



**USAID**  
OD AMERIČKOG NARODA



**FONDACIJA  
TUZLANSKE  
ZAJEDNICE**  
Darujte zajednici, darovali ste sebi !

PRIRUČNIK ZA UČESNIKE NA TRENINGU  
**PROJEKT  
MENADŽMENT**  
PISANJE PROJEKTNOG PRIJEDLOGA



**PRIRUČNIK ZA TRENING**

**PROJEKT MENADŽMENT**

**PISANJE PROJEKTNOG PRIJEDLOGA**

**2020.godina**

---

# SADRŽAJ

Uvod .....	3
1. Uopšte o projektu .....	4
2. Upravljanje projektnim ciklusom (Project Cycle Management – PCM) .....	6
3. Razvoj projekta pristupom Logičkog radnog okvira (LFA) .....	9
3.1. Analiza stakeholdera i upravljanje odnosima sa stakeholderima ...	11
3.2. Analiza problema i potreba korisnika .....	12
3.3. Definiranje stabla ciljeva i izbor strategije intervencije .....	13
3.4. Transponovanje stabla ciljeva u prvu kolonu logičkog radnog okvira .....	14
3.5. Definisane logičke okvire .....	16
3.6. Razvoj plana aktivnosti .....	19
3.7. Plan sredstava i budžet .....	20
3.8. Monitoring i evaluacija .....	21
4. Pisanje projekata .....	23
5. Upravljanje projektima .....	25

---

# Uvod

Ovaj priručnik je pomagalo namijenjeno učesnicima "Treninga iz projektnog menadžmenta - pisanje projektnog prijedloga", te kao takav omogućava učesnicima lakše praćenje sadržaja treninga. Priručnik je kreiran tako da prati sadržaj, nastavne cjeline i praktične zadatke koji će biti obrađeni na treningu. Kako bismo učesnicima treninga omogućili što bolji i konkretniji uvid u ovu jako široku i obimnu tematsku oblast, u priručniku će biti predstavljeno pet tematskih cjelina:

1. Uopšte o projektu;
2. Upravljanje projektnim ciklusom (PCM);
3. Razvoj projekta pristupom logičkog radnog okvira;
4. Pisanje prijedloga projekta;
5. Projekt menadžment.

U namjeri da se učesnici ne pretrpaju informacijama, akcenat je stavljen na teme pod rednim brojem 3, u kojima će se na treningu posvetiti posebna pažnja kroz aktivno vježbanje na stvarnim projektima i rad u grupama. Ostale teme su obrađene tako da učesnici steknu uvid u osnovne pojmove koji u njima figurišu.

Priručnik i trening namjenjeni su članovima i članicama organizacija civilnog društva, kao i aktivnim građanima i građankama kako bi osnažili svoje kapacitete i znanja iz oblasti projektnog menadžmenta i ista upotrijebili za unaprijeđenje rada svojih organizacija, provedbu projekata i inicijativa od interesa za lokalnu zajednicu.

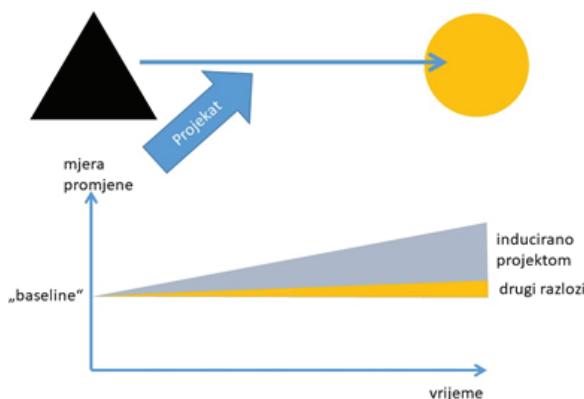
# 1.Uopšte o projektu

Formalna definicija projekta kaže da je “projekat serija aktivnosti usmjerenih ka postizanju jasno specificiranih ciljeva u okviru definiranog vremenskog perioda i budžeta”. Ova definicija ima sve što joj treba, ona jasno kaže da projekt ima svoj početak i kraj, te da je on stoga jednovremena aktivnost. Drugo, u tom vremenskom periodu obavljaju se aktivnosti koje treba da dovedu do postizanja određenih ciljeva, a sve se to reflektuje u budžetu.

Međutim, postoji još jedna definicija projekta koja je isto tako važna, a ona kaže „projekat je sredstvo promjene“.

