

FONDACIJA
TUZLANSKE
ZAJEDNICE

Darujte zajednici, darovali ste sebi !

PRIRUČNIK ZA PRIPREMU I REALIZACIJU **PROJEKATA U ZAJEDNICI**



ALMIR PAOČIĆ - JASNA JAŠAREVIĆ

TUZLA, februar 2021. god.

Almir Paočić i Jasna Jašarević

PRIRUČNIK ZA PRIPREMU I REALIZACIJU
PROJEKATA U ZAJEDNICI

Tuzla, februar 2021. godine

Priručnik za pripremu i realizaciju projekata u zajednici©

Za izdavača:

Jasna Jašarević

Fondacija tuzlanske zajednice

Pozorišna 13, 75000 Tuzla

Tel/Fax: +387 35 362 830

Email: fondtz@fondacijatz.org

Web: www.fondacijatz.org

Autori:

Almir Paočić i Jasna Jašarević

Dizajn i grafička priprema:

"HARFO-GRAF" d.o.o.

Štampa: HARFO-GRAF" Tuzla

Tiraž:

50 primjeraka

Godina:

2021.

Besplatni primjerak

Priručnik nije dozvoljeno štampati ili umnožavati bez odobrenja izdavača. Izradu priručnika omogućili:



Publikacija je nastala u sklopu projekta "Društveno i ekonomsko osnaživanje zapostavljenih zajednica", kojeg implementira Fondacija tuzlanske zajednice, zahvaljujući finansijskoj podršci Freudenberg fondacije i Ministarstvo za ekonomski razvoj i saradnju SR Njemačke. Stavovi izneseni u ovoj publikaciji ni na koji način ne predstavljaju stavove onih koji su podržali ili omogućili štampanje istog. Međunarodni Olof Palme Centar pruža opštu podršku Fondaciji tuzlanske zajednice od 2016. godine.



SADRŽAJ

Uvod u priručnik.....	6
-----------------------	---

I DIO PROJEKAT I PROJEKTNI CIKLUS

I.1. Šta je projekat?.....	8
I.2. Šta je projektni ciklus?.....	8
I.3. Upravljanje projektnim ciklusom (UPC).....	9
I.4. Izrada projekta putem logičkog pristupa.....	10

II DIO FAZE PROJEKTOG CIKLUSA

II.1. Faza programiranja.....	12
II.1.1. SWOT analiza.....	12
II.1.2. PEST analiza.....	13
II.2. Faza identifikacije.....	14
II.2.1. Analiza zainteresovanih strana.....	14
II.2.2. Ciljne grupe i korisnici	15
II.2.3. Analiza problema i rješenja.....	15
II.2.3.1. Stablo problema.....	16
II.2.3.2. Stablo ciljeva.....	17
II.3. Faza formulacije.....	18
II.3.1. Matrica logičkog radnog okvira.....	19
II.3.1.1. Popunjavanje LRO.....	20
II.3.1.2. Definisanje ciljeva (I kolona LRO).....	20
II.3.1.3. Definisanje indikatora (II kolona LRO)	21
II.3.1.4. Definisanje izvora verifikacije (III kolona LRO).....	22
II.3.1.5. Preduslovi, pretpostavke i rizici (IV kolona LRO).....	22
II.3.2. Plan aktivnosti projekta.....	23
II.3.3. Budžet projekta.....	24
II.3.4. Projektni koncept.....	26
II.3.5. Projektni prijedlog.....	27
II.4. Faza implementacije i monitoring.....	28
II.4.1. Početak implementacije projekta.....	29
II.4.2. Projektni radni plan.....	29
II.4.3. Izvještavanje.....	31
II.4.4. Monitoring projekta.....	31
II.5. Faza evaluacije	32
II.5.1. Dugoročni uticaj projekta i održivost.....	32
II.5.2. Kriterij za evaluaciju projekta.....	33

III DIO PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA

III.1. Planiranje prijedloga projekta metodom 5W i 1H.....	35
III.2. Uvodne napomene za pisanja prijedloga projekta.....	36
III.3. Elementi projektnog prijedloga.....	37
III.3.1. Naslovna strana i naslov projekta.....	38
III.3.2. Sažetak projekta.....	38
III.3.3. Pozadina ili opravdanost projekta.....	38
III.3.4. Opis problema i opravdanost projekta	38
III.3.5. Ciljevi projekta i ciljne grupe	39
III.3.6. Ciljna/e grupa/e	39
III.3.7. Očekivani rezultati i indikatori.....	39
III.3.8. Opis i plan aktivnosti.....	40
III.3.9. Budžet projekta.....	40
III.3.10. Matrica logičkog radnog okvira (LRO).....	41

IV DIO UPRAVLJANJE PROJEKTOM

IV.1. Izazovi upravljanja projektom.....	43
IV.2. Čime se sve upravlja u projektu?.....	43
IV.3. Uloga i kompetencije voditelja/ice projekta (menadžera/ice projekta).....	44
IV.4. Upravljanje finansijama.....	45
IV.5. Komunikacija s projektnim javnostima i donatorom.....	45
IV.6. Upravljanje podacima i njihova zaštita.....	46
IV.7. Monitoring i izvještavanje.....	46
IV.8. Upravljanje rizicima.....	47
IV.7. Računarski programi za upravljanje projektima	47
IV.7.1. KanbanFlow (www.kanbanflow.com).....	47

V DIO PRILOZI

PRILOG 1. FTZ formular za prijedlog projekta	50
PRILOG 2. Primjer tablice analize stakeholdera.....	54
PRILOG 3 Primjer SWOT analize	55
PRILOG 4. Primjer matrice Logičkog radnog okvira.....	56
PRILOG 5. Primjer budžetske tablice.....	58
POPIS SLIKA.....	59
POPISTABELA.....	59
POJMOVNIK.....	60
LITERATURA.....	62



LISTA SKRAĆENICA

FTZ - Fondacija tuzlanske zajednice

LFM - Logical Framework Matrix (Logička matrica)

LRO - Logički radni okvir

PCM - Project Cycle Management (engleski naziv za upravljanje projektnim ciklusom)

PEST - Političko Ekonomsko Socijalno Tehnološko (odnosi se na analizu okruženja)

SMART - Specific Measurable Achievable Relevant-Realistic Time-bound (odnosi se na ciljeve)

SWOT - Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Snage Slabosti Prilike Prijetnje - odnosi se na analizu okruženja)

UPM - Upravljanje projektnim ciklusom



UVOD U PRIRUČNIK

Projekti za razvoj zajednice od ključnog su značaja za svaki grad, lokalnu zajednicu, naselje, mjesnu zajednicu, administrativnu regiju, ali i državu u cijelini. Bez obzira da li se radilo o projektu kojim se želi uljepšati zajednica, poboljšati obrazovanje ili brinuti za stare, njegovom implementacijom se određeno naselje ili grad približava stanju u kojem želi biti u budućnosti. U slučaju da želimo krenuti u realizaciju nekog projekta u svojoj zajednici, već znamo da će nam trebati odgovarajući ljudski i materijalni resusi. Oba ova uslova moraju biti ispunjena da bismo bili sigurni da će naš projekat ostvariti kvalitetne, vidljive i održive rezultate u zajednici. Ovo praktično znači da prvo moramo okupiti zainteresovane učesnike, a onda i obezbijediti finansijska sredstva. Da bismo to uradili moramo pristupiti planiranju i pisanju prijedloga projekta.

U proteklih 15 godina, Fondacija tuzlanske zajednice imala je priliku da pročita preko 2.000 projektnih prijedloga koje su dostavljali građanska udruženja i grupe sa područja Tuzlanskog kantona. Mnogi od ovih projekata bili su odlično osmišljeni, detaljno opisani, argumentovani sa stanovišta potrebe za projektom, uključenim partnerima, ciljnim grupama i potrebnim sredstvima. Stoga smo i podržali više od 1.000 sjajnih građanskih projekata i lokalnih inicijativa, manjih i većih, iz urbanih i ruralnih naselja, iz zajednica u većoj ili manjoj potrebi. Neki su bili iz oblasti obrazovanja, neki iz oblasti kulture, umjetnosti, ekologije, a neki iz oblasti poboljšanja infrastrukture. Ipak, skoro 50% apliciranih projektnih prijedloga nije podržano, ne samo zbog toga što nismo imali dovoljno sredstava za sve prijedloge projekata, nego i zbog toga što nije bio jasno definisan rezultat koji se želi postići u zajednici. Ti projekti nisu bili dovoljno uvjerljivi za naše Komisije za dodjelu grantova¹, da bi se članovi i članice odlučili za njihovo finansiranje.

Za svaki projekat u zajednici važna je dobra priprema. Imali smo situacije kada su nam potencijalni aplikanti usmeno prezentirali odličnu ideju za projekat, ali svoju "priču" nisu uspješno prenijeli na papir. Njihova se priča na projektnom prijedlogu činila nepovezano i nejasno. Iako smo znali da se radi o odličnom

projektu, nismo to mogli vidjeti iz aplikacije, jer nije bio dobro predstavljen. Može se desiti da se precizno opiše ciljna grupa i aktivnosti koje se žele sprovesti u zajednici, ali se ne vidi jasna slika promjene koja se želi postići u zajednici. U nekim slučajevima nam se činilo da građanske grupe i udruženja žele sprovesti mnogo više od onoga što realno mogu u vremenskom periodu koji su odredili za provođenje projekta. Nekada budžet nema direktne veze sa aktivnostima, pa moramo tražiti dopune i pojašnjenja.

I sami smo pravili i još uvijek pravimo slične greške u svojim projektnim prijedlozima prema drugim donatorima, ali iz svakog novog projektnog prijedloga izlazimo vještiji, mudriji i hrabriji da krenemo u neku novu inicijativu i projekat. Stalno učimo i stalno tražimo nove metode, tehnike i pristupe da sebi olakšamo proces planiranja, pisanja i praćenja projekta.

Zbog toga smo se i odlučili na pisanje ovog Priručnika, u nadi da ćemo olakšati ovaj složen proces svojim kolegama i volonterima² u civilnom sektoru, ali i svim drugim aktivnim građanima koji žele realizirati projekat u svom naselju, mjesnoj zajednici ili gradu u cjelini.

U ovom priručniku, opredjelili smo se za predstavljanje osnovne grupe alata za izradu i upravljanje projektima koji se koriste u okviru metode pod nazivom "Upravljanje projektnim ciklusom"³ (UPM).

Ovu metodu je Evropska komisija usvojila 1992. godine kao zvanični set alata za dizajniranje i upravljanje svojim projektima. Već sljedeće godine je objavljen njihov prvi priručnik pod nazivom „Project Cycle Management“ (skraćeno PCM), koji je kasnije prilagodila u 2001. i 2004. godini pod nazivom "Vodič za upravljanje projektnim ciklusom"⁴

Nadamo se da će vam ovaj Priručnik pružiti sve neophodne informacije o ovom sistematičnom procesu pripreme projekta putem UPM/PCM metode, ali vas svakako želimo ohrabriti da dodatne informacije potražite u navedenom vodiču Evropske komisije.

Autori priručnika

1. Komisija za dodjelu grantova pri Fondaciji tuzlanske zajednice je volonterska građanska komisija koju čine osobe različitih znanja, profesija i iskustava, koja na objektivnan način ocjenjuje projektne prijedloge i predlaže najbolje za finansijsku podršku.

2. Iako su imenice navedne u muškom rodu radi skraćivanja obima teksta, u cijelom dokumentu se referira na osobe muškog i ženskog spola, te transrodne osobe.

3. o.a. uvriježen prijevod u regionu Zapadnog Balkana sa engleskog jezika „Project Cycle Management“

4. "Project Cycle Management Guidelines" (2004), dostupno na: <https://iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd>, pristup: 26.11.2020.

1

PROJEKAT I PROJEKTNI CIKLUS



Tajna napretka je krenuti. Tajna svakog početka je razdvajanje zadatka na male dijelove, i započinanje sa prvim.

- Mark Twain

I.1. ŠTA JE PROJEKAT?

Većina aktivnosti koje se provode od strane organizacija civilnog društva, udruženja građana i grupa, ali i svih drugih organizacija, planirane su u formi projekta.

Iako se projekti razlikuju po svojoj veličini, obimu i vremenskom okviru, može se reći da svi imaju sljedeće karakteristike (PCM Guidebook, 2017, 7):

- početak i kraj;
- određen budžet;
- jasan cilj, odnosno jasan rezultat koji se želi postići projektom;
- niz aktivnosti koje imaju svoj jasan redoslijed i jedinstvenost;
- ljudske i materijalne resurse koji se moraju koordinirano koristiti;
- jasno identifikovane učesnike, uključujući primarnu ciljnu grupu i krajnje korisnike;
- odgovarajuću finansijsku i ekonomsku analizu, koja će nagovjestiti da će korist od projekta premašiti njegove troškove;
- finalnu procjenu na kraju projekta da se utvrdi da li je cilj ostvaren.

Projekat se definiše kao niz aktivnosti koje se provode s ciljem postizanja određenih rezultata, u definisanom vremenskom periodu i sa definisanim budžetom.

(Modifikovana definicija koja se koristi u mnogim organizacijama civilnog društva).

Prema definiciji Evropske komisije, projekat predstavlja transfer spoljnih sredstava u potpuno orijentisanom paketu resursa organizovanih na način da predstavlja odgovor na prethodno utvrđene potrebe.

(prema Papadimitrov i Nikolovski, 7, 2017)

Definicija holandske razvojne agencije DGIS, definiše projekat kao napor u kojem su organizovani ljudski, materijalni i finansijski resursi, kako bi se u ograničenom vremenskom periodu preduzeo ograničeni broj specifičnih zadataka, i postigla promjena koja se izražava u kvalitativnim i kvantitativnim ciljevima.

Smatra se da svaki projekat treba da se sastoji od projektnih faza, o čemu ćemo više govoriti u narednim odjeljcima. Treba imati na umu da se ne može svaka aktivnost koju obavlja neka organizacija ili institucija smatrati projektom.

Projekat nije:

- neka aktivnost koja se periodično ponavlja na isti način;
- aktivnost bez jasno definisanog cilja;
- aktivnosti koje se mogu ponoviti ili prebaciti bilo gdje i bilo kada bez obzira na kontekst;
- tekuće organizacione aktivnosti (npr. sjednica Upravnog odbora).

Prema tome, uopšte rečeno, projekat je instrument promjene stanja u zajednici u kojoj se živi i djeluje, te kojim se želi doći do nekog novog stanja, promjenjene politike prema nekim ciljnim grupama ili promjene stavova zajednice prema nekom problemu. Do krajnjeg cilja se ne može doći kroz samo jednu aktivnost, nego su potrebne različite intervencije prema različitim zainteresovanim stranama.

Svaki projekat je važno predstaviti u vidu projektnog prijedloga, koji predstavlja dokument koji se mora napisati najčešće zbog osiguravanja finansijskih sredstava za taj projekat. To je pažljivo i jasno napisan dokument, potkrijepljen činjenicama, čiji je cilj da uvjeri finansijski izvor da treba da finansijski podrži realizaciju ideje opisane u projektnom prijedlogu.

U narednim odjeljcima ćemo predstaviti proces planiranja i pisanja projektnog prijedloga.

I.2. ŠTA JE PROJEKTNI CIKLUS?

Proces upravljanja projektom može se predstaviti kao cikličan proces koji se sastoji od nekoliko međusobno povezanih faza koje su progresivne i ne mogu se zaobići.

Time se projekat želi prikazati na struktuiran način, kako bi se sve relevantne informacije o projektu mogle lako komunicirati sa svim zainteresovanim stranama, i kako bi se mogle donositi ispravne odluke tokom cijelog projektnog ciklusa.

Iako postoji čitav niz različitih šema projektnog ciklusa, sve one sadrže pet osnovnih faza:



Slika 1. Projektni ciklus

Svaka od navedenih faza će biti detaljno opisana u drugom poglavlju ovog priručnika

I.3. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM⁵ (UPC)

Pedesetih godina prošlog vijeka, veliki broj projekata širom svijeta, u koje su uložena značajna sredstva od strane donatora i državnih razvojnih agencija, nije donosio očekivane rezultate. Pojavljivali su se različiti problemi u realizaciji, pri čemu projekti nisu odgovarali prioritetnim problemima zajednice; rezultati su bili manji od predviđenih i nisu bili održivi, a troškovi su rasli zbog pogrešno planiranog vremenskog okvira.

Zbog toga je najprije USAID⁶, u kasnim šezdesetim godinama prošlog vijeka, razvio i počeo primjenjivati tzv. logički radni pristup⁷ za sistematično planiranje, implementaciju, praćenje i evaluaciju projekata. Ovaj metod planiranja je prototip današnjem logičkom radnom okviru⁸ u okviru UPC metode.

U osamdesetim godinama prošlog vijeka, GTZ⁹ je unaprijedio ovaj pristup tako što je logički radni pristup povezao sa fazom analize i planiranja uz participativan pristup. Evropska unija od 1992. godine uvodi „Project Cycle Management¹⁰“ metodu, kao svoj zvanični set

alata za dizajn i menadžment svojih projekata. Od tada, ova metoda se koristi od strane velikog broja organizacija, ne samo u svijetu, nego i na području zapadnog Balkana, gdje se najčešće koristi prevedeni naziv ove metode kao “Upravljanje projektnim ciklusom”, na koji ćemo se referirati u ovom priručniku sa skraćenicom UPC.

Najvažniji element UPC modela je “Logički radni okvir” (skraćeno LRO). On predstavlja specifičan logički format, odnosno alat za dizajniranje, praćenje i upravljanje projektnim ciklusom, o kojem će biti riječi u nastavku. Pored LRO-a, u ovom priručniku ćemo predstaviti i druge korisne alate UPC modela koje vam značajno mogu pomoći prilikom svakog narednog planiranja projekta za zajednicu.

Korištenje ovih alata je značajno za svakoga ko želi poboljšati svoje upravljačke i organizacione vještine, ali i lakše komunicirati sa zainteresovanim stranama o ciljevima i rezultatima projekta koji se želi realizirati.

5. Eng. Project Cycle Management (PCM)

6. Eng. USAID - United States Agency for International Development (Američka agencija za međunarodni razvoj)

7. Eng. Logical Framework Approach

8. Eng. Logical Framework (Logframe)

9. Engl. FTZ - German Technical Cooperation (Njemačka agencija za tehničku saradnju)

10. https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en.pdf, pristupljeno 24.1.2021.

I.4. IZRADA PROJEKTA PUTEM LOGIČKOG PRISTUPA

Izrada projekta putem logičkog pristupa je metoda analize problema i planiranja aktivnosti kako bi se došlo do rješenja tog problema. Kroz ovaj proces, potiče se način kreativnog razmišljanja, rješavanja identifikovanog problema, te se otkriva uzrok problema i provjerava prikladnost predloženih aktivnosti za postizanje rezultata, odnosno ostvarenja ciljeva. Na taj način se može razviti dobar i logičan projekat.

Svaki ozbiljan projekat neće zadovoljiti potrebe korisnika ukoliko nije napravljena analiza problema, odnosno njihovih uzroka. Često se dešava da oni koji planiraju projekat smatraju da već znaju šta je problem, tako da se ne žele posvetiti istraživanju potreba. Međutim, jedna osoba ili grupa ljudi rijetko kada imaju cijelu sliku problema s kojim se žele suočiti, tako da je potrebno konsultovati i druge osobe, već izrađene analize i tako dobiti kompletniju sliku cijele situacije i stanja koje želimo mijenjati.

Logički pristup UPC-a je analitički proces i set alata koji nam pomaže da uradimo struktuiranu i sistematičnu analizu projektne ideje. Ovaj analitički proces prikazan je u Tabeli 1.

Centralni alat UPC-a je “Logički radni okvir” (LRO), koji se definiše u drugoj fazi projektnog ciklusa, koji se koristi i u ostalim fazama i to u sljedeće svrhe:

- u fazi identifikacije LRO pomaže da se analizira situacija i relevantnost projekta u odnosu na postavljene ciljeve i strategije;
- u fazi formulacije LRO pomaže u pripremi projektnog prijedloga, jer se tu jasno definišu projektni ciljevi, mjerljivi indikatori, rizici i definiraju se odgovornosti onih koji upravljaju projektom;
- u fazi implementacije LRO je ključni alat koji se redovno prati u određenim vremenskim intervalima, te se prema navedenim indikatorima izvještava o realiziranim aktivnostima projekta i postignutim rezultatima;
- u fazi evaluacije LRO daje sumarni pregled onoga šta je bilo planirano projektom (ciljevi, indikatori i ključne pretpostavke) i tako daje osnovu za procjenu uspješnosti projekta i ostvarenog uticaja u zajednici.

Detaljna izrada LRO sa pojašnjenjima svih polja i načinom popunjavanja je data u nastavku priručnika.

