

**„Јачање улоге мјесних заједница у Босни и Херцеговини“**

**ПРИРУЧНИК ЗА УЧЕСНИКЕ  
ОБУКЕ**

**„УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ  
ЦИКЛУСОМ“**

Обука представника мјесних заједница одабраних јединица локалне самоуправе на тему „Управљање пројектним циклусом" реализије се у оквиру пројекта „Јачање улоге мјесних заједница у Босни и Херцеговини“.

Пројекат „Јачање улоге мјесних заједница у БиХ“ представља заједничку иницијативу влада Швајцарске и Шведске, а коју спроводи Развојни програм Уједињених нација (УНДП) у БиХ у сарадњи с локалним властима.

# Приручник за представнике мјесних заједница, организација цивилног друштва и јединица локалне самоуправе у Босни и Херцеговини

## Садржај

---

1. Увод .....	5
2. Пројект и пројектни циклус.....	5
Фаза: Програмирање .....	7
Фаза: Идентификација .....	8
Фаза: Формулација.....	9
Фаза: Финансирање.....	9
Фаза: Имплементација.....	10
Фаза: Евалуација .....	10
Принципи у управљању пројектним циклусом.....	11
3. Детаљно о фази планирања .....	5
3.1. Процјена институционалних капацитета .....	12
3.2. Припремне анализе.....	14
3.3. Анализа заинтересованих страна .....	15
3.4. Анализа проблема.....	17
3.5. Анализа циљева .....	19
3.6. Анализа стратегија .....	21
4. Концепт пројектне идеје .....	21
5. Детаљно о фази идентификације .....	23
5.1. Сврха фазе "Идентификација" .....	23
5.2. Логичке интервенције .....	24
5.3. Објективно провјерљиви индикатори.....	27
5.4. Извори верфикације .....	29
5.5. Претпоставке и предуслови.....	30
6. Логички радни оквир.....	31
6.1. Матрица Логичког радног оквира.....	32
Примјер 1. Логички радни оквир – БХС .....	34
Примјер 2: Матрица Логичког радног оквира за пројект из властитог живота.....	35
Примјер 3. Матрица Логичког радног оквира – Развој туризма у ЈЛС .....	37
7. Детаљно о фази Формулације .....	39
7.1. Сврха фазе "Формулације".....	39
7.2. Приступ развоју пројектног приједлога .....	40
7.3. Стандардни садржај пројектног приједлога.....	42
7.3.1. Насловна страна.....	42

7.3.2.	Административни подаци о апликанту .....	43
7.3.3.	Референце апликанта/подносиоца пројекта и партнера .....	43
7.3.4.	Сажетак пројекта .....	43
7.3.5.	Опис проблема и потреба .....	43
7.3.6.	Циљеви (општи/дугорочни циљеви и специфични/краткорочни циљеви .....	45
7.3.7.	Циљне групе и крајњи корисници .....	46
7.3.8.	Активности.....	46
7.3.9.	Очекивани резултати и очекивани утицај.....	47
7.3.10.	Претпоставке и ризици .....	48
7.3.11.	Праћење пројекта и извјештавање .....	48
7.3.12.	План активности и трајање .....	48
7.3.13.	Евалуација .....	49
7.3.14.	Будет/прорачун пројекта.....	49
7.3.15.	Видљивост /промоција пројекта.....	51
7.3.16.	Прилози .....	51
8.	Што је још потребно имати у виду приликом писања пројектног приједлога? .....	52
8.1.	Провјера садржаја пројектног приједлога.....	52
8.2.	Провјера квалитета садржаја.....	53
	Коришћена литература погодна за даље усавршавање.....	56

## 1. Увод

Обука „Управљање пројектним циклусом“ (Project Cycle Management – PCM) се реализује у оквиру пројекта „Јачање улоге мјесних заједница у Босни и Херцеговини“ и усмјерена је на јачање капацитета особља мјесних заједница, представника организација цивилног друштва и јединица локалне самоуправе за самосталан рад на развоју пројектних идеја. Циљ обуке је обезбиједити учесницима активна знања и вјештине које су неопходне за даљи процес појединачног, односно партнерског дјеловања у правцу обезбјеђивања средстава за одрживи развој локалних заједница. Обука је дизајнирана у свијетлу актуелних друштвено-економских и политичких дешавања, који налажу свим актерима благовремену припрему и разраду пројектних прједлога који могу бити понуђени заинтересираним улагачима и финансијерима. Додатно, обуком се охрабрује локална филантропија, односно промовирају се принципи мултисекторалног приступа креирању пројектног приједлога, те могућности за изналажење локалних облика финансирања као валидног аспекта пројектне самоодрживости.

Приручник "Управљање пројектним циклусом" је креиран као пратећи материјал обуке који ће помоћи учесницима у њиховом даљњем оспособљавању везано за пројектну проблематику. Већина навода у приручнику је базирана на раније објављеним публикацијама из ове области а списак кориштене литературе се налази на крају документа. Садржајно, приручник се ослања на презентације и вјежбе у оквиру тродневне обуке о Управљању пројектним циклусом. Учесници обуке могу да користе приручник након завршетка обуке и да се служе њим као водичем за пројектно планирање.

## 2. Пројект и пројектни циклус

Када грађани у некој мјесној заједници размишљају о промјенама и унапређењу положаја одређених скупина у друштву, неријетко је говори о потреби реализације тзв. пројеката. Пројекти су постали незамјенљив термин за потребу адресирања одређеног проблема у заједници, визуелизирања неке нове, боље ситуације те спроведбе активности у том циљу. Обично када грађани у заједници препознају неки проблем, слиједи фаза анализирања у којој се проналазе додатни аргументи за нужност дјеловања. Потом се идентификују циљеви – промјене које грађани желе видјети. Сљедећи корак у процесу су препознавања кључних корака који доводе до резултата, који опет доприносе жељеној ситуацији (визуелизираном циљу). У току процеса, проналазе се средства нужна за реализацију активности након чега слиједи спроведба. Убрзо се појављају први резултати, а напосљетку се достижу и планирани циљеви. Грађани се у једном моменту питају, да ли су заиста учинили све да се стање промјени или се нешто могло урадити и боље? Такође, питају се да ли су настале промјене довољне или је потребно наставити са другим, нешто измјењеним активностима. Врло често, дешава се управо то – долази до препознавања неких других могућности и активности, које додатно могу унаприједити стање у заједници. Тада се поновно приступа новим анализама, постављају се нови циљеви, креирају се нове активности и резултати.

Овакав процес, који полази од идентификације проблема и разраде идеје за превазилажење непожељне ситуације, преко спроведбе активности усмјерених ка циљевима промјене, процјене ефикасности и ефективности дјеловања на ријешавању проблема и поновне разраде новонастале ситуације, називамо пројектним циклусом.

Да би дефинисали пројектни циклус, неопходно је прије свега дефинисати пројект.

*"Пројекат представља низ активности које треба да допринесу остваривању јасно дефинисаних циљева, и то у одређеном временском периоду и уз предвиђени буџет."*

На примјер, развојни пројекти представљају начин да управљање инвестицијама и процесима промјена буде јасно дефинисано, мјерљиво и ефикасно и да у коначници све активности резултирају врло специфичним напретком.

Пројектни циклус је кружни процес који почиње препознавањем нужности рјешавања одређеног проблема (фаза тзв. програмирања) и наставља се разрадом проблема, циљева, очекиваних резултата пројекта и неопходних активности (фаза тзв. идентификације). Након ове фазе слиједи период писања пројектног приједлога (фаза тзв. формулације) према стандардом или формату који прецизира финансијер. Уколико пројект буде одабран за финансирање, слиједи тзв. фаза имплементације у оквиру које се реализурају активности и остварују планирани резултати. Ова фаза са собом неминовно носи процес сталног праћења изведбе. Након одређених показатеља о спроведби, наступа фаза тзв. евалуације (процјене) у оквиру које се одређује у којој мјери је пројект остварио постављене циљеве. Ова фаза неријетко резултира препорукама за даље дјеловање, односно идентификацијом неког новог, другачијег проблема који је потребно ријешити. На тај начин, пројект поновно почиње да се развија и изнова улази у фазу програмирања. Процес је цикличан, понављајући и управо из тог разлога је потребно говорити о његовом управљању.

Коришћење приступа тзв. "Логичке матрице", омогућава дефинисање **пројекта** хијерархијом циљева (улазни параметри, активности, резултати, сврха и општи циљ), скупом дефинисаних претпоставки, као и оквиром за праћење и оцјену резултата пројекта (индикатори и извори верификације). Пројекти се могу значајно разликовати у односу на постављене циљеве, обим и обухват. Мањи пројекти могу подразумјевати скромније финансијске ресурсе и могу трајати само неколико мјесеци на релативно малом географском подручју, док велики пројекат може захтијевати милионе еура и може трајати неколико година.

Уколико занемаримо специфичне карактеристике, сваки пројекат треба да садржи слиједеће:

- јасно дефинисане податке о заинтересираним странама, и то како о примарној циљној групи, тако и о крајњим корисницима,
- јасно дефинисане механизме координације, управљања и финансирања

- систем праћења и оцјењивања (који омогућава управљање на основу учинка) и
- одговарајући ниво финансијских и економских анализа које указују да су улагања оправдана и да воде ка квалитетном рјешењу

У складу са раније појашњеним фазама, сваки пројект пролази кроз шест кључних фаза, приказаних на доњем цртежу:



### ***Фаза: Програмирање***

Ова фаза почиње препознавањем ситуације која захтјева побољшање. Током ове фазе, таква ситуација се анализира на нивоу политика и стратегија од интереса и на што вишем нивоу. У већини пројектних приједлога потребно је сагледати кључне документе и анализе на државном нивоу те обухватити и оне који су развијени на нижим нивоима управе (ентитетски, кантонални и ниво локалне самоуправе). Циљ анализе је идентификовање проблема, ограничења и прилика којима би се требало бавити пројектним приступом. Ова фаза подразумијева и преглед социоекономских показатеља, као и националних приоритета и приоритета саме локалне заједнице. Фаза програмирања, често траје више година но уколико постоји квалитетна база података и систем за ажурирање, процес може потрајати свега неколико дана. У овој фази, учесници у развоју пројектне идеје настоје да пронађу одговоре на питања као што су:

- Који су развојни приоритети земље?
- Који су приоритети локалне заједнице и јединице локалне самоуправе?
- Који су кључни програми и интервенције с којима се адресирају приоритети?
- Који је простор развојних приоритета недовољно адресиран и што је могуће подручје наше интервенције?
- Да ли постоје улагачи који су заинтересирани за наше развојне приоритете и имају ли прецизирана подручја за улагања?

Сврха ове фазе је идентификовање прелиминарних подручја интервенције, могућих циљева, секторских приоритета као и партнера за сарадњу.

Фаза програмирања мора бити усклађена са основним аналитичким елементима из приступа Логичке матрице, који ће бити кориштени и у другој фази пројектног циклуса (Идентификација). Фаза планирања треба да обухвати:

- анализу институционалних/организационих капацитета носиоца пројекта као и његових партнера за пројектно дјеловање,
- идентификацију заинтересираних страна и анализу њихових потреба, интереса и капацитета,
- идентификацију и анализу приоритетних развојних проблема, ограничења и прилика,
- идентификацију развојних циљева који се односе на препознате приоритетне проблеме,
- идентификацију стратегије развојне помоћи која у обзир узима претходне анализе, ограничене капацитете, претходна искуства

Успјешно спроведене активности у Фази програмирања, одређују пројектну идеју коју ће пројектни тим развити детаљно у наредној фази (Идентификација). На крају Фазе програмирања, неријетко имамо сачињен **Концепт пројектне идеје**, који нам омогућава да идеју, у лако читљивом облику, подијелимо заинтересираним странама у циљу обезбјеђивања повратне информације и придобијања њихове подршке у даљем процесу.

### ***Фаза: Идентификација***

Након што смо у Фази програмирања, препознали простор за дјеловање у складу са нашим капацитетима, слиједи процес **детаљне анализе** које ће нам омогућити додатне аргументе за пројектне активности, циљеве и очекиване резултате.

Током ове фазе савјетује се спроведба секторских, тематских и иницијалних студија (односно „пред-студије оправданости“) да би се лакше идентифицирале, одабрале или испитале конкретне идеје, као и да би се препознале потребе за додатним анализама у процесу формулације пројектног приједлога.

Сви добијени подаци се узимају у обзир приликом комплетирања Логичке матрице, која претходи формулацији пројектног приједлога (односно, писању пројектног приједлога) . У основи, то значи да ћемо у овој фази, на бази добијених података, одредити:

- пројектне интервенције (општи и специфични циљ, очекиване резултате и активности),
- индикаторе мјерљивости,
- средства и начине за верификацију досега циљева и очекиваних резултата,
- те нужне претпоставке за несметан развој пројектног плана.



Додатно, ова фаза носи са собом и потребу израде прелиминарне оцјене трошкова и потребних ресурса (људских и техничких).

На крају Фазе идентификације, пројектни тим има на располагању **Пројектни концепт** (крајњи производ Фазе идентификација, који је у односу на Концепт пројектне идеје, који смо формулисали на крају Фазе програмирања, значајно детаљнији и прецизнији) те **Логички радни оквир**. То су два врло важна документа у **развоју пројектне идеје** која ће омогућити сваком пројектном тиму даље дјеловање у правцу проналажења средстава за реализацију пројектних активности. Додатно, као што је раније речено, након ове двије фазе, пројектни тим може располагати и студијама оправданости као документима детаљне анализе.

### **Фаза: Формулација**

У трећој фази пројектног циклуса, Фази формулације, припрема се детаљна пројектна документација, кориштењем стандардног обрасца који се користи за пројектни приједлог. . Тај документ описује оквир тражене подршке за ријешавање проблема, анализу потреба и проблема, описује очекиване резултате и утјецај пројекта, ток provedбе пројекта, као и расподјелу финансијских средстава. Додатно се ради и прилаже студија изводљивости (*feasibility studies*), која је посебно важна за инфраструктурне пројекте јер се на темељу закључака студије формулира коначан пројекат. Понекад је могуће студију изводљивости планирати као пројектну активност, уколико је улагач спреман да је финансира. Наиме, креатори пројектних приједлога требају стратешки приступити ријешавању проблема у заједници, на начин да ће за одређене случајеве имати припремљену пројектну документацију у стандардном формату и потом тражити заинтересирани улагаче. С друге стране, улагачи се могу појавити и прије разраде пројектне идеје са приоритетима који су њима од посебног значаја. У оквиру таквих приоритета, улагачи могу прецизирати увјете аплицирања а међу њима и аспект прихватљивости трошкова израде студије изводљивости.

Уколико креатори пројектних приједлога, одговарају на специфичне, увјетоване позиве потенцијалних финансијера и улагача, потребно је обратити пажњу и пажљиво прочитати њихове смјернице за апликанте, које дају кључне информације за квалитетну припрему пројекта. Наиме, у овом случају, формулација пројектног приједлога мора бити прецизно заснована на очекивањима и приоритетима даваоца средстава а који су описани у Смјерницама. Даваоци намјенских средстава неће подржати пројект који је само наизглед одраз његових приоритета и процедура. Апликанти стога требају уложити додатни труд како би властите приоритете и потребе формулисали на начин да исти буду прихватљиви финансијерима.

### **Фаза: Финансирање**

Уколико креатори пројектних приједлога, траже средства за пројектну реализацију у оквиру увјетованог сета критерија одређеног финансијера, онда се главни елементи пројекта процјењују и

вреднују на основу раније успостављених критерија који су објављени у оквиру Смјерница за апликанте. Оцјењивање према утврђеним критеријима подразумјева провјеру пројектне изводљивости при чему се сагледава да ли су постављени одговарајући циљеви и процјењени разумни трошкови. У случају позитивне одлуке финансијера да финансијски подржи пројект, на основу буџета пројектног приједлога одобравају се финансијска средства. Главни апликант потписује са улагачем службени финансијски споразум који описује финансијски аранжман нужан за provedбу пројекта. Уговор се често састаји из **Уговора о специфичним условима за кориштење грант средства**, који је односе искључиво на предметни пројект, те из **Општих услова**, који су у форми аннех-а приложени уз Уговор а користе се за све уговараче, кориснике грантова (општа правила уговорног односа могу садржавати информације о начину промовирања пројекта, о третирању пореза на додатну вриједности, начину вршења финансијске ревизије и сл.) На крају ове фазе, пројектни приједлог је написан и одобрен од стране улагача.