U tom smislu pogledajmo sljedeću sliku:

Projekat je instrument promjene



Neko neželjeno stanje lijevo, simbolizirano crnim trouglom, želimo da pretvorimo u nešto drugo, narandžasti krug desno – npr. nisku stopu zaposlenosti želimo da povećamo, slabo znanje agrotehničkih mjera kod poljoprivrednika želimo da unaprijedimo itd. Tu promjenu postižemo projektom i odatle ova definicija.

Donji dio slike ukazuje da naš napor možda dovodi do promjene (promjena inducirana projektom), ali je lako moguće da su toj promjeni uzrok i drugi razlozi, te prilikom izvještavanja to treba imati u vidu.

Time kako se razlučuju ove dvije komponente posmatrane promjene sadržaj ove radne sveske se neće baviti, ali se u principu svodi na posmatranje projekta kroz eksperimentalni dizajn:

---

- Slučaj a):

Samo mjerimo pojavu koju želimo da promijenimo prije i poslije naše intervencije i tada teže možemo razlučiti koliko smo mi uticali na našu eksperimentalnu grupu, a koliko drugi razlozi;

- Slučaj b):

Radimo sve isto kao pod a) ali dodajemo i takozvanu kontrolnu grupu - na nju ne vršimo nikakav uticaj već samo mjerimo stanje pojave koju istražujemo, također prije i poslije.

Na ovaj način možemo uporediti informacije ne samo "prije" i "poslije" već i unakrsno sa grupom nad kojom nije vršen nikakav uticaj i tada možemo vidjeti da li postoje promjene i bez naše intervencije i kolike su one. Ovo se može raditi i tako da našu intervenciju/projekat posmatramo na jednom geografskom području, ali posmatramo promjene i u nekom drugom geografskom području, sličnom onom našem eksperimentalnom, ali nad kojim ne vršimo nikakve intervencije (kontrolno područje).

Međutim, ovaj, rekli bismo potpun pristup dizajnu projekta, je prilično rijedak.

---

## **2.Upravljanje projektnim ciklusom (Project Cycle Management – PCM)**

Istorijat PCM-a se može uprošćeno prikazati ovako:

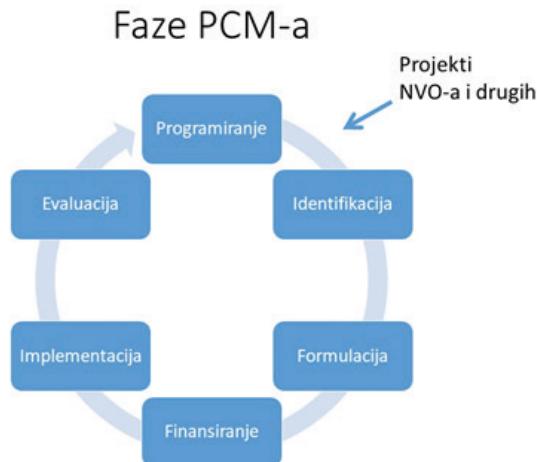
Svojevremeno (šezdesetih godina prošlog vijeka) uočeno je da se u brojne projekte širom svijeta ulažu ogromna sredstva, a ne postižu se željeni rezultati. Tako se ukazala potreba za jednom jedinstvenom i konzistentnom metodom kojom bi se projekti dizajnirali, pratili i evaluirali. Na ove izazove prvi su se odazvali USAID i GTZ koji su radili na razvoju logičkog radnog okvira, koji je kasnije dobio svoj širi metodološki kontekst, PCM. Evropska unija 1992. godine uvodi PCM kao svoj zvanični set alata za dizajn i menadžment svojih projekata; PCM osigurava:

- Da projekti podržavaju ukupne ciljeve politike EC-ja i razvojnih partnera;
- Da su projekti relevantni;
- Da su projekti izvodivi, tj. da se ciljevi mogu realistično postići pod ograničenjima operativnog okruženja i sposobnosti implementing agencija;
- Osigurava standardizirane formate projekata;
- Održive koristi od projekata.

Principi na kojima stoji PCM se mogu prikazati ovako:

- Projektni ciklus je u fazama;
- Postoji partnerska/stakeholderska orijentacija;
- Upotrebljava se tzv. "Pristup logičkog radnog okvira";
- Posvećuje se pažnja mehanizmima održivosti;
- Podrazumijeva integriran vertikalni pristup:
- Projekti su u skladu sa ciljevima EC-ja i sektorskim ciljevima zemlje domaćina;
- Plan projekta i budžet su pripremljeni na bazi logfrijma;
- Ključna pitanja (gender, environment...) su konzistentno uzeta u obzir tokom života projekta.