FAZA ANALIZE	FAZA PLANIRANJA
<i>Analiza zainteresovanih strana ili „stakeholdera“</i> predstavlja identifikaciju i opisivanje istih uz procjenu njihovih kapaciteta.	<i>Definisanje intervencijske logike</i> , odnosno matrice Logičkog radnog okvira. Ovdje se definišu projektne strukture, tesitraju se interne logičke veze, pretpostavke i rizici i formulišu se indikatori uspjeha.
↓ <i>Analiza problema</i> predstavlja analizu problema, smetnji i prilika, pri čemu se određuje veza sa uzrocima i posljedicama tog problema. Problemi se vežu za već utvrđene ciljne grupe i korisnike.	↓ <i>Plan aktivnosti</i> predstavlja proces određivanja niza povezanih i međusobno zavisnih aktivnosti, uz određivanje vremenskog trajanja, te odgovornih osoba za provođenje tih aktivnosti.
↓ <i>Analiza ciljeva</i> je proces definisanja rješenja za identifikovane probleme, te potrebna sredstava i pristupi koji će dovesti do tog rješenja.	↓ <i>Planiranje resursa i troškova</i> se sastoji u raspoređivanju ulaznih resursa i kreiranju budžeta koji proizilaze iz plana aktivnosti.
↓ <i>Analiza strategija</i> se zasniva na identifikaciji različitih strategija kako bi se došlo do rješenja i odabir najpogodnije.	

Tabela 1 Logički pristup analitičkog planiranja projekta

2

FAZE PROJEKTNOG CIKLUSA



*Jedini način da nikada ne pogriješiš
jest da nikada ne pokušaš.*

- Philip Knight

II.1. FAZA PROGRAMIRANJA

1. PROGRAMIRANJE

Faza programiranja postavlja projekat u situaciju u kojoj se isti identifikuje, razvija i provodi. Osnovni cilj ove faze je analizirati stanje na nacionalnom, lokalnom ili sektorskom nivou, te ustanoviti koji su prioriteti postavljeni od strane pojedinih donosioca odluka. Na osnovu analize situacije prepoznaju se problemi i prilike i razmišlja se o promjeni koja treba da se dogodi kako bi se postigli dugoročni efekti u odnosu na situaciju u kojoj se projekat provodi. Ta situacija je obično

određena politikom ili strategijom odgovornog organa upravljanja koja je predstavljena kroz državni strateški plan, odnosno regionalne ili lokalne strategije i razvojne planove. Stoga je u ovoj fazi potrebno analizirati nacionalne ili lokalne strategije, sektorske planove, regionalne ili lokalne razvojne planove i slične dokumente. Neki dokumenti koji mogu pomoći u analizi situacije su, na primjer, strategije razvoja kantona, grada ili općine, kao i akcioni planovi i politike razvoja, te slični dokumenti u određenim oblastima, npr. obrazovanja, mladih, zaštite zdravlja i slično.

Šta nam je potrebno za ovu fazu?	U ovoj fazi prikupljamo državne, lokalne i sektorske strategije, politike i akcione planove, te studije slučaja, ekonomske, finansijske, socijalne, institucionalne, ekološke i druge analize i istraživanja koja su relevantna za organizaciju i projekat koji želimo razvijati.
Koje alate koristimo u ovoj fazi?	U ovoj fazi možemo da se koristimo raznim alatima kao što su: 1. Analiza situacije putem strateških dokumenata koje možemo prikazati u vidu tabele sa pobrojanim ključnim informacijama koje nam trebaju da bi objasnili kontekst projekta. U tabelu se može dodati i oznaka za tip dokumenta i institucionalni nivo na koji se dokument odnosi. 2. SWOT analiza koja se predstavlja u obliku matrice sa četiri polja, objedinjuje projektni koncept u vidu eksternih mogućnosti i prijetnji, te internih snaga i slabosti. 3. U zavisnosti od obima projekta može se raditi PEST analiza, koja predstavlja analizu političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja.
Ključni rezultati ove faze su:	Ključni rezultat ove faze je definisanje okvira u kojem se projekat provodi: strategija, sektorska analiza, razvojni planovi (nacionalni, regionalni, općinski), evaluacija politika i institucija, analiza okruženja i slično. Ovakvi strateški dokumenti predstavljaju uporište za pokretanje nekog projekta. Dodatno, u ovoj fazi se kroz izradu SWOT analize, definišu prednosti i nedostaci nosioca projekta naspram okruženja u kojem djeluje.

II.1.1. SWOT analiza

SWOT analiza je alat koji se najčešće koristi kao dio strateške analize za pokretanje nekog projekta. Ona pomaže procesu planiranja tako što se definišu snage, slabosti, prilike i prijetnje onih koji vode projekat i onih koji su uključeni u projekat. Stoga se putem SWOT analize može napraviti i dobra procjena kapaciteta organizacije i/ili institucije koja želi provesti projekat i drugih zainteresovanih strana koje žele da učestvuju u istom. Dodatno se kroz ovu analizu može uspješno procijeniti i okruženje u kojoj sve zainteresovane strane projekta djeluju i promišljati o tome kako to okruženje utiče na sve njih. SWOT

je akronim za S-Strengths (Snage), W-Weaknesses (Slabosti), O-Opportunities (Mogućnosti), T-Threats (Prijetnje).

SWOT analiza će pomoći organizaciji da razumije snage i slabosti iz unutrašnjeg okruženja organizacije, te da procijeni mogućnosti i prijetnje iz vanjskog okruženja. SWOT se provodi tako što se okupe članovi i članice organizacije koji će uraditi tzv. oluju ideja (engl. brainstorming). Svi trebaju odvojiti dovoljno vremena za razmišljanje. Svoja mišljenja će svi učesnici zabilježiti u tablicu koja se sastoji od četiri polja kako je prikazano u Tabeli br. 2.

STRENGTHS / SNAGE	WEAKNESSES / SLABOSTI
Snage predstavljaju faktor unutrašnje analize, i ovdje se analiziraju pozitivni učinci, koji se nalaze unutar organizacije.	Slabosti su dio unutrašnje analize, i ovdje se analiziraju negativni učinci koji se nalaze unutar organizacije.
OPPORTUNITIES / MOGUĆNOSTI	THREATS / PRIJETNJE
Prilike dolaze iz vanjskog okruženja. To su svi pozitivni aspekti, izvan organizacije, koji se trebaju iskoristiti.	Prijetnje su dio negativnih vanjskih faktora koje utiču na moguće probleme prilikom implemetacije projektnih aktivnosti.

Tabela 2 SWOT analiza

SWOT analiza može pomoći organizaciji da uskladi ciljeve projekta sa vlastitim kapacitetima, kako ljudskim tako i materijalnim. Ovakva analiza bi trebala pomoći da se ne postave previše ambiciozni ciljevi koji se neće moći ostvariti zbog nedostatka resursa u organizaciji.

Prije nego se krene u izradu SWOT analize treba voditi računa o nekim pravilima:

- SWOT je subjektivan,
- analiza treba biti kratka i jasna,
- treba biti realističan kod definisanja jakih i slabih strana,
- treba se analizirati u odnosu na konkurenciju,
- analiza treba biti specifična, a ne uopštena.

II.1.2. PEST analiza

Pored SWOT analize koja se najčešće koristi za analizu internih i eksternih faktora koji mogu uticati na projekat, neke organizacije koriste i tzv. PE(E)ST analizu.¹¹ Naziv predstavlja akronim sastavljen od početnih slova sljedećih riječi:

P-Političko; E-Ekonomske; S-Socijalno; T-Tehnološko

Šematski prikaz PEST analize dat je u Tabeli 3. U okviru ove analize, organizacija procjenjuje mogućnosti i vanjske opasnosti koji mogu prijetiti projektu iz okoline i okruženja. Za lakšu analizu okruženja korisno je odgovoriti na pitanja data u tabeli.

POLITIČKI FAKTORI	EKONOMSKI (I EKOLOŠKI) FAKTORI
Ko je na vlasti i kakva je politika za oblast rada u kojoj organizacija djeluje? Koji su zakonski propisi u toj oblasti? Da li su vlasti otvorene za saradnju i dijalog?	Kakvo je stanje privrede? Koje su najjače proizvodne grane? Postoje li lokalni potencijal za finansiranje projekata? Da li ima prilika za razvoj privrede? Kakvo je stanje okoliša i kako to može uticati na organizaciju i njene projekte?
SOCIJALNI FAKTORI	TEHNOLOŠKI FAKTORI
Kako društvo reaguje na probleme na koje ukazuje organizacija? Postoji li neka mreža organizacija koje se pomažu? Je li društvo otvoreno za nove ideje? Kakvo je zdravlje populacije, obrazovna slika i društvena kretanja, životni stilovi, kulturni razvoj itd.?	Kakvo je okruženje po pitanju istraživanja i razvoja, uticaj savremenih tehnologija, medija, transporta i drugih servisa?

Tabela 3 Šematski prikaz PEST analize

11. Vjeruje se da je PEST analiza nastala kao rezultat promišljanja više osoba koji su usavršavali metode strateškog planiranja, a da se neki počeci vide u radovima profesora Francis J. Aguilar sa Harvarda koji je 1967. godine u svojoj publikaciji "Skeniranje poslovnog okruženja", govorio kako ETPS (ekonomski, tehnički, politički i socijalni) faktori najviše utiču na poslovno okruženje.

II.2. FAZA IDENTIFIKACIJE

2.

IDENTIFIKACIJA

Osnovni cilj ove faze je identifikovati ključni fokus projekta. Prije svega, potrebno je identifikovati kome projekat treba koristiti i koje su potrebe aktera u projektu. Kroz procjenu potreba dobit će se pregled problema zajednice. Ovo je takođe svojevrsno istraživanje, kojem treba prići sa najvećom ozbiljnošću. U ovom dijelu vodimo se

realnim potrebama potencijalnih korisnika projekta, te primarnim istraživanjem, obilaskom, sastancima i razgovorima putem kojih saznajemo o tim potrebama. Ova faza podrazumijeva i analizu učesnika (sudionika ili stakeholdera), odnosno svih onih koji će imati pozitivan ili negativan uticaj na projekat. Osim toga, analiziraju se ponovno i kapaciteti organizacije, ciljevi koji se žele postići, te se procjenjuju potrebe i troškovi.

Šta nam je potrebno za ovu fazu?	U ovoj fazi koristimo se okvirom uspostavljenim tokom faze programiranja (strategijama, politikama i sl.), te rezultatima konsultacija sa potencijalnim učesnicima projekta. Osim toga, u ovom dijelu potrebno je posvetiti pažnju sljedećem (Pavić – Rogošić, 6): • identifikiranju ideja za projekat, što podrazumijeva, analizu problema sa kojima se korisnici suočavaju, te identifikiranju mogućnosti rješavanja tih problema, • procjeni kapaciteta svih strana koje će biti uključene u provedbu projekta, • analizi ciljeva koji se žele postići.
Koje alate koristimo u ovoj fazi?	U ovoj fazi kao alate koristimo za procjenu prioritenih problema, definisanje ciljeva, te logičku matricu kao poveznicu analize okruženja, potencijalnih učesnika, aktivnosti i potrebnih resursa.
Ključni rezultati ove faze su:	• izrađena analiza učesnika / sudionika / stakeholdera • izrađeno stablo problema • izrađeno stablo rješenja i ciljeva

II.2.1. Analiza zainteresovanih strana

U projektnoj terminologiji, pa čak i u smjernicama za dodjelu grantova kod različitih donatora, veoma često se navode različiti izrazi kojim se žele identifikovati zainteresovane strane, odnosno strane koje mogu imati direktne ili indirektno koristi od projekta, te pozitivne ili negativne učinke vezane uz projekat. Ove zainteresovane strane se u projektnom jeziku često nazivaju akteri ili sudionici projekta ili se često koristi engleski naziv za zainteresovane strane „stakeholderi”¹² U ovoj publikaciji koristili smo sve ove nazive, smatrajući da svi koji se bave upravljanjem projektima trebaju da usvoje sve ove nazive i da ih koriste u skladu sa svojim preferencijama. Prilikom razvoja projektne ideje, projektni tim treba da pristupi identifikaciji i „mapiranju” svih

zainteresovanih strana koji će imati bilo kakav uticaj na projekat. Ono što je potrebno znati prilikom identifikacije zainteresovane strane, je to da ne moraju sve one biti direktno uključene u sam projekat. Prema tome, svi oni koji žele ili mogu pozitivno ili negativno uticati na realizaciju projekta, moraju biti identifikirani, te mora biti poznata strategija djelovanja prema tim stranama.

Pri tome, moramo napraviti razliku između primarnih i sekundarnih zainteresovanih strana. Primarni „stakeholderi” su oni koji su direktno vezani za realizaciju projekta, bilo pozitivno ili negativno, a sekundarni su posrednici, odnosno različite grupe koje su vezane za već identifikovane primarne „stakeholdere” (Paliaga, 4).

12. Engl. “Stakeholders” na bosanskom jeziku se najčešće prevodi kao “zainteresovane strane”.

Prilikom identifikacije zainteresovanih strana bitno je dati odgovore na sljedeća pitanja (Pavić – Rogošić, 9-10):

- Koji su njihovi interesi? Šta ih zanima?
- Koja su njihova očekivanja? Šta očekuju od odnosa s vama? Šta očekuju od vaše inicijative?
- Koji su njihovi potencijali? Kako bi mogli doprinijeti projektu?

Prema tome, u okviru analize zainteresovanih strana, potrebno je identifikovati sljedeće grupe:

1. Ciljna(e) grupa(e) – pojedinci / grupe/ organizacije koje će od projekta imati direktnu korist,
2. Krajnji korisnici - koji će imati dugoročne koristi od projekta,
3. Partneri – koji će aktivno sudjelovati u izradi i provedbi projekta, koji će imati svoje troškove u budžetu projekta, ali će biti odgovorni samo za aktivnosti koje se odnose direktno na njih,
4. Saradnici – koji će na bilo koji način podržavati projekat, ali neće biti uključeni u finansiranje kroz budžet projekta, niti moraju ispuniti posebne kriterije, kao glavni nosioci i partneri u projektu,
5. Konkurencija / protivnici / ostale organizacije koje imaju istu ili sličnu djelatnost kao i vaša organizacija, ili provodi projekte sa sličnom tematikom kao i vaša organizacija.

II.2.2. Ciljne grupe i korisnici

U okviru analize zainteresovanih strana na projektu, potrebno je poznavati razliku između ciljnih grupa i korisnika projekta, jer se često dešava da se ove dvije grupe poistovjećuju.

Ciljne grupe projekta su pojedinci, grupe ili organizacije koje će imati direktnu korist od rezultata projekta, odnosno kojim će se riješiti neki njihov problem, identifikovan u analizi problema. S druge strane, korisnike treba posmatrati sa šireg stanovišta, jer to mogu biti pojedinci ili organizacije koji će imati dugoročnu korist od projekta.

Na primjer, ako se želi realizovati projekat podrške nezaposlenim licima, te im se želi omogućiti da pokrenu vlastite poslovne poduhvate, nezaposlena lica su onda ciljne grupe takvog projekta, dok su korisnici projekta njihovi uposlenici, porodice, ali i država koja ima korist od smanjenja nezaposlenosti, te prikupljanja prihoda po osnovu poreza i doprinosa.

Ciljne grupe se definišu što preciznije kao u sljedećim primjerima:

- Mladi od 20 do 25 godina bez obzira na spol;
- Muškarci i žene od 30 – 40 godina,
- Menadžeri preduzeća sa minimalno 3 godine iskustva u vođenju projekata u dobi od preko 30 godina.

Kako bi se lakše definisale ciljne grupe projekta, potrebno je dati konkretan odgovor na pitanje: „Ko će imati korist od projekta?“ Grupa ljudi koja će imati direktnu korist od projekta, odnosno grupa na koju se projekt odnosi, predstavlja ciljnu grupu. Ukoliko se dobro definiše problem, neće biti teško odrediti ciljne grupe, odnosno njihove kategorije i „dobne razrede“.

II.2.3. Analiza problema i rješenja

Ako želimo promijeniti neko stanje u zajednici na bolje, to znači da smo već prepoznali neki problem koji želimo riješiti u zajednici. Ciljevi projekta se mogu postaviti tek nakon što se definisao konkretan problem koji se želi riješiti projektom. Da bi se to moglo uraditi potrebno je dobro poznavati okruženje u kojem se projekat treba realizovati, te istražiti potrebe ciljnih grupa projekta.

Prema tome, analiza problema se sastoji od dva osnovna zadatka:

- Identifikacija problema s kojim se suočavaju ciljne grupe projekta
- Identifikacija uzroka i posljedica tog problema.

U definiranju i opisu problema potrebno je dati jasna, koncizna i ne pretjerano opširna obrazloženja. Dobro je da se problem identifikuje na osnovu istraživanja koje je provedeno od strane organizacije ili grupe koja želi realizovati projekat ili na osnovu podataka koji se mogu dobiti od relevantnih institucija.

Potrebno je da opisani problem bude potkrijepljen stvarnim činjenicama kako bi se „dokazalo“ da problem stvarno postoji. Problemi se ne smiju pretpostavljati. Takođe, prilikom definisanja problema, treba izbjegavati konstrukcije „poznata je činjenica da mladi teško dolaze do radnog mjesta“.

Ova rečenica se može zamijeniti sa “Nedavni izvještaj o istraživanju nezaposlenosti pokazuje da....”. Potrebno je odabrati činjenice kojima se mogu informirati oni koji nisu informirani i uvjeriti one koji ne vjeruju. Projekat za dobrobit zajednice ne smije imati profitni karakter, odnosno donijeti novčanu dobit nekoj organizaciji, a još manje pojedincu (pri tome ne mislimo na naknadu za rad i osnovne troškove u okviru projekta).

Najvažnije je da se pri definiranju problema odgovori na sljedeća pitanja:

- Šta se dešava i koje nedostatke ili potrebe vidite u vašem okruženju?
- Na osnovu čega ste došli do tih saznanja?
- Ko je uočio taj problem/nedostatak?
- Šta je ili ko je uzrok tog problema?
- Koje posljedice mogu nastati, ukoliko se problem ne riješi?

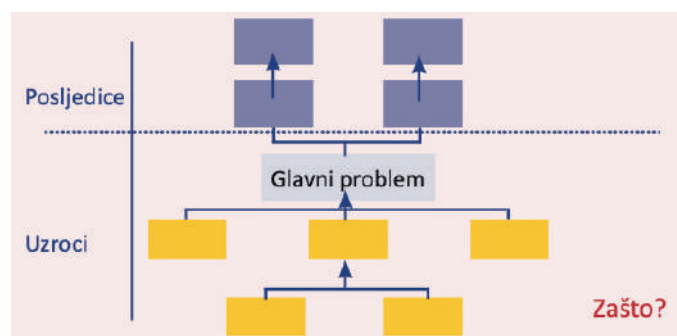
II.2.3.1. Stablo problema

Za analizu problema često se koristi „Stablo problema“ kao jednostavan alat koji nam može pomoći da definišemo “centralni” problem koji želimo riješiti, nakon čega pristupamo analizi njegovih uzroka i posljedica. Ukoliko problem u zajednici predstavimo kao stablo, koje ima korijenje, onda bi to bili uzroci problema, a njegove veće i manje grane predstavljaju posljedice koje nastaju usljed nerješavanja identifikovanog problema.

Proces izrade problemskog stabla za projekat u zajednici, treba raditi u grupi ljudi koja će učestvovati u realizaciji projekta. Svaka osoba treba da dobije priliku da imenuje ključni problem koji postoji u zajednici i koji se želi riješiti. Razgovorom se utvrđuje koji je prioritetni ključni problem, kao početna tačka za stablo problema. Nakon što se odabere jedan ključni problem, isti se naznači na centralni dio table ili velikog papira, te se identifikuje/u posljedice/e do kojih je doveo prepoznati problem. Nakon toga se pristupa identifikaciji uzroka problema i to tako što se postavlja pitanje **zašto?** Zašto se desio prepoznati problem u zajednici? Ovo pitanje možemo postavljati sve dotle dok nam se ne učini da smo iscrpili sve uzroke prepoznatom problemu.

Grafički prikaz na Slici 2 može pomoći u lakšem razumijevanju veza između problema, uzroka i

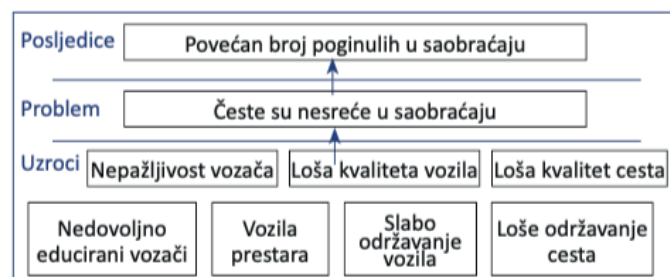
njegovih posljedica. Logičan je zaključak bi bio da se neki problem može riješiti ukoliko mu se uklone uzroci. Stoga treba znati da se projekti u zajednici trebaju, u suštini, baviti aktivnostima kojim bi se otklonio neki uzrok identifikovanom problemu. S obzirom da jedan problem može imati jako puno uzroka, treba znati prepoznati onaj ili one na koji možemo djelovati, imajući u vidu kapacitete i znanja koje imamo u okviru projektnog tima, partnera i saradnika.