С друге стране, уколико креатори пројектног приједлога, приступају стратешки ријешавању проблема у заједници, те имају разрађене идеје, формулисане у стандарном пројектном обрасцу, повећава се флексибилност улагања у реализацију. Наиме, у овом случају, пројектни носилац сам проналази заинтересиране финансијере и предлаже увјете сарадње и партнерског дјеловања у правцу достизања пројектних циљева. Овакав, стратешки приступ повећава власништво судионика над процесом и позитивно доприноси финансијској одрживости пројектних резултата.

### ***Фаза: Имплементација***

Сљедећа фаза пројектног циклуса обухвата provedбу ( имплементацију) пројекта. То опћенито подразумијева да ће се договорена финансијска средства искористити на начин да се испуни сврха поједине мјере или пројекта, како би се остварила корист за циљне групе и крајње кориснике те како би се придонијело неком опћем, заједничком циљу. Такођер, редовити мониторинг пројекта, који је саставни дио фазе имплементације (нпр. израда извјешћа о праћењу provedбе), омогућује одређена побољшања или корекције ако су се околности, у којима се пројект изводи, промијениле. У мониторингу важну улогу имају пројектни партнери на терену.

### ***Фаза: Евалуација:***

Евалуација је завршна фаза пројектног циклуса и подразумијева систематско оцјењивање завршеног пројекта (у неким случајевима могућа је такођер евалуација текућег пројекта). При томе се могу оцијенити дизајн пројекта, сам процес provedбе, постигнути резултати и утицај пројекта на крајњег корисника. Циљ фазе евалуације јест осигурати вјеродостојне и корисне информације из процеса имплементације пројекта, како би се научене лекције и искуства укључили у процес доношења одлука у новој фази планирања за одабир нових пројеката. Важно је нагласити да постоје процедуре за интерну евалуацију пројектног напретка које могу користити чланови тима када желе процјенити у којој мјери се постигао циљ пројекта. За разлику од интерне, постоји екстерна евалуација за коју је

потребно ангажирати професионалног евалуатора који ће слиједом података прикупљених током пројектне реализације те низом интервјуа са циљном групом и крајним корисницима, пројектним особљем и партнерима те другим странама укљученим у пројектну реализацију, процјенити у којој мјери је пројект заиста утицао на ријешавање проблема.

### ***Принципи у управљању пројектним циклусом***

У пракси, трајање сваке од наведених шест фаза може да варира, али је процес исти за све врсте пројектата. Основни принципи управљања пројектним циклусом су:

- употреба "логичке матрице" за логично повезивање активности, резултата и циљева пројекта и коресподентних, објективно мјерљивих индикатора и средстава верфикације,
- дисциплинирана израда квалитетних кључних докумената у свакој фази, како би се обезбиједило структурирано и добро-информирано доношење одлука,
- консултирање и укључивање кључних заинтересираних страна у што већој мјери;
- јасно формулирање и усредсређивање на сврху пројекта у смислу одрживих позитивних промјена за жељене циљне групе и крајње кориснике
- укључивање кључних питања квалитета у израду пројекта од самог почетка.

Додатни аспекти и вриједности пројектног циклуса на којима су базиране и одлуке Еуропске уније о финансирању одређених активности, се између осталог односе на:

- потребу да пројекти поштују и доприносе опћим стратешким циљевима ЕУ, дефинисаних у политикама проширења, као што су поштивање људских права, смањење сиромаштва и циљевима који се протежу кроз више области (тзв. цросс путинг иссуес), као што су једнакост полова, заштита околиша (веза и компатибилност са тим питањима у ширем смислу), поштивање права мањима и права особа са инвалидитетом и сл,
- потребу да пројекти буду усаглашени са стратегијама државе у процесу придруживања ЕУ али и да се односе на реалне проблеме циљних група/ крајњих корисника,
- потребу да пројекти буду изводљиви и одрживи, што значи да се циљеви могу реално постићи и одржати унутар граница оперативног окружења уважавајући капацитете институција које их реализирају,
- способност изградње локалног власништва над процесом што додатно доприноси одрживости пројектних резултата.

## 3. Детаљно о фази планирања

### 3.1. Процјена институционалних капацитета

Према су бројне могућности за пројектно дјеловање око нас, прије него што приступимо развоју пројектне идеје, неопходно је да сагледамо властите капацитете за реализацију као и окружење у којем дјелујемо.

Главни фактор успјеха пројекта је капацитет оних које приступају разради пројектног приједлога и његовој реализацији. Додатно, постоје критерији које потенцијални финансијери постављају у циљу процјене капацитета и искуства апликанта да се баве питањима из пројектног приједлога. На основу тако постављених критерија се оцјењује пројектни приједлог а правилно процјењени капацитети посве сигурно доприносе бољем пласману пројекта.

Постоји више начина самопроцјене властитих капацитета. Најчешћа метода за процјену институционалних и организацијских капацитета је SWOT анализа. SWOT је акроним за ријечи на енглеском језику: STRENGTHS – снаге, WEAKNESSES – слабости, OPPORTUNITIES – могућности и THREATS – пријетње.

На почетку је потребно нагласити да се анализа тзв. "снага" и "слабости" носитеља пројектног приједлога односи на позитивне, односно негативне **унутрашње** аспекте рада. Наиме, мјесна заједница, организација цивилног друштва или јединица локалне самоуправе, у овом дијелу сагледава интерне капацитете и пословање, анализирају што се дешава у њиховој установи што се може, с једне стране, сматрати квалитетном претпоставком за успјешно вођење пројектних приједлога, или с друге стране, сматрати отежавајућом околности. Тако за примјер, мјесна заједница може навести да посједује интерне капацитете у људским ресурсима за успјешну имплементацију пројекта (особље које има искуство и знање), и то се свакако третира као снага. Но, када су у питању слабости, мјесна заједница може навести проблем одвојености од локалне управе и непостојање квалитетне комуникације у фази имплементације. Ова интерна слабост се може негативно одразити на пројектну имплементацију.

За разлику од **интерних** снага и слабости, анализа институционалних (организационих) капацитета подразумјева у контексту SWOT анализе и осврт на **окружење** у којем се дјелује. Практично, SWOT анализа уводи у разматрање тзв. "могућности" који се називу у окружењу ван институције (мјесна заједнице, организације цивилног друштва или јединице локалне самоуправе,) као и тзв. "пријетње" из вањског окружења које могу утицати на provedбу пројекта. Примјера ради, као могућност се могу навести будући програми виших нивоа управе у оквиру којих ће постојати средства за ријешавање проблема од приоритетног значаја за јединице локалне самоуправе или мјесне заједнице. Једна од

пријетњи, може бити политичка ситуација у земљи која негативно утиче на вољу филантропа у заједници да улажу у развој.

За разлику од интерних аспеката SWOT анализе (снаге и слабости), који зависе од креатора пројектног приједлога, утицаји из вањског окружења су ван наше контроле. Односно, руководећи се примјерима из ранијег дијела текста, мјесна заједница може искористити своје интерне снаге и дјеловати у правцу превазилажења идентификованих слабости. Но, мјесна заједница није у могућности утицати на позитивне токове у окружењу (претпоставке из SWOT анализе) као ни на негативне околности усљед којих дјелује (пријетње из SWOT анализе). Ипак, нужно је у контексту анализе институционалних капацитета имати комплетан увид јер у суштини, све утиче на успјех пројекта.

SWOT анализа се проводи поступком излиставања идеја (brainstorming) у којем судјелују представници мјесне заједнице односно у случају удружења, представници те организације. Потребно је ангажирати једну особу као фасилитатора, која ће објаснити задатак, водити процес, осигурати правилну и разумљиву формулацију навода, записати сугестије и сумирати резултат. Наводи које група пише на мање картице се могу груписати на већи папир, који је издјељен на четири поља (за сваки аспект анализе по једно поље) Резултат се биљежи у таблицу која се састоји од 4 поља, основна четири наслова која творе акроним. Подаци добијени и приказани у SWOT матрици, омогућавају мјесним заједницама лакши увид у чињенично стање и олакшавају пут до ријешења неких од примјеђених слабости. Уопштено, путем графичког приказа потребно је идентификовати коју слабост можете превазићи својим "снагама" и уз кориштење "прилика" у окружењу.

### СНАГЕ

- У контексту РСМ, што радите добро?
- Које су ваше предности у односу на друге?
- Што други сматрају вашом снагом?
- Каква је ваша техничка опремљеност за ПЦМ?
- Које су снаге препознате у протеклим пројектима?

### СЛАБОСТИ

- У контексту РСМ, што није довољно добро?
- Што у раду не функционише довољно добро?
- Шта вам недостаје?
- Шта можете унаприједити?
- Шта други сматрају вашом слабости?

### МОГУЋНОСТИ

Размислите о могућностима промјена на технолошком, маркетиншком и генералном плану. Размислите о промјенама владиних политика на вишим нивоима које утичу на ваше оперативно подручје. Размислите о промјенама на друштвеном плану, популацијском плану као промјенама у начину живота. О локалним догађајима. Формулишите изјаве као нешто што омогућава ваш даљи развој.

### ПРИЈЕТЊЕ

Са којим проблемима из окружења се суочавате? Да ли промјене у окружењу постају пријетња за ваш рад?

Приликом формулисања изјаве потребно је изразити негативне трендове који могу имати утицај на резултате вашег рада.

SWOT анализа може помоћи да промијените или ускладите своје циљеве у разradi пројектне идеје, јер сте установили да су нпр. сувише амбициозни у односу на ваше могућности. Може вам помоћи и да сагледате којим се дијелом проблема уистину можете учинковито бавити у вашем пројекту.

SWOT анализа је завршена када формулишете изјаве које повезују слабости са снагама и могућностима. Такође, можете се одредити да користите само своје снаге и да у односу на могућности, креирате смјернице за даљи рад.

### **Примјер:**

Ако је ваша SWOT анализа показала да капацитети ваше мјесне заједнице нису довољни за успјешну реализацију (слабост) али да имате посвећене волонтере који су спремни да улажу своје вријеме у едукацију и који желе да знају нешто више о пројектном планирању (снага), онда је врло могуће да ћете рјешавање проблема повезати са могућношћу која се назире у вашем окружењу а која би у вашој анализи могла бити формулисана као "постоје финансијери од који се може очекивати да уложе у додатну едукацију особа из мјесне заједнице" (могућност).

SWOT анализа нема смисла уколико је не завршите са смјерницама за ваш даљи рад, односно ако успјешно не повежете снаге и могућности, односно слабости-снаге и могућности.

## **3.2. Припремне анализе**

Прије него се одлучите за разradу пројектне идеје и одлазак у посјету кључним представницима заинтересираних страна, веома је важно сагледати контекст у којем се будући пројект треба реализирати. У овом дијелу дефинисања пројектне идеје, нужно је сагледати која политика, секторски или институционални аспект развоја, утиче на пројектни обим и идеју. Ово је прилика да се детаљно упознамо са што више релевантних политика, стратегија и акционих планова како би препознали потенцијални допринос општем циљу. Са аспекта БХ пута ка Европској унији, аналитичари у овој фази требају размотрити документе из процеса придруживања (БХ стратешки документи за приступ ЕУ, релевантне владине стратегије за одређене секторе исл.). Циљ такве анализе је, да на основу увида у наше институционалне капацитете, препознамо полигон за дјеловање. Колико ће вам бити потребно времена да урадите овакве припремне анализе, тешко се може генерално одредити јер то опћенито зависи од природе пројекта, величине потребних финансијских средстава за имплементацију као и од тренутно расположивих података. Додатни разлог за детаљну анализу је чињеница да управо ове податке, са објективним показатељима, треба користити и у фази формулације, односно писања пројекта, а посебно у дијелу којим се доказује релевантност наше пројектне идеје.

### 3.3. Анализа заинтересованих страна

Сви појединци, групе људи, институције, компаније, организације цивилног друштва (ОЦД-ови) које могу имати одређени утицај у процесу пројектне реализације (било као реализатор активности, посредници, корисници или оглашивачи) се дефинишу као заинтересоване/интересне стране или дионици<sup>1</sup>.

Интересне стране на које ће пројект имати позитиван утицај називамо и крајњим корисницима. У контексту пројектног приједлога важно је примјетити разлике између сљедећих интересних група:

- **Циљна група:** организације, институције или појединци који ће од пројекта имати директну корист на разини специфичног циља пројекта
- **Крајњи корисници:** организације, институције или појединци који ће имати дугорочне користи на разини општег циља, које су саставни дио друштва или неког сектора

Када приступамо анализи заинтересованих страна у рјешавању неког проблема, потребно је осигурати спроведбу неколико кључних корака:

- сачинити листу свих (потенцијално) заинтересованих, различитих група у заједници, међу којима су организације цивилног друштва, институције, појединци и компаније из подузетничког сектора, образовне институције, који постоје у вашој заједници или ширем окружењу и које би могле бити заинтересоване за пројект
- од укупног броја идентификованих интересних страна, потребно је издвојити оне за које сматрате да су посебно важни за напредак вашег пројекта и који могу имати активну улогу у пројектној реализацији
- скицирајте себи табелу ради лакшег праћења повратних информација од стране интересних скупина (погледајте примјер у наставку)
- потрудите се да добијете релевантне информације током разговара са интересним странама и структурирајте интервју ослањајући се на питања као што су:
  - Који су интереси групе (Шта их занима?)
  - Која су њихова очекивања (Шта очекују од односа с вама? Шта очекују од ваше иницијативе?)
  - Који су њихови потенцијали (Како би могли доприњети вашој иницијативи?)

Анализа заинтересованих страна помаже у одређивању:

- група или појединаца који ће највјероватније највише утјецати на ваш рад
- позитивности или негативности тог утицаја (понекад може бити и обоје)
- интензитета и релевантности утицаја сваког од представника заинтересоване групе
- савезника и противника

---

<sup>1</sup> ЕЦ Пројект Цуцле Манагмент гуиделинес

- начина на који можете повећати утицај савезника, а смањити утицај противника

Информације можете прикупљати на састанцима, провођењем анкета, читањем извјештаја и сл. Када сте прикупили довољну количину информација и обрадили их, можете окупити заинтересоване стране да бисте даље разрадили потребе односно идентификовали проблем те развили пројект.

Податке које прикупљате, довољно је сложити на једном мјесту, а најчешће се употребљава табела попут ове доље приказане. Ради лакше оријентације, наводимо и примијер анализе заинтересованих страна у пројекту локалне заједнице који адресира проблем недовољно развијеног туризма.

Заинтересована страна и опис кључних карактеристика	Интерес групе и процјена у којој мјери и на који начин утиче или може утицати на пројект	Капацитет заинтересоване стране за дио активности која им се може додијети пројектним приједлогом	Потенцијалне активности које су могу додјелити на основу капацитета и интереса
Туристичка заједница	Врло заинтересирана за ријешавање проблема. Може значајно утицати на успјех пројекта.	Располаже капацитетима за понуду различитих садржаја за туристе.	Израда туристичких водича, мапа и разгледница. Израда туристичке понуде.
Власници стамбених објеката у близини туристичких одређишта.	Постоји интерес за рјешавањем проблема. Могу утицати на успјех пројекта али не пресудно.	Располажу ограниченим капацитетима за туристичку понуду смјештаја.	Приватни смјештај туриста уз неопходно улагање у стандардизацију соба.

Анализа заинтересованих страна је битна како би се идентификовале кључне особе, утврдио њихов интерес у пројекту те начин на који њихови интереси утичу на одрживост пројекта.

Током анализе заинтересованих страна потребно је додатно обратити пажњу на:

- интересе заинтересованих страна у односу на проблем те одредити претпоставке о њиховој укључености у пројект
- потенцијални сукоб интереса различитих група и ризике за пројект
- односе између партнерских институција, на које се можете ослонити
- одговарајуће начине на које различите интересне групе могу учествовати у пројекту.

Анализа интересних страна директно доприноси одрживости пројекта. Наиме, у случају када од почетка консултујемо све интересне стране, препознајемо њихове интересе и укључујемо их у разраду пројектне идеје, ми у суштини градимо њихово власништво над процесом. Пројектна идеја и смјернице реализације постају и власништво заједнице у којој дјелујемо. Стога током пројектне имплементације можете рачунати на интересне групе да допринесу пројектним циљевима. Још важније, након имплементације, када се престану улагати средства, свака интересна страна наставља



да дјелују у домену оне активности за коју је у фази разраде пројектне идеје, показала свој интерес и дала допринос.