Faze koje se spominju gore u tekstu izgledaju ovako:



PCM je, dakle, ciklus kroz koji prolaze Evropska komisija i njeni partneri kada istražuju situaciju u nekom sektoru i definiraju potrebne programe (programiranje); kada identificuju projekte kojima će ostvariti definirane programe (identifikacija); zatim slijedi formulacija projekata i njihova selekcija za finansiranje, nakon čega slijedi implementacija, koja obavezno završava evaluacijom i naučenim lekcijama koje će se ugraditi u sljedeći ciklus.

Evropska komisija (Delegacija) u BiH postoji od 10. jula 1996.god., na osnovu Dejtonskog sporazuma. Evropska Komisija (EK) i BiH su se dogovorili o Strategiji zemlje (Country Strategy Paper) i u tom kontekstu EK pruža pomoći u:

- Demokratskoj stabilizaciji;
- Rekonstrukciji infrastrukture;
- Povratku izbjeglih i raseljenih lica;
- Izgradnji kapaciteta administracije;
- Ekonomskom i društvenom razvoju;
- Okolišu i prirodnim resursima;
- Pravdi i unutrašnjim poslovima;
- Humanitarnoj pomoći;

---

Kvalitet projekata je od izuzetne važnosti za EU, na kraju krajeva PCM je i "izmišljen" zbog toga. Kriteriji kvaliteta projekta su sljedeći:

1. Projekat je relevantan:
  - ✓ Za korisnike;
  - ✓ Za lokalni/regionalni kontekst;
  - ✓ Za program i ciljeve donatora;
2. Projekat je efikasan: sredstva projekta su efikasno pretvorena u rezultate/outpute;
3. Projekat je efektan: ciljne grupe su, koristeći dobivene outpute projekta, ostvarile ciljeve projekta;
4. Projekat je ostvario impakt: projekat je polučio šire društvene koristi;
5. Projekat je održiv: nastavljeno je djelovanje rezultata i ciljeva projekta i nakon njegovog formalnog završetka.

Jedna od ključnih tema u PCM-u je pitanje održivosti projekta. Faktori održivosti projekta bi se mogli sistematizovati ovako:

- ✓ Postoji vlasništvo ciljnih grupa i krajnjih korisnika nad projektom;
- ✓ Postoji podrška nadležnih organa;
- ✓ Tehnologija odgovara lokalnom kontekstu;
- ✓ Projekat ima pozitivan uticaj na okoliš;
- ✓ U skladu je sa društveno-kulturnom sredinom;
- ✓ Polovi ravnopravno pristupaju projektu;
- ✓ Postoje institucionalni kapaciteti;
- ✓ Projekat je ekonomski i finansijski održiv.

### **3. Razvoj projekta pristupom Logičkog radnog okvira (LFA – Logframe analysis)**

Pristup Logičkog radnog okvira je analitički proces i set alata u okviru PCM-a koji se upotrebljava prilikom planiranja i upravljanja projektima. To je skup povezanih koncepata kojim se pomaže strukturirana i sistemska analiza projektne ideje.

Pristup Logičkog radnog okvira rezultira Matricom logičkog radnog okvira koja se sastoji od:

- Projektne hijerarhije ciljeva (**logika intervencije**) - I kolona;
- Ključnih eksternih faktora kritičnih za uspjeh projekta (**pretpostavke i rizici**) - IV kolona;
- Načina na koji će projektna postignuća posmatrati i evaluirati (**objektivno mjerljivi indikatori i izvori verifikacije**) - II i III kolona.

LFA je središnji alat u PCM-u;

- U fazi identifikacije pomaže u analizi situacije, relevantnosti projekta i potencijalnih ciljeva i strategije;
- U fazi formulacije pomaže u pripremi projektnog plana sa jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, strategijom upravljanja rizicima i definiranim nivoom odgovornosti menadžmenta;
- U fazi implementacije on je ključni upravljački alat koji pomaže ugovaranje, planiranje operativnog rada i monitoring;
- U fazi evaluacije i revizije on daje sumarni pregled onoga šta je bilo planirano (ciljevi, indikatori i ključne pretpostavke) i tako daje osnovu za ocjenu performansi i impakta.