Slika 2 Grafički prikaz Stablo problema

Dodatno, treba voditi računa da naš projekat ima vremensko trajanje, tako da je potrebno da se fokusiramo na otklanjanje uzroka koji se mogu riješiti u vremenu u kojem će trajati naš projekat.

Treba naglasiti da ipak postoje i jako važni projekti u zajednici koji se neće moći baviti otklanjanjem uzroka problema, zbog toga što su kreirani kao reakcija na hitne situacije, pa su njegove hitne intervencije i aktivnosti uglavnom usmjerene na ublažavanja posljedica neke krizne situacije. Sa ovakvim projektima se ne mogu riješiti kompleksni uzroci nastale krize, ali će se doprinijeti da se isti prepoznaju i da se započne proces njihovog otklanjanja u narednim projektima.



Slika 3. Praktični prikaz stabla problema

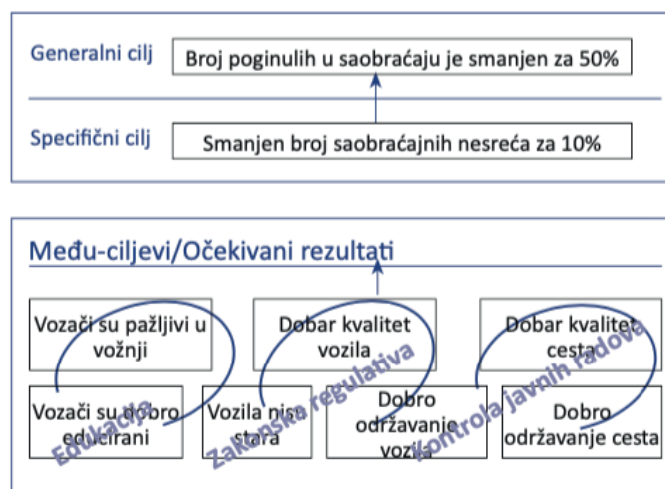
II.2.3.2. Stablo ciljeva

Analiza problema predstavlja negativne aspekte postojeće situacije, dok analiza mogućih rješenja, predstavlja proces u kojem definišemo trenutnu situaciju u pozitivnom aspektu, kao neko željeno stanje u budućnosti, npr., umjesto „česte su saobraćajne nesreće“, definišemo rješenje, odnosno cilj: „smanjen je broj saobraćajnih nesreća“.

Tehnika kreiranja projektnih ciljeva zasniva se na tome da se negativne tvrdnje (iskazi) iz stabla problema, pretvore u pozitivne iskaze koji će se naći u našem stablu ciljeva. Logičko stablo ciljeva se može gledati kao odraz u ogledalu logičkog stabla problema.

Na primjer, ako smo identifikovali problem: „Izuzetno mali broj mladih osoba ima razvijene poduzetničke kompetencije“, onda bi cilj bio: „Povećan je broj mladih osoba koje imaju razvijene poduzetničke kompetencije“. Dakle, možemo reći da se negativna veza kod elemenata stabla problema, pretvara u pozitivnu kod stabla ciljeva i obratno. Još jedan primjer pretvaranja negativnog iskaza: „Mladi ne osnivaju vlastite poslovne poduhvate“, jer „mladi nemaju razvijene poduzetničke kompetencije“, bi mogao glasiti u stablu ciljeva kao: „Veći broj mladih osniva vlastite poslovne poduhvate“, a uzrok bi takođe bio pretvoren u rješenje, odnosno među-cilj ili očekivani rezultat u „mladi imaju razvijene poduzetničke kompetencije“.

Moguće je da su identificirani problemi takvi da je nemoguće definisati realistično rješenje. Na primjer, nemoguće je pretvoriti problem „Jake kiše su uništile usjeve“ u neko rješenje koje bi glasilo „Smanjenjem padavina spasiće se usjevi“. Ovakav problem se ne može riješiti našim projektom. Stoga je važno da se vodi računa o tome da „pretvaranje“ problema u rješenja, odnosno ciljeve, nije tehnički posao kojim se prosto preimenuju iskazi problema, nego je to kreativan i realističan proces definisanja ciljeva koji se mogu ostvariti. Stoga je važno da u ovom procesu identifikacije ciljeva projekta, učestvuje što više zainteresovanih strana. Kroz diskusiju i mišljenja svih prisutnih, bićemo sigurni da smo kreirali dobre formulacije problema, odnosno ciljeva koji će odgovarati većini.



Slika 4. Praktični primjer stabla ciljeva

Kroz šematski prikaz dobijenih ciljeva u stablu ciljeva, imaćemo jasnu sliku njihove hijerarhije, odnosno logičku vezu između onoga što je krajnji ishod naših intervencija, odnosno koje ćemo pristupe koristiti da bismo došli do očekivanih rezultata.

Neki ciljevi će izgledati nerealni, neki previše ambiciozni ili potpuno neizvodivi u kontekstu u kojem se projekat želi implementirati. Stoga je potrebno donijeti prave odluke i odabirati grupu ciljeva koji su usklađeni sa našim resursima i pristupima, a ipak će nas dovesti do željene situacije u budućnosti.

Ako pokušamo djelovati u pravcu svih identifikovanih ciljeva, doći ćemo do zaključka da ćemo imati jako dugačak i vjerovatno skup projekat. Zbog toga se treba fokusirati na samo jedno ili dva područja djelovanja u našem Stablu ciljeva. Na slici gore je dat primjer grafičkog prikaza hijerarhije ciljeva i moguće grupisanje istih.

Koje ćemo područje izabrati zavisiće od sljedećih informacija:

- ciljna grupa i broj učesnika (Da li je ciljna grupa dobro izabrana u odnosu na analizu stanja?; Koji je odnos muškaraca i žena? Koji pristup možemo koristiti?),
- ciljano područje rada (Da li je jasno definisano područje rada? Npr. obrazovanje, zakonske regulative, rad javnog sektora),

- glavni sudionici i glavne aktivnosti (Da li imamo kapacitete za provođenje aktivnosti, ljudske i materijalne? Da li imamo neke prednosti ili nedostatke?,
- grsta i količina materijala i opreme da bi proveli aktivnost. (Da li imamo vlastita sredstva za provođenje aktivnosti?),
- da li imamo ideju o potencijalnim donatorima za ove aktivnosti?, Da li će vlasti podržati naše aktivnosti?,
- pristupi koje ćemo koristiti (Da li su naši pristupi odgovarajući za ciljnu grupu?; Da li pristupi odgovaraju svim partnerima i sudionicima?.

Kada se govori o ciljevima, potrebno je naglasiti da ciljevi treba da opisuju željenu promjenu, da određuju

smjer promjene, da budu mjerljivi i vremenski određeni.

Ovakvi ciljevi se opisuju kao „SMART“ ciljevi, gdje SMART predstavlja akronim sastavljen od početnih slova engleskih izraza:

Specific – specifičan, što znači da dovodi do rješenja postavljenog problema,

Measurable – mjerljiv, tj. da je izražen brojevima, tako da možemo mjeriti njegovo ispunjenje,

Achievable – ostvarljiv, što znači da ga uz svoja iskustva i reference možemo dostići,

Realistic – realan, odnosno objektivna i u skladu sa kapacitetima kojim raspolažemo,

Time bound – vremenski određen, što znači da je postavljen u određeni vremenski okvir.

II.3. FAZA FORMULACIJE

3.

FORMULACIJA

Osnovni cilj ove faze je utvrditi izvodljivost projektnih ideja definisanih tokom faze identifikacije projekta. Ovdje će možda trebati uraditi dodatne analize ciljnih grupa na koje se odnosi identifikovani problem koji projekat treba da rješava i kako ti problemi mogu uticati na njih. U ovoj fazi je potrebno definisati vanjske i unutrašnje rizike koji mogu ugroziti implementaciju projekta.

Ova faza je posebno važna, jer uključuje izradu matrice logičkog okvira, koji predstavlja centralni alat u procesu UPC-a. U logičkoj matrici spajaju se svi elementi projekta koje smo u prethodne dvije faze nastojali definisati, od ciljeva projekta, očekivanih rezultati i planiranih projektnih aktivnosti, do

učesnika projekta koji će svakako biti vidljivi ne samo kroz opise ciljeva, nego i kroz indikatore koji se takođe definišu u ovoj fazi.

Jednom kada smo cijeli Logički radni okvir popunili, možemo pristupiti izradi koncepta projekta, odnosno formulaciji projektnog prijedloga. Kao što je ranije već rečeno, projektni prijedlog će nam poslužiti za predstavljanje projekta svim potencijalnim partnerima, a posebno donatorima, te vlastima, ukoliko se želi ostvariti sufinansiranje ili zajednički raditi na rješavanju određenih identifikovanih problema u zajednici. Treba znati da se formulisani projektni prijedlog za potrebe osiguravanja sredstava za realizaciju istog, moraju spojiti sa ciljevima koje je naveo donator u svom programu podrške ili koje je navela vlast u svojim strateškim dokumentima.

Šta nam je potrebno za ovu fazu?	Neophodni elementi za ovu fazu projektnog ciklusa su definisan projektni zadatak, poziv donatora i detaljan dizajn projekta.
Koje alate koristimo u ovoj fazi?	Kada je riječ o alatima, u ovoj fazi koristimo se čitavim nizom alata koji nam pomažu da što lakše formulišemo projektnu ideju. Ovdje se koristimo centralnim alatom UPC-a, Logičkim radnim okvirom, te drugim tabelama koje nam pomažu da procijenimo rizike, planiramo vrijeme realizacije, aktivnosti, te definišemo budžet projekta.
Ključni rezultati ove faze su:	• izrađena logička matrica, • procjena rizika, • plan aktivnosti, • okvirni budžet projekta, • projektni koncept, • projektni prijedlog – opis projekta.

II.3.1. Matrica logičkog radnog okvira

Kada je projektna ideja identifikovana i kada je završen proces prikupljanja informacija, možemo početi planirati tačan logički okvir koji će jasno predstaviti način realizacije projekta. Koristan alat je svakako matrica Logičkog radnog okvira (LRO), koja će nam pomoći da povežemo sve prethodne analize zainteresovanih strana, sa ciljevima, rezultatima, konkretnim aktivnostima i potrebnim okvirnim budžetom za realizaciju projekta.

U osnovi, LRO ili drugačije nazvana Logička matrica, predstavlja kratki pregled svih elemenata projektnog prijedloga i u velikoj mjeri može pomoći u razumijevanju projekta, ali i donošenju odluke o finansiranju projekta od strane donatora. U slučaju Fondacije tuzlanske zajednice, LRO se ne zahtjeva kod dodjele malih grantova¹³, ali se ista preporučuje u svakom od naših treninga, jer smatramo da je ključna za definisanje bilo kojeg projektnog prijedloga, bez obzira na njegov opseg. Prilikom kreiranja vlastitih projektnih prijedloga prema donatorima, koristimo ovaj alat redovno.

LRO pokazuje strukturu projekta i opisuje projekat na logičan način. Naravno, ona ne može pokazati

svaki detalj projekta koji će biti opisan u projektnom prijedlogu, ali će dati pregled ključnih elemenata, što je važno za većinu donatora, pa ga zbog toga i sami najčešće zahtijevaju prilikom podnošenja prijedloga projekta.

Neka pitanja na koja se lako mogu naći odgovori u LRO su:

- gdje želimo da budemo u budućnosti? (Opšti cilj i Svrha projekta, tj. Specifični cilj),
- kako ćemo tamo stići? (Rezultati, Aktivnosti, Resursi),
- kako ćemo znati da smo tamo stigli? (Indikatori),
- šta će nam pokazati da smo tamo stigli? (Sredstva verifikacije),
- koji su potencijalni problemi tokom projekta? (Pretpostavke).

Veoma često se u novijim pristupima u okviru LRO zahtijeva informacija o tome „Gdje se sada nalazimo?“, što se u matrici LRO često predstavlja kao „Baseline“ ili polazna tačka.

Osnovni oblik LRO-a dat je u Tabeli 4.

	Logičke intervencije	Objektivno mjerljivi indikatori/postignuća	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Generalni cilj				
Specifični cilj (svrha projekta)				
(Očekivani) Rezultati				
		Resursi	Troškovi	Preduslovi
Aktivnosti				

Tabela 4 Matrica Logičkog radnog okvira

¹³ “Mali grant“ u ovom slučaju predstavlja finansijsku podršku projektu u maksimalnom iznosu od 5000 KM.

II.3.1.1. Popunjavanje LRO

LRO ima svoju strukturu i pravila popunjavanja. Ona se sastoji iz četiri reda i četiri kolone, u koje se upisuju ključni dijelovi projekta u obliku jasno definisane izjave za: projektni cilj, svrhu projekta (specifični cilj), rezultate i aktivnosti, te pripadajuće indikatore, izvore verifikacije, pretpostavke i preduslove.

Popunjavanje LRO ima svoj redosljed kako je prikazano u Tabeli 5. Isti se sastoji od sljedećih koraka:

1. Opšti cilj/evi
2. Specifični cilj/evi ili svrha projekta
3. Rezultati (koji se trebaju dobiti)
4. Aktivnosti
5. Preduslovi neophodni za započinjanje projekta

6. Pretpostavke na nivou aktivnosti
7. Pretpostavke na nivou rezultata
8. Pretpostavke na nivou svrhe projekta
9. Pretpostavke na nivou opštih ciljeva
10. Indikatori na nivou opštih ciljeva
11. Izvor verifikacije na nivou opštih ciljeva
12. Indikatori na nivou svrhe projekta
13. Izvor verifikacije na nivou svrhe projekta
14. Indikatori na nivou rezultata
15. Izvor verifikacije na nivou rezultata
16. Sredstva na nivou aktivnosti
17. Troškovi na nivou aktivnosti

Primjer popunjene matrice LRO nalazi se u Prilogu br. 4

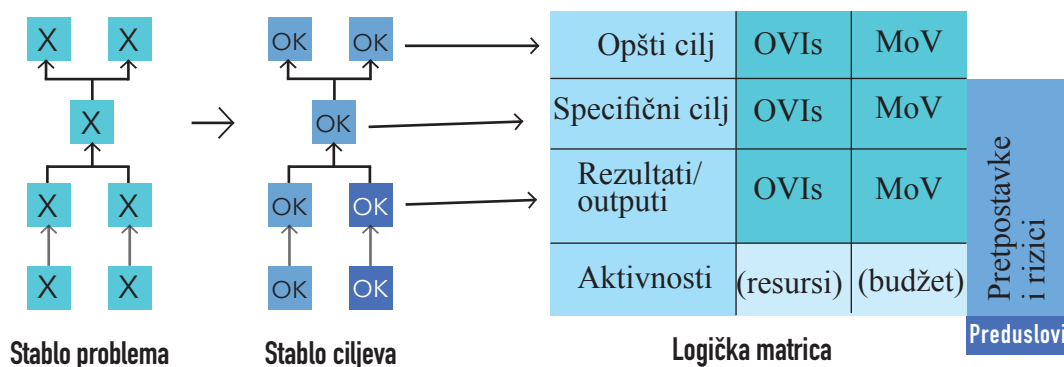
		Indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Opšti cilj	1	10	11	9
Svrha projekta	2	12	13	8
Rezultati	3	14	15	7
Aktivnosti	4	16. Resursi	17. Troškovi	6
				5. Preduslovi

Tabela 5 Redosljed popunjavanja LRO

II.3.1.2. Definisanje ciljeva (I kolona LRO)

Prije nego krenemo sa popunjavanjem LRO, treba razumjeti njenu vezu sa rezultatima onoga što smo već definisali u stablu problema i stablu ciljeva. Naime, osnovni problem koji je identifikovan u stablu problema i onda „pretvoren“ u rješenje unutar stabla ciljeva, postaje svrha projekta ili često nazvan kao specifičan cilj projekta u okviru LRO.

Posljedice koje su navedene u stablu problema i koje su preimenovane u pozitivna rješenja u okviru stabla ciljeva, će postići opšti cilj projekta, dok će uzroci problema koji su preimenovani kao rješenja u stablu ciljeva, će biti naši očekivani rezultati projekta. Ovaj proces prebacivanja stabla ciljeva u LRO predstavljen je na Slici 3 (prema Arnautović, 2020, 14):



Slika 5. Prebacivanje stabla ciljeva u LRO

II.3.1.3. Definisanje indikatora (II kolona LRO)

Sa stanovišta upravljanja projektom i projektnim ciklusom, indikatori predstavljaju srž logičkog pristupa. Ponekad se umjesto jednostavnog pojma za indikatore često kaže da su “objektivno mjerljivi indikatori” kako bi naglasila činjenica da isti nisu postavljeni kao subjektivna procjena nosioca projekta, nego da su formulisani na takav način da ih mogu različiti promatrači razumjeti i mjeriti.

Za svaki od ciljeva (opšti cilj, svrha projekta i među-ciljevi) u LRO, navode se indikatori u vidu minimalnih ostvarenja u odnosu na ciljne grupe, pri čemu treba da daju informacije o ostvarenjima na nivou kvalitete, količine, područja rada i vremena u kojem se isti postižu. LRO se može smatrati realnim samo ako se planiralo razumno postizanje ciljeva na različitim razinama projekta, upravo onako kako je to postavljeno kroz odgovarajuće indikatore. To zahtijeva jasno iskazane uzročno-posljedične veze između indikatora i svih identifikovanih ciljeva projekta.

Prilikom odabira indikatora, veoma je važno usmjeriti se na oblasti koje se žele pratiti, te u okviru tih oblasti definisati objektivno mjerljive indikatore. Neke od oblasti su obrazovanje, zdravstvo, javni sektor, sigurnost itd. U okviru ovih oblasti, relevantni indikatori mogu biti broj škola u odnosu na broj djece, opremljenost škole, broj vannastavnih aktivnosti (obrazovanje), broj mladih koji koriste razne stimulanse, dostupnost zdravstvenih usluga (zdravstvo), broj osoba koji izlaze na glasanje, dostupnost komunalnih usluga (javni sektor), broj prijavljenih slučajeva nasilja, broj nesreća (sigurnost). Dobri indikatori trebaju biti specifični, mjerljivi, dostupni, relevantni, te vremenski određeni. Osim toga, mogu biti kvantitativni, kvalitativni ili mješoviti. Potrebno je napomenuti da je nekada potrebno više (mješovitih) indikatora za jedan cilj.

Za razliku od kvantitativnih indikatora koji se iskazuju brojevima i procentima, u slučaju kvalitativnih indikatora, obično se nastoji definisati neka promjena, odnosno uticaj. Oni se mogu definisati kao ljudska percepcija ili procjena o nekom pitanju, kao što je npr. uvjerenje učesnika projekta da su šivaće mašine instrumenti finansijske zavisnosti. Ovi indikatori nisu definisani brojevima, nego su dati kao nivo napretka prema specifičnom cilju. Prema tome, indikatori trebaju da se postave tako da daju opis postignutih ciljeva na što precizniji i smisleniji način.

U definisanju indikatora možemo se koristiti sljedećim koracima:

Korak 1: Ciljna grupa: Ko prima (proizvodi) ili koristi robe i usluge, ko ima neku korist?

Npr. Mali poljoprivrednici povećali proizvodnju krompira

Korak 2: Količina: Koja količina ili broj realan? Kad god je moguće treba uključiti kvantitativni cilj kako bi se moglo ocijeniti da li je zaista došlo do promjene ili ne, tokom projekta.

Npr. 5 000 malih poljoprivrednika (sa usjevima od 3 ha i manje) su povećali proizvodnju za 30%

Korak 3: Kvalitet: Koji nivo kvaliteta nam treba da smatramo rezultat uspješnim ili ne?

Npr. Istovremeno zadržavajući kvalitet žetve iz 2007.

Korak 4: Vrijeme: Do kada treba postići određeni cilj? Za potrebe upravljanja je važno definisati ciljne vrijednosti za određeni vremenski period kako bi se omogućilo periodično praćenje i odlučilo o potrebnim korektivnim radnjama.

Npr. Između oktobra 2010 i oktobra 2011

Korak 5: Mjesto: U kojem području se ostvaruju ciljevi (grad, regija, zemlja, poljoprivreda, obrazovanje, itd.)

Npr. Tuzlanski kanton

5 koraka za razvijanje dobrih indikatora:

Projektna svrha: Smanjiti stopu akutnih infekcija u zajednici.