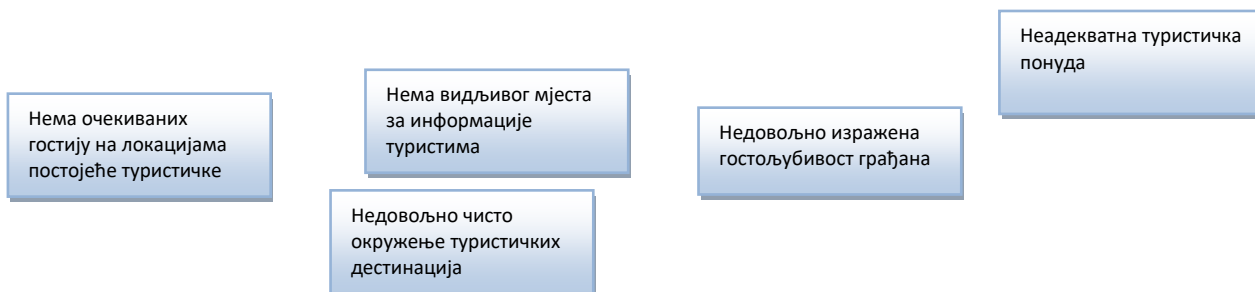
### 3.4. Анализа проблема

Метода анализе проблема путем израде "стабла проблема" је популарна и једноставна, како за институције и организације тако и корпорације. Илустративна и поједностављена, омогућава активно учествовање значајног броја оних којих се проблем тиче и који желе допринијети процесу непосредно.

Као мјесна заједница, организација цивилног друштва или јединица локалне самоуправе, ову методу можете користити на начин да позовете особе из заједнице, те уз помоћ фасилитатора организујете ток процеса. Метода се обично проводи са групама до 25 учесника који имају за циљ да утврде узрочно-последичне везе проблема.

Процес почиње детекцијом проблема којих се учесници прво сјете на помен сектора у оквиру којег тражимо рјешења. Сваки учесник биљежи на малим, самољепљивим картицама своја лична запажања у формулацији проблема (значи - да нешто не постоји, да нечега нема, да нешто не функционише и сл.). Проблем мора бити формулисан јасно и кратко без елаборације. Ради лакшег рада, учесници биљеже један проблем на једну картицу, великим штампаним словима. Картице не морају бити самољепљиве – можете их направити од обичног А4 папира, тако што ћете исти подјелити на три једнака дијела. У том случају осигурајте љепљиву траку помоћу које ћете исписане картице лепити на зид или флипчарт папир.

У раније наведеном примјеру који се односи на анализу интересних група, једна оваква сесија, у којој би поред представника мјесне заједнице судјеловали представници кључних интересних група, може резултатирати сљедећим наводима:



Како би се дошло до главног проблема потребно је међу споменутих проблемима пронаћи што је узрок, а што последица. Узроци се увијек постављају испод, а последице изнад проблема. Обично има више узрока неког проблема. Они такође могу имати своје узроке, односно последица су неких других узрока.



Обратите пажњу да се правилно постављено стабло проблема може читати "одозго према доле" и обрнуто. Свако читање мора бити логично јер у супротном, стабло није добро постављено.

На примјер, ако узмемо прву путању анализе с лијеве стране, онда можемо "прочитати" сљедеће:

Због тога што.... ЈЛС не креира подстицајно окружење за МСП која желе да се баве туризмом... МСП нису заинтересирана за улагања у туризам.. Због чега... Туристичка понуда није довољно интересантна за госте... Што доводи до кључног проблема да.... Нема очекиваних туриста на туристичким локацијама тренутне туристичке понуде!

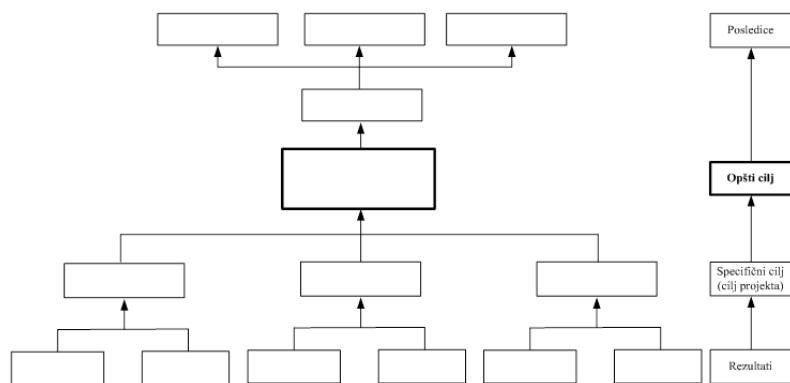
Такође, исту путању можемо "читати и одозго" јер формулација мора бити подједнако логична:

Нема очекиваних туриста на туристичким локацијама тренутне туристичке понуде... Зато што.... Туристичка понуда није довољно интересантна за госте...Зато што..... МСП нису заинтересирана за улагања у туризам....Јер... ЈЛС не креира подстицајно окружење за МСП која желе да се баве туризмом.

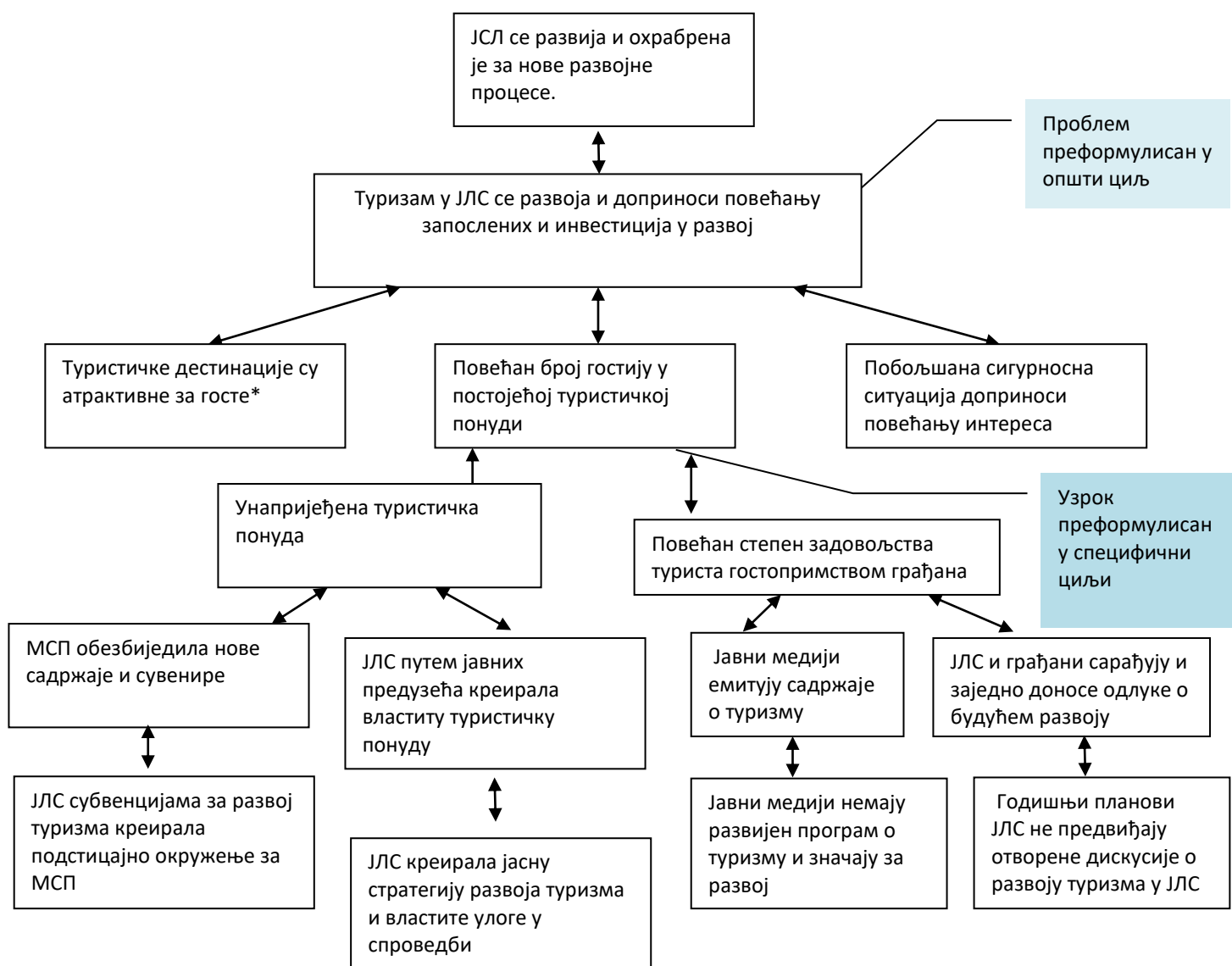
\*Молимо да обратите пажњу, да за потребе примјера овај дио проблема није обрађен.

### 3.5. Анализа циљева

Користећи сличан приступ, можемо урадити и анализу циљева. Наиме, након што формулишемо проблем, његове узроке и посљедице, једноставном инверзијом негативне формулације у позитивну, можемо приближно одредити како би гласио наш специфични циљ (на првом нивоу узрока), очекивани резултати (на другом нивоу узрока) односно општи циљ (на нивоу проблема).



Прецизније речено, сваки дефинисани проблем једноставном преформулацијом у позитивну изјаву, можемо превести у општи циљ. Слиједећи исту логику, вршимо преформулацију за ниво узорка. На нашем примјеру, стабло циљева би изгледало овако:



Међутим, овдје не смијемо заборавити да је нужно потребно формулацију циљева и очекиваних резултата сачинити на начин да буду мјерљиви, временски детерминисани, достижни, реални и врло специфични. Таква формулација посебно долази до изражаја у наредној фази пројектног развоја (Идентификација) када креирамо Логички радни оквир. Правилно формулисање проблема, узорка и посљедица, односно у наредном кораку – циљева и резултата, се базира на међународно препознатљивом акрониму SMART. Почетна слова ријечи SMART означава почетна слова сљедећих ријечи на енглеском језику које илуструју какав наш циљ треба да буде:

S	Specific	специфични
M	Measurable	мјерљиви
A	Attainable	достижни
R	Realistic	реални
T	Time bounded	временски димензионирани

### 3.6. Анализа стратегија

На крају, након што смо процјенили своје институционалне капацитете, сагледали секторске политике и стратегије и уочили подручје за корисно дјеловање, те развили заједно са интересним групама стабло проблема и стабло циљева, поставља се питање у којем стратешком правцу кренути.

Наиме, приликом анализе проблема, може се десити да имамо више кључних проблема који нису узрочно-последично повезани а сваки захтјева озбиљан приступ. То нас доводи у ситуацију да можемо да бирамо који проблем рјешавати јер је очито да не можемо све одједном обухватити својим дјеловањем. Такође, то нам указује да сваки од наведених проблема захтјева посебан ангажман и специфично стратешко позиционирање. Управо одабир проблема којим ћемо се бавити и постављање циљева које желимо постићи, одређује нашу стратегију.

Како анализирати стабло циљева и одредити стратегију?

Када погледате стабло циљева, примијетићете да је могуће "повући правац" од нивоа "резултата" преко специфичног циља који желимо постићи. Тај имагинарни "правац" одређује нашу стратегију.

А на бази чега одређујемо који "правац" изабрати ако је на нашем "стаблу циљева" више очекиваних резултата, више циљева и сл.? У овом тренутку је потребно присјетити се података које смо добили анализом властитих институционалних капацитета и припремном анализом (анализом политика, стратегија, осталих пројеката у сектору који се реализују или су већ реализовани и сл.)

Одлука о стратегији зависи од групе која развија пројектну идеју. Ако је ова група правилно и досљедно радила, одлука ће уједно бити базирана и на аргументима широког круга интересних група, чиме се повећава могућност за самоодрживост цјелокупног пројектног дјеловања.

## 4. Концепт пројектне идеје

Сви подаци и информације до којих долазимо у фази развоја пројектне идеје су прелиминарни и могу се мијењати у другој фази коју зовемо Идентификација. Наиме, ова фаза је детаљнија и све информације морају бити логички повезане у матрици Логичког радног оквира.

Институцијама и свим актерима у пројектном приступу, савјетује се да након прве фазе (фазе планирања и развоја пројектне идеје) сачине тзв. **Концепт пројектне идеје** који ће дијелити са интересним странама и циљу добијања повратних информација и даљег усавршавања цјелокупног процеса. Пројектни концепт се такође може подијелити са потенцијалним финансијерима, који практикују преговарање у циљу обезбјеђивања подршке. Такви финансијери (а међу њима није

Европска унија) имају праксу да у току преговарачког процеса утичу на пројектни приједлог у складу са својим приоритетима. Концепт пројектног приједлога је по свом садржају довољно флексибилан тако да даљи развој пројектног приједлога, након фазе планирања, може бити прилагођен специфичним потребама финансијера. Концепт пројектне идеје обично има сљедећи садржај:

- Уводне информације о носиоцу пројектног приједлога
- Опис стања и потреба
- Циљне групе, корисници и остале интересне групе
- Анализа проблема
- Анализа циљева
- Прелиминарна стратегија дјеловања
- Прелиминарна финансијска пројекција

Концепт пројектне идеје у овој фази не треба бити дужи од три странице.

Обратите пажњу да постоји и концепт који се ради након фазе Идентификације и који је по природи садржаја значајно прецизнији у односу на концепт из фазе програмирања.

## 5. Детаљно о фази идентификације

### 5.1. Сврха фазе „Идентификација“

Идентификација је друга фаза пројектног циклуса. Слиједи непосредно након фазе Програмирања. Подсјетимо се да смо у оквиру фазе Програмирања приступили сљедећим активностима:

1. Анализи институционалних капацитета;
2. Припремној анализи политика и стратегија у одређеном сектору од интереса;
3. Анализи заинтересованих страна, њихових потреба, капацитета и интереса;
4. Анализи проблема;
5. Анализи циљева;
6. Анализи стратегије дјеловања на бази анализе проблема и циљева.

У идеалном случају и правилно реализираној фази Програмирања, на крају бисмо требали имати документ Концепт пројектне идеје, који садржи управо наслове из појединачних активности. Процес програмирања у коначници има јасно одабрану стратегију дјеловања, која се може аргументовати наводима из Стабла циљева, а који су преформулисани на основу изјава из Стабла проблема.

У фази "Идентификације" идемо корак даље користећи претходно прикупљене податке и налазе из претходне фазе. Сада настојимо да дефинишемо:

- Логички повезане интервенције (општи циљ, специфичне циљеве, очекиване резултате и активности);
- Индикаторе мјерљивости успјеха;
- Средства за верификацију;
- Претпоставке и предуслове без којих одређене интервенције не би биле могуће;
- Потребне финансијске и људске ресурсе за спроведбу пројекта.

Овакав приступ даљој разради пројектне идеје називамо Приступом Логичког Оквира (**Logical Framework Approach - LFA**)

#### Фаза планирања

- Анализа институционалних капацитета
- Анализа политика и стратегија
- Анализа заинтересираних страна
- Анализа проблема
- Анализа циљева
- Анализа стратегије дјеловања на бази анализе проблема и циљева

#### Фаза Идентификације

- Индикатори мјерљивости
- Средства за верификацију
- Претпоставке и предуслови
- Процјена људских ресурса
- Финансијска пројекција
- Комплетирање Логичког радног оквира

Приступ Логичког оквира (LFA) је широко примјенљив у планирању и управљању развојним интервенцијама током посљедњих двадесет година. Сматра се да почетак оваквог приступа датира од 1980. године када је био прилагођен за планирање Америчке свемирске агенције НАСА. USAID га је прилагодио својим потребама а након тога су и европске развојне агенције то учиниле 90' година прошлог вијека.

Иако је приступ логичког оквира постао планетарно познат, још увијек постоје подјелена мишљења о његовој сврсисходности. Без обзира на критике, овај алат је и даље опште примјењив од стране донатора и међународних развојних агенција. Његова примјена је у стратешком планирању, креирању мониторинг механизма, изградњи људских ресурса и бројним другим аспектима друштвеног дјеловања.