Izgradnja logfrijma se odvija u fazama:

## 2 faze u izgradnji logfrijma

Analitička faza	Faza planiranja
Analiza stakeholdera Identifikacija karakterizacija glavnih potencijalnih stakeholdera; procjena njihovih kapaciteta	Razvoj matrice logfrijma Definiranje projektnе strukture, testiranje njegove interne logike i rizika, formuliranje mjerljivih indikatora uspjeha
Analiza problema i korisnika Identifikacija ključnih problema, ograničenja i mogućnosti; određivanje uzročno posljedičnih veza; šta je sve potrebno korisnicima, ko su korisnici a ko ciljne grupe	Razvoj plana aktivnosti Određivanje slijeda i zavisnosti aktivnosti; procjena njihovog trajanja i dodjeljivanje odgovornosti
Analiza ciljeva Razvoj rješenja za identificirane probleme; identificiranje odnosa sredstva-ishodi	Razvoj plana resursa Razvoj plana inputa i budžeta iz plana aktivnosti
Analiza strategije Identificiranje različitih strategija da se postignu rješenja; izbor odgovarajuće strategije	

Inače, matricu Logičkog radnog okvira možemo shvatiti kao jednu tabelu sa 4 kolone i četiri reda i pri tome je četvrta kolona "smaknuta" za jedno polje dole: (Značenje svake od ovih ćelija ove matrice biće predmetom daljih izlaganja.)

Opšti ciljevi	Objektivno mjerljivi indikatori	Sredstva verifikacije	(Prazno)
Specifični cilj	Objektivno mjerljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Prepostvke i rizici
Outputi	Objektivno mjerljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Prepostvke i rizici
Aktivnosti	(Budžet)	(Sredstva)	Prepostvke i rizici
			Preduslovi

Ali prije nego počnete raditi i popunjavati matricu logičkog okvira rada potrebno je poduzeti sljedeće korake, kako bi se obezbijedile potrebne informacije i podaci važni za jedan projekat:

- Analiza stakeholdera i upravljanje odnosima sa stakeholderima
- Analiza problema i potreba korisnika
- Definiranje stabla ciljeva i izbor strategije intervencije
- Transponovanje stabla ciljeva u prvu kolonu Logičkog radnog okvira

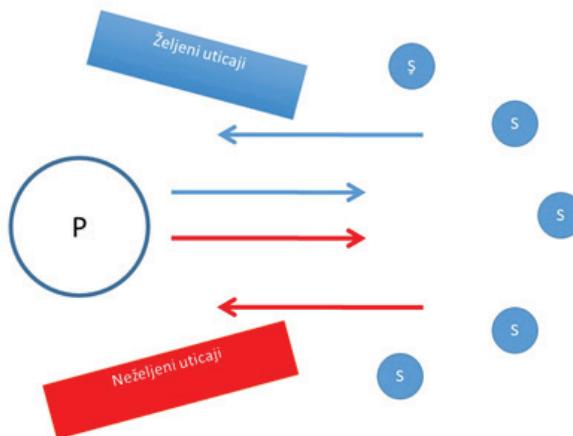
### 3.1. Analiza stakeholdera i upravljanje odnosima sa stakeholderima

Ni jedan projekat se ne odvija u vakumu. Uvijek postoje strane koje imaju ili mogu imati neku pozitivnu ili negativnu vezu sa projektom, stoga je izuzetno važno istražiti tu ukupnu situaciju u namjeri da se smanje rizici projekta.

Prvi put se izraz „stakeholder“ spominje 1708. god. kao „osoba koja ima ulogu u nekoj opkladi“. Kasnije kao osoba koja ima polog u banci. Sadašnje značenje je „osoba koja ima interesa ili je zabrinuta za nešto“. Kod nas se prevodi sa „zainteresirane strane“, „zainteresirani“, „dionici“ i slično. Mi ćemo koristiti izraz „stakeholderi“.

Šire značenje ovog pojma danas je, osoba ili grupa na koju vrši pozitivni ili negativni uticaj aktivnost nekog projekta, ali koja može povratno uticati pozitivno ili negativno na projekat, ili slikom:

Prije i tokom projekta naš je zadatak da otkrijemo ko su sve naši stakeholder, te



da ocijenimo stepen i kvalitet njove zainteresovanosti (analiza stakeholdera). Pozitivne stakeholdere ćemo pokušati vesti u projekt i možda ostvariti saradnju sa njima, a uticaj negativnog stakeholdera ćemo pokušati izbjegći, smanjiti njihov intenzitet, preokrenuti itd. (upravljanje odnosima sa stakeholderima).