1. Kvalitet (Vrsta indikatora)

Smanjen nivo zaraženosti

2. Ciljna grupa (Ko?)

Smanjen nivo zaraženosti kod djece školskog uzrasta

3. Mjesto (Gdje?)

Smanjen nivo zaraženosti kod školske djece u MZ X

4. Kvantitet (Koliko?)

Infekcije smanjene kod školske djece u MZ X za 50%

5. Vrijeme (kada)

Infekcije kod školske djece u MZ X su smanjene za 50% do 2023.

Primjer definisanog indikatora: 5000 malih poljoprivrednika u Tuzlanskom kantonu (sa usjevima od 3 ha i manje) su povećali proizvodnju krompira za 30% između oktobra 2010 i oktobra 2011, zadržavajući isti kvalitet žetve iz 2007.

II.3.1.4. Definisanje izvora verifikacije (III kolona LRO)

Izvori verifikacije pokazuju način na koji se prikupljaju informacije o ispunjenju indikatora. Na primjer, temperatura tijela je indikator zdravlja, a termometar je izvor verifikacije, odnosno dokaz.

U samoj implementaciji projekta, moguće je prikupljati informacije posmatranjem, prikupljanjem medijskih izvještaja, fotografisanjem događaja, liste učesnika itd. Iz ovoga se može zaključiti da se izvori verifikacije mogu naći u internoj dokumentaciji, te putem eksternih izvora poput izvještaja statističkih zavoda, medija i slično.

Kada se odgovarajući dokaz, odnosno izvor verifikacije identifikuje, treba dodatno promisliti

da li je isti dostupan i jeftin i da li će njegovo prikupljanje zahtijevati dodatno vrijeme. Ako dokaz nema ovakve karakteristike, treba ga zamijeniti sa nekim efikasnijim.

Neki dodatni primjeri izvora verifikacije su:

- izvještaji;
- novinski članci
- zapisnici sa sastanaka;
- ankete sa učesnicima;
- certifikati;
- evaluacije učesnika;
- evidencija održavanja, itd.

II.3.1.5. Preduslovi, pretpostavke i rizici (IV kolona LRO)

Četvrta kolona razmatra vanjske faktore koji mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na naš projekat, pri čemu isti nisu pod našom kontrolom. Vanjski faktori se definišu kao preduslovi i pretpostavke.

Preduslovi (posljednje desno polje u LRO) se razlikuju od pretpostavki po tome što se moraju zadovoljiti prije nego počnu aktivnosti projekta npr. izdavanje određenih dozvola i prava, početak nečijih radova da bismo mi mogli početi sa projektom itd.

Što se tiče definisanja pretpostavki, potrebno je ustanoviti da li neki vanjski faktori na koje ne možemo uticati, poput političkih, ekoloških, ekonomskih, te socijalno-kulturoloških, mogu ugroziti naš projekat. Pretpostavke se posmatraju kao mogući rizici projekta, s obzirom da se postavljaju i kao pozitivne i kao negativne pretpostavke.

S obzirom da svaki projekat nosi sa sobom dosta rizika i nepredviđenih okolnosti, to je važno, posebno posvetiti pažnju identifikaciji potencijalnih rizika. Evo nekoliko važnih razloga zašto je važno uraditi kvalitetnu procjenu rizika (Imamović et al. 2013):

- održavanje kontrole nad projektom (upravljanje rizicima),

- minimiziranje uticaja rizika na projekat,
- osiguranje što većeg nivoa sigurnosti,
- maksimiziranje učinaka i rezultata,
- zadovoljstvo ugovorenih strana.

U praksi će nekada biti teško odlučiti treba li neki rizik, odnosno negativnu pretpostavku, upisati u naš LRO, jer nismo sigurni da li je dovoljno važna. Stoga se treba uraditi kvantitativna i kvalitativna procjena rizika, te na osnovu toga, kreirati plan upravljanja istim.

Kod kvantitativne analize, utvrđuje se važnost (prvenstva, prioriteta) pojedinih utvrđenih rizika, odnosno rangiraju se rizici prema važnosti (opasnosti). S druge strane, prilikom kvantitativne analize rizika posmatra se vjerovatnoća da će se taj rizik desiti i procjenjuje se njegov mogući uticaj na projekat.

Da bismo uradili kvalitativnu analizu rizika, potrebno je da identifikujemo sve rizike kojih se možemo sjetiti, te iste analizirati u smislu vjerovatnoće da se neki rizik desi i kakav bi on mogao imati uticaj na projekat. U Tabeli 6 dat je primjer kvalitativne procjene rizika. Rizike koje identifikujemo upisujemo kao pozitivne pretpostavke u naš LRO.

Potencijalni rizik	Vjerovatnoća	Uticaj	Mjere kojima će se minimizirati vjerovatnoća i smanjiti uticaj na projekat
Nepovoljne vremenske prilike	Srednja	Srednji	Najveći broj aktivnosti koje se dešavaju vani su organizovane u ljetnim mjesecima
Nedovoljan odziv ciljanih grupa za učešće u projektu	Srednja	Veliki	Kontaktiraćemo što veći broj lokalnih partnera direktno kako bi pomogli u identifikaciji učesnika
Povećanje cijena	Niska	Nizak	Predviđena su moguća odstupanja od + ili – 10% u budžetskim linijama, a razlika se može pokriti iz administrativnih troškova.

Tabela 6 Primjer kvalitativne analize rizika

II.3.2. Plan aktivnosti projekta

Tokom dizajniranja projekta pomoću LRO, potrebno je već u fazi identifikacije, definisati i predstaviti glavne aktivnosti projekta. Aktivnosti projekta će biti osnova i za dizajniranje preliminarog budžeta, jer upravo su aktivnosti te koje „troše“ finansijska sredstva i druge resurse projekta. Zajedno, aktivnosti i budžet koji upisujemo u LRO, daće jasnu sliku načina implementacije projekta, te će kasnije biti osnova za projektni monitoring.

Iz ovih razloga je važno da se aktivnosti pažljivo i temeljito planiraju, s obzirom da trebaju osigurati optimalno korištenje resursa i vremena tokom cijelog trajanja projekta.

Prilikom planiranja aktivnosti, trebamo razmišljati i o sljedećem:

- vremenu koje je potrebno da se pripremi projekat za njegovo pokretanje (pregled dokumentacije, konsultacije sa ciljnom grupom i drugim stakeholderima, uvodne ankete, priprema projektnog prijedloga, osiguranje finansiranja, itd.);
- administrativni zahtjevi koji se tiču procedura koje može zahtijevati donator ili neki drugi stakeholderi (zakonski zahtjevi, vrijeme koje će proći između odobravanja koncepta projekta do odobravanja projektnog prijedloga, vremena da se potpišu sporazumi i ugovori, itd.), a koji mogu potrajati nekada jako dugo;
- Redoslijed aktivnosti tokom implementacije,

uključujući i sigurnosne granice za nepredviđene situacije (npr. odgođene dozvole, procedure nabavke, nepovoljni vremenski uslovi, krizne situacije, itd.);

- Vrijeme potrebno da se predaju projektni rezultati (uključujući i odobravanje finalnog izvještaja) i izlazna strategija.

Prema tome, plan aktivnosti treba posmatrati kao fleksibilan dokument u kojem se mogu unositi eventualne promjene. U svakom slučaju, za većinu projekata u zajednici, plan aktivnosti treba kreirati tako da razmišljamo o osoblju koje će iste implementirati, o ulaznim resursima koje imamo za provođenje neke aktivnost, te vremenu kada se implementira, kao i budžetu koji imamo.

Postoje različite tabele plana aktivnosti koje se koriste kao efikasan alat za planiranje, ali svaka od njih daje jasne odgovore na sljedeća pitanja:

- Ko će šta raditi?
- Kada će se aktivnost desiti?
- Kakva vrsta resursa, pored osoblja, treba za tu aktivnost?

U tabeli 7 dat je primjer tabele za efikasno planiranje aktivnosti. Svaki cilj, odnosno rezultat koji je definisan u koloni I LRO-a, treba da se veže sa listom aktivnosti i podaktivnosti koje će se poduzeti da bi se taj cilj ostvario.

Aktivnosti	Datum početka	Datum završetka	Potrebno osoblje		Materijal	Odgovorna osoba	Napomena/pretpostavka
			Broj osoba	Koliko dugo			
1.Organizirati trening za 20 žena o uzgoju pilića 1.1.Odbrati trenera 1.2.Objaviti poziv i odabrati učesnice	15.08.2020.	30.08.2020.	1 trener	6 dana	trening materijal, prostor, hrana, osvježenja	S. S.	Partneri će nam pomoći u identificiranju žena
2. xxxx							
3. xxxx							

Tabela 7. Primjer Tabele plana aktivnosti

Drugu vrstu tabele Plana aktivnosti, pod nazivom GANTT-ova tabela, ćemo predstaviti detaljnije u fazi implementacije projektnog ciklusa, koja

takođe predstavlja detaljnu listu aktivnosti sa jasno definisanim vremenskim planom i odgovornostima projektnog tima.

II.3.3. Budžet projekta

Kako je već ranije rečeno, u fazi planiranja projekta korištenjem matrice LRO, nakon što smo napravili dobar plan aktivnosti, trebamo pristupiti kreiranju okvirnog budžeta za projekat. U procesu kreiranja budžeta projekta, treba imati na umu da svaka stavka za koju se traže sredstva, mora biti u vezi sa aktivnostima koje su prethodno navedene u planu aktivnosti. Dodatno, budžet mora biti pripremljen na osnovu realnih potreba i realnih iznosa, tako da je dobro unaprijed znati cijene proizvoda, usluga, opreme, ljudskih resursa

Dva glavna elementa budžeta su prihodi i rashodi. Ukoliko je izvor sredstava samo jedan, onda se strana budžeta koja se odnosi na prihode neće pojaviti. Međutim, većina projekata imaju više od jednog izvora podrške, tako da će se vjerovatno naći rubrike pod nazivom „Vlastita sredstva“, „XY donator“, te „Ostali izvori sredstava“.

Rashodi, koje zovemo troškovima projekta su svi oni troškovi koje možemo predvidjeti za cijeli vremenski period trajanja projekta. Samo oni troškovi koji su napisani i planirani budžetom, mogu biti iskorišteni za projekat.

Važne napomene:

- *Svi troškovi moraju biti u svrhu implementacije projekta;*
- *Troškovi trebaju biti opravdani i realnih iznosa.* Ne treba povećavati iznose pojedinih stavki samo kako bi se pokazala visoku finansijska vrijednost projekta;
- *Treba se upoznati sa uslovima koje traži donator ili drugi izvor finansiranja* u smislu sufinansiranja od strane drugih donatora ili voditelja projekta. Treba poštovati smjernice koje se odnose na dozvoljene troškove osoblja, opreme, administracije, navedene u smjernicama od donatora.

Troškovi projekta se mogu prikazati na dva načina. Neki donatori traže da se projektni budžet kreira prema vrsti aktivnosti projekta. Primjer takvog budžeta, dat je u tabeli 8.

Budžetska linija	Jed. mjere	Količina	Učestalost	Cijena po jedinici/ KM	Ukupno / KM	Sredstva od XY donatora/ KM	Vlastita sredstva/ KM	Ostala sredstva/ KM
Projektne aktivnosti								
Aktivnost 1								
Aktivnost 2								
Aktivnost 3								
Organizacijski troškovi								
Osoblje								
Administracija								
Ostalo								
Ukupan budžet								

Tabela 8 Budžet iskazan prema aktivnostima

Br.	Budžetska kategorija	Jed. mjere	Količina	Jed. cijena (KM)	Ukupno (KM)	XY donator	Vlastito učešće	Drugi izvori
1.	Troškovi osoblja							
1.1.	Koordinator projekta brutto	mjesec	12					
2	Troškovi prevoza							
2.1.	Gorivo	mjesec	12					
3.	Troškovi kancelarije							
3.1.	Kancelarijske režije i održavanje (%)	mjesec	12					
3.2.	Komunikacijski troškovi (10%)	mjesec	12					
4.	Troškovi opreme							
4.1.	Laptop	kom	1					
5.	Ostali projektni troškovi							
5.1.	Trener za realizaciju programa obuke	osoba	1					
5.2.	Hrana i osvježenje za 20 osoba	osoba	20					
5.3.	Iznajmljivanje prostora za trening	dan	3					
5.4.	Trening paket za učesnike (priručnik, sveska, olovka)	osoba	20					
5.5.	Izrada roll-up banner							
6.	Troškovi administracije							
6.1.	Administrativni troškovi (banka, kancelarijski materijal, administrativno osoblje, itd.) do 3%	kom	4					

Tabela 9 Primjer Budžeta projekta prema vrsti troška

Drugi način prikazivanja troškova projekta je prema vrsti troška, gdje se troškovi u budžetu razdvajaju u posebne grupe, kao npr. troškovi ljudskih resursa, koji se prikazuju u jednoj grupi, troškovi opreme u drugoj, troškovi usluga u trećoj itd. Svaka grupa troškova ima svoj međuzbir, tako da zbir svih međuzbirova će predstavljati ukupan budžet projekta.

Primjer budžeta prema vrsti troška dat je u Tabeli 9.

Dodatne napomene:

- važno je da se troškovi planiraju u bruto iznosima (sa porezom), a naročito plate i naknade zaposlenima na projektu. Mnoge organizacije prave greške, pa troškove plata planiraju u neto iznosima, što im kasnije zadaje probleme.
- O visinama poreza i doprinosa, koje trebate

isplatiti na plate i naknade, raspitajte se u nadležnim ustanovama ili se konsultirajte sa vašim knjigovodom. Treba znati da niti jedan donator neće priznati troškove koji nisu precizni, odnosno ukoliko su predstavljeni terminima „cca“, „približno“ i sl.

Kod planiranja budžeta, potrebno je planirati i troškove taksi, bankarskih usluga, troškova poštarine itd. Ovakvi troškovi se često stavljaju u zajedničku budžetsku liniju pod nazivom administracija, koja se često ograničava na neki procenat u odnosu na ukupni budžet projekta.

Nakon što se završi kreiranje finansijske tablice, potrebno je riječima pojasniti za koje namjene će se koristiti pojedina budžetska stavka.

Primjer opisa budžeta:

1. Plata voditelja projekta – Planira se angažovanje jedne osobe na puno radno vrijeme, koja će obavljati poslove voditelja projekta. Voditelj projekta će se angažovati iz baze naše organizacije, na osnovu internog konkursa, a obavljat će poslove implementacije projekta, finansijskog i tehničkog izvještavanja, komuniciranja sa donatorom, zapošljavanja dodatnog osoblja i saradnika, praćenje izvedbe projekta i usklađivanja sa budžetom, te upravljanja timom. Imajući u vidu 100% angažman, odnosno 40-satno sedmično radno vrijeme, iznos plate smo dobili u skladu sa prosjekom grane, kao i relevantnim podacima statističkih institucija i drugih istraživanja o visini plata i naknada za ovakve i slične poslove. Na plaću voditelja projekta, biće isplaćeni svi, Zakonom propisani porezi i doprinosi.

2. Računar – Savremeno poslovanje, kao i planirane projektne aktivnosti, podrazumjevaju kontinuirano usavršavanje, izvještavanje i prezentiranje. S tim u vezi, potreban nam je jedan prijenosni laptop računar, kojeg smo obezbijedili od donatora „XX“.

II.3.4. Projektni koncept

U okviru ove faze potrebno je kreirati projektni koncept, koji se često traži od velikog broja donatora, čija je glavna svrha da se neki projektni prijedlog prikaže u kratkom i jasnom formatu u vidu osnovnih informacija o projektu. Jedan od mogućih sadržaja projektnog koncepta bi bio sljedeći:

1. Administrativni detalji o aplikantu, gdje se navode osnovni podaci kao što su naziv organizacije, naslov projekta, kontakt podaci i sl.

2. Okvir projekta gdje se predstavljaju osnovne informacije koje se odnose na identifikovani problem. U ovom dijelu potrebno je jasno predstaviti kako će se projektom riješiti problem, te koja bi bila eventualno alternativna „rješenja“

3. Definisanje zainteresovanih strana, ciljnih grupa i korisnika, gdje se predstavljaju potrebe svih onih koji će imati koristi od projekta ili su na neki način vezani za projekat. Ovaj dio se zasniva na

analizi zainteresovanih strana i njihovih potreba. Takođe, u ovom dijelu jasno definišemo koje su ciljne grupe projekta.

4. Relevantnost – gdje se pojašnjava na koji način projektni prijedlog odgovara na teme koje su interesantne donatoru ili investitoru.

5. Kratki opis aktivnosti, gdje se ukratko definišu i opisuju projektne aktivnosti

6. Finansijski okvir – budžet projekta gdje se predstavljaju finansijski izdaci koji su relevantni za provedbu projekta

II.3.5. Projektni prijedlog

Kada se prođu svi prethodno opisani koraci u kreiranju projektne ideje, postavljeni su dobri temelji da se pristupi pisanju projektnog prijedloga. Struktura projektnog prijedloga može biti različita i ona zavisi od vrste projekta, a obično je određena od strane donatora, odnosno nekog drugog izvora finansiranja, poput institucija vlasti. Donatori često imaju već unaprijed pripremljene obrazce sa uputstvima za popunjavanje istih. Ipak, moguće je odrediti neke zajedničke elemente u raznim formatima projektnih prijedloga:

- **Naslov projekta** treba da bude kratak, sažet i po mogućnosti da se odnosi na ključne projektne rezultate ili na vodeću projektну aktivnost.

Naslovi koje ne preporučujemo:

***“Organizacija malonogometnog turnira u okviru dana MZ XY”
“Izgradnja sportskog igrališta”***

- **Osnovne informacije ili pozadina projekta**, gdje je potrebno opisati potrebe za projektom, te stanje u zajednici (na osnovu elemenata iz faze identifikacije). Osim toga, ovdje je potrebno navesti i koja će biti uloga aplikanta u projektu, te partnera (ukoliko ih ima), te opisati njihova iskustva u rješavanju istih ili sličnih problema.

Preporučeni naslovi:

***“Igrom do zajedništva”
“Zajedno za društvo jednakih prilika”***

- **Sažetak projekta** se često traži u projektnim aplikacijama. Sažetak se uvijek piše nakon što smo sve dijelove aplikacije završili kako bi saželi opis projekat u kratkom pasusu od 300-500 riječi.

- **Opis/Definisanje problema.** Većina projekata će se fokusirati na rješavanje jednog problema. U ovom dijelu se navode ključna pitanja kojima će se projekat baviti, odnosno uzrocima koje će projekat pokušati otkloniti kroz efikasne pristupe.
- **Ciljevi projekta i ciljne grupe.** Kao što je ranije navedeno, analiza stakeholdera i LRO su nam već pomogle u definisanju ciljeva projekta i rezultata. U ovom dijelu se opisuje ciljna grupa projekta na način kako je ranije opisano.
- **Metodologija/Pristupi,** gdje je potrebno definisati ključne faze procesa implementacije, nivo uključenosti svih stakeholdera, alate za prikupljanje informacija neophodnih za svrhu praćenja, te ostale elemente koje postavlja donator.
- **Plan i opis aktivnosti,** gdje se navode opisi aktivnosti i potrebni resursi za implementaciju aktivnosti, odnosno postizanje rezultata projekta. Tabela plana aktivnosti se obično prilaže sa vremenskim odrednicama i odgovornim osobama.
- **Održivost projekta,** gdje se procjenjuje vjerovatnoća da će se koristi nastale projektom, nastaviti i nakon završetka finansiranja;
- **Finansijski okvir (budžet),** gdje se predstavlja finansijski i narativni opis budžeta.
- **Matrica LRO** se obično prilaže kao dodatak, u kojoj je predstavljena logika intervencije sa ciljevima, rezultatima, indikatorima, izvorima verifikacije, preduslovima, aktivnostima, resursima, troškovima, te pretpostavkama i rizicima.

Više o pojedinačnim elementima projektnog prijedloga, dodatno smo obradili u III odjeljku ovog Priručnika.

II.4. FAZA IMPLEMENTACIJE I MONITORING

4. IMPLEMENTACIJA

Izazovi implementacije projekta, ogledaju se uglavnom u realizaciji definisanih aktivnosti, poštivanju rokova, terminskog plana, kao i troškova. Zato je osnovna svrha ove faze postizanje rezultata i doprinos ukupnom cilju projekta.

Takođe, ova faza uključuje upravljanje raspoloživim resursima projekta, kao i izvještavanje o napretku projekta i redovno praćenje projektnih aktivnosti. Tokom implementacije projekta važno je nadgledati i pratiti napredak projekta, kao i sve vanjske elemente koji na njega utiču. Sama implementacija projekta treba se prilagoditi stvarnoj situaciji i trenutnim potrebama i shodno tome kreirati plan implementacije projekta.