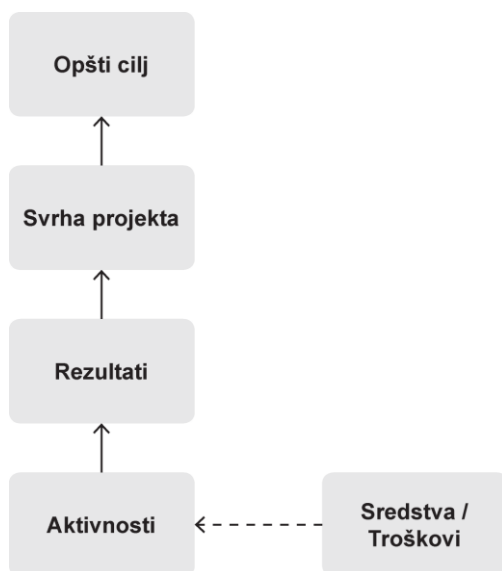
Приступ Логичког оквира се темељи на универзално креираној Матрици. Матрица, која се у пракси назива Логички радни оквир осигурава да темељни принципи логичког планирања буду примјењени те да резултати логичког промишљања буду лако видљиви креаторима и тумачима.

Када се исправно попуни, Логички радни оквир ће повезати и успоставити односе између активности, резултата и циљева пројекта. Ипак, он се не може сматрати једноставним скупом механичких поступака, већ као помоћ у размишљању. Логички радни оквир се треба посматрати као динамичан алат који бисмо требали повремено испитати и ревидирати, у складу са развојем пројекта у промјењеним околностима.

Но, прије но што сагледамо Логички радни оквир, упознаћемо се појединачно са његовим кључним елементима.

## 5.2. Логичке интервенције

Логичка интервенција је повезница између општих циљева пројектног дјеловања, специфичног пројектног циља, очекиваних резултата који доприносе постављеном циљу и активности које је потребно реализирати да би се пројектни резултат достигао а специфични циљ остварио.



**Општи циљ** исказује жељену промјену која може бити остваривана током више година. Представља генерално, уопштено жељено стање и врло често се веже за секторску политику или стратегију.

**Сврха пројекта** (или специфични циљ) је изјава о промјени која се жели постићи пројектним дјеловањем, у одређеном временском периоду и неопходно је да буде мјерљива, достижна, реална и одржива.

**Резултат** је специфичан, мјерљиви производ пројекта, који се постиже провођењем различитих активности у пројекту. Он се увијек пише у прошлом времену.

**Активности** се осмишљавају, договарају и проводе како би се постигли очекивани резултати односно специфични циљеви и општи циљ.

Данас је познато више варијација у терминологији логичких интервенција. Тако на примјер, финансијери из америчког поднебља, користе термин Strategic objective (Стратешки циљ) за европски Overall objective (Општи циљ) док је у варијанти Швјецарске Развојне агенције, исти означен као Impact (Утицај). The Specific objective (Специфични циљ) има свог коресподента у САД у термину



Intermediate Results (Средњерочни резултати) док се Expected Results (Очекивани резултати) мијења у Outputs (Исходи). Без обзира на терминологију, суштинско значење логичких интервенција је свуда мање-више идентично.

Формулација Логичке интервенције се врло често заснива на принципу "ако то- онда слиједи".

## **ПРИМЈЕР 1. ЛОГИЧКЕ ИНТЕРВЕНЦИЈЕ У ВЛАСТИТОМ ЖИВОТУ**

Претпоставимо да желите унијети одређене промјене у властити живот. Трагом одређених новинских чланака, ТВ емисија о здрављу и здравим навикама људи, као и запажања о властитом здрављу, одлучили сте подузети одређене кораке и сачинити пројект под властитим именом и за властите потребе. Претходно сте уочили да то није једноставно и да свему требате прићи врло озбиљно и плански.

Одлучили сте да поставите себи Општи циљ који се односи на ваше здравље:

**Општи циљ:** *Допринијети очувању властитог здравља и осигурати живот без већих здравствених проблема.*

Но, суочили сте са чињеницом да то можете урадити на више начина. Анализом својих проблема (Стабло проблема) и циљева (Стабло циљева) примјетили сте неколико могућих стратешких смјерница. Једна од њих се односи на промјену радног мјеста (јер се на постојећем нервирате због чега вам расте крвни притисак), друга на промјену мјеста становања (јер живите у дијелу града који је изнимно загађен), трећа на прехрану и рекреацију итд. Системом елиминације (уз уважавање бројних отежавајућих фактора) чини вам се да је сасвим могућа стратешка оријентација везана за промјену режима исхране и увођење редовних физичких активности у свој радни дан. Сада желите да си поставите циљ – специфични циљ који се односи на пројект под вашим личним именом:

**Специфични циљ:** *Смањити тјелесну масу за 15% и унаприједити здравствено стање у наредних годину дана, увођењем режима здраве прехране и редовних физичких активности.*

Сада постављате себи питање: "Које промјене треба остварити и које резултате постићи како бих знао/ла да сам на правом путу?" Заиста, како ћемо знати да нам се тјелесна маса смањује, односно да смо унаприједили своје физичке активности?

Дефинишемо очекиване резултате:

- 1. Примијењен и подржан јеловник са ниским учинком масти и конзумирани додаци прехране према савјету нутриционисте и љекара, током 10 мјесеци.**
- 2. Примијењен и подржан програм физичких активности, креиран од стране професионалног тренера а у складу са налазима кардиолога и интернисте, током 10 мјесеци.**

И напосљетку, покушаћемо да одредимо активности које требамо подузети, како би достигли очекиване резултате. Активности увијек нумеришемо у складу са очекиваним резултатом како би повезница била видљива. Примјера ради, активности, чија би реализација изравно допринијела Резултату бр. 1 су:

- 1.1. Посјета љекара и прикупљање налаза о општем здравственом стању**
- 1.2. Посјета нутриционисте и осигурање индивидуалног јеловника**
- 1.3. Прилагођена припрема оброка и примјена јеловника**
- 1.4. Редовне контроле и ажурирање процеса у складу са препорукама љекара и нутриционисте**

За постизање Резултата бр.2, можемо одабрати сљедеће активности:

- 2.1. Посјета кардиологу и интернисте у циљу добијања налаза о кардио потенцијалима**
- 2.2. Посјета професионалног тренеру у циљу израде индивидуалног програма физичких активности**

**2.3. Осигурање простора и времена за спровођење физичких активности**

**2.4. Редовна спровођење плана тренинга**

**2.5. Редовне контроле и ажурирање процеса у складу са препорукама кардиолога, интернисте и тренера**

Логичка интервенција се може читати "одозго према доле" и обрнуто. Врло је важно да у оба случаја имате утисак о логичкој повезаности.

Покушајте горе наведени примјер прочитати "одоздо према доле". Провјерите да ли у случају спровођења групе активности 1.1.-1.4. можете остварити Резултат 1? Да ли досег Резултата 1. доприноси остварењу вашег специфичног циља?

Присјетимо се сада ранијег примјера из области туризма. У оквиру прве фазе пројектног циклуса, анализирали смо замишљену јединицу локалне самоуправе, како је дефинисано у наставку.

#### **ПРИМЈЕР 2.**

#### **ЛОГИЧКЕ ИНТЕРВЕНЦИЈЕ ЗАМИШЉЕНЕ ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У БИХ (ЈЛС)**

ЈЛС жели дјеловати у правцу јачања квалитета туристичке понуде. ЈЛС обилује значајним туристичким дестинацијама које нису довољно посјећене. У протеклом периоду није било инвестиција у туристичке пројекте и број туриста се сваке године смањивао. Отежавајућа околност је што је ЈЛС значајно удаљена од регионалних прометница и они који желе да посјете овај крај морају доћи управо због специфичне и атрактивне понуде. Нема других туристичких дестинација уз које би могли да граде заједничке, повезане понуде.

Додатни проблем је и сигурносна ситуација у ЈЛС. У посљедних годину дана било је неколико случајева пљачке туриста што је забиљежено и на он-лине туристичким водичима. То свакако утиче на одлуку туриста да посјете ЈЛС.

ЈЛС нема стратегију развоја туризма и не сарађује довољно са грађанима на јачању туристичке понуде. Грађани не осјећају да је туризам нешто што може донијети приходе и запослење и не доприносе његовој промоцији. Мала предузећа не улажу у туризам и не доприносе богатијој понуди.

Група запослених ЈЛС жели да сачини приједлог за јачање туристичких потенцијала и привуче туристе да посјете јединствене локације.

Током рада у малим групама, одредили смо стратешке смјернице на основу претпоставки о капацитетима ЈЛС. У циљу даље илустрације процеса, одабраћемо једну од дефинисаних смјерница.

**Смјерница: ЈЛС ће током године дана дјеловати у циљу повећања броја гостију за најмање 20% у односу на показатеље из претходне године и на тај начин ће допринијети развоју туризма у овом подручју, повећању броја запослених и сектору туризма као и повећању инвестиција у туризам. Да би остварила овај циљ, ЈЛС ће имати унапријеђену туристичку понуду и повећан степен задовољства туриста већим гостопримством грађана.**

Како би сада изгледала Логичка интервенција за овај примјер?

Да бисмо креирали логичан слијед и обликовали Логичку интервенцију, требамо се подсетити изјава из Стабла проблема, односно Стабла циљева.

## Интервентна логика

Општи циљ	Доприњети развоју туризама у ЈЛС и региону, повећању инвестиција у развој туризма и броја запослених у овом сектору.
Специфични циљ	У току једне године, повећати број туриста у ЈЛС за најмање 20% у односу на показатеље из претходне године.
Очекивани резултати	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Унапријеђена туристичка понуда од стране ЈЛС и МСП-а</li><li>2. Повећан степен задовољства туриста гостопримством грађана путем активног судјеловања грађана у развоју туризма и сарадњом са медијима</li></ol>
Активности	<ol style="list-style-type: none"><li>1.1. Група активности која се односи на стварање подстицајног окружења за развој малих и средњих предузећа у сектору туризма</li><li>1.2. Група активности на изради локалне стратегија за развој туризма и унапријеђења улоге ЈЛС у туристичкој понуди</li><li>2.1. Група активности која се односи на унапријеђење ЈЛС и медија у циљу креирања програмских садржаја о развоју туризма</li><li>2.2. Група активности којима се институционализира сарадња са грађанима и омогућава њихово активно судјеловање у</li></ol>

Интервентну логику је потребно читати у оба смијера, како је раније наведено. У основи то значи да:

- ако се реализују активности 1.1, 1.2. те 2.1. и .2.2. постигнуће се резултати 1. и .2.
- ако се постигну резултати 1. и 2. оствариће се специфични циљ пројекта
- остваривање специфичног циља пројекта ће доприњети општем циљу

### 5.3. Објективно провјерљиви индикатори

Када дефинишемо интервентну логику, врло често нам требају додатни подаци којима бисмо описали општи циљ, специфичне циљеве, резултате и активности, како би они били што јаснији и мјерљивији.

Такве податке називмо објективно провјерљивим индикаторима. Индикатори описују опште циљеве, сврху пројекта (специфични циљ) и резултате у промјењивим облицима и одговарају на питање: "Што ће се промијенити?". Врло често се односе на циљне групе (у опису специфичног циља), мјесто и вријеме.

Индикатори су прецизна одредница интервентне логике и дефинирају се за сваки резултат, сврху пројекта и опћи циљ. Они интервентну логику чине оперативно мјерљивом и уједно омогућавају:

- Провјеру одрживости специфичног циља и резултата;
- Планирање средстава (физичка, кадровска и финансијска);
- Праћење сврхе пројекта, резултата и активности.

Индикаторе формулишемо тако да одговарају на питања:

Шта?	<b>Варијабла - елемент који ће се промијенити једном када је пројекат имплементиран</b> <b>Квантитет - колико (вриједност циља)</b>
Ко?	<b>Циљна група (е)</b>
Гдје?	<b>Мјесто</b>
Када?	<b>Вријеме/ период које је потребно за промјену</b>

Објективно провјерљиви индикатор се могу одредити и за наш примјер који се односи на ЈЛС која се одлучила да развија властите туристичке потенцијале.

#### Индикатори

#### Индикатори

Општи циљ	Допринијети развоју туризма у ЈЛС и региону, повећању инвестиција у развоју туризма и броја запослених у овом сектору.	Инвестиције у развоју туризма у ЈЛС порасле за 10% у години дана. Број запослених у туристичкој заједници повећан за 5%
Специфични циљ	У току једне године, повећати број туриста у ЈЛС за најмање 20% у односу на показатеље из предходне године.	Према подацима локалне Туристичке заједнице број ноћења повећан за 20% у односу на податке из претходне године.
Очекивани резултати	<ol style="list-style-type: none"> <li>Унапријеђена туристичка понуда од стране ЈСЛ и МСП-а</li> <li>Повећан степен задовољства туриста гостопримством грађана путем активног учествовања грађана у развоју туризма и сарадњом са медијима</li> </ol>	<p>У току једне године, алоцирана и искоришћена средства у буџету ЈЛС за субвенције МСП-а који на нивоу ЈЛС улажу у туризам. Најмање 10 МСП са подручја ЈЛС користи субвенције и има јединствену туристичку понуду. ЈЛС има властити оперативни план за развој туризма са најмање 5 кључних активности у години дана.</p> <p>Одвија се сарадња између локалних РТВ станица и ЈЛС кроз емитовање три емисије седмично о туризму и његовом развоју. Најмање 150 грађана судјелује у стратешком планирању ЈЛС. Најмање 10 препорука грађана ЈЛС уважено од стране доносилаца одлука током једне године. (итд...)</p>

Добро формулисан индикатор треба да буде "паметан" (S.M.A.R.T.)

**S** – Specific – Специфичан у односу на циљ који је потребно мјерити;

**M** – Measureable - Мјерљив (било да се ради о квантитативном или квалитативном индикатору);

**A** – Available – Доступан уз разумне трошкове;

**R** – Relevant – Релевантан и реалистичан за оне који спроводе пројект;

**T** – Time-bound – Временски одређен, тако да знамо када можемо очекивати промјену.

## 5.4. Извори верификације

Извори верификације прате логичке интервенције и објективно провјерљиве индикаторе на начин да дају информацију гдје се могу провјерити промјене у индикаторима, односно аргументовати досег циља. То су најчешће документи, извјештаји и други извори за прикупљање информација. Могу бити унутрашњи (они које је креирао сам пројект и који су у надлежности пројектног реализатора) и спољашњи (они који настају неовисно о пројекту али прате процесе који су пројектом адресирани).

Извори верификације омогућавају провјеру индикатора и наводе нас на размишљање да ли је индикатор правилно дефинисан и да ли се процес промјене може реално измјерити у датом времену, уз расположивост одређеног новца. Најчешће извор верификације формулишемо тако што наводимо:

- Формат у којем информације требају бити доступне (нпр. извјештаји о напретку, пројектни рачуни, пројектне евиденције, службена статистика итд);
- Ко даје податке;
- Колико често се подаци могу осигурати (нпр мјесечно, тромјесечно, годишње и сл).

Увијек је пожељно имати објективне изворе информација, но треба процијенити на вријеме у којој мјери су извори изван пројекта приступачни, поуздани и релевантни. Можда се за одређене изворе верификације требају планирати средства.