Analizu stakeholdera radimo zato što:

- Dobivamo širu sliku o problemu/sektoru;
- Bolje definiramo problem;
- Bolje definiramo rješenja;

- Bolje definiramo korisnike i njihove probleme;
- Otkrivamo i opisujemo sistem raznih interakcija;
- Bolje predviđamo probleme i konflikte;
- Poboljšavamo naše intervencije;
- (Projektni tim i tehnologija sami ne mogu sve).

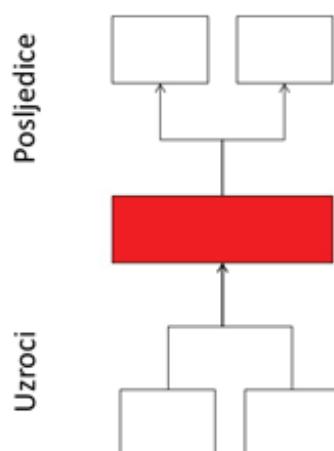
### 3.2. Analiza problema i potreba korisnika

Pravilna identifikacija korisnika projekta može se postići samo ako ste izučili njihove stvarne potrebe, stepen zadovoljenosti tih potreba i ako ste izučili probleme koji nastaju ukoliko potrebe nisu zadovoljene;

Ovo se obično radi intervjuima/anketama, analizama, sa stakeholderima, sa stručnjacima itd. u ranim fazama razvoja projekta, a vi ovo možete simulirati diskusijom tokom vježbe;

Nezadovoljene potrebe najčešće uzrokuju probleme.

Ova faza završava tzv. "stabлом problema" ili "problem tree" na engleskom. Izgradnji stabla problema može se prići na više načina, najjednostavniji način je da se dogovorimo o tzv. "Centralnom" problemu i onda analiziramo njegove uzroke (koje pišemo ispod njega, i posljedice, koje pišemo iznad.



### **3.3. Definiranje stabla ciljeva i izbor strategije intervencije**

Negativni iskazi stabla problema pretvaraju se u pozitivne i tako dobivamo stablo ciljeva. Npr. iskaz: „Velike količine čvrstog otpada se odlažu u rijeku“ postaje „Smanjene količine čvrstog otpada koji se odlaže u rijeku“.

Gledajući vertikalno, negativna kauzalna veza među elementima stabla problema pretvara se u pozitivnu. Npr. negativna veza: „Polutanti nisu pod kontrolom, stoga imamo velike količine čvrstog otpada koje se odlažu u rijeku“ postaje pozitivna: „Polutanti su pod kontrolom stoga imamo smanjene količine čvrstog otpada koji se odlaže u rijeku“.

### **Izbor strategije intervencije**

Sasvim je normalno da kada pravimo stablo problema pokušavamo da što bolje shvatimo šta se sve događa u tom području i, naravno, zahvatimo malo više materijala nego što ćemo objektivno moći adresirati našim projektom. Tada pristupamo analizi koja treba da kaže koje će probleme adresirati, a koje nećemo. Postoji više razloga zašto nekada nećemo uzeti u obzir sve probleme do kojih smo došli:

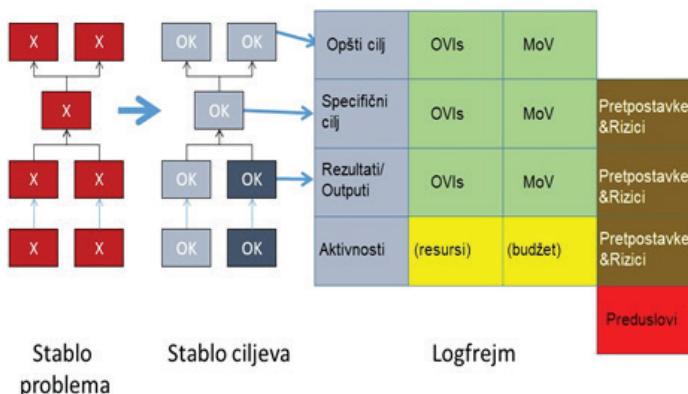
- Ima li nešto što mi ne možemo uraditi? Npr. u projektu suzbijanja upotrebe opojnih droga ima mesta i za edukaciju roditelja i djece, zatim jačanja određenih institucija, ali i policijskog djelovanja. Sasvim je jasno da mi ovo posljednje ne možemo – ne samo da nismo kompetentni nego nemamo ni dozvolu/licencu za tako nešto.
- Može se dogoditi da jednostavno nemamo kompetencije za nešto. Npr. naš projekat povratka izbjeglijih i raseljenih lica leži, u osnovi, na izgradnji kuća, vodovodne i energetske infrastrukture itd. Ali problem povratka zahtijeva i kvalitetno rješavanje zapošljavanja povratnika, a recimo da se naša organizacija ne bavi time.
- Namjerava li neko drugi nešto slično raditi? Ako je odgovor potvrđan, možda je situacija takva da je bolje da mi odustanemo od rješavanja tog konkretnog problema i prepustimo ga nekoj drugoj organizaciji.
- Radi li već neko, npr. država, nešto? Možda je već nešto na tom planu započeto, možda za nas tu jednostavno nema mesta.
- Postoji li nešto što uopšte nije moguće? Nije rijedak slučaj da stablo problema nosi u sebi jedan problem koji se najčešće obilježava sa „tradicija“, „mentalitet“ i slično. Ako je stvarno ovo tačno pitanje je može li se jedna organizacija nositi s time?
- I drugi razlozi.

### 3.4. Transponovanje stabla ciljeva u prvu kolonu logičkog radnog okvira

Ovo je prilično jednostavna radnja: elemente našeg stabla problema prepisujemo (transponujemo) u i kolonu LRO (Logički radni okvir), mada u jednoj sljedećoj fazi može doći do modificiranja tih iskaza:

Dakle:

Transponovanje Stabla ciljeva u prvu kolonu LRO



- Naš centralni cilj postaje specifični cilj u koloni LRO;
- Pozitivne posljedice (sve ono iznad centralnog cilja) idu u opšte ciljeve;
- Pozitivni uzroci centralnog cilja idu u outpute;
- (Aktivnosti se ovom prilikom ne moraju popunjavati).

Možda je najbolje odmah razlučiti i to ko su sve ovdje korisnici i učesnici i koja je PCM terminologija:

Ciljne grupe (target groups): pojedinci, grupe, organizacije koje će dobiti u ruke/vlasništvo outpute/rezultate projekta i koje će riješiti centralni problem tako što će dobivene outpute koristiti i tako ostvariti specifični cilj;

Krajnji korisnici (end users): oni koji će imati koristi od projekta na duži rok na nivou društva ili sektora, npr. djeca zbog poboljšanog zdravstva ili obrazovanja, ali u svakom slučaju samo zato što su ciljne grupe ostvarile specifični cilj.

Pri tome, i ciljne grupe i krajnji korisnici se nazivaju jednostavno korisnicima (beneficiaries.)



### 3.5. Definisanje logičkog okvira

#### I kolona: Logika intervencije

Terminologija I kolone logfrejma, koja se još naziva logika intervencije je sljedeća:

- Opšti cilj projekta objašnjava zašto je on važan za društvo u smislu koristi za **krajnje grupe korisnika** i koristi za druge, šire društvene grupe. Primjer: brže zapošljavanje;
- Specifični cilj projekta (namjera, svrha projekta) određuje kako izgleda riješen centralni problem tj. koje konkretnе promjene i održive koristi će on izazvati kod ponašanja, stanja, položaja i mogućnosti ciljne grupe. Primjer: povećanje efikasnosti biroa za zapošljavanje;
- Rezultati/outputi: robe i usluge koje će projekat isporučiti, npr. Birou za zapošljavanje kao **ciljnoj grupi**. Primjer: novi softver, hardver, treninzi.

U tabeli ispod prikazan je primjer kako opisati pojedine čelije prve kolone, tj. intervenciju:

Hijerarhija ciljeva	Primjer kako pisati izjavu
Opšti cilj	Doprinijeti poboljšanju zdravlja porodice, posebno onih ispod 5 godina, i opštem zdravlju riječnog eko-sistema
Specifični cilj/svrha	Stanovnici uživaju poboljšan kvalitet vode rijeke (Kvalitet vode rijeke poboljšan)
Rezultati	1. Smanjen obim otpadne vode koju direktno ispuštaju u riječni sistem kućanstva i fabrike. 2. Uspostavljeni i efikasno uvedeni standardi za tretman otpadnih voda
Aktivnosti	1.1 <b>Sprovести</b> bazno istraživanje kućanstava i biznisa 1.2 <b>Završiti</b> specifikacije inžinjeringa za proširenu mrežu kanalizacije Alternativno: 1.1 <b>Sпроведене</b> базног истраживања... 1.2 <b>Израда</b> спецификације...