Dodatno, u okviru ove faze je potrebno identifikovati i moguće ključne tačke¹⁴ u projektu, koje će služiti za provjeru napretka projekta. Ove ključne tačke pomažu efikasnom upravljanju projektom. Monitoring (praćenje) podrazumijeva stalno prikupljanje informacija o provedenim aktivnostima projekta, te upoređivanje prikupljenih informacija s planom projekta. Zbog toga je monitoring (praćenje) projekta neophodno, jer na osnovu ove aktivnosti može se procijeniti uspješnost projekta, odnosno izmjeriti efikasnosti i efektivnosti projekta.

Monitoring ili praćenje projekta je aktivnost koju treba raditi kontinuirano. Njegova je svrha pružanje povratnih informacija svim stakeholderima o realizaciji projekta, te adekvatna intervencija u svrhu unaprjeđenja projekta i sprječavanje rizika.

14. Engl. Milestones

Šta nam je potrebno za ovu fazu?	U ovoj fazi, neophodno je da imamo projektni prijedlog, cjelokupnu projektnu dokumentaciju, ugovor ili sporazum o finansiranju, logičku matricu koja uključuje indikatore i izvore verifikacije, aktivnosti, plan budžeta i analizu rizika.
Koje alate koristimo u ovoj fazi?	Alati koji se koriste u ovoj fazi su oni koji će nam pomoći da se ispravno alociraju resursi i da se ispravno podijele zadaci unutar projektnog tima. Postoje već izrađeni softveri koji kreiraju radne planove koje smo vam spomenuli u nastavku priručnika, ali niti jedan softver ne može pomoći ako ne znamo koji su nam resursi potrebni za projekat i kako biti dosljedan u upravljanju varijablama: vrijeme, ljudi, materijalni resursi.
Ključni rezultati ove faze su:	• Plan implementacije projekta • Gantt tabela sa razradom resursa i odgovornih osoba • Izvještaji o napredovanju projekta • Finalni izvještaj projekta • Monitoring plan i izvještaj

II.4.1. Početak implementacije projekta¹⁵

Potpisivanje ugovora o podršci nekom projektu ili odobrenje od strane upravljačkog tijela unutar neke organizacije, obično označava početak faze implementacije projekta. To znači da je odobren tehnički prijedlog projekta, budžet i projektni plan.

Osoblje koje je navedeno u projektu kao Projektni menadžment (Projekt menadžer i/ili Projekt koordinator) su odgovorni za implementaciju projekta, koja se najčešće sastoji od tri faze:

1. Početak projekta
2. Središnji period implementacije
3. Završetak projekta

II.4.2. Projektni radni plan¹⁶

Prvobitno pripremljeni dokumenti, kao što su Logički radni okvir, plan aktivnosti i budžet, moraju se pažljivo pregledati, po potrebi redefinirati i uskladiti sa eventualnim stvarnim promjenama koje su se desile između procesa planiranja i pisanja projekta, do same implementacije istog. Projektni radni plan sadrži zadatke koji se raspoređuju tako da se identifikuju ključne tačke (engl. Milestones) ili ključne „mete“ (engl. Targets) koje trebaju da pomognu procesu redovnog izvještavanja i monitoringa.

U okviru planiranja implementacije projekta, najvažnije je efikasno uraditi vremensko planiranje aktivnosti koje se mora uskladiti sa realnim

okolnostima. Neke od stvari na koje posebno treba obratiti pažnju su:

- godišnje doba i vremenski uslovi, društveno-ekonomske okolnosti, kao što su npr. poljoprivredni radovi, godišnji odmor, školski raspust, vrijeme vjerskih praznika, itd.
- dostupnost ljudskih resursa, kao što su treneri, fasilitatori, govornici, itd.
- dostupnost materijala, s obzirom na ponudu tržišta i vrijeme dostave, itd.

Vremensko planiranje aktivnosti je važno i zbog toga što ona lako može pratiti slijed aktivnosti, jer će neke aktivnosti zavisiti od prethodnih.

Za planiranje aktivnosti u fazi formulacije prijedloga projekta, plan aktivnosti se može kreirati u vidu jednostavne tabele sa kolonama u kojoj su navedene sve aktivnosti u jednom nizu sa označenim vremenom implementacije i odgovornom osobom, kao što je to prikazano u Tabeli 10. Svaki plan aktivnosti je svakako detaljno opisan u samoj projektnoj aplikaciji, gdje su date sve važne informacije i objašnjenja o tome šta će se raditi.

- **Legenda:** PM – Projekt menadžer; PK – Projekt koordinator; PA– Projekt asistent; VS – Vanjski saradnici
- **Napomena:** Kod planiranja aktivnosti i kreiranja tabele, prvi mjesec predstavlja početak realizacije vašeg projekta i ne mora se nužno poklapati sa kalendarskom godinom.

15. Engl. Project Implementation Plan (PIP)

16. Engl. Project Work Plan

AKTIVNOST	MJESEC												Odgovorna osoba
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Aktivnost 1													PM, PK, PA
Aktivnost 2													PA
Aktivnost 3													PM, PK
Aktivnost 4													PK, VS
Aktivnost 5													PM, PA
Aktivnost 6													PM, VS
Aktivnost 7													PM, PK, PA

Tabela 10 Plan aktivnosti

Savjet: Ukoliko ste u projektu planirali nabavku određene opreme ili usluga, čija je vrijednosti veća od npr. 400,00 KM, morate planirati vrijeme za provedbu konkurentskog postupka ili postupka javne nabavke, za što će trebati duži vremenski period. Takođe je važno imati na umu da se aktivnosti koje zahtijevaju velike finansijske izdatke, npr. renoviranje prostorija, sredstva ne treba planirati za početne mjesece provedbe projekta, s obzirom da je vrlo vjerovatno da nećete imati sva sredstva na raspolaganju u prvim mjesecima implementacije projekta

Druga vrsta tabele, odnosno alata koji se često koristi za planiranje aktivnosti je tzv. Gantt¹⁷-ova tabela. U ovoj tabeli se takođe jasno daje vremenski prikaz svih projektnih aktivnosti i odgovornih osoba, ali se dodatno označavaju određene kritične tačke (engl.

Milestones), koje se moraju dosljedno pratiti i o njima se referirati u izvještaju o postignutim rezultatima. Prema tome, kritične tačke su mjesta koja označavaju kada se završava važna etapa projekta u projektnom ciklusu.

Aktivnost	Mjesec												Odgovorna osoba
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rezultat 1													
Aktivnost 1.1.	x	x											Koordinator
Aktivnost 1.2.		X	x	x	x	X							„
.....													„
Rezultat 2													
Aktivnost 2.1.			x	X	x	x	x						„
Aktivnost 2.2.									x	x	x	x	„
.....													

Tabela 11 Ganttova tabela

17. Gantt-ova tabela je dobila naziv po Henry-ju Gantt-u, inženjer i konsultant za upravljanje, koji je nastojao da dobije pregled aktivnosti koje su urađene i aktivnosti koje se još trebaju uraditi.]

Po njima se lako može pratiti da li projekat ide po vremenskom planu ili ne. Ako projekat ne ide po planu, Gantt-ova tabela nam dozvoljava da identifikujemo koje aktivnosti treba da poduzmemo kako bi se projekat vratio na prvobitni vremenski plan. Takođe se u Gantt-ovoj tabeli pravi direktna veza između aktivnosti i očekivanih rezultata koje smo identifikovali u okviru LRO-a kako je to prikazano u Tabeli 11.

Ključna karakteristika ovog alata je da svaka aktivnost ima svoju posebnu liniju trajanja, tako da se redovi mogu povećavati na onoliko redova koliko želimo da budemo detaljni u definisanje svake aktivnosti u projektu. Iako su ovako detaljne tabele veoma korisne za male projekte, isto tako mogu biti jako komplikovane za praćenje velikih projekata koji mogu imati jako veliki broj podaktivnosti. U tom slučaju se predlaže grupisanje aktivnosti i izuzimanje „sitnih“ podaktivnosti, koje se često mogu lako pretpostaviti ili podrazumjevati.

II.4.3. Izvještavanje

Odmah na početku faze implementacije projekta, potrebno je uspostaviti dobre mehanizme komunikacije u projektu, kako bi se osiguralo da prikupljanje svih potrebnih informacija bude na vrijeme i efikasno. U tom smislu je korisno imati sljedeće:

- sastanke za provjeru napredovanja projekta u odnosu na postavljeni plan. Ovo može biti dobra prilika i za prezentaciju i diskutovanje o pisanim izvještajima ili jednostavni brzi usmeni pregled trenutnih izazova ili problema,
- izvještaje o napretku projekta¹⁸ koji se obično kreiraju na kvartalnom nivou kod višegodišnjih projekata. Isti trebaju da sumiraju progresivno napredovanje projekta kroz predstavljanje ključnih indikatora koji su navedeni u LRO, poštivanje vremenskog plana aktivnosti i praćenje troškova koji je planiran u budžetu projekta. kvartalni izvještaji se trebaju pisati na standardnim formatima kako bi se mogle uporediti informacije između kvartalnih izvještaja tokom cijelog perioda trajanja projekta.

Finalni ili završni izvještaj o projektu, koji će kod malih i kratkih projekata od šest mjeseci do godinu dana, biti vjerovatno i jedini, podnosi se na kraju projekta.

Isti predstavlja sažetak svih informacija koje su već predstavljene kroz kvartalne izvještaje. U svakom slučaju, u finalnom izvještaju se svi rezultati projekta kritički procjenjuju sa makronivoa, u smislu uticaja na ciljnu grupu i promjene koja se desila u zajednici. U tom smislu se trebaju predstaviti i važne promjene, te problemi koji su se eventualno desili tokom projektnog perioda i načini na koji su isti riješeni.

II.4.4. Monitoring projekta

Projektni monitoring je sastavni dio svakodnevnog upravljanja projektnim aktivnostima. Osoblje zaduženo za projektni menadžment ima zadatak da uspostavi adekvatne mehanizme kontrole nad implementacijom projekta. Interni monitoring projekta treba da bude sistematičan i da se kontinuirano provodi u smislu prikupljanja, analize i korištenja informacija za efikasno upravljanje i odlučivanje. LRO, vremenski plan aktivnosti i projektni budžet predstavljaju osnovu za projektni monitoring.

Praćenje napretka projekta provodi se s ciljem utvrđivanja stanja koje će nam reći da li su projektne aktivnosti dovele do željenih rezultata i da li su ti rezultati doveli do ostvarenja specifičnog cilja projekta. Ovdje su date jednostavne smjernice za efikasno praćenje projekta, odnosno monitoring:

Sedmično:

- Koje aktivnosti se trebaju organizovati i koji je napredak postignut u odnosu na plan?

Mjesečno:

- Do koje mjere su resursi iskorišteni i koji su se troškovi desili u odnosu na napredak u implementaciji aktivnosti projekta?

Kvartalno:

- Da li su željeni rezultati i pripadajući indikatori postignuti (prema LRO)?

Šestomjesečno/Godišnje:

- Do koje mjere su postignuti rezultati doprinijeli ostvarivanju svrhe projekta (specifičnog cilja)?
- Koje su se promjene u okruženju desile ili pojavile?
- Da li su (pozitivne) pretpostavke bile tačne?

Sistematičan monitoring značajno pomaže procesu donošenja odluka na način da upozorava i daje dovoljne informacije implementatoru projekta da, po potrebi, izvrši potrebne korekcije toka projekta u slučaju da se projekat ne realizuje prema planu.

II.5. FAZA EVALUACIJE

5.

EVALUACIJA

Da bi se mogla pratiti uspješnost realizacije projekta, odnosno stepen zadovoljenja potreba korisnika, te dostizanje rezultata i ciljeva, potrebno je izvršiti proces evaluacije ili ocjenjivanja projekta.

Evaluacija, za razliku od monitoringa, uključuje provjeru relevantnosti, izvodivosti i održivosti projekta, kako bi se unaprijedio proces upravljanja projektnim ciklusom.

Dok se kod monitoringa prikupljaju informacije sa terena i upoređuju sa planom, kroz evaluaciju se procjenjuje dugoročni uticaj i održivost projektnih

rezultata. Evaluacija može biti interna i eksterna. Internu evaluaciju provodi organizacija koja implementira projekat, a eksternu nezavisni vanjski evaluator. Ocjenjivanje se može provesti kroz podjelu evaluacionih formulara, koje će korisnici projekta popunjavati i iskazati svoje zadovoljstvo učincima. Na kraju realizacije projektnih aktivnosti, na osnovu podataka, može se ocijeniti da li je projekat uspio ili ne.

Bitno je napomenuti da postoji mogućnost da će predstavnici donatora poslati svoje timove na teren gdje se implementira projekat, i na taj način pratiti uspješnost realizacije.

Šta nam je potrebno za ovu fazu?	Neophodni su nam sljedeći ulazni dokumenti: • projektni monitoring izvještaji, • projektni izvještaji, • logička matrica, • opis evaluacije, • finalni izvještaji, • finansijska dokumentacija.
Koje alate koristimo u ovoj fazi?	Analiza različitih projektnih radova: projektni zadatak, projektni logički matrica, izvještaji o napretku projekta, monitoring izvještaji, finalni izvještaj o realizaciji projekta
Ključni rezultati ove faze su:	• evaluacijski izvještaj i procjena održivosti.

II.5.1. Dugoročni uticaj projekta i održivost

Procjena uspješnosti projekta ili evaluacija projekta se obično vrši nakon završetka svih projektnih aktivnosti. Kod višegodišnjih projekata, evaluaciju projekta je moguće organizovati i nakon određenog dužeg vremenskog perioda (npr. godina ili dvije godine). U svakom slučaju, evaluacija ima za cilj da, na osnovu procjene dugoročnog uticaja projekta i održivosti ostvarenih rezultata projekta, izvuče zaključke i pouke koje dalje mogu pomoći implementatoru projekta u programiranju i kreiranju novih budućih projekata, poboljšanju pristupa i metoda rada sa ciljnom grupom, ali i za davanje preporuka za izmjene na nivou sektorskih politika i/ili strategija.

S obzirom da se evaluacija fokusira na procjenu održivosti rezultata projekta, to je važno imati na umu da sljedeća tri elementa mogu uticati na održivost projekta:

- Podržavajuće vanjsko okruženje: vanjsko okruženje pozitivno reaguje na promjene koje su se desile nakon završetka projekta;

- Adekvatni resursi za zajednicu: postoje vidljive trajne koristi u zajednici, u vidu različitih resursa (materijalnih, finansijskih, ljudskih i sl.), koji će biti dostupni nakon završetka projekta.
- Korist za ciljne grupe: ciljne grupe imaju dugoročnu i kontinuiranu korist od rezultata (materijalnih i nematerijalnih) projekta.

U slučajevima kada se evaluacija fokusira na procjenu dugoročnog uticaja na zajednicu, onda se ista može provoditi tek nekoliko godina nakon završetka projekta, što se dešava samo kod velikih dugoročnih projekata.

II.5.2. Kriteriji za evaluaciju projekta

Imajući u vidu da se UPC koristi logičkim pristupom, to je sasvim očekivano da će se evaluacija projekta, kao posljednja faza projektnog ciklusa, oslanjati na LRO. Međutim, da bi se evaluacija različitih razvojnih projekata provodila na struktuiran i ujednačen način, još 1991. godine, Odbor za razvojnu pomoć (DAC)

Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD)¹⁹, ustanovio je sljedećih 5 evaluacijskih kriterija:

- 1. RELEVANTNOST:** Da li su projektne aktivnosti bile ispravne u odnosu na ciljnu grupu i okruženje? Odgovaraju li iste potrebama stakeholdera, posebno potrebama ciljne grupe, politikama i prioritetima ciljanih zajednica i države uopšte?
- 2. EFIKASNOST:** Kako su se koristili projektni resursi (ljudski i materijalni resursi, vrijeme i materijal)? Do koje mjere se projekatni resursi koriste ekonomično i ispravno?
- 3. EFEKTIVNOST:** Da li je projekat postigao svoje ciljeve? U kojoj se mjeri postižu rezultati na različitim razinama?
- 4. UTICAJ:** Šta je promijenio projekat/intervencija? Koji su bili efekti projekta/intervencije, pozitivni ili negativni i da li su bili namjerni ili ne i na kojoj su se razini efekti dogodili?
- 5. ODRŽIVOST:** Hoće li koristi od projekta potrajati? U kojoj mjeri će se rezultati projekta nastaviti i nakon završetka projekta?

Nakon 25 godina primjene DAC kriterija, koji su jako doprinijeli standardizaciji i ujednačenosti evaluacijske prakse, OECD, odnosno DAC mreža za evaluaciju²⁰ je u 2018. i 2019. godini, revidirala kriterije s ciljem dodatnog pojašnjavanja istih, ali i odgovora na nove zahtjeve iz Agende 2030 za održivi razvoj i Pariški sporazum. Revizija kriterija je posebno bila važna zbog odgovaranje na potrebe pravednosti, rodne ravnopravnosti i osiguranja da niko nije izostavljen iz razvojnih intervencija, što je dovelo do uvođenja potpuno novog kriterija **koherentnosti**²¹.

19. DAC/OECD kriteriji za evaluaciju razvojne pomoći; <https://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf>

20. <https://www.oecd.org/development/evaluation/>

21. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluation-criteria-flyer-2020.pdf>

3

PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA



Neprekidan trud, a ne snaga i inteligencija, je ključ da otključamo naše mogućnosti.

- Winston Churchill

III.1. PLANIRANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA METODOM 5W I 1H

Kada vam se čini da ste se potpuno zapetljali u procesu planiranja projekta i kada nikako ne možete da počnete stavljati na papir svoju projektnu ideju, iako ste koristili uputstva za kreiranje Logičkog radnog okvira, možete se poslužiti i nekim jednostavnijim metodama, tehnikama i alatima koje su danas lako dostupne na internetu ili u privatnim bibliotekama vaših partnera i prijatelja za koje znate da su uspješno proveli neki projekat u zajednici. Ono što vas može zbuniti je odabir prave tehnike i alata za sebe.

Za pred-pripremu projektnog prijedloga, može se koristiti jedna veoma jednostavna, ali efikasna metoda koja se naziva „**5W i 1H**“. Ova metoda se oslanja na nekoliko važnih pitanja čije odgovore u kratkom konceptu projekta želi čuti svaki ozbiljan donator ili investitor. Stoga se mnogi projekt menadžeri, ali i novinari i istražitelji, u procesu prikupljanja informacija za svoj projekat, priču ili studiju slučaja, rado služe ovom metodom koja sadrži šest pitanja:

WHO? - KO će provesti projekat? Ko će imati korist od projekta? Navedite osobe i organizacije koje će biti uključene u projekat. Ko je vođa projekta? Ko je korisnik projekta? Napravite listu svih učesnika u projektu? Pokušajte napraviti veze između njih?

WHAT? - ŠTA ćemo konkretno postići projektom? Identifikujte aktivnosti i događaje koje želite organizovati i implementirati. Napravite njihovu listu i povežite ih kako biste vidjeli veze između tih događaja i aktivnosti. Pokušajte napraviti i veze između aktivnosti i gore navedenih učesnika u projektu.

WHERE? - GDJE ćemo realizovati projekat? Napravite listu svih mjesta u kojima će se realizovati aktivnosti projekta. Pokušajte povezati mjesta sa aktivnostima i sa učesnicima.

WHEN? - KADA ćemo realizovati projekat? Razmislite o vremenskom periodu u kojem će se realizovati projekat i sve vaše aktivnosti. Povežite ih sa aktivnostima, mjestom događaja ili aktivnosti, učesnicima.

WHY? - ZAŠTO radimo projekat? Zašto je važno da se projekat desi? Identifikujte problem i njegove uzroke. Vi ćete djelovati tako što ćete pokušati otkloniti neki od uzroka identifikovanom problemu. Napravite listu uzroka problema i razmislite na koji uzrok se fokusira vaš projekat.

HOW? - KAKO ćemo realizovati projekat? Navedite načine na koje ćete sprovesti aktivnosti i organizovati događaje. Napravite listu načina realizacije aktivnosti. Povežite ih sa događajima, učesnicima i drugim faktorima projekta.

Prema ovoj metodi, smatra se da je “priča” o nekom projektu potpuna samo ukoliko se imaju odgovori na svih šest pitanja. Redoslijed nije važan sve dok se imaju jasni odgovori na sva pitanja. Važno je znati da se ne može odgovarati sa DA ili NE, nego je potrebno da svaki odgovor ima jasno i precizno obrazloženje.

Prema tome, ako već imate ideju za projekat, razmislite da njegovo planiranje započnete sa ovom metodom. Tek kada budete sigurni da imate sve odgovore na ova pitanja, može se reći da ste spremni za pisanje projektnog prijedloga.