Извори верификације за случај ЈЛС која се одлучила на развој туризма би се могли формулисати на следећи начин:

***У току једне године, повећати број туриста у ЈЛС за најмање 20% у односу на показатеље из претходне године.***

Индикатор који смо раније дефинисали за овај циљ је:

***Према подацима локалне Туристичке заједнице број ноћења повећан за 20% у односу на податке из претходне године.***

Извори за верификацију су већ дјелимично наведени у самом индикатору:

***Извјештај локалне Туристичке заједнице о приливу туриста у ЈЛС и дио који се односи на укупан број ноћења у локалним хотелима и регистрованим приватним јединицама за смјештај.***

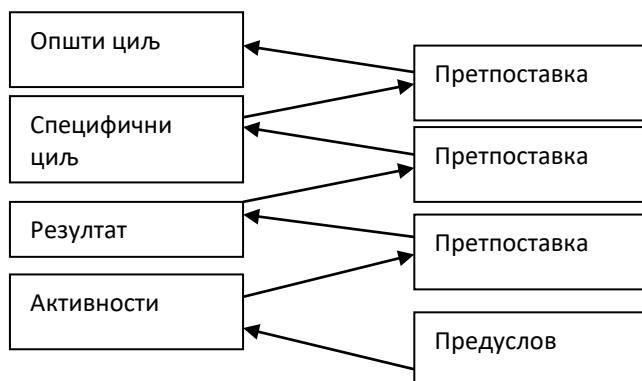
## 5.5. Претпоставке и предуслови

У контексту логичких интервенција, индикатора за мјерење и извора за верификацију, нужно се поставља питање изводљивости цјелокупног процеса. Чак и када поставимо врло реалне циљеве, одредимо индикаторе који се реално могу пратити у доступним изворима за верификацију, постоје одређени ризици који су ван наше контроле а који могу утицати на коначан исход. Уважањем таквих ризика, креирамо претпоставке и предуслове за сваку логичку интервенцију. **Претпоставке су спољни фактори** за које пројект није одговоран али су веома важни за остваривање резултата, сврху пројекта и општи циљ. Они су изван контроле пројекта али су важни за његов успјех.

Такође, постоје одређени предуслови (такође као спољни фактори) који морају бити задовољени прије почетка пројекта. Без тих предуслова почетак пројектних активности не би био могућ. Претпоставке понекад служе као оправдање за неуспјех пројекта. Наиме то су ризици са којима ћемо се највјероватније суочити и истовремено подручје које је изван наше моћи. Ипак, претпоставке и предуслови се у пројектном приједлогу адресирају у дијелу "Ризици и мјере за превазилажење", гдје финансијер тражи од апликанта да размисли унапријед о таквим ризицима и да нађе начина како да смањи негативан утицај на пројект.

У нашем примјеру ЈЛС која развија туристичке потенцијале, на нивоу очекиваног резултата 2 (Повећан степен задовољства туриста гостопримством грађана путем активног учествовању грађана у развоју туризма и сарадњом са медијима ) спонтано се намеће претпоставка да туристи користе механизме провјере о властитом задовољству туристичком понудом, односно да испуњавају обрасце у хотелским собама или у приватном смјештају. Ако то не раде, како ћемо знати да је повећан степен њиховог задовољства?

Како онда можемо повезати предуслове и претпоставке са логичким интервенцијама? Погледајте графички приказ:



Овај графички приказ зависности, може се прочитати на сљедећи начин:

1. Ако су предуслови испуњени, активности почињу
2. Ако су активности извршене и претпоставке на овом нивоу испуњенем резултати ће бити остварени
3. Ако су резултати остварени и претпоставке на овом нивоу испуњене, пројектни циљ ће бити остварен
4. Ако је пројектни циљ остварен и претпоставке испуњене, онда ће пројект допринијети остварењу општег циља

<b>Зашто увести претпоставке?</b>	Интервентна логика никада не покрива комплетну реалност. Спољни фактори често имају важан утицај на успјех пројекта и требали би бити на вријеме препознати.
<b>У чему је важност претпоставки?</b>	Оне утичу или одређују успјех резултата, сврхе пројекта и опћег циља. Ове спољне факторе би на нивоу планирања требало идентификовати, као и процијенити њихов вјероватни утицај.
<b>Како идентификовати претпоставке?</b>	Неке претпоставке могу бити идентификоване од стране експерта или неких других укључених страна или од стране институције која планира пројекат.
<b>Када спољни фактори постају претпоставке?</b>	Спољни фактори би требали бити провјерени према њиховој важности за успјех пројекта. Фактори постају претпоставке у случају њихове (виталне) важности и могућности укључивања у пројекат.
<b>Шта да радимо ако су за пројекат важне претпоставке неоствариве (тзв. елиминаторне)?</b>	Поништити или преформулисати пројект, додајући одређене резултате, или прилагодити сврху пројекта.
<b>Како да формулишемо претпоставке?</b>	Претпоставке треба формулисати као позитивне, остварене жељене ситуације тако да исте могу бити верификоване.
<b>Шта је предуслов?</b>	Предуслов је спољни фактор који мора бити реализован прије него што почну активности пројекта.

## 6. Логички радни оквир

На претходним страницама смо се упознали са кључним елементима Логичког радног оквира. Подсећамо да је Логички радни оквир матрица која подржава пројектни Приступ путем логичког оквира. Наиме, потребно је уочити разлику између "Приступа" и саме матрице (Логичког радног оквира).

Приступ путем Логичког оквира нам омогућава ширење матрице и примјену основних постулата логике и на друге процесе, а не само на пројект. Сам приступ омогућава креирање сродних матрица за процес мониторинга, евалуације, стратешког планирања и сл. У овом модулу се бавимо искључиво једном фазом Пројектног циклуса и стога анализирамо пројектни Логички радни оквир.

Логички радни оквир је врло често пратећи документ у процесу аплицирања за средства финансијера.

Ипак, Логички радни оквир (ЛРО у наставку текста) није једноставан низ механичких корака. По својој намјени, ЛРО служи да се боље формулишу и структурирају идеје у стандардизованој форми. Он наводи на размишљање и комуницирање те врло рано детектује пропусте у логичким повезницама.

Логички радни оквир је само средство за унапријеђење планирања и имплементације пројекта. Успјех пројекта зависи од многих фактора, одговорности, ставова, капацитета пројектног тима. Дисциплина наметнута ЛРО-ом не може замјенити професионалне квалитете и капацитете тима у спроведби пројекта.

Предност ЛРО-а је његова примјена у свим фазама пројектног циклуса. Он се базира на подацима из фазе Планирања и Идентификације, довршава се у фази Формулације, унапрјеђује током фазе Имплементације и Евалуације. Саставни је дио идеално конципираног плана имплементације, који поред њега чини детаљан пројектни буџет, детаљан план активности и план за праћење (мониторинг).



## 6.1. Матрица Логичког радног оквира

Интервентна логика	Објективно провјерљиви показатељи	Средства верификације	Претпоставке
<b>Општи циљ</b> Шири циљ за који се очекује да ће му пројекат допринијети.	Показатељи (директни или индиректни) који указују на допринос пројекта општем циљу	Извори информације и методе за прикупљање података који ће доказати да је пројект допринио општем циљу	
<b>Специфични циљ</b> Нова ситуација која се пројектом жели постићи.	Показатељи (директни или индиректни) који указују да је напредак остварен и да је циљ пројекта постигнут	Извори информација и методе прикупљања који доказују напредак у односу на постављени пројектни циљ.	Важни догађаји, услови и одлуке изван контроле пројекта који су неопходни у случају да остварење пројектног циља допринио општем циљу.
<b>Резултат</b> Резултати који се остварују пројектном реализацијом у под контролом су пројектног тима	Показатељи (директни или индиректни) који указују да су резултати постигнути и видљиви.	Извори информација и методе прикупљања података који доказују да је постигнут резултат пројекта.	Важни догађаји, услови и одлуке које су ван контроле пројектног тима а који су неопходни да би се постигли резултати како би се дошло до остварења пројектног циља.
<b>Активности</b> Ово су задаци који се требају урадити да би се постигли резултати.	Средства која су потребна да би се реализовале активности (особље, опрема, обуке, студије, оперативни трошкови, сервиси...)	Извори података који указују да се биљежи напредак у пројектној реализацији. Вријеме мјерења напретка. Трошкови за спровођење пројекта класификовани у складу са буџетом.	Предуслови за почетак пројектне реализације који су изван контроле пројектног менаџмента који требају бити испуњени да би се пројектне активности реализовале.

Логичку матрицу чине четири водоравна ретка и четири ступца.

**У окомитој** логици матрице, први ступац представља стратегију пројекта. Он показује што и како пројект намјерава постићи разјашњавајући узрочне односе између различитих разина циљева. У четвртом ступцу матрице наводимо важне претпоставке и ризике из окружења који могу утицати на исход пројекта.

**У водоравној** логици матрице одређују се показатељи којима се мјери ток пројекта и утицај, као и начини провјере тих показатеља.

Изузетно је важно да наводи у Логичком радном оквиру буду такви да било који начин читања, водоравно или окомито, указује на узрочно-последичне везе. Уколико то није случај, треба порадити на преформулацији навода и измјени пројектних интервенција.

Приликом аплицирања за међународне финансијере матрица се најчешће приказује на енглеском језику. У наставку слиједи најчешће коришћене верзије наслова ЛРО-а.



Назив на српском језику	Назив на енглеском језику
Општи циљ	Overall objective
Специфични циљ, Сврха пројекта	Purpose, Specific objective
Резултати	Results, Outcomes
Активности	Activities, Outputs
Објективно провјерљиви индикатори	Objectively verifiable indicators
Средства верфикације	Means of verification
Претпоставке	Assumptions

Постоји више тумачења о томе како и којим редом попуњавати матрицу Логичког радног оквира. Најчешће се препоручује следећи редосљед:

Логичке интервенције	Индикатори	Средства верификације	Претпоставке
Општи циљ <b>1.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	
Специфични циљ <b>2.</b>	<b>10.</b>	<b>11.</b>	<b>7.</b>
Резултат <b>3.</b>	<b>12.</b>	<b>13.</b>	<b>6.</b>
Активности <b>4.</b>	<b>14.</b>	<b>15.</b>	<b>5.</b>

У другом и трећем ступцу, под редом Активности, потребно је одредити потребне ресурсе и трошкове за пројектну реализацију, али само оквирно. Детаљна разрада се проводи у фази Формулације пројектне идеје. Такође, потребно је навести на који начин и колико често ће се прикупљати подаци о пројектној реализацији и гдје ће такви подаци бити похрањени током имплементације.

У наставку ћемо се присјетити наша два примјера и сагледати могућ изглед Логичког радног оквира. Ако нешто од навода не буде довољно логично читаоцу, значи да је потребно ревидирати садржај ЛРО-а како би он свакоме био посве јасан, проводив и наравно- логичан.

## Примјер 1. Логички радни оквир

ЛОГИЧКИ РАДНИ ОКВИР ЗА ПРОЈЕКТ				
	Логичке интервенције	Објективно провјерљиви показатељи постигнућа	Извори и средства верификације	Претпоставке
<b>Општи циљ</b>	<p>Молимо да наведете и нумеришете опште циљеве.</p> <p>Који је општи циљу којем ће пројект допринијети?</p>	<p>Молимо вас да наведете крајњу циљану вриједност за сваки индикатор у овој колони гдје год је то могуће.</p> <p>Који су то кључни индикатори који се односе на опште циљеве?</p>	<p>Молимо да наведете листу средстава верификације за сваки од индикатора.</p> <p>Који су то извори информација за ове индикаторе?</p>	
<b>Специфични циљ</b>	<p>Који специфични циљ пројект намјерава постићи који ће допринијети општем циљу?</p> <p>Молимо да користите формулацију СЦ – "Назив специфичног циља"</p>	<p>Који индикатори јасно показују да је постигнут циљ пројекта?</p> <p>Молимо да наведете индикаторе како слиједи:</p> <p>СЦ "Индикатор 1" : циљана крајња вриједност</p> <p>СЦ "Индикатор 2" : циљана крајња вриједност</p> <p>...</p>	<p>Који су то извори информације који већ постоје или је потребно податке прикупљати?</p> <p>Које су то методе за прикупљање података?</p>	<p>Који су то фактори или услови, ван контроле пројектног особља, неопходни да би се достигао циљ пројекта? (вањски увјети)</p> <p>Који су то ризици које је потребно имати у виду?</p>
<b>Очекивани резултати</b>	<p>Резултати су производи и исходи који помажу достизању постављеног циља. Који су то очекивани резултати?</p> <p>Молимо да наведете као:</p> <p>P1 – "Назив резултата 1"</p> <p>P2 – "Назив резултата 2"</p>	<p>Који су то индикатори који илуструју да ли се и у којој је мјери пројект остварио очекиване резултате?</p> <p>Молимо да наведете индикаторе за сваки резултат како слиједи:</p> <p>1.1 "Индикатор 1" : циљана вриједност (P1)</p> <p>1.2 "Индикатор 2" : циљана вриједност (P1)</p> <p>1.3 ....</p> <p>2.1 "Индикатор 1" : циљана вриједност (P2)</p> <p>2.2 "Индикатор 2" : циљана вриједност (P2)</p> <p>...</p>	<p>Који су то извори информација за провјеру индикатора?</p> <p>НА примјер:</p> <p>Извор 1 (Индикатор 1.2, 2.3 итд.)</p> <p>или Индикатор 1.1: Извор 1</p> <p>Индикатор 1.2: Извор 1</p> <p>...</p>	<p>Који спољни услови морају бити остварени да би се досегли очекивани резултати?</p>

<b>Активности</b>	<p>Које су то кључне активности које је потребно реализирати како би се постигли очекивани резултати?</p> <p>Молимо да групушете активности према резултатима И да их нумерисхете на сљедећи начин:</p> <p>A1.1 – "Назив активности 1" (P1)</p> <p>A1.2 – "Назив активности 2" (P1)</p> <p>(Под-активности такође могу бити наведене као A1.2.1 итд)</p> <p>A2.1 – "Назив активности 1" (P2)</p> <p>A2.2 – "Назив активности 2" (P2)</p>	<p><b>Средства:</b></p> <p>Која су то средства потребна да би се реализирале активности, као што су особље, опрема, обука, потрошни материјал, студије, оперативна подршка И сл.</p>	<p>Који су то извори информација који указују у којој мјери пројек напредује?</p> <p><b>Трошкови</b></p> <p>Који су то трошкови активности?</p> <p>Како су трошкови класифицирани?</p>	<p>Који предуслови морају бити остварени да би се уопште почело са пројектном реализацијом.</p> <p>Који предуслови из окружење које није под контролом апликанта требају бити задовољени да би се реализација активности несметано одвијала?</p>
-------------------	--	--	--	--

## Примјер 2: Матрица Логичког радног оквира за пројект из властитог живота

ЛОГИЧКИ РАДНИ ОКВИР ЗА ПРОЈЕКТ ИЗ ВЛАСТИТОГ ЖИВОТА				
	Логичке интервенције	Објективно провјерљиви показатељи постигнућа	Извори и средства верфикације	Претпоставке
Општи циљ	Допринијети очувању властитог здравља и осигурати живот без већих здравствених проблема.	Здравље је очувано током цијеле године. Повремени одласци љекару током године у сврху контроле али не и лијечења.	Здравствени картон љекара Породичне медицине.	
Специфичн и циљ	Смањити тјелесну масу за 15% и унаприједити здравствено стање у наредних годину дана, увођењем режима здраве прехране и редовних физичких активности.	15% тежине мање у односу на ону вриједност која је забиљежена на почетку пројектне имплементације на кућној ваги.	Кућна вага.  Вага у оближњем тржном центру и одресци са вагања.	Љекари, нутриционисти и професионални тренери су доступни. Нема епидемије тешких болести.
Очекивани резултати	P1. Примјењен и подржан јеловник са ниским удјелом масти и конзумирани додаци прехране према савјету нутриционисте и љекара, током 10 мјесеци.	1.1 "Индикатор 1" : Континуирани нижи унос калорија у износу од 1460 Кцал током године дана према савјетима нутриционисте и љекара и на основу писмене	Извор 1 (Индикатор 1.1.) Јеловник и упуте нутриционисте. Листе набавке препоручене хране и додатака прехране.	На тржишту се могу набавити производи према упутама нутриционисте и професионалног тренера.

	P2. Примјењен и подржан програм физичких активности, креиран од стране професионалног тренера а у складу са налазима кардиолога и интернисте, током 10 мјесеци.	препоруке. (P1)  2.1 "Индикатор 1" Континуирана дневна полусатна физичка активност током 10 мјесеци према писменој препоруци интернисте, кардиолога и професионалног тренера. (P2)	Извор 2 (Индикатор 2.1.) Потврде о доласцима у оближњи трим клуб.	У близини постоји и ради трим кабинет за редовно вјежбање.
Активност и	A1.1 – Посјета љекару и прикупљање налаза о општем здравственом стању A1.2. Посјета нутриционисти и осигурање индивидуалног јеловника A1.3. Прилагођавање припреме оброка и примјена јеловника A1.4. Редовне контроле и ажурирање процеса у складу са препорукама љекара и нутриционисте A2.1. Посјета кардиологу и интернисте у циљу добијања налаза о кардио потенцијалима A2.2. Посјета професионалног тренера у циљу израде индивидуалног програма физичких активности A2.3. Осигурање простора и времена за спроведбу физичких активности A2.4. Редовна provedба плана тренинга A2.5. Редовне контроле и ажурирање процеса у складу са препорукама кардиолога, интернисте и тренера	Средства: љекар опште праксе Нутрициониста Кардиолог Интерниста Професионални тренер Кухиња Трим кабинет	Квартални налази крви и извјештаји љекара опште праксе о побољшању здравља.  Трошкови: Трошкови намирница. Трошкови додатака прехране. Трошкови трим кабинета. Трошкови савјетовања.	Предуслов је бити довољно здрав да би се уопште кренуло у процес стабилизације тјелесне масе.  Стабилно радно и породично окружење које подстицајно дјелује на реализатора пројекта.

### Примјер 3. Матрица Логичког радног оквира – Развој туризма у ЈЛС

ЛОГИЧКИ РАДНИ ОКВИР ЗА ПРОЈЕКТ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У ЈЛС				
	Логичке интервенције	Објективно провјерљиви показатељи постигнућа	Извори и средства верфикације	Претпоставке
Општи циљ	Допринијети развоју туризма у ЈЛС и региону, повећању инвестиција у развој туризма и броја запослених у овом сектору.	Инвестиције у развој туризма у ЈЛС порасле за 10% у години дана. Број запослених у туристичкој заједници повећан за 5% у односу на показатеље из претходне године.	Извјештаји регионалне Туристичке агенције о улагањима у развој туризма. Извјештај Агенције за статистику о броју запослених у сектору туризма.	
Специфични циљ	Повећати број туриста и посјета туристичким атракцијама у зони ЈЛС.	Број ноћења повећан за 20% у односу на податке из претходне године. Број туриста на дневној основи повећан за 20% у односу на податке из претходне године.	Извјештај локалне Туристичке заједнице о приливу туриста у ЈЛС и дио који се односи на укупан број ноћења у локалним хотелима и регистрованим приватним јединицама за смјештај.  Извјештај Туристичке заједнице о броју дневних туристичких посјета.	Нема негативних трендова у сигурности подручја.  Нема великих временских непогода које узрокују штете у туристичкој зони.
Очекиван и резултати	P1. Унапријеђена туристичка понуда од стране ЈЛС и МСП-а  P2. Повећан степен задовољства туриста гостопримством грађана	1.1. У току једне године, алоцирана и искориштена најмање 2% укупног буџета ЈЛС за субвенције МСП-а који на нивоу ЈЛС улажу у туризам.  1.2. Најмање 10 МСП са подручја ЈЛС користи субвенције и има јединствену туристичку понуду.  1.3. ЈЛС има властити оперативни план за развој туризма са најмање 5 кључних туристичких активности у години дана.  2.1. Одвија се сарадња између локалних РТВ	Извор 1: Буџет и извјештај о извршењу буџета ЈЛС за текућу годину.  Извор 2: Списак МСП која користе субвенције ЈЛС. Објављена туристичка понуда у Туристичкој заједници.  Извор 3: Оперативни план за развој туризма ЈЛС. Извјештај о реализираним активностима на годишњем нивоу.  Извор 4: Споразум о сарадњи између ЈЛС и	Буџет и извршење буџета ЈЛС нису угрожени непланираним издвајањима.  Мала и средња предузећа су заинтересирана за развој туризма и користе могућност субвенција. Временски увјети за туристичке атракције су повољни.  Медији су

	<p>путем активног судјеловања грађана у развоју туризма и сарадњом са медијима.</p>	<p>станица и ЈЛС кроз емитовање три емисије седмично о туризму и његовом развоју.</p> <p>2.2. Најмање 150 грађана судјелује у стратешком планирању ЈЛС и даје своје препоруке.</p> <p>2.3. Најмање 10 препорука грађана ЈЛС уважено од стране доносилаца одлука током једне године.</p> <p>2.4. Задовољство туриста је повећано за 50% у односу на показатеље из истраживања претходне године.</p>	<p>локалних медија. Аудио-визуелни материјали и извјештаји о емитовању.</p> <p>Извор 4: Спискови грађана, учесника у стратешком планирању развоја туризма у ЈСЛ и извјештај са састанака.</p> <p>Извор 5: Оперативни план развоја туризма ЈСЛ.</p> <p>Извор 6: Резултати испитивања туриста од стране Туристичке заједнице.</p>	<p>заинтересирани за сарадњу и подржавају развој туризма.</p> <p>Грађани су заинтересирани за развој туризма и доприносе планирању.</p> <p>Туристи користе механизме провјере о властитом задовољству туристичком понудом, односно да испуњавају обрасце у хотелском смјештају</p>
Активност	<p>1.1. Група активности која се односи на стварање подстицајног окружења за развој малих и средњих предузећа у сектору туризма</p> <p>1.2. Група активности на изради локалне стратегија за развој туризма и унапрјеђења улоге ЈЛС у туристичкој понуди</p> <p>2.1. Група активности која се односи на унапрјеђене ЈЛС и медија у циљу креирања програмских садржаја о развоју туризма</p> <p>2.2. Група активности којима се институционализира сарадња са грађанима и омогућава њихово активно судјеловање у процесу доношења одлука које се тичу развој туризма</p>	<p>Средства:</p> <p>Експерти за развој туризма на локалном нивоу.</p> <p>Савјетници за медије.</p> <p>Савјетници за активно грађанско судјеловање у процесу доношења одлука.</p> <p>Логистичка подршка организацији догађаја.</p>	<p>Периодични извјештаји ЈСЛ о реализацији активности.</p> <p>Периодични извјештаји локалне Привредне коморе о активностима малих и средњих предузећа.</p> <p>Трошкови:</p> <p>Трошкови експерта за израду стратегије развоја туризма.</p> <p>Трошкови појединачних активности из плана ЈЛС.</p> <p>Трошкови сарадње са грађанима.</p> <p>Трошкови промотивних материјала.</p> <p>Трошкови медијске продукције.</p>	<p>Не постоје специфични предуслови за почетак пројектне реализацију.</p> <p>Претпоставка за успјешну реализацију су стабилни сигурносни и климатски фактори.</p>

## 7.Детаљно о фази Формулације

### 7.1.Сврха фазе "Формулације"

Формулација је трећа фаза пројектног циклуса. Слиједи непосредно након фазе Идентификације и Програмирања. Подсјетимо се да смо у оквиру претходне двије фазе приступили сљедећим активностима:

1. Анализи институционалних капацитета;
2. Припремној анализи политика и стратегија у одређеном сектору од интереса;
3. Анализи заинтересираних страна, њихових потреба, капацитета и интереса;
4. Анализи проблема;
5. Анализи циљева;
6. Анализи стратегије дјеловања на бази анализе проблема и циљева.
7. Одређивање логички повезаних интервенција за одабрану стратегију дјеловања (општи циљ, специфичне циљеве, очекиване резултате и активности);
  - Индикаторе мјерљивости успјеха за сваку логичку интервенцију
  - Средства за верификацију за сваки постављени индикатор
  - Претпоставке и предуслове без којих одређене интервенције не би биле могуће;
  - Потребне финансијске и људске ресурсе за спроведбу пројекта.

Фаза планирања

Фаза Идентификације

- Анализа институционалних капацитета
- Анализа политика и стратегија
- Анализа заинтересованих страна
- Анализа проблема
- Анализа циљева
- Анализа стратегије дјеловања на бази анализе проблема и циљева

- Логичке интервенције
- Индикатори мјерљивости
- Средства за верификацију
- Претпоставке и предуслови
- Процјена људских ресурса
- Финансијска пројекција
- Комплетирање Логичког радног оквира

Претходне двије фазе су резултирале Логичким радним оквиром, матрицом која осигурава логичност наших даљих интервенција као и да резултати логичког промишљања буду лако видљиви креаторима и тумачима.

Логички радни оквир повезује и успоставља односе између активности, резултата и циљева пројекта. Ипак, не може сматрати једноставним скупом механичких поступака, већ као помоћ у размишљању. Логички радни оквир се треба посматрати као динамичан алат који бисмо требали повремено испитати и ревидирати, у складу са развојем пројекта у промјењеним околностима. Но, у сваком случају ЛРО нам је предуслов за почетак писања пројектног приједлога. То је уједно и врло важна лекција већ на почетку:



ЛРО увијек претходи писању пројектног приједлога. Није исправно креирати ЛРО након што напишемо пројектни приједлог

У фази Формулације, израде пројектног приједлога, потврђујемо релевантност и изводљивост пројектних идеја које су предложене у процесу Идентификације. У овој фази припремамо детаљни приједлог пројекта, укључујући дефинисање аранжмана за руковођење и координацију, финансијски план, кост-бенефит анализу, управљање ризиком, као и аранжмане за праћење, оцјењивање и ревизију пројекта. Фаза Формулације такође подразумијева припрему приједлога временског плана и наративног појашњења плана финансирања.



У овом дијелу пројектног циклуса тражимо одговор на питање – да ли пројект изводљив и да ли ће донијети предвиђену и одрживу корист!

## 7.2. Приступ развоју пројектног приједлога

Приједлог пројекта представља детаљан опис активности које треба подузети са циљем рјешавања одређеног проблема. Писањем приједлога пројекта, покушавамо обезбиједити финансијска средства која су потребна за провођење пројекта и пружање услуга одређеној циљној групи.

Пројектни приједлог је писани документ који се презентује спољњем свијету, у формату који је препознатљив и прихватљив. Приједлог пројекта треба да представи сврсисходност идеје и стајалиште креатора везано за одређени проблем, као и да увјери финансијере да додијеле финансијску и другу подршку провођењу описаних активности.

Као такав, приједлог пројекта служи као:

- a) средство комуникације са улагачима везано за представљање пројекта и финансирање истог;
- b) план за наративно и графичко приказивање активности које могу довести до испуњења циљева;
- c) уговор, јер формално представља дио уговора која обавезује носиоца пројектних активности да у потпуности слиједи предложени план.

У погледу приступа писању пројекта, разликујемо најмање три начина:

- Плански (програмски) приступ
- Стихијски приступ
- Комбиновани

Плански приступ подразумијева да носиоци пројектног приједлога припремају пројектне приједлоге у складу са својим програмом, а не у складу са актуелним конкурсом донатора. Такав приступ је много квалитетнији и подразумијева сљедеће кораке:

1. провођење потребних анализа (процјена потреба у заједници, анализа проблема, анализа циљева и др.);
2. писање приједлога пројекта према стандардној структури;



3. истраживање и идентификовање потенцијалних финансијера у складу с проведеним анализама;
4. прилагођавање приједлога пројекта (написаног према стандардној структури) у складу са захтјевима финансијера (посебне упуте/обрасци), уколико исти постоје;
5. достављање приједлога пројекта.

Насупрот планском, носиоци пројектних активности често користе "стихијски" приступ приликом припремања приједлога пројекта. Пројекат се креира више због појаве нових донатора, односно новог круга конкурса постојећих донатора, а мање због правих програмских приоритета. Код оваквог начина разматрања пројекта основни је услов постојање свеобухватне идеје о проблемима заједнице, након чега би слиједило:

1. прикупљање информација донатору након објаве натјечаја/конкурса,
2. анализа проблема у складу с циљевима донатора,
3. писање приједлога пројекта према захтјевима донатора
4. предаја приједлога пројекта.

Осим мање квалитетног уобличавања идеја у пројекат, стихијски приступ доводи у питање и одрживост пројекта, који због непроведених анализа/искључивања претходних искустава може бити неусклађен с потребама, нарочито крајњих корисника, и/или с дугорочним потребама апликанта. Овакав приступ, наравно, не представља а priori "лош рецепт" за писање приједлога пројекта којег треба избјегавати, јер је он као такав реалност коју не можемо занемарити. Битно је нагласити да пројекти настали на овај начин могу у завршници добити жељена средства, али ће такви пројекти прије свега одражавати критерије и захтјеве донатора. Врло често, носиоци пројектних приједлога се одређују за комбинацију поменуто два приступа. То у основи значи да би мјесне заједнице које се одређеле за такав начин, требале континуирано радити на припреми и разради пројектних идеја и увијек имати више написаних пројектних приједлога. У тренутку када се укаже прилика за финансирањем од стране улагача, мање је захтјевно прилагодити постојеће садржај новој апликационој форми него радити све испочетка.



## **Писање приједлога пројекта је процес који слиједи након развоја пројектне идеје!!!**

Врло често се под писањем пројекта подразумева развој пројектне идеје, или се тај дио процеса у потпуности занемарује. Посљедица тога је ад-хок приступ писању пројектних апликација без предходне разраде. Стога је врло важно примјетити да се ради о два дијела процеса управљања пројектом:

1. Разрада пројектна идеје ( фаза идентификације и програмирања)
2. Писање пројекне идеје (фаза формулације)

У основи се сматра да је ријеч о релативно лаганом процесу. Ипак, писање пројектних приједлога захтјева општу писменост, разумијевање техничког рјечника пројекта, аналитичност у писању, аргументираност и једноставност. Писање пројекта је својеврстан лични печат пројектној идеји и стога се пројекти неријетко пишу од стране појединца. Ипак, постоје случајеви писања пројектног приједлога у тиму.

Прије почетка писања пројекта, потребно је:

1. Одредити садржај пројекта,
2. Подијелити улоге и одговорности,
3. Испланирати рокове тј. не потцијенити вријеме,
4. Провјерити имате ли све што вам је потребно.

## **7.3.Стандардни садржај пројектног приједлога**

Пројектне апликације углавном имају стандардни садржај, који се за потребе иностраних финансијера, проширује на додатне наслове. Најчешћи садржај пројектне апликације је следећи:

- Насловна страна
- Административни подаци о апликанту
- Референце апликанта/подносиоца пројекта и партнера
- Сажетак пројекта
- Опис проблема и потреба
- Циљеви (општи/дугорочни циљеви и специфични/краткорочни циљеви
- Циљне групе и крајњи корисници
- Активности
- Очекивани резултати и очекивани утицај
- План активности и трајања
- Евалуација
- Буџет/пројекатун пројекта
- Прилози

### **7.3.1.Насловна страна**

- Назив пројектног приједлога
- Назив сектора/области у оквиру које се пројектни приједлог сачињава
- Назив подносиоца пројектног приједлога
- Датум

### 7.3.2. Административни подаци о апликанту

- Назив апликанта (МЗ, ЈЛС, ОЦД итд)
- Сједиште и адреса апликанта
- Име и презиме контакт особе овлашћене за заступање
- Број телефона/Факс
- Интернет страница
- Врста прихода и Буџетска организација (уколико постоји)

### 7.3.3 Референце апликантна/подносиоца пројекта и партнера

Референце обично садрже списак претходно реализованих пројеката апликанта у области у којој је пројект сачињен. Референтна листа пројеката садржи између осталог:

- Назив пројекта
- Сектор пројекта
- Период имплементације
- Преглед циљева (општег и специфичних)
- Преглед постигнутих резултата
- Преглед реализованих активности
- Остварен учинак на циљну групу или крајње кориснике

Референце су уважавају приликом процјене капацитета апликанта и директно доприносе оцјени пројектне апликације.

### 7.3.4. Сажетак пројекта

Сажетак пројекта има веома важну улогу, јер представља срж приједлога пројекта. То је нарочито важно у случају донатора који добијају велики број приједлога пројекта и који након читања сажетка врше први круг одабира. Препоручује се написати не више од једне странице А4 формата (ако донатор није другачије одредио) и укратко дати кључне информације о сљедећем:

- Опис проблема/потребе?
- Циљеви, што се намјерава постићи?
- Циљне групе, с ким и за кога желимо реализовати пројекат?
- Активности, шта желимо радити?
- Укупни трошкови пројекта (уз приказ већ добијених финансијских средстава и навођење других евентуалних донатора од који би се могла тражити подршка)

Иако се сажетак налази на самом почетку приједлога пројекта, треба га написати тек након што су урађени сви други елементи стандардне структуре пројекта.

### 7.3.5. Опис проблема и потреба

У овом дијелу присјетите се анализе проблема у фази Програмирања када сте радили Стабло проблема. Тада сте први пут покушали да схватите дубину проблема и навели сте бројне утицаје на његово рјешавање. У овом дијелу пројектне апликације потребно је нагласити квалитативне и квантитативне показатеље који указују на постојање проблема који се може брзо ријешити или ублажити. Изнесите чињенице које поткрепљују тежину проблема и при томе водите рачуна да су подаци конкретни, а не уопштени, да погађају суштину проблема, а не претпоставку о томе што би корисници/е требали, жељели или хтјели.