III.2. UVODNE NAPOMENE ZA PISANJA PRIJEDLOGA PROJEKTA

Svaki projekat je važno predstaviti u vidu projektnog prijedloga, dokumenta koji najčešće piše u cilju obezbjeđivanja finansijskih sredstava za realizaciju tog projekta. Ovaj dokument mora biti pažljivo i jasno napisan, potkrijepljen činjenicama koji će dokazati da je projekat realan i izvodiv i da će imati sve potrebne informacije koje će uvjeriti finansijski izvor, odnosno donatora, da treba da podrži realizaciju ideje opisane u tom projektnom prijedlogu. U prethodnom poglavlju smo govorili najviše o “razvoju projekta”, tako da ovaj proces treba razlikovati od procesa “pisanje projekta”.

Prema tome:

- **Razvoj projekta** predstavlja proces mobilizacije ljudi, informacija, vremena i drugih resursa u namjeri da se definira problem, rješenje, korisnici, ciljevi, akcije i drugi elementi o kojima smo govorili u prethodnom poglavlju.
- **Pisanje projekta** predstavlja proces u kojem se elementi dobijeni tokom razvoja projekta uobličavaju u jasnu, razumljivu i efikasnu prezentacijsku formu.

Tokom pisanja prijedloga projekta potrebno je da se prate sljedeća pravila:

1. Potrebno je dobro pročitati poziv koji je objavljen od strane nekog donatora. Iako su ovi pozivi i smjernice često opširni, u njima se mogu pronaći svi odgovori na pitanja i nedoumice koje imaju aplikanti. Donatori često organizuju informativne sesije ili dane otvorenih vrata na kojima se govori o svim koracima prilikom pisanja projektnih prijedloga, te je bitno uzeti učešće na ovim sastancima;
2. Bitno je razumjeti jezik donatora, te dobro proučiti vrijednosti, misiju i ciljeve za koje se donator zalaže. Projektni prijedlog treba biti usklađen s istim;
3. Ukoliko donator ima neke svoje definicije ili termine, treba ih razumjeti, a ne nametati svoje;
4. Potrebno je identifikovati vlastite kapacitete, predvidjeti moguće partnere i saradnike, sagledati raspoložive ljudske resurse, opremu i ostale elemente bitne za realizaciju projekta. Neophodno je realno procijeniti da li se nešto može uraditi samostalno ili su potrebni partneri za implementaciju projekta;
5. Važno je okupiti kvalitetan tim. Ukoliko nije moguće okupiti osobe koje će pratiti sve korake projektnog ciklusa, onda je možda bolje odustati od projekta;
6. Prijedlog projekta mora biti razumljiv. Komisija za ocjenu projekta neće trošiti previše vremena na projekte koji nisu jasno napisani. Dobra namjera nije dovoljna, nego je potrebno dokazati da će se projektom riješiti neki problem;
7. Jako je važno smisliti dobar naslov projekta. Naslov „prodaje“ projekat. Zanimljiv naslov može zaintrigirati članove komisije što nikako ne znači da će se projekat odobriti samo zbog naslova, ali će svakako privući pažnju.
8. Treba procijeniti da li će prijedlog projekta pomoći donatoru da ostvari ciljeve zbog kojih je objavio poziv.

Veliki broj autora, razlikuje dva pristupa izrade projektnih prijedloga. Radi se o planskom i oportunističkom pristupu. Planski pristup predstavlja pisanje prijedloga projekta u skladu s ciljevima i programima organizacije, dok se oportunistički pristup temelji na prilagođavanju projektnog prijedloga zahtjevima i smjernicama donatora.

Kako ostaviti utisak na donatora?

- Pokažite da ste dobro proučili problem i to sa svim ključnim stakeholderima;
- Procijenite i efektno predstavite štete koje stvara centralni problem;
- Koristite pozitivne promjene koje će se ostvariti projektom;
- Ako imate dobru ideju to ne znači da je vi možete i implementirati! Stoga predstavite svoj tim i svoje pristupe za rješenje problema, tako da se vidi da su ona stručna, dobro proučena i izabrana kao najbolja.
- Pokažite da imate široku podršku stakeholdera, ciljnih grupa, te saradnika na projektu;
- Pokažite da široko gledate na stvari tako što ste ozbiljno izanalizirali vanjske faktore, one koji nisu pod vašom kontrolom (pretpostavke i rizici);
- Hrabro i pošteno predstavite rizike, te kako ćete izvršiti ublažavanje tih rizika i koji je vaš plan ako stvari krenu naopako;
- Ne dozvolite sebi da se stvori slika da ste sva rješenja, od formulacije problema do formulacije rješenja, riješili tehnokratski, za stolom;
- Predstavite održivost projekta. Šta će se desiti „kada projekta više ne bude“? Ovome se često prilazi površno, a donatoru je od izuzetne važnosti, stoga dobro utvrdite realne elemente koji obezbjeđuju nastavak projekta pa to, zajedno sa sumnjama ako ih ima, alternativama i rješenjima, hrabro predstavite donatoru.
- Ne ponavljajte se, jer više ne znači i bolje, ali ako nešto morate da ponovite neka to bude kratko podsjećanje i neka to da neki novi smisao

III.3. ELEMENTI PROJEKTOG PRIJEDLOGA

Svi projektni prijedlozi imaju strukturu koja je u manjoj ili većoj mjeri jedinstvena. Mnogi donatori i investitori imaju vlastite formate i obrasce za projektne prijedloge, ali bez obzira na to, treba znati da većina projektnih prijedloga imaju sljedeće elemente:

1. Naslovna strana i naslov projekta
2. Sažetak projekta
3. Opis problema i opravdanost projekta
4. Ciljevi projekta
5. Ciljna/e grupa/e
6. Očekivani rezultati i indikatori
7. Plan aktivnosti
8. Budžet projekta
9. Monitoring projekta

Projektni prijedlozi kojima se aplicira prema Fondaciji tuzlanske zajednice imaju standardizovanu formu, koja se od 2018. godine popunjava on-line putem, uz obavezno dostavljanje ovjerene štampane forme prijedloga projekta. Primjer ove forme je dat u Prilogu 1. Sam proces apliciranja prema FTZ, on-line putem, se sastoji od 10 koraka i nije potrebna prethodna registracija aplikanta. Detaljne upute za popunjavanje on-line aplikacije su date FTZ web stranici.²² U ovom priručniku smo se odlučili dati kratka objašnjenja i upute za kreiranje projektnog prijedloga koji se sastoji iz gore navedenih elemenata.

22. https://admin.fondacijatz.org/FileRepository/227756_Uputezapopunjavanjeonlineaplikacije.pdf

III.3.1. Naslovna strana i naslov projekta

Naslovna strana predstavlja početni utisak o organizaciji. Stoga, ona treba da obuhvata elemente, kao što su logotip i naziv organizacije i eventualnih partnera, uključujući kontakt podatke, naslov projekta, mjesto i datum izrade projekta, te naziv donatora kojemu je prijedlog projekta upućen.

Naslov projekta treba da kratko i konkretno oslikava temu projekta. Poželjno je da projekti nose kreativne i originalne nazive, kako je ranije već pojašnjeno.

III.3.2. Sažetak projekta

U pravilu, sažetak projekta se treba pisati tek nakon što su svi ostali dijelovi projektnog prijedloga napisani. U sažetku je potrebno rezimirati sve elemente projektnog prijedloga, odnosno ukratko navesti sljedeće:

- Koji problem i potrebe u zajednici se rješavaju?
- Ko su ciljne grupe i korisnici projekta?
- Koja je svrha projekta, odnosno specifični cilj projekta?
- Kakav rezultat će se postići projektom?
- Koji je period implementacije (od kada, do kada će trajati projekat)?
- Koliko je sredstava potrebno za projekat, te da li postoji vlastito finansijsko učešće?
- Sažetak ne treba da bude duži od pola stranice A4 formata, osim ako donator ne traži drugačije.

III.3.3. Pozadina ili opravdanost projekta

Ovaj dio projektnog prijedloga dosta je vezan za prvu fazu projektnog ciklusa (programiranje), s obzirom da je potrebno opisati društvenu, ekonomsku, političku i kulturološku pozadinu projekta. Stoga je ovdje je potrebno navesti sve relevantne podatke iz primarnog i/ili sekundarnog istraživanja, podatke relevantnih institucija i organizacija, statističke podatke i slično, kako bi se opravdala projektna ideja i razlog zbog kojeg se predlaže projekat.

III.3.4. Opis problema i opravdanost projekta

Ovaj dio projektnog prijedloga, direktno je vezan za stablo problema koje je u projektnom ciklusu, opisano u fazi identifikacije. Dakle, ovdje se usmjeravamo na opis specifičnog problema i potreba koje su identifikovane na terenu. U definiciji i opisu problema, treba isključiti objašnjenje potreba ciljnih grupa i korisnika, nego se isključivo usmjeriti na objašnjenje problema, njegove uzroke i posljedice.

Najvažnije je da se pri definisanju problema odgovori na sljedeća pitanja:

- Šta se dešava u zajednici i koje probleme ili potrebe vidite u vašem okruženju?
- Na osnovu čega ste došli do tih saznanja?
- Ko je uočio taj problem?
- Šta je ili ko je uzrok tog problema?
- Koje posljedice mogu nastati ukoliko se problem ne riješi?

III.3.5. Ciljevi projekta i ciljne grupe

Ovaj dio projektnog prijedloga, direktno je vezan za fazu formulacije unutar projektnog ciklusa, odnosno stablo ciljeva koje smo definisali u gore opisanoj fazi identifikacije.

Cilj projekta predstavlja pozitivnu promjenu, odnosno rješenje identifikovanog problema, do koje će doći ukoliko se realizuje predloženi projekat. Prilikom određivanja ciljeva, potrebno je poštovati samu hijerarhiju ciljeva, odnosno postaviti opšti ili glavni cilj, te specifične ciljeve projekta, za što će nam najviše pomoći stablo ciljeva.

Ciljevi moraju biti:

- **Specifični:** jasno definisano šta, gdje, kad i kako će se situacija promijeniti;
- **Mjerljivi:** da je moguće kvantificirati ciljeve i korist;
- **Ostvarivi:** da je moguće ostvariti ciljeve (uzimajući u obzir resurse i kapacitete koji su na raspolaganju zajednici);
- **Realistični:** da je moguće ostvariti nivo promjene koji odslikava cilj;
- **Vremenski ograničeni:** navesti vremenski period u kojem će cilj biti ostvaren

Važno je da se cilj ne imenuje kao aktivnost. Na primjer, cilj projekta **ne može** biti „čišćenje vodotoka“, jer se to odnosi samo na jednu aktivnost. Ali „*unaprjeđenje životne okoline na području xy*“ se svakako **može definisati kao cilj** projekta u kojem će se uraditi čišćenje vodotoka.

III.3.6. Ciljna/e grupa/e

Ciljna/e grupa/e podrazumjeva grupu/e ljudi koja/e će imati direktnu korist od projekta. Iste treba detaljno opisati u smislu veličine i karakteristika ciljne/ih grupe/a, posebno direktnih korisnika projekta. Kriteriji za predstavljanje ciljne grupe mogu biti sastav, etnička pripadnost, dobri razredi, itd. Ciljna grupa koja će aktivno i direktno učestvovati u projektu predstavlja direktne korisnike projekta. Indirektni korisnici projekta su osobe koje nisu pripadnici ciljne grupe, ali su u kontaktu sa direktnim korisnicima. Indirektni korisnici nemaju direktne koristi od projektnih aktivnosti, ali zbog odnosa sa direktnim korisnicima, mogu imati indirektnu korist od rezultata projekta. To mogu biti prijatelji, rodbina direktnih korisnika, korisnici neke organizacije i slično.

III.3.7. Očekivani rezultati i indikatori

Rezultati su ishodi projekta, odnosno proizvodi i usluge koji će biti isporučeni ciljnim grupama. Očekivani rezultati su obećanja na koja se obavezao implementator projekta. Isti su detaljniji od ciljeva i trebaju da budu mjerljivi kroz korištenje objektivnih indikatora. Posebna pažnja se treba posvetiti ovom dijelu projektnog prijedloga. Očekivani rezultati se definišu u odnosu na uzroke problema za ciljnu grupu, a koje smo identifikovali kroz kreiranje stabla problema. Isti se definišu u prošlom vremenu i treba da predstavljaju promjenu kojom se otklonio neki uzrok problema za našu ciljnu grupu. Isti se mogu definisati kao kvalitativni rezultati, kao npr. „smanjen je stepen zagađenosti vode u xy naselju“ ili kvantitativni, kao npr. „povećan je broj domaćinstava povezanih na centralni sistem vodosnabdjevanja“. Indikatori se vežu za definisane očekivane rezultat i služe kao potvrda njihovog ostvarenja. Isti predstavljaju mjerljive elemente na osnovu kojih se može procijeniti uspjeh projekta. Indikatori se razvijaju tako što vežu za kvalitet, kvantitet, ciljnu grupu, mjesto i vrijeme. U fazi formulacije projektnog ciklusa smo predstavili 5 koraka za razvijanje dobrih indikatora.

III.3.8. Opis i plan aktivnosti

Opis aktivnosti projekta je takođe vezan za fazu formulacije unutar projektnog ciklusa. Isti treba da bude jasan, hronološki prikazan i vremenski određen, te da dovoljno informacija o tome šta će se sve poduzeti tokom realizacije projekta. Uvijek je praktično da se aktivnosti logički grupišu, ukoliko su one povezane, te da se onda kratko opišu kao grupe aktivnosti.

Pored opisa, aktivnosti treba prikazati i tabelarno i to tako što se predstavi lista aktivnosti, početak i kraj aktivnosti, te odgovorne osobe koje su zadužene za svaku aktivnost. Veoma često se koristi i tzv. Gantt-ova tabela, koja je predstavljena ranije, u fazi implementacije. U ovom primjeru tabele, lista aktivnosti se direktno veže za očekivane rezultate i kritične tačke (engl. Milestones) projekta.

Plan aktivnosti je veoma važan dio projektnog prijedloga, jer isti povezuje druge elemente projektnog prijedloga:

- aktivnosti su u direktnoj vezi sa budžetom projekta, jer će se sredstva trošiti za organizaciju aktivnosti.
- aktivnosti će dovesti do postizanja očekivanih rezultata projekta i to će biti moguće dokazati tek nakon provedenih aktivnosti;
- osobe odgovorne za provođenje aktivnosti treba da budu navedene u dijelu opisa organizacije, odnosno opisa projektnog tima.

III.3.9. Budžet projekta

Budžet projekta predstavlja finansijski okvir projekta, odnosno pregled prihoda i rashoda, projekta. Prihodi predstavljaju iznos novčanih sredstava ili sredstava u robi i uslugama koje se mogu finansijski iskazati, potrebnih za realizaciju projekta, dok troškovi predstavljaju konkretne izdatke koji se planiraju utrošiti tokom implementacije projekta. Primjere budžetskih tabela smo detaljno predstavili u fazi formulacije. Dodatno, primjer popunjene tabele budžeta dat je u Prilogu br.5.

Prilikom izrade budžeta, veoma je važno razlikovati direktne i indirektne troškove.

Direktni troškovi su svi oni troškovi koji nastaju tokom implementacije aktivnosti projekta. To mogu biti sljedeći troškovi:

- plate i naknade zaposlenih koji direktno realizuju projektne aktivnosti;
- nabavka materijala i opreme za implementaciju projektnih aktivnosti;
- najam dvorana i prostora za održavanje aktivnosti;
- troškovi istraživanja, ukoliko su neophodni za implementaciju aktivnosti;
- troškovi izdavanja publikacija, ukoliko su neophodni za implementaciju aktivnosti.

Indirektni troškovi nastaju prilikom realizacije aktivnosti, ali se ne mogu jednostavno pripisati nekom pojedinačnom projektu, jer su neophodni za cjelokupno djelovanje organizacije i provođenje nekih drugih projekata.

Neki primjeri indirektnih troškova su: troškovi telefona i interneta, troškovi komunalija, zakup prostora za organizaciju, održavanje i osiguranje prostora, troškovi higijenskog materijala, računovodstvene usluge, IT usluge, troškovi administrativnog i računovodstvenog osoblja, troškovi menadžment osoblja, itd. Stoga se ovakvi troškovi često mogu pisati na kraju budžeta kao zasebna budžetska linije pod nazivom “Indirektni troškovi”, iskazani u određenom procentu koji dozvoljava donator, npr. 3%, 6% ili 7% (ili više) od ukupne vrijednosti direktnih projektnih troškova.

Ukoliko se ovakva budžetska linija ne dozvoljava od strane donatora, onda je potrebno indirektne troškove pažljivo proračunati i uvrstiti ih u direktne troškove projekta, sa određenim realnim udjelima za predmetni projekat, posebno ako se radi o sljedećim indirektnim troškovima:

- troškovi komunikacija (telefon i internet);
- troškovi električne energije i drugih komunalnih troškova;
- zakup prostora u kojem je sjedište organizacije; održavanje prostora.

III.3.10. Matrica logičkog radnog okvira (LRO)

Mnogi donatori traže da se uz prijedlog projekta priloži i LRO, jer daje jasan i logičan pregled cijelog projekta. Bez obzira da li donator traži ili ne LRO, svaki implementator projekta bi istu trebao kreirati u fazi formulacije projektnog ciklusa. Detaljna pojašnjenja o načinu izrade i popunjavanja LRO data su ranije u fazi formulacije na stranama 23- 25 ovog priručnika. Dodatno je u Prilogu br. 4. dat jedan primjer popunjene matrice LRO.

4

UPRAVLJANJE PROJEKTOM



Profesionalni savjet potraži od profesionalca, a ne od prijatelja.

- J. Brown

IV.1. IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTOM

Izazovi vođenja projekta, ogledaju se, uglavnom u poštivanju rokova, vremenskog plana, kao i troškova. Najveći izazovi vođenja projekta, mogu se sažeti u sljedećem:

- 1. Poštivanje rokova** – postoji mogućnost da se projektne aktivnosti neće moći održati u predviđenim rokovima, zbog lošeg planiranja, ali i nepredviđenih događaja, poput vremenskih nepogoda. Zbog toga je dobro planirati i osigurati alternativna rješenja, naročito ako je riječ o prostornim kapacitetima.
- 2. Okupljanje ciljnih/ih grupa/a** – iako je projekat dobro koncipiran, uvijek postoji mogućnost da će biti problema sa okupljanjem ciljnih grupa projekta. Zato je važno da se dobro istraže potrebe ciljnih grupa, te na osnovu toga kreiraju aktivnosti.
- 3. Podjela poslova i odgovornosti (delegiranje)** – osnova svakog upravljanja je posjedovanje sposobnosti za dobro delegiranje poslova ljudima koji taj posao mogu obaviti, pri čemu je važno osigurati im potrebna sredstva za rad. Važno je postaviti rokove izvršenja i dobro raspodjeliti odgovornosti.
- 4. Kontakti sa partnerskim organizacijama** – ako su prilikom apliciranja na projekat predviđeni partneri onda se isti ne smiju zaboraviti onda kada započne implementacija istog. Naravno, bitno je poštovati prava i obaveze nositelja projekta, partnera i saradnika.
- 5. Kontakti sa donatorima i monitoring** – postoji velika mogućnost da će donatori zahtijevati periodične izvještaje, kako bi imali uvida u tok projektnih aktivnosti, utrošak doniranih sredstava, ispunjenje postavljenih ciljeva, tako da je važno osigurati redovan monitoring i kontakte sa donatorima.
- 6. Izvještavanje i dokumentovanje** – sve relevantne dokumente, u vidu faktura, spiskova učesnika, fotografija, kreiranih planova i strategija, proizvoda koji su nastali tokom projekta, je potrebno čuvati i arhivirati, jer su to sve dokazi da se projekat implementirao savjesno i namjenski.

IV.2. ČIME SE SVE UPRAVLJA U PROJEKTU?

Upravljanje projektom se odvija u okruženju koji je širi od samog projekta. Razumijevanje šireg konteksta pomaže da se projekt odvija uspješnije i u skladu sa organizacijskim ciljevima i praksom. Projekti mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na okruženje. S tim u vezi, upravljanje projektom podrazumijeva (PCM Book, 47):

- upravljanje rasponom projekta podrazumijeva planiranje i isporuku proizvoda i usluga s određenim osobinama i funkcijama;
- upravljanje vremenom podrazumijeva definisanje aktivnosti i njihovog uklapanja u vremenski raspored projekta;
- upravljanje troškovima podrazumijeva planiranje i procjenu budžeta, te kontrolu troškova;
- upravljanje kvalitetom podrazumijeva osiguranje i kontrolu kvalitete tokom svih faza upravljanja projektom;
- upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva planiranje i organizaciju posla, angažman osoblja i razvoj tima;
- upravljanje informacijama podrazumijeva razmjenu informacija unutar projekta i s okolinom projekta;
- upravljanje rizicima podrazumijeva planiranje, analizu, nadzor i kontrolu rizicima;
- upravljanje nabavkama podrazumijeva planiranje i trošenje sredstava, te administraciju ugovorima;
- upravljanje u odnosu na zainteresovane strane podrazumijeva praćenje zadovoljstva svih zainteresovanih strana.