Уколико се зна да је неко, сличан или исти проблем, ријешено на начин који се нуди приједлогом пројекта, добро је и то описати у овом дијелу. Финансијера је потребно увјерити да је проблем ријешив или да у крајњој линији, пројектни приједлог може довести до ублажавања проблема. Проблем је потребно приказати у његовој реалној величини, тако да је јасно да се вјерује у понуђено рјешење, јер за то постоје добри и увјерљиви (реални) аргументи.

Уколико пишете пројекат према стандардној форми, своју елаборацију сачините уз уважавање сљедећих питања:

- Што се дешава у локалној заједници и како то утиче на крајње кориснике/грађане?
- Са којим се кључним проблемима заједница суочава?
- Ко је идентификовао проблем?
- Чије потребе тренутно нису задовољене (или су недовољно задовољене) а што би пројектом било адресирано?
- Који су узроци проблема?
- Које су посљедице које тренутно погађају кориснике и шта ће се догодити уколико се проблем буде запостављао,
- Зашто је пројекат заиста неопходан?

Надаље, у овом дијелу даје се опис ситуације у социјалном, политичком и културолошком контексту, као и став надлежних институција, Владе (локалне, ентитетске и државне) према проблему. Наводе се додирне тачке стратегија развоја на локалном и државном нивоу. Важно је настојати бити реалан у дозирању величине проблема, те могућности његовог рјешења, али и водити бригу да овај дио пројектног приједлога није мјесто гдје се нуди и описује рјешење. У ово поглавље потребно је укључити детаљне демографске и статистичке податке који ће читаоцима јасно представити обим и величину проблема. Документација је кључна ријеч у овом поглављу. Може се укључити сљедеће:

- опис циљне групе или локалне заједнице,
- статистички подаци који ће документирати постојање проблема (навести и изворе података),
- резултате истраживања, евалуације..
- цитате или изводе из службених докумената (УН, министарства итд.),
- методе које су коришћене за утврђивање потреба/проблема,
- ургентност проблема
- остале организације које се тренутно баве рјешавањем ових потреба/проблема.

Поред тога што се доказује значај проблема, треба указати и на потребу за предложеним пројектом. Другим ријечима, из *анализе проблема* која се изводи из *стабла проблема* читатељ/ка треба да наслути и предвиди методе и стратегије за рјешавање проблема.

Важно је избјегавати исказе о проблему који су написани сувише уопштено, уз коришћење фраза као што су „мало се зна о...”, или “недостају информације о ...”, или „опште је познато...”, „сви знају...”, “непостојање .....”,

Приликом припреме овог сегмента пројектног приједлога важно је претпоставити да финансијер нема претходних знања о вашој локалној заједници и проблемима које покушавате да ријешите. Овдје такође треба да опишете на који начин се пројектни приједлог односи на један или више приоритета из јавног позива.

Добро уочен и описан проблем представља основно оправдање за пројектни приједлог. Проблем који покушавате да ријешите или потребе које настојите задовољити, требају бити везане за мисију и циљеве ваше организације. Ако ваш пројектни приједлог није у вези са активностима ваше организације, могућност да такав пројекат добије подршку ће бити знатно умањена.

Овај дио не треба да буде већи од једне странице (осим уколико нису другачије упуте у апликационој форми).

### 7.3.6. Циљеви (општи/дугорочни циљеви и специфични/краткорочни циљеви)

Циљеви говоре о позитивној промјени која ће се догодити када се на проблему буде радило. Често се гријешу када се умјесто о циљевима пише о активностима које ће се одрађивати. За циљеве се обично користе глаголи који означавају смјер промјене и често се наводе у свршеном глаголском облику, мада могу остати и у инфинитиву. Изрази који се често користе су нпр.: **повећано, ублажено, побољшано, ојачано, смањено** итд.

За активности се користе глаголи који означавају радњу која се треба обавити и обично се, али не и нужно, изражавају у инфинитиву, као нпр: организирати конференцију, спровести едукацију, испитати, анализирати, итд. „Органиzirати и спровести едукацију“ није циљ, то је активност или метода помоћу које ћемо постићи одређени циљ (у овом случају повећати ниво знања о нечему). Ове разлике су битне, јер финансијеру показују да институција/организација која предлаже пројект разумије оно што ради, с којим циљем то ради и зашто то ради. То доказује да институција/организација није сама себи сврха и да у потпуности разумије процесе у које ће се упуштати.

**Општи циљ** пројекта представља основ проблематике којој се приступа пројектом, на примјер дуготрајна корисност пројекта за циљну групу. Овај циљ треба да буде прилично генералан и дугорочан. При одређивању општег циља водите рачуна о слиједећем:

- Пројекат треба да има један општи циљ;
- Општи циљ треба да буде везан за развојну мисију и визију, што вам даје легитимитет да се можете бавити том проблематиком;
- Иако је тешко или чак немогуће мјерити успјешност остварења општег циља путем мјерљивих индикатора, ипак треба омогућити утврђивање његовог доприноса реализацији визије.

**Општи циљ објашњава зашто је пројекат важан цијелом друштву.** Тим циљем се дефинише коју стратешку, реформску или пожељну друштвену промјену подржава пројекат, у смислу дугорочне добробити за крајње кориснике. **Свеукупни циљ се не постиже реализацијом једног пројекта** јер предложени пројект заједно са другим пројектима доприноси остварењу тог свеукупног циља.

**Специфични циљеви пројекта објашњавају укупну позитивну промјену у односу на главну циљну групу.**

Специфични циљ пројекта представља конкретан циљ пројекта који се може остварити у оквиру времена предвиђеног за трајање пројекта и са расположивим људским и материјалним капацитетима. Обично се формулише и као **очекивана промјена понашања циљних група и институција**. Дакле, промјена до које се жели доћи и која се формулише кроз специфичан циљ је оно што подносилац не може гарантовати, али ако је адекватно дефинисан проблем, правилно постављени резултати (које подносилац пројекта гарантује) и планиране активности које ће довести до резултата, **специфични циљ ће се десити.**

*Код разраде овог дијела осигурајте везу са развијеном логичком матрицом.*

Специфичан циљ, који се наводи у приједлогу пројекта, указује на проблем који се жели ријешити, односно за који се очекује да ће бити ријешен. Приликом формулације специфичног циља пројекта, најбоље је користити кључне ријечи које указују на дугорочну корист за **циљну групу**, на примјер **повећан/побољшан/смањен**. Врло често се, поред промјене и циљне групе, наводи и **како** ће доћи до промјене(„...,стварањем услова за учешће у јавним дебатама“)... („путем размјене искустава и знања...“).

*Напомена:* У неким апликационим формама користе се и термини: сврха пројекта или посебан циљ.

### 7.3.7. Циљне групе и крајњи корисници

У овом дијелу пројектне апликације јасно дефинишите циљну групу и њихове потребе. Објасните корисности пројектног приједлога за наведену циљну групу. Такође је потребно да наведете све укључене стране као што су посредни и крајњи корисници пројекта.

Треба да будете у стању да нагласите одређену циљну групу и наведете како ће она имати користи од пројекта. Пројекат треба да садржи детаљан опис величине и важности циљне групе која ће директно имати користи од пројекта. Детаљна анализа циљне групе може бити урађена према њеној урбаној, руралној структури, полној структури, старосним групама, едукацији, запослености и сл. Уколико се таква анализа припреми, иста може бити приложена као додатак пројектном приједлогу. **Битно је да осигурате родну заступљеност приликом презентације циљне групе (увијек назначити број жена и мушкараца које су учествовале у анализи потреба).**

- **Циљне групе:** групе/тијела на која ће пројект позитивно утицати на нивоу специфичног пројектног циља (На примјер, уколико се настоји оснажити положај жена унутар синдикалних органа, онда ће се радити са руководећим особљем у оквиру синдиката које ће се обучити о равноправности полова, или ће се радити на подизању њихове свијести о потреби да се жене више укључе у рад синдиката, тако да су у том случају представници/е синдикалних органа циљна група. )
- Крајњи/е **корисници/е:** представници/е заинтересираних група које посредно учествују у пројекту. На њих се односе дугорочни резултати пројекта. У напријед наведеном примјеру то би биле све жене, које су чланице синдикалних организација и за које је потребно креирати боље услове за укључивање у рад синдиката (тако што ће се пројектом радити са руководећим особљем – циљном групом).

За сваку циљну групу или групу крајњих корисника/ца потребно је дати опис, навести њихове потребе и ограничења, квантификовати их, укључити критеријум одабира. Коначно, потребно је „убиједити“ финансијера како и зашто је предложени пројект битан за рјешавање потреба и ограничења циљних група и крајњих корисника пројекта.

### 7.3.8. Активности

У дијелу пројекта који захтијева опис активности, наводимо поред посла који треба обавити и ко ће бити одговоран или ко ће проводити активности, као и временско одређење када ће се поједина активност догађати и који ресурси су потребни.

Активности морају слиједити одређени хронолошки слијед, те читањем тог слиједа требала би се добити тачна и јасна слика о томе како ће предложени пројект тећи. Овај дио приједлога пројекта би требао бити детаљно описан и у наративном облику. Неопходно је код читатеља/ки оставити утисак организованих, способних појединаца за спроведбу, а активности морају бити реално одабране, количински и временски оствариве. Оно што је битно нагласити је да они треба да слиједе логички оквир. Све оно што сте дефинисали кроз логички оквир сада се додатно појашњава.

Опис активности омогућава остварење очекиваних резултата. Такође, требате их нагласити у Плану активности, који може да представља један од анекса пројектног приједлога. Активности требају бити јасне и специфичне.

Дефинишите јасну везу активности са циљевима пројекта (резултатима) и онда опишите зашто сте одабрали те конкретне активности. Предвиђене активности требају да буду груписане и везане за релевантне пројектне резултате.

У овом дијелу приједлога пројекта треба да буде дефинисано када пројекат почиње (што је посебно важно, ако је почетак пројекта везан за одређени датум, као што је почетак школске године, или период прије избора), када ће свака фаза бити урађена и колико дуго ће трајати, и када ће пројекат бити завршен. Ако је методологија детаљно описана, динамика може бити релативно једноставно приказана. Може се дати описно, нпр. "У мају ћемо извршити оглашавање за 30 учесника, у јуну ћемо извршити избор учесника", итд.

Када сте описали планиране активности, осигурајте да:

- буду укључене све **битне (кључне)** активности које су потребне да се остваре предвиђени очекивани резултати
- све активности **директно** доприносе горе наведеним очекиваним резултатима
- буду укључене само оне активности које треба да се врше у оквиру **пројекта**
- су активности наведене у смислу **акција** које треба предузети, а не као постигнути очекивани резултати (нпр. организовати, расписати, обучити, истражити...)
- **вријеме** које стоји на располагању за сваку активност буде реално
- да активности **одговарају** локалном контексту, у погледу институција, екологије, технологије, културе итд.

Овај дио не треба да буде већи од четири странице, осим уколико у апликационој форми не пише другачије.

*Напомена:* У неким апликационим формама, план активности је саставни дио текста приједлога пројекта, а не посебан прилог.

### 7.3.9. Очекивани резултати и очекивани утицај

Очекивани **резултати** су они резултати који се могу **гарантовати пројектом**, као посљедица (исход) предузетих активности. Постизање сврхе/специфичног циља претпоставља да ће пројекат произвести извјестан број конкретних резултата, у различитим фазама, током периода извођења.

Као такви, очекивани резултати се у приличној мјери разликују од сврхе пројекта/специфичног циља, која/и је ефекат за који се надамо да ћемо постићи као циљ пројекта. У пракси, разлика између очекиваних резултата и специфичних циљева је да ли је или није добрим дијелом у моћи менаџмента пројекта да их постигне, под условом да су потребна средства, људски ресурси и опрема на располагању.

У овом дијелу треба да наведете резултате пројекта. Ово је основа на којој ће се пројекат оцјењивати. Очекивани резултати су детаљнији него свеукупни циљ и специфични циљеви и требају бити потврдиви путем објективно провјерљивих индикатора (OVI - Objectively verifiable indicators). Овај дио не треба да буде већи од једне странице (осим уколико нису другачије упуте у апликационој форми).

Објективно провјерљиви индикатори (OVI) морају бити "паметни", у складу са акронимом на енглеском језику SMART:

- **Специфични:** јасно дефинисано шта, гдје, кад и како ће се ситуација промјенити;
- **Мјерљиви** (квантитативно и квалитативно) да је могуће квантификовати циљеве и корист;
- **Оствариви, достижни:** да је могуће остварити циљеве (узимајући у обзир ресурсе и капацитете који су на располагању пројекту);
- **Реалистични:** да је могуће остварити ниво промјене која одсликава одговарајући циљ;
- **Временски ограничени:** навести временски период у којем ће сваки индикатор бити остварен.



*Код разраде овог дијела осигурајте везу са развијеном логичком матрицом.*

*Напомена:* У неким апликационим формама користе се и термини: краткорочни пројектни циљеви или аутпути (outputs).

### 7.3.10. Претпоставке и ризици

Претпоставке описују ситуације, догађања, услове или одлуке који су неопходни за успјех пројекта, али који су у приличној мјери или потпуно **изван** контроле руководства пројекта. Већина пројеката ради у тешком развојном окружењу у којем фактори који су изван контроле пројекта могу озбиљно да одложе или спријече да се постигну конкретни резултати и изврше задаци пројекта. Важно је да се претпоставке идентификују што је прије могуће и да се узму у обзир приликом дизајнирања пројекта да би се:

- одредили ризици или вјероватноћа успјеха
- избјегли озбиљни ризици поновног дизајнирања пројекта
- разјаснили подручје и ограничења одговорности и руководства пројекта
- указало на подручја гдје постоји потреба за више информација или за даљим истраживањем

Под овом секцијом треба да идентификујете могуће претпоставке и ризике који могу да угрозе спроведбу пројекта и/или успјех пројекта. Молимо Вас да посветите посебну пажњу на овај дио, обзиром да је врло важно идентификовати будуће догађаје и околности као могуће пријетње успјешној provedби пројекта. То ће вам дати могућност да припремите стратегију за избјегавање сваког потенцијалног ризика.

*Код разраде овог дијела осигурајте везу са развијеном логичком матрицом.*

### 7.3.11. Праћење пројекта и извјештавање

Праћење пројектне реализације може бити дефинисано као системско и трајно сакупљање, анализа и употреба информација са сврхом контроле управљања пројектом и правовременог одлучивања. Процес почиње од првог дана који означава почетак реализације пројекта.

Основни извор информација које се јављају као резултат процеса праћења реализације пројекта чине **индикатори** - мјерљиви показатељи успјеха на нивоу циљева и очекиваних резултата пројекта.

Приликом писања пројекта, треба имати јасну слику о томе које све информације би требало прикупљати током реализације пројекта, да бисте могли редовно пратити његов напредак, односно да бисте спроводили праћење, односно „мониторинг“ пројекта. Мониторинг обезбјеђује надзор над имплементацијом пројекта и корекцију активности кад се установи да се оне не одвијају у складу са планираним.

У овом дијелу такође одређујете начин извјештавања: мјесечно, квартално, полугодишње, годишње и сл.

*Код разраде овог дијела осигурајте везу са развијеном логичком матрицом.*

### 7.3.12. План активности и трајање

У циљу правовременог планирања реализације пројектних активности, као и додјеле улога пројектом особљу, врши се израда пројектног плана. Такав план можемо урадити коришћењем више техника.



- PLANNET (Planning Network) техника – указује на повезанost појединих активности и задатака са временом потребним за провођење, у смислу да завршетак поједине активности чини предуслов за наредну активност.
- PERT техника (Programm Evaluation and Review Technique) – или техника мрежног планирања приказује се кроз три основна елемента: догађаји, активности и могуће препреке. Поред тога, потребно је изразити и очекиване резултате, односно конкретне производе који су мјерљиви индикаторима.
- GANTT је најчешће коришћени план активности, изражен кроз једноставну табелу са описаним активностима, задацима, временским распоредом и одговорностима

Назив активности	Мјесец 1	Мјесец 2	Мјесец 3	Мјесец 4	Одговоран / Реализује

### 7.3.13. Евалуација

Сваки приједлог пројекта мора да садржи и поглавље о евалуацији, које ће описати како ће се утврдити успјех или неуспјех у постизању планираних циљева и задатака. Ако су ваши циљеви добро формулисани, а ваши задаци специфични и мјерљиви, онда је лако написати ово поглавље, јер тачно знате шта треба оцијенити.

Треба јасно дефинисати три нивоа оцјењивања:

1. **Оцјењивање реализације пројекта**– дефинисати које активности су успјешно проведене, како поједине пројектне компоненте међусобно дјелују једна на другу, како су задовољене потребе крајњих корисника (или евидентни недостаци), који су комуникацијски канали коришћени у односу на кориснике/спољне сараднике/пројекте партнере/финансијере, како су директни корисници укључени у реализацију пројекта и сл.
2. **Оцјењивање резултата**– дефинисати на које ће циљане групе резултати пројекта имати директан утицај, који резултати се желе постићи за сваку циљану групу (поређење на основу индикатора успјеха), како ће се мјерити остваривање резултата и који подаци ће се прикупљати и како и сл.
3. **Оцјењивање утицаја**– објаснити како су резултати пројекта утицали на потребе, напредак и остваривање општих циљева и могу ли се ти утицаји измјерити, на које друштвене групе (локални или државни ниво) је дјеловао пројекат, које се одлуке могу донијети везано за шири пројектни контекст.

Технике које се најчешће користе код оцјењивања успјешности пројекта су: упитници, анкете, тестови, процјене, проматрања, интервјуи, извјештаји, записници, уговори, акциони планови, дискусионе групе итд.

Након одабира технике за оцјењивање потребно је:

- Укратко објаснити сваку од техника, ко ће је осмислити, ко ће је спроводити;
- Навести критеријуме за провођење (претходно дефинисани индикатори/резултати и извор верификације за исте);
- Описати какви ће извјештаји настати као резултат оцјењивања.

### 7.3.14. Буџет/прорачун пројекта

Израда буџета/прорачуна трошкова је посљедња фаза у писању приједлога пројекта због тога што се исти ради на основу претходно описаних активности које се планирају предузети. Буџет пројекта, с

једне стране, представља укупни износ који је потребан за provedбу зацртаних активности, а са друге стране, планске/процијењене трошкове истих. Приликом процјене трошкова, било да се ради о куповини одређених ствари/средстава или плаћања одређених услуга, у обзир треба узети тренутне тржишне цијене. Реално процијењен прорачун (који је у потпуности у складу са наведеним пројектним активностима) приликом оцјењивања пројекта од стране финансијера, доноси неопходне "бодове", који су често пресудни у одлуци да ли тај пројект финансирати или не. Такође, што се више труда уложи да би се урадио реалан и детаљан прорачун трошкова, тиме сами себи олакшавамо праћење утрошка средстава као и извјештавање (периодично и завршно) према даваоцу финансијских средстава. Дакле, прорачун је: план активности новчано изражен у специфичним категоријама трошкова за одређено временско раздобљеса механизмима за контролу (рачуни, уговори, потврде, уплатнице, признанице/потврде о исплати, изводи итд.)

Основ сваког прорачуна чине специфичне категорије трошкова које се могу подијелити на:

- Трошкове особља
- Директне трошкови
- Индиректне трошкови
- Остале трошкови

**Трошкови особља** укључују сво особље које ради на пројекту. Трошкови се могу обрачунавати по основу радних дана који ће бити утрошени за рад на пројекту или на бази мјесечне плате.

Сараднике на пројекту које ангажирамо по основу уговора о дјелу можемо такођер сврстати у категорију трошкова особља, али се приказују одвојено од плата особља .

**Директни трошкови** су сви трошкови који су директно повезани са пројектним активностима као што су: штампање материјала (публикација, брошура, плаката, радних материјала итд.); оглашавање у дневним листовима и/или другим медијима; организовање радионица, тренинга, састанака; трошкови путовања особља или сарадника (дневнице, накнада трошкова горива, смјештај и храна); услуге копирања, трошкови инфраструктурне природе (материјали, радови исл) итд.

**Индиректни трошкови** су они који су неопходни за свакодневно функционисање мјесне заједнице, ЈЛС или организације и углавном немају директну везу са услугама/производима или је такву везу теже исказати. То су сљедећи трошкови: режијски трошкови (струја, вода, гријање, одвоз смећа), закуп канцеларијског простора, потрошни материјал (папир, тонери, дискете, CD, фасцикле, регистратори), помоћно особље, телефон, поштарина, банковне провизије, осигурање простора, одржавање компјутера и других канцеларијских машина, услуге чишћења канцеларија итд.

Под осталим трошковима наводимо оне трошкове који су реални и који ће се десити, а за које донатор, у раније осмишљеном властитом формату, није прецирао буџетску ставку.

Буџет је пресликавање пројекта у вриједносне износе и представља трошкове које очекујете да ће се десити током трајања пројекта.

Буџет треба да прати пројектни приједлог.

Буџетске линије требају бити у логичном слиједу метода рада и активности. Покушајте осигурати што је могуће већи број буџетских линија заснованих на јасно утврђеним трошковима, избјегавајући приближне процјене. Такође је пожељно навести (могуће) изворе финансирања других финансијера, уколико их имате.

Структура буџета мора бити адекватна и пратити пројектне активности – не може се десити да постоји трошак који није исказан као активност и обрнуто – да се планира активност а да за њу нису укључени трошкови у буџету.

Опис трошка	Јединица	Број јединица	Јединична цијена (КМ)	Укупно (КМ)

#### Добар буџет би требао бити:

- **реалан** – како у смислу реалних износа који се планирају по свакој буџетској линији (стварне цијене и стандардне тарифе), тако и у смислу капацитета ЈЛС/ организације.
- **обухватан** – требало би да покрије СВЕ трошкове пројекта. Врло често се догађа да се приликом планирања буџета забораве неке ставке (нпр. трошкови рачуновође, доприноси на плате или хонораре, порез на закуп простора, трошкови ревизије или евалуације и слично).
- **структуриран** – буџет би требало да је формулиран тако да у потпуности прати захтјеве задатог формулара за израду буџета.
- **избалансиран** – ово се посебно односи на однос између допуштених трошкова, у односу на захтјеве јавног позива (нпр. захтјев да се на трошкове видљивости (промоције) не смије одвојити више од 5 до 10% од прихватљивих директних трошкова).

Требате бити врло реалан у овом поглављу, нпр. нећете тражити набавку фотокопир апарата који кошта 1,500 КМ ако то није потребно за провођење пројекта. У овој секцији пројектног приједлога требате дати и **наративно** објашњење свих буџетских линија и подлинија.

### 7.3.15. Видљивост /промоција пројекта

Видљивост, односно промоција, треба бити исправно планирана за све активности. Видљивост се треба фокусирати на развој и на остварења током спровођења пројекта, не на процедуралне и административне тачке прекретнице.

План промоције треба бити уврштен у радни план спровођења и треба бити адекватно буџетиран. Видљивост пројекта се треба осигурати с циљем информирања пројектних партнера, циљних група, и уопште становништва, о иницијативама и успјесима пројекта.

Потребно је да утврдите промотивне алате, те објасните како и у којој фази сте их планирали искористити. То укључује јавне догађаје (конференције за штампу, писане публикације и новинске чланке, интернет странице, банере, комеморативне плоче, промотивни материјал, фотографије и остали аудиовизуелни материјал, те јавне посјете и слично). Овдје требате дати опис онога што желите да урадите и како намјеравате промовисати своје активности и пројекат. Промотивне активности требају бити јасне и специфичне.

### 7.3.16. Прилози

Под прилозима се мисли на све остале документе који су релевантни за објективну процјену квалитета пројекта. Листу прилога дефинишу донатори који креирају намјенске позиве. Ако донатор нема захтјева у погледу прилога, апликациони формулар се не треба оптерећивати додатним документима. Понекад се дешава да донатори накнадно тражи прилоге у зависности од потребе.

Неке апликације, попут оних из фондова Еуропске уније, под прилозима подразумјевају Буџет и Логички радни оквир. У овом случају прилози су подједнако важан дио апликационог пакета и изостанак доставе ових прилога резултира одбацавањем апликације.

## 8. Што је још потребно имати у виду приликом писања пројектног приједлога?

### 8.3. Провјера садржаја пројектног приједлога

- Провјерите опис проблема. Да ли је проблем јасно дефинисан? Да ли је тема пројекта темељно истражена? Да ли приједлог звучи нејасно или недовољно образложено?
- Да ли је из текста потпуно јасна подјела послова и одговорности по активностима пројекта?
- Да ли је недвосмислено успостављена јасна веза између проблема и рјешења?
- Још једном урадите финансијску калкулацију. Да ли се збир слаже?
- Да ли је временска динамика логична? Да ли је јасан редослијед догађаја?
- Провјерите ортографију, граматику, итд. Да ли је приједлог разумљив?
- Провјерите све оне ставке које се често заборављају: Да ли је на приједлогу наведен датум? Да ли сте написали ваш број телефона, факса и имејл адресу?
- Да ли је прилог комплетан и да ли садржи све потребне информације?
- Какав је тон приједлога? Да ли дјелује да је професионално урађен ?
- Како приједлог изгледа? Да ли је чисто одштампан и добро форматиран, или је »забрљан« и конфузан? Да ли размаци између редова и изабрани фонтови олакшавају читање? Да ли сте у тексту посебно истакли најважније дијелове ?

## 8.4. Провјера квалитета садржаја

**Опис проблема** наводи која ће потреба бити задовољена или који ће проблем бити ријешен планираном пројектном интервенцијом.

- Повезан је са циљем јавног позива за подношење приједлога пројекта;
- Разуман је - не покушава ријешити све „свјетске“ проблеме једним пројектом или програмом, те је у складу с могућностима и величином организације /институције;
- Образложен је статистичким показатељима;
- Образложен је изјавама стручњака;
- Повезан је са приоритетима дефинисаним у релевантним стратешким документима;
- Разумљиво описује потребе циљне групе и корисника;
- Садржи изјаве корисника;
- Није описан као “недостатак .....”;
- Не садржи недоказане тврдње о потребама;
- Не садржи неразумљиве изразе;
- Чита се лако и са занимањем;
- Кратак је и одређен;
- Лако може заинтересовати читатеља (оног ко процјењује квалитет пројекта);
- Подстиче жељу за даљим читањем приједлога пројекта.

**Циљеви** наводе која ће позитивна мјерљива постигнућа настати пројектном интервенцијом.

- Циљеви су дефинисани кроз вертикалну логику: активности-резултати-сврха-општи циљ;
- Циљеви су мјерљиви преко дефинисаних SMART индикатора;
- Циљеви нису активности;
- Описује се ко ће имати користи од пројекта (сврха);
- Описује се која добра/услуге ће бити испоручене у току пројекта (резултати);
- Показује се како је пројект користан за ширу друштвену заједницу (општи циљ).

**Активностима** се описује начин на који ће циљеви бити постигнути.

- Настављају се на „опис проблема” и “циљеве”;
- Описују се „послови“ пројекта;
- Наводе се тачно одређене активности које ће бити спроведене;
- Описује се редослијед послова и задатака;
- Описује се број и радно вријеме потребног особља;
- Описују се тачно дефинисане активности које је могуће обавити расположивим средствима (вријеме, новац, простор, особље);
- Указује се на правилно управљање средствима (вријеме извршења, ко је задужен за коју активност или скуп активности);
- Представља се разумљив план извршења активности по мјесецима имплементације (I мјесец, II мјесец, III мјесец..) а не по календарским мјесецима: јануар, фебруар....

**Методологијом** се осликава кредибилитет подносиоца приједлога пројекта, описују се методе, технике и начин рада, набрајају се знања и вјештине, ко ће радити, како, шта и гдје у току спровођења пројекта.

- Да ли је јасно која се методе користе за реализацију пројекта?
- На који начин предложена методологија доприноси реализацији пројекта?
- Како је методологија прилагођена циљној(им) груп(ама)?
- Да ли се предложена методологија показала успјешном у реализацији ранијих пројеката подносиоца приједлога? Гдје и како?
- Да ли подносилац приједлога пројекта располаже адекватним ресурсима потребним за примјену предложене методологије? Који су то ресурси?
- Да ли је пројекат повезан са другим пројектима и програмима у сектору и на који начин?
- Да ли је ниво укључености партнера у пројекат одговарајући?
- Како ће се осигурати подршка компетентних органа управе за пројектне активности и циљеве?
- Да ли је јасна пројектна организациона структура, распоред одговорности и извјештавања?
- Како ће се доносити одлуке у току спровођења пројекта?
- Како ће се запошљавати пројектно особље?
- Има ли довољан број пројектног особља у односу на предвиђене активности?
- На који начин ће се осигурати контрола квалитета?
- Како ће се обављати праћење (надгледање) реализације пројекта и на који начин де се пројекат правовремено прилагођавати насталим евентуалним промјенама у пројектном окружењу?

- Како ће се пројекат евалуирати?
- Да ли предвиђени пројектни ресурси имају реално упориште у тржишним цијенама? Да ли су предвиђени кључни пројектни трошкови тржишно формирано? (тј. трошкови нису ни подцјењени ни прецјењени)

**Буџет** наводи трошкове који ће бити подмирени из примљене потпоре, те трошкове који ће бити подмирени из других извора.

- Потпуно је у складу с претходним текстом приједлога пројекта;
- Довољно је детаљан;
- Утврђује приближне трошкове за цијело раздобље пројекта;
- Не садржи ставке које нису објашњене или претходно наведене;
- Садржи све што је затражио донатор
- Садржи податке о приходима из других извора;
- Посебно наводи плате и припадајућа давања;
- Наводи све трошкове активности;
- Садржи бруто трошкове спољних сарадника (консултаната);
- Садржи довољно трошкова за постизање планираних циљева;
- Нема грешака у рачунању;
- Приказан је у валути коју тражи донатор

**Одрживост пројекта** наводи како ће користи пројекта бити одржане/настављене по истеку раздобља за које се тражи финансијска подршка.

- Садржи опис утицаја пројекта са квантификованим подацима гдје је могуће, на техничком, економском, социјалном, и законодавном нивоу
- Да ли ће пројекат довести до побољшања законодавства, кодекса понашања, метода, итд.?
- Садржи детаљну анализу ризика и план за непредвиђене случајеве;
- Даје главне предуслове и претпоставке у току и након провођења пројекта;
- Садржи објашњење како осигурати одрживост по окончању пројекта;
- Направљена је разлика у основним димензијама одрживости:
  - *Финансијска одрживост:* финансирање пропратних активности, избори прихода који ће осигурати покривање будућих оперативних трошкова и трошкова одржавања, итд.;

- *Институционална одрживост*: укључујући структуре које би омогућиле наставак резултата пројекта након завршетка пројекта, изградњу капацитета, споразуми и локално „власништво“ над пројектним исходима;
- *Законодавна одрживост*, гдје је то примјењиво;
- *Одрживост животне средине* (какав ће учинак пројект имати на животну средину – да ли су осигурани услови који ће избјећи негативан утицај на природне изворе о којима пројект зависи и на шире природно окружење).

## **Коришћена литература погодна за даље самостално усавршавање**

- Европска комисија, Водич за управљање пројектима (EC Project Cycle Management Guidelines)
- Развој и управљање пројектима финансираним од стране ЕУ, TACSO
- Европска унија, Водич за локалне заједнице у БиХ, СНВ Холандска развојна организација
- Управљање пројектним циклусом и приступ логичке матрице, ODRAZ, Хрватска
- Европска комисија, Joint Relex Service For The Management Of Community Aid To Non-Member Countries (SCR), Project Cycle Management Training Handbook
- SIDA, The use and abuse of the logical framework approach
- Приручник за невладине организације, РЕЦ

Обука представника мјесних заједница одабраних јединица локалне самоуправе на тем „Управљање пројектним циклусом“ реализује се у оквиру пројекта „Јачање улоге мјесних заједница у Босни и Херцеговини“

Пројекат „Јачање улоге мјесних заједница у БиХ“ представља заједничку иницијативу влада Швајцарске и Шведске, а коју спроводи Развојни програм Уједињених нација (UNDP) у БиХ у сарадњи с домаћим властима.