Uspješnost projekta mjeri se vremenom, troškovima i kvalitetom. Svi elementi uspješnosti trebaju da budu srazmjerno prisutni tokom projekta, jer ako smanjimo prioritet bilo kojeg elementa, ugrožavamo ostale.

Na primjer:

- ako želimo da smanjimo troškove i/ili vrijeme to će sigurno uticati na kvalitet;
- ako želimo da smanjimo vrijeme i/ili povećamo kvalitet to će uticati na troškove;
- ako želimo da smanjimo troškove i/ili povećamo kvalitet to će uticati na vrijeme.

Zbog navedenih razloga, bitno je da se uspostavi dobar tim čiji članovi imaju različite vještine koje se nadopunjuju i koji su predani poslu radi postizanja zajedničkog cilja. Svi članovi tima trebaju da bude međusobno odgovorni jedni drugima i da vjeruju da njihov zajednički rad vrijedi više od zbira pojedinačnih napora.

Karakteristike dobrog tima su:

- visok nivo međusobne zavisnosti članova tima;
- svaki član tima je voljan da doprinosi;
- klima za komunikaciju je opuštena;
- članovi tima razvijaju međusobno povjerenje;
- svi su spremni da preuzmu rizik i pojedinci i grupa;
- grupa dijeli razumjevanje o zajedničkim ciljevima;
- uloge svakog člana tima su jasno definirane;
- članovi tima znaju kako da identifikuju greške bez ličnih napada.

IV.3. ULOGA I KOMPETENCIJE VODITELJA/ICE PROJEKTA (MENADŽERA/ICE PROJEKTA)

Uloga voditelj/ica projekta, odnosno menadžera/ice projekta, nije ni jednostavan niti lagan posao. Voditelj/ica projekta igra odlučujuću ulogu u vođenju projekta i projektnog tima, koja/i treba da zna kako da koristi resurse, vlastita znanja, vještine i kompetencije da bi se postigli ciljevi projekta. Njegova/njena uloga je ključna tokom cijelog trajanja projekta. Poželjno je da voditelj/ica projekta bude uključen i u sam razvoj projekta, te da radi na istraživanjima stakeholdera, analize potreba ciljne grupe i drugim pripremnim aktivnostima prije početka projekta.

Voditelja/icu projekta možemo predstaviti kroz ulogu dirigenta (PMI, 56), u kojem dirigent rukovodi velikim orkestrom, sa mnogo članova, koji imaju različite uloge, ali njihov zadatak je da zajedničkim snagama stvore harmoniju koja je ugodna za slušatelje. U ovom slučaju, slušatelji su ciljne grupe i druge zainteresovane strane u projektu. U orkestru, postoji mnogo muzičara, koji sviraju različite instrumente i svi oni imaju različite uloge. Tako i u projektu postoji mnogo različitih uloga, koje članovi tima trebaju ispuniti, poput razvoja i procjene, analize i upravljanja finansijama i slično. Voditelj/ica

projekta je odgovoran/na za sve što uradi njegov/njen tim. Potrebno je da koristi različite komunikacijske tehnike kako bi komunicirao/la sa svojim timom, te motivirao/la ih da sarađuju kako bi uspješno i zajednički ostvarili projektne ciljeve.

Kako se od dirigenta ne očekuje da zna svirati baš svaki instrument u orkestru, tako se ni od menadžera/ice projekta ne očekuje da bude stručnjak/inja u svim oblastima koje projekat pokriva. Međutim, trebao/la bi posjedovati osnovna znanja o temi projekta, razumijevanje svih aspekata projekta, te odgovarajuće iskustvo. Dirigent rukovodi orkestrom vodi, planira i koordinira, te stalno komunicira. Dirigent osigurava pisanu komunikaciju u obliku nota, ali i dostavlja raspored vježbanja. Dirigent takođe u stvarnom vremenu komunicira s orkestrom (timom) upotrebom palice i drugim pokretima tijela.

Svakako da se ne očekuje da voditelj/ica projekta obavlja svaku ulogu na projektu, ali bi trebao/la posjedovati upravljačka znanja i vještine, tehnička znanja, te imati razvijene komunikacijske i socijalne vještine, kao i samoinicijativu.

IV.4. UPRAVLJANJE FINANSIJAMA

Upravljanje budžetom, predstavlja jednu od osnovnih funkcija upravljanja projektom. Budžet i finansije, direktno su vezani za sve dijelove projekta. Upravljanje finansijama, ne znači samo potrošiti projektna sredstva pod svaku cijenu, nego je ista potrebno utrošiti namjenski, prema kreiranom projektnom prijedlogu i u skladu s ciljevima projekta, kao i zahtjevima donatora. Trošenje sredstava mora biti usklađeno sa prilivom sredstava i dospelim obavezama. Implementator projekta je dužan poslovati u skladu sa zakonom, procedurama i pravilima, te voditi knjigovodstvo u skladu sa standardima.

Svi troškovi, koji su nastali tokom realizacije projekta, moraju biti opravdani validnim računima, fakturama, virmanima, ugovorima, uplatnicama i slično. Projektni troškovi moraju biti opravdani

i lako dokazivi. Posao menadžera/ice projekta ili finansijskog/e menadžera/ice je da vodi računa o svim troškovima projekta, kako se ne bi desilo da se iz projektnog budžeta ne finansiraju aktivnosti koje nisu u vezi sa aktivnostima i ciljevima projekta, odnosno koje nisu navedene u projektnom prijedlogu.

Organizacije često otvaraju poseban transakcijski račun u banci, kako bi lakše upravljali prihodima i rashodima projekta.

Za sve izmjene i probleme koji se dogode tokom implementacije projekta, a naročito one koje se odnose na finansije, potrebno je da obavijestite donatore. Nikakve izmjene se ne rade „na svoju ruku“ bez saglasnosti sa izvorom finansiranja, odnosno donatorom.

Važno je naglasiti da:

- svaki trošak koji nije u vezi s projektom i svaki trošak koji nije potkrijepljen odgovarajućim računom, neće biti prihvatljiv;
- troškovi budu u okviru budžeta;
- sredstva budu utrošena namjenski i da troškovi budu dokazivi;
- troškovi budu u direktnoj vezi sa aktivnostima koje su odobrene projektnim prijedlogom.

IV.5. KOMUNIKACIJA S PROJEKTNIM JAVNOSTIMA I DONATOROM

Implementator projekta je dužan da redovno i ažurno komunicira s projektnim javnostima, te ciljnim grupama projekta, na način i u vrijeme kako je planirano u opisu projekta, vodeći računa da su informacije o projektu, projektnim ciljevima, projektnim aktivnostima, prilikama za učešće u projektu, planiranim događajima predstavljene javno, putem medija, web stranice i/ili društvenih mreža, uz spominjanje partnera i donatora projekta.

Ukoliko je projektom planirana organizacija događaja, potrebno je pravovremeno planirati

njegovu organizaciju. Projektni tim treba voditi računa da ključni učesnici planiranog događaja (treneri, govornici, moderatori, panelisti) imaju stručne kvalifikacije za ostvarivanje ciljeva događaja. Održavanje događaja u okviru projekta mora biti najavljeno učesnicima na vrijeme putem različitih kanala komunikacije, poput email-a, web stranice ili medija.

Najave događaja je potrebno uputiti i prema donatoru projekta i to u skladu s rokovima koji su navedeni u projektnom prijedlogu i vremenskom planu.

Pored najave događaja donatoru projekta, menadžer/ica projekta je obavezan/na i da redovno komunicira sa donatorom.

To podrazumijeva blagovremeno odgovaranje na sve upite donatora, informiranje donatora o svim aspektima realizacije projekta, dostavljanje opisnih i finansijskih izvještaja o projektu u skladu sa

ugovorenim vremenskim rokovima. Posebno je važno da se osigura informisanje donatora o uspješnim rezultatima projekta, o koristima za ciljnu grupu projekta, ostvarenim kvantitativnim i kvalitativnim rezultatima projekta, eventualnim poteškoćama u realizaciji projekta i potrebama za promjenama utvrđenih vremenskih rokova.

IV. 6. UPRAVLJANJE PODACIMA I NJIHOVA ZAŠTITA

Upravljanje podacima se tokom projekta vrši u elektronskom i štampanom obliku i to putem protokola, ugovora, sporazuma, memoranduma o saradnji, pisama interesa, poziva za partnerstva, događaje, zapisnike sa sastanaka, listi učesnika, medijskih i javnih saopštenja i slično.

U komunikaciji sa donatorima, projektnim javnostima, partnerima i ciljnim grupama, potrebno je osigurati uslove da cijeli projektni tim poštuje najviše profesionalne standarde i da zaštititi privatne podatke

o korisnicima projekata. Svi članovi/ce projektnog tima trebaju biti svjesni osjetljivosti podataka kojima imaju pristup i da su odgovorni za njihovu zaštitu.

Svi podaci koji se prikupe tokom projekta trebaju se čuvati unutar organizacije kao poslovna tajna i koristiti iste samo u svrhu realizacije projektnih zadataka. Članovi tima ne smiju davati nikakve podatke ili informacije o korisnicima bez njihovog pristanka, što je posebno važno kada se radi sa djecom i osjetljivim grupama.

IV.7. MONITORING I IZVJEŠTAVANJE

Menadžer/ica projekta je odgovoran/na za praćenje (monitoring) projekta koje podrazumijeva sakupljanje, analizu i upotrebu podataka i informacija, koje su potrebne da bi se kontrolisano upravljalo projektom, ali i da se kontinuirano prati sprovođenje aktivnosti po vremenskom planu. Dodatno se vodi računa i o arhiviranju dokumentacije, te trošenju budžeta za sprovođenje aktivnosti. Proces monitoringa počinje od prvog dana projekta. U skladu sa projektnim prijedlogom trebaju se identifikovati konkretne informacije i podaci koji će se skupljati i pratiti tokom projekta, te kako će se pratiti njihov napredak u odnosu na postavljene indikatore.

Projektni izvještaji se pripremaju periodično i na kraju projekta, zavisno od dogovora sa donatorima, odnosno menadžmentom organizacije. Svaki od ovih

izvještaja treba da sadrže kvantitativne i kvalitativne pokazatelje o postignutim rezultatima projekta. Periodični izvještaji šalju se tokom implementacije projekta, obično na kvartalnom nivou, dok se finalni izvještaj priprema nakon završetka svih aktivnosti projekta. Za pripremu izvještaja je potrebno:

- utvrditi da li su sve aktivnosti provedene,
- utvrditi usklađenost plaćenih računa i budžeta,
- arhivirati dokaze o sprovedenim aktivnostima kao što su: fotografije, spiskovi i evaluacije korisnika, medijski članci, itd,
- arhivirati ostalu dokumentaciju poput ugovora, protokola o saradnji, izvještaja, planova rada, istraživanja, sertifikati, nagrade, itd.

IV.8. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizici su sastavni dio svakog poslovanja, pa tako i realizacije projekata. Stoga je upravljanje rizicima veoma važan segment implementacije svakog projekta, jer se mora voditi računa kako postupati u slučaju identificiranih rizika. Neki rizici i problemi su uzrokovani vanjskim faktorima, dok neki mogu dolaziti iz same organizacije.

Vanjski faktori su često izvan vaše kontrole, tako da se njima treba prilagođavati. Međutim, unutrašnji faktori ovise direktno o projektnom timu. Najintenzivniji unutrašnji rizici svakog projekta su oni koji se odnose na zadržavanje troškova unutar procenjenog budžeta, provođenje aktivnosti u okviru planiranog roka, te postizanja odgovarajuće kvalitete

u odnosu na operativne zahtjeve i rezultate projekta. Da bi se otklonili unutrašnji rizici tokom implementacije projekta potrebno je imati dobru komunikaciju unutar tima. Stoga se preporučuje organizovanje redovnih sastanaka projektnog tima u okviru kojih se mogu pratiti eventualni problemi i rizici, te se isti mogu na vrijeme prevenirati. Neki od problema i rizika na koje se može uticati ukoliko se na vrijeme primjete su:

- slabo vremensko planiranje projektnih aktivnosti,
- loša raspodjela zadataka,
- neposvećenost članova tima,
- loša komunikacija,
- slaba odgovornost članova tima.

IV.9. RAČUNARSKI PROGRAMI²³ ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Svaki posao se može postaviti kao projekat. Svakim poslom se rješava neki problem, provodeći niz aktivnosti, uz često ograničene resurse i novac koji se ima na raspolaganju. Danas je veoma teško upravljati projektima bez odgovarajuće tehničke podrške. Kada govorimo o tehničkoj podršci, ovdje se prije svega misli na različite računarske programe koji imaju unaprijed kreirane alate za upravljanje projektima. Da bismo se koristili ovakvim programima, moramo znati kako da ih koristimo. Kao i svaki drugi računarski program i ovaj će raditi samo ako znamo

šta da mu zadamo. Uzmimo za primjer program za obradu teksta, „Microsoft Word“. Ukoliko ne znamo kako formatirati tekst, kreirati sadržaj ili zadati numerisanje stranica, sam program nam neće mnogo pomoći.

Tako je isto i programom za upravljanje projektima. Imajući u vidu da mnoge organizacije nemaju finansijska sredstva za kupovinu licenci za takve računarske programe za upravljanje projektima, ovdje ćemo navesti jedan od besplatnih programa za upravljanje projektima, „KanbanFlow“.

IV.9.1. KanbanFlow (www.kanbanflow.com)

KanbanFlow je program za upravljanje projektima sa veoma jednostavnim alatima za učenje i korištenje. Kontrolna ploča daje jasan pregled trenutne radne situacije. Članovi tima mogu u realnom vremenu vidjeti na kojim zadacima drugi članovi tima trenutno rade, koje su zadatke završili i šta je u planu da se radi. Kanbanflow trenutno broji oko 750.000 korisnika i jedan je od napopularnijih besplatnih računarskih

programa za upravljanje projektima.

Ovdje smo se odlučili dati kratki osvrt o načinu rada ovog programa, kako bismo vas zainteresovali da pokušate isti samostalno pregledati i eventualno koristiti.

Izvorno, riječ „Kanban“ potiče iz japanskog jezika i znači tabla. Program Kanbanflow radi po sistemu grupisanja određenih zadataka u sektore koje sami

23. Engl. Software

odredimo. Svaki postavljeni zadatak ima svoju Kanban karticu i pomjera se bočno preko table kroz svaku fazu. U idealnom slučaju, zadaci se kreću jednostavno između faza. U stvarnosti, mogu se pojaviti određeni problemi zbog kojih projekat može imati zastoj u implementaciji.

Fokus Kanban-a postaje vizualiziranje aktivnosti projekta. Aktivnosti su mapirane u obliku redova i kolona u kojem svaki red i kolona predstavljaju trenutnu fazu u toku projekta. Kartice (najčešće u obliku malih papirića zvanih 'Post-it') se stavljaju u polje ovisno o tome u kojem se trenutnom stanju nalazi posao koji treba obaviti. Kartice se tokom projekta premještaju sa lijeve na desnu stranu (ili obratno), u ovisnosti o određenim kriterijima za svaku kolonu, te se na taj način jednostavno može pratiti tok vrijednosti i u isto vrijeme prepoznati 'uska grla', odnosno koji posao predstavlja prepreku.

Prednosti korištenja „KanbanFlow“ računarskog programa za upravljanje projektom su sljedeće:

- potpuno je prilagodljiv alat, jer omogućava kreiranje zadataka i aktivnosti po potrebama projekata,
-
- omogućava jednostavno praćenje postignutih rezultata,
- omogućava povezivanje svih članova tima na jednu radnu ploču,
- omogućava projekt menadžeru slanje e-mail ili SMS poruke članu/ici tima kojem je zadao neki zadatak. Na taj način taj član/ica tima može odmah pročitati šta mu poručuje projektni menadžer/ica.

KanbanFlow će sam poslati e-mail podsjetnik, ukoliko se približiva datum za završetak nekog zadatka.

PRILOZI



PRILOG 1. FTZ formular za prijedlog projekta

Datum i mjesto: _____
Popunjava aplikant

Broj aplikacije: _____
Popunjava osoblje FTZ

APLIKACIJA ZA PROJEKAT

(naziv projekta)

Molimo Vas da se prije popunjavanja aplikacije detaljno informišete na www.fondacijatz.org ili u uredu FTZ-a

Fond na koji aplicirate:				
Naziv organizacije/grupe:				
Adresa organizacije/grupe:				
Mjesto organizacije/grupe:				
Poštanski broj organizacije/grupe:				
Telefon/mobitel/fax:				
Elektronska pošta, web adresa:				
Općina/Grad implementacije:				
Mjesto implementacije projekta:				
Oblast projekta (navesti):				
Vremenski okviri projekta:	Datum početka projekta:		Datum završetka projekta:	
Vrijednost projekta:	Ukupna vrijednost	Traženi iznos od FTZ	Vlastito učešće	Volonterski rad

I dio: informacije o aplikantu

Projektni tim zadužen za koordiniranje projektnih aktivnosti:	Projekt koordinator/ica	Član/ica tima		Član/ica tima		
	Ime i prezime	Ime i prezime		Ime i prezime		
	JMBG:	JMBG:		JMBG:		
	Telefon:	Telefon:		Telefon:		
	e-mail:	e-mail:		e-mail:		
Pravni zastupnik:	<i>Ispunjavanju samo registrovana udruženja i institucije</i>					
ID broj:						
Broj bankovnog računa i naziv banke						
<i>Ukoliko je aplikant javna institucija koja posluje preko trezora, molimo navedite:</i>						
Poziv na broj:	Vrsta prihoda:		Broj budžetske organizacije:			
Ukratko opišite svoju organizaciju/grupu: (Kada ste se osnovali, broj članova, polje djelovanja, prethodni projekti i sli.)						
Ukupan broj aktivista na projektu:	M		Ž		Ukupno	
Ukupan broj korisnika na projektu:	M		Ž		Ukupno	
Izaberite ciljnu grupu:	☐ mala djeca (do 7 godina) ☐ školska djeca (7-14 godina) ☐ mladi (15-30 godina) ☐ stari (preko 60 godina) ☐ žene			☐ osobe sa smetnjama u razvoju/invalidi ☐ stanovnici udaljenih naselja ☐ svi stanovnici ____ (općina) ☐ drugo: _____		

Sažetak projekta (opisati projekat u 200-300 riječi):

II dio: Informacije o projektu

Partneri u projektu (donatori, sponzori, građani, udruženja):	
Aktivisti na projektu (osobe uključene u organizaciju i implementaciju projekta). Navedi ključne osobe imenom i prezimenom i ukupni broj aktivista na projektu:	

Opis problema koji rješavate projektom (*opisati problem/ potrebu u zajednici 300-500*):

Generalni cilj:

Projektne ciljeve/svrha:

Konkretni očekivani rezultati projekta (uključujući indikatore):

Opis projektnih aktivnosti (jasno opišite svaku grupu projektnih aktivnosti u ukupno: 300-500 riječi):

Aktivnost (navedite svaku od aktivnosti koje ste opisali u prethodnom dijelu aplikacije):	Odgovorna osoba:	Vremenski okvir:	
		od:	do:

Budite slobodni da proširujete tabelu u skladu sa potrebama za vašu projektnu aplikaciju.

Kako ćete promovirati projekat u zajednici? Ukratko opišite promotivne aktivnosti

Kako ćete pratiti uspješnost realizacije projekta i ocijeniti postignute rezultate?

III dio: Finansijski plan / budžet projekta

R. br.	Predmet/Budžetska stavka	Jedinica mjere	Količina	Cijena po jedinici (KM)	UKUPNO (KM)	Izvori finansiranja	
						Tražena donacija FTZ (KM)	Vlastito učešće/drugi izvori (KM)
UKUPNO:							

Budite slobodni da proširujete tabelu u skladu sa potrebama za vašu projektnu aplikaciju.

Potpis podnosioca aplikacije:

--	--	--

Popunjava osoblje FTZ

Aplikaciju primio ispred FTZ-a:

Datum:

PRILOG 2. Primjer tablice za analizu stakeholdera (zainteresovanih strana)

Stejkholder u donosu na projekat/ organizaciju	Karakteristike stakeholdera	Priroda interesa stejkholdera	Priroda uticaja/moći stejkholdera	Šta im je potrebno zauzvrat	Dio projekta/ poslovanja u kojem učestvuju	Planirane aktivnosti prema stejkholderima
Interni učesnici, članovi skupštine, upravni odbor, zaposlenici, volonteri	Npr. zaposlenici, volonteri	Zadržati zaposlenje Razvijati organizaciju Implementirati projekat	Visok uticaj jer predstavljaju glavni resurs organizacije i bez njih projekat neće uspjeti	Zadovoljstvo radnom atmosferom, ličnim primanjima, napredovanju karijeri, edukacija, priznanje	U svim dijelovima projekta/ u organizaciji u procesu planiranja	Održavati pozitivno radno okruženje. Uložiti u edukaciju osoblja.
Ciljne grupe i korisnici	Npr. Članovi/ ce udruženja, grupa i organizacija iz različitih oblasti djelovanja, aktivisti u zajednicama	Dobiti podršku za svoj rad i aktivnosti u zajednici	Visok uticaj na projekat i njih na ishode projekta, jer njihove potrebe i motivacija je važna.	Konkretna podrška za njihove potrebe, npr. edukacija u određenim oblastima ili finansijska podrška	Učestvuju u realizaciji društvenokorisnih projekata u zajednici i tako rade na poboljšanju uslova u zajednici	Raditi na motiviranju aktivista. Ponuditi razvoj organizacije i lidera u zajednici kako bi opostale iste.
Partneri, donatori, saradnici	Npr. Lokalni donatori	Žele podržati korisne projekte za zajednicu	Srednji uticaj na ono što će realizirati ciljne grupe.	Priznanje za podršku, status u društvu	Uključuju se u inicijative koje realizuju pojedinačna udruženja i aktivne grupe.	Uključuju se u inicijative koje realizuju pojedinačna udruženja i aktivne grupe.
Konkurencija, ostale organizacije	Npr. Organizacije sa sličnim projektima	Žele da njihov projekat bude što bolje prihvaćen od zajednice	Nizak. Mogu da smanje interes korisničkih grupa, ako ponude veću podršku	Žele da imaju vlastitu vidljivost u zajednici i da ih naš projekat ne ugrozi	Utvrditi zajedničke interese i oblasti saradnje, koja neće biti na štetu bilo koga.	Ponuditi sporazum o saradnji i jasno podijeliti uloge

PRILOG 3. Primjer SWOT analize

STRENGTHS / SNAGE	WEAKNESSES / SLABOSTI
• Motiviranost osoblja • Stručnost osoblja • Reference i iskustvo u razvoju i upravljanju projektima • Efikasno upravljanje finansijskim resursima • Dobra umreženost sa različitim stranama	• Nemogućnost pokretanja različitih sekcija zbog nedostatka finansijskih sredstava • Organizacija nema vlastite prostorije i infrastrukturu • Slaba opremljenost organizacije • Svi resursi organizacije nisu
OPPORTUNITIES / MOGUĆNOSTI	THREATS / PRIJETNJE
• Trebali bi iskoristiti sve vanjske resurse koji stoje na raspolaganju kroz zagovaranje i lobiranje • Dostupnost grantova za organizacije civilnog društva • Podrška lokalne zajednice razvoju organizacija civilnog društva • Postojanje mreže za razvoj mladih koja okuplja 500 udruženja	• Progresivno smanjenje nataliteta • Iseljavanje stanovništva • Teška opšta materijalna situacija stanovništva • Loša sigurnosna situacija • Nedovoljna podrška šire društvene zajednice i vlasti na višim razinama upravljanja • Vanjski uticaji na koje ne možemo djelovati (pandemija, opšti nivo cijena, loš životni standard...)

PRILOG 4. Primjer matrice logičkog radnog okvira

	Logičke intervencije	Objektivno mjerljivi indikatori postignuća	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Generalni cilj	Doprinjeti povećanju aktivizma i učešća mladih u razvojnim procesima kroz koje prolazi Bosna i Hercegovina	Stvoreno je pozitivno okruženje za aktivno učešće mladih u razvojnim procesima u BiH	Izveštaj o napretku BiH te različite studije nezavisnih organizacija i ustanova koje se bave pitanjima mladih	
Specifični cilj	Ojačani su kapaciteti mladih i povećano je njihovo učešće u procesu donošenja odluka i razvoja zajednice u 5 lokalnih zajednica putem promocije Zakona o mladima FBiH.	U period od 24 mjeseca minimalno 150 mladih je steklo i razvilo vještine o omladinskoj participaciji u 7 lokalnih zajednica	Periodični i finalni narativni izvještaji. Pojedinačni izvještaji sa različitih projektnih aktivnosti.	Postoji izražena spremnost predstavnika lokalne vlasti i mladih za uspostavljanje institucionalne u polju jačanja kapaciteta mladih.
Očekivani rezultati	R1: Educirani su mladi o omladinskom organizovanju i participaciju u razvoju lokalne zajednice	Realizovano je 7 info sesija i 7 treninga u odabranim lokalnim zajednicama za ukupno 75 učesnika. Osposobljeno je 7 prostora za mlade i implementirano je 7 omladinskih projekata	Pojedinačni izvještaji, liste učesnika, fotografije, projektne aplikacije mladih, izvještaj o realizovanim projektima	Zainteresovanost mladih za učešće u aktivnostima je na zadovoljavajućem nivou
	R2: Ostvaren je uticaj mladih prema donosiocima odluka za usvajanje politika i implementaciju Zakona o mladima FBiH	Formirano je 7 vijeća mladih te je sprovedeno 7 analiza potreba i dokumenata strategije	Zapisnici sa sastanaka, odluke o osnivanju vijeća mladih, dokument analize položaja mladih, dokument strategije za mlade	Predstavnici lokalne vlasti pružaju podršku u procesima analize potreba i izrade strategije za mlade u svakom od odabranih zajednica.
	R3: Podignut je nivo informisanosti mladih i šire lokalne zajednice o Zakonu o mladima FBiH i drugim međunarodnim i nacionalnim politikama prema mladima	Na najmanje 7 lokalnih radio i TV stanica i 7 internet portala emituju su pozitivne priče o omladinskom organizovanju . Distribuirano je 2000 komada džepnih izdanja Zakona o mladima FBiH.	Medijski zapisi, promotivni video snimci, audio i video zapisi sa medijskih gostovanja, džepna izdanja Zakona o mladima FBiH	Medijske kuće obezbjeđuju prostor za emitovanje informativnih sadržaja

	Aktivnosti	Resursi	Izvori informacija o progresu i troškovi	Preduslovi
Aktivnosti	1.1.Pripremiti i realizovati 7 info sesija i 7 treninga za mlade na temu aktivizma, omladinskog organizovanja i Zakona o mladima u saradnji sa školama, omladinskim centrima i organizacijama koje se bave pitanjima za mlade.	Projekt koordinator, 2 trenera, vozilo, kancelarija, prostor, smještaj, hrana, transport	Projektno osoblje (implementacija i izvještavanje - mjesečni, semestralni, godišnji). Fotografije, liste učesnika. Finansijska dokumentacija. Indirektni troškovi. Povezane budžetske stavke 12.000 KM (manje od 20%)	Opštine koje su odabrane u projektu su započele proces kreiranja sistema podrške za mlade
	2.1. Podržati ukupno 14 omladinskih inicijativa na području odabranih lokalnih zajednica koje će uticati na lokalne zajednice i mlade	Projekt menadžer, projekt koordinator. Sredstva za omladinske inicijative	Pristigle projektne aplikacije, potpisani ugovori o realizaciji projekata, izvještaji o realizaciji. Povezane budžetske stavke 28.000 KM.	
	2.2..Organizovati sastanke između donosioca odluka i mladih te formirati 7 Vijeća mladih u odabranim lokalnim zajednicama	Projekt koordinator, vozilo, prostor za organizovanje sastanaka sa organizacijama mladih	Izvještaj projektnog osoblja u skladu sa razvijenim monitoring formatom (mjesečni, godišnji). Zapisnici sa održanih sastanaka, registracija Vijeća mladih.	Osigurano je sufinansiranje lokalnih vlasti za podršku projektima mladih u odabranim zajednicama
	3.1. Sprovesti istraživanje o položaju mladih u 7 odabranih lokalnih zajednica i izraditi strategije za mlade te ih publikovati.	Projekt menadžer, projekt koordinator, nezavisni istraživač, anketari/ volonteri, ekspert za izradu strategije	Izvještaj o položaju mladih, pripremljeni nacrti Strategija za mlade. Povezane budžetske stavke 25.000 KM	
	3.2.Izraditi 5 promotivnih videa o važnosti omladinskog organizovanja, zakonskim okvirima za mlade, 70 postera, 2800 letaka.	Projekt menadžer, projekt koordinator, video kreator, usluge montaže i dizajna	Promotivni materijal koji je stavljen u distribuciju i koji je arhiviran. Povezane budžetske stavke 3000 KM.	
	3.3.Organizovati dvije omladinske konferencije o omladinskom aktivizmu	Projekt menadžer, projekt koordinator, vozilo, prevoz, osvježenje, materijal	Fotografije, medijski zapisi, liste učesnika. Budžetska stavka 2000 KM.	

PRILOG 5. Primjer budžetske tablice

R.BR.	OPIS (VRSTA I NAZIV)	JEDINICA MJERE (kom, l, kg, dan..)	KOLIČINA	JEDINIČNA CIJENA (EUR ILI KM)	VLASTITO UČEŠĆE ILI UČEŠĆE DRUGIH DONATORA ²⁴	TRAŽENI IZNOS	UKUPNA VRIJEDNOST (EUR ILI KM) ²⁵
1. LJUDSKI RESURSI							
A MEĐUZBIR: LJUDSKI RESURSI							
2. OPREMA							
B MEĐUZBIR: OPREMA							
3. KANCELARIJSKI MATERIJAL							
C MEĐUZBIR: KANCELARIJSKI MATERIJAL							
4. USLUGE							
D MEĐUZBIR: USLUGE							
5. TROŠKOVI PROSTORA							
E MEĐUZBIR: TROŠKOVI PROSTORA							
6. PUBLIKACIJE							
F MEĐUZBIR: PUBLIKACIJE							
7. FINANSIJSKE USLUGE I TAKSE							
G MEĐUZBIR: FINANSIJSKE USLUGE I TAKSE							
8. POŠTANSKI, TELEFONSKI I KOMUNALNI TROŠKOVI ²⁶							
H MEĐUZBIR: POŠTANSKI, TELEFONSKI I KOMUNALNI TROŠKOVI							
UKUPNO TROŠKOVI: (MEĐUZBIR A+B+C+D+E+F+G+H)							

24. Ukoliko postoji vlastito učešće za neku budžetsku stavku ili je neki drugi donator odobrio nabavku po predmetnoj budžetskoj stavki, ovdje se upisuje iznos, sa kojim se učestvuje u projektu. Ukoliko ne postoji vlastito učešća ili učešće nekog drugog donatora, ovdje se piše iznos 0,00 KM. Ako po pojedinoj stavci postoji vlastito učešće, ali je potrebno još sredstava, onda se u koloni 7. dopunjava razlika koja nedostaje.

25. Iznos u koloni 8. se dobija množenjem kolone 4, i 5., ili zbirom kolona 6. i 7.

26. Ovi troškovi se planiraju na osnovu realnih prosječnih troškova

POPIS SLIKA

Slika 1. Projektni ciklus.....	8
Slika 2. Grafički prikaz stabla problema	14
Slika 3. Praktični prikaz stabla problema.....	15
Slika 4. Praktični primjer stabla ciljeva	15
Slika 5. Prebacivanje stabla ciljeva u LRO.....	18

POPIS TABELA

Tabela 2 SWOT analiza.....	12
Tabela 3 Šematski prikaz PEST analize.....	13
Tabela 4 Matrica logičkog radnog okvira.....	21
Tabela 5 Redosljed popunjavanja LRO.....	22
Tabela 6 Primjer kvalitativne analize rizika.....	26
Tabela 7 Primjer tabele plana aktivnosti.....	27
Tabela 8 Budžet iskazan prema aktivnostima.....	29
Tabela 9 Primjer budžeta projekta prema vrsti troška.....	30
Tabela 10 Plan aktivnosti.....	30
Tabela 11 Ganttova tabela.....	30

POJMOVNIK

A

Aktivnost(i): Dio realizacije projekta, određenog vremena trajanja, koji obično uzrokuje troškove, predviđene budžetom projekta.

Aplikacija (projektnog prijedloga): Sa stanovišta projektnog prijedloga, apliciranje znači podnošenje molbe ili konkurisanje na određeni fond, kako bi se projektni prijedlog uzeo u razmatranje i eventualno odobrio.

Autor(i) projektnog prijedloga: Pisac ili kreator projektnog prijedloga.

B

Budžet projekta: Plan prihoda i rashoda (troškova) jednog projekta. Budžetom se obezbjeđuju sredstva za finansiranje aktivnosti projekta.

C

Cijena: Količina novca koju treba platiti za određenu jedinicu nekog proizvoda ili usluge.

Cilj: Odrednica, pozicija ili rezultat koji treba dostići.

Ciljna grupa/skupina: Precizno određen skup ljudi sa istim ili sličnim potrebama, za koje se pripremaju aktivnosti i koji će koristiti usluge i beneficije projekta.

D

Delegiranje: Preciziranje poslova koje treba obaviti, odabir sposobnih kadrova, te podjela zadataka, obaveza i odgovornosti članovima tima koji implementiraju projekat.

Donator: Pravno ili fizičko lice koje daje dobrotvorni dar u vidu novca ili materijalnih dobara.

E

Evaluacija: Ocjena, procjena, analiza, vrednovanje postignutih rezultata i ostvarenja ciljeva.

G

Grant: Bespovratna sredstva (subvencije, podsticaji), koja se odobravaju od strane raznih fondova, organizacijama i/ili pojedincima, u svrhu rješavanja nekih problema. Za odobrenje granta, potrebno je napisati projektni prijedlog ili poslovni plan, u kojem su sadržani prijedlozi, aktivnosti i troškovi rješavanja nekog problema.

I

Identifikacija: Podrazumijeva fazu projektnog ciklusa u kojoj se prepoznaje kome će projekat koristiti i koje su potrebe aktera u projektu.

Implementacija: Realizacija, ostvarenje, izvršenje projekta i projektnih aktivnosti u određenom vremenskom periodu.

Indikator: Pokazatelj, odnosno sredstvo prikazivanja pozitivnih ili negativnih stanja i kretanja u okruženju.

Izvještaj: Dokument koji se dostavlja donatoru ili nekoj drugoj instituciji, u kojem su sadržani postignuti rezultati projekta ili nekog posla, u određenom vremenskom periodu

J

Javni poziv: Javno oglašavanje i upoznavanje zainteresovanih strana o nekom konkursu, otvorenom grantu ili dodjeli sredstava.

Jedinica mjere: Utvrđena oznaka, kojom se izražava kvantitet ili kvalitet količina, veličina i proizvoda.

Jedinična cijena: Količina novca koju treba platiti za jedinicu mjere nekog proizvoda ili usluge.

K

Korisnik sredstava: Organizacija kojoj je odobren projektni prijedlog i koja koristi bespovratna sredstva u cilju implementacije projektnih aktivnosti. Vodi zapisnike na sastancima i obavlja ostale administrativne poslove

L

Logička matrica: logički poredani, sažeti prikaz projekta i način na koji se predstavlja realizacija i provjera projektnih aktivnosti.

M

Monitoring: Praćenje, nadzor i nadgledanje toka realizacije projektnih aktivnosti, u svrhu kontrole i provjere, kao i moguće pravovremene interevencije, u slučaju da određene aktivnosti odstupaju od plana.

N

Narativni opis budžeta: Kratko pisano obrazloženje svake budžetske stavke. Ovaj dio projektnog prijedloga treba da objasni prirodu svake budžetske stavke.

P

PEST analiza: Analiza političkog, ekonomskog, socijalnog (društvenog) i tehnološkog okruženja.

Programiranje: Faza projektnog ciklusa u kojoj se analizira stanje na nacionalnom, lokalnom ili sektorskom nivou, te na osnovu toga prepoznaju prioritete postavljeni od strane pojedinih donosioca odluka.

Projekat: Vremenski određena aktivnost, sa određenim budžetom, organizovana sa ciljem da se proizvede neki proizvod, usluga ili rezultat.

Projekt asistent: Osoba koja podržava implementaciju projekta, pomaže projekt menadžeru u pripremi izvještaja, arhivira potrebnu dokumentaciju, vodi zapisnike na sastancima i obavlja ostale administrativne poslove.

Projekt koordinator: Osoba koja koordinira projektne aktivnosti, povezuje i umrežava korisnike projekta, planira i kreira projektne sadržaje, komunicira sa partnerima projekta i saradnicima, i nadgleda implementaciju projektnih aktivnosti.

Projekt menadžer: Prva osoba projekta. Projekt menadžeri su zaduženi za planiranje projekata, osmišljavanje aktivnosti, vođenje, delegiranje, upravljanje ljudskim resursima, planiranje budžeta, komunikaciju sa donatorima i partnerima, kontrolu provedbe, i ostale poslove za profesionalnu implementaciju projekta.

Projektni partner: Organizacija ili organizacije, koje obavljaju aktivnosti iz svog specijaliziranog djelokruga, u okviru projekta

Projektni prijedlog: Dokument kojim aplicirate za dobijanje podrške od strane donatora. Projektni prijedlog je suštinski element organizacije, koji govori na koji način ćete realizovati projekat.

R

Referenca(e): Stečena sposobnost organizacije, za obavljanje nekih poslova i zadataka.

Refundirati: Nadoknaditi, naknadno naplatiti ili vratiti u neki fond.

Rezultat (očekivani): Pozitivno ili negativno dostignuće nekog cilja, organizacije, projekta ili jedinice u određenom vremenskom periodu

Rizik: Vjerovatnost da bi neki događaj ili aktivnost mogli negativno uticati na realizaciju projektnog cilja ili aktivnosti.

S

Sredstva: Materijalna dobra u vidu novca, pokretne i nepokretne imovine, koja služe ostvarenju zadataka neke organizacije.

Sufinansiranje: Osiguranje dijela sredstava za implementaciju projekta iz vlastitog i/ili nekog drugog izvora.

SWOT analiza: Instrument za određivanje strategije organizacije, kojom se predstavljaju snage, slabosti, šanse i prijetnje u kojima organizacija posluje.

T

Trošak: Vrijednosno izražen utrošak novca, materijala, sredstava rada i radne snage.

U

Upravljanje projektnim ciklusom: Proces koji se sastoji od više povezanih faza koje osiguravaju sistematski pristup izrade projekata.

V

Vlastito učešće: Ulog nosioca projekta i partnera u finansiranje projektnih aktivnosti.

LITERATURA

I Knjige i udžbenici

- Paočić, A. (2013), Kako napisati projektini prijedlog i voditi projekat, OFFSET, Tuzla
- Project Cycle Management (PCM) Guidebook. (2017), New Revised Version
- PMI (2017), A guide to the project management body of knowledge (PMBOOK guide), Sixth edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute,.

II Priručnici

- Arnautović, J., (2020), Priručnik za učesnike na treningu Projekt menadžment – Pisanje projektnog prijedloga, Fondacija tuzlanske zajednice, Tuzla
- Aladžuz, Dž, Bečić, E., Džemidžić, M., (2014), Priručnik pisanje prijedloga projekata i odnosi s javnošću/ odnosi s medijima, Udruženje Infohouse, Sarajevo
- Anderson, A.; The Community Builder's Approach to Theory of Change: a Practical Guide to Theory Development (Pristup graditelja zajednice teoriji promjene: praktični vodič za razvoj teorije)
- Barringer B. & Ireland D, (2010), Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Prentice Hall, New Jersey
- Bečić, E., Bavčić, D., Džananović, M., Aladžuz, Dž., (2014), Priručnik za pisanje prijedloga projekata i izrada biznis plana, Infohouse, Sarajevo
- Imamović, M., Jašarević, S., Brdarević, S., (2013). Upravljanje projektima i njihovim rizicima. 10.13140/2.1.3076.9444.
- Nebiu, B., (2002)., Priprema prijedloga projekta, Regionalni centar zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu, Szentendre, Mađarska
- Pavić – Rogošić, L., (2012), Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice, ODRAZ
- Pijuk, A., (2016), Upravljanje rizicima projekata i usporedba dvaju alata za upravljanje rizicima na primjeru projekta razvoja softvera, Master teza, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

III Internet

- EU projekti; Dostupno na: www.eu-projekti.info
- European Commission, (2012), PADOR – Online Registration for grant's applicants (www.ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador)
- Kanbanflow (www.kanbanflow.com)
- Projekt jednako razvoj doo (<https://pjr.hr/>)
- TACSO (Tehnička asistencija organizacijama civilnog društva); Dostupno na: www.tacso.org
- Udruga Institut za razvoj poduzetništva i europske projekte – IRPEU, (2013), Što treba definirati prilikom izrade ideja? (www.eu-projekti.info)

FONDACIJA TUZLANSKE ZAJEDNICE

Darujte zajednici, darovali ste sebi !

Fondacija tuzlanske zajednice

Pozorišna br. 13

75000 Tuzla

Bosna i Hercegovina

Tel: +387 35 362 830

Tel/Fax: fondtz@fondacijatz.org

www.fondacijatz.org