Često se govori da opšte ciljeve pišemo infinitivom, specifični cilj prezentom, outpute gerundom, a aktivnosti opet infinitivom, kao gore. Međutim, važno je jasno i nedvosmisleno opisati intervenciju tako da je jasno šta se hoće, sama gramatika ovo ne može niti popraviti niti pokvariti.

---

## *II i III kolona: Objektivno mjerljivi indikatori i metodi verifikacije*

II i III kolona logfrejma imaju zadatak da nam kažu kako će se postavljeni ciljevi verifikovati, pratiti i evaluirati, tj. ove dvije kolone su osnova za to.

Pri tome, objektivno mjerljivi indikatori (II kolona):

- Opisuju projektne ciljeve u operativno mjerljivim terminima (indikator, kvantitet, kvalitet i vrijeme, može i geografija);
- Trebali bi da opišu mjerljive konsekvence implementacije aktivnosti;
- Čine osnovu sistema monitoringa i evaluacije projekta;
- Formulišu se kao odgovor na pitanje: kako ćemo znati da se ono što smo planirali stvarno događa ili ne?
- Oni bi trebali da budu SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely) mjerljivi na konzistentan način i po prihvatljivim troškovima;
- Treba da budu nezavisni jedan od drugoga (za svrhu, recimo, ne smiju biti suma onih ispod njih);
- Mogu biti kvantitativni, kvalitativni i mješoviti;
- Iste rezultate trebali bi biti u stanju prikupiti različiti ljudi (objektivo mjerljivi);
- Nekad je potrebno više (mješovitih) indikatora za jedan cilj.

Dok metode verifikacije govore:

- Kako će informacije biti prikupljene: posmatranjem, prebrojavanjem, intervjuima?
- Gdje će se informacije moći naći: u državnim statistikama, izvještajima, internoj dokumentaciji?
- Ko će ih prikupiti?
- Kada/koliko često će se prikupljati?
- (Ne bi bilo loše ovdje uzeti u obzir i troškove.)

Naredna slika pojašnjava tzv. "anatomiju" indikatora i metoda, to jest, od čega se dobar indikator i metod sastoje:

## Anatomija objektivno mjerljivih indikatora i metoda verifikacije

Opis	Indikator	Metod
<b>Specifični cilj</b> „Kvalitet vode rijeke poboljšan“  <b>(TARGET!)</b>	<b>Indikator:</b> Koncentracija teških metala (Pb, Cd, Hg) i netretirane otpadne vode... <b>Kvantitet:</b> ...je smanjena za 20% u poređenju sa nivoom iz 2003 godine... <b>Geografija:</b> ...u gornjem toku rijeke.. <b>Kvalitet:</b> ...i zadovoljava uspostavljene nacionalne zdravstvene i okolišne kontrolne standarde... <b>Vrijeme:</b> ...do kraja 2006 godine  <b>(BASELINE!)</b>	<b>(kada)</b> Sedmična <b>(šta)</b> kontrola <b>(čega)</b> kvaliteta vode <b>(ko)</b> koju zajednički vrše Agencija za zaštitu okoliša i Vodoprivreda <b>(kada)</b> a o kojoj se izvještava mjesечно <b>(kome)</b> Vlada i ostale nadležne institucije.

BASELINE = sadašnje stanje koncentracije teških metala

### IV kolona: Preduslovi, pretpostavke & rizici

Četvrta kolona u užem smislu ne pripada projektu, tj. onome šta se događa unutar projekta. Ona razmatra vanjske faktore koji mogu imati pozitivnog ili negativnog uticaja na naš projekat, a pri tome nisu pod našom kontrolom. Ovdje je izuzetno važno analizirati sve te vanjske faktore, definirati rizike koje oni nose i vidjeti kako ćemo se – ako možemo – nositi sa tim rizicima.

- **Preduslovi** su sve ono što je potrebno da bi projektne operacije počele, npr. izdavanje određenih dozvola i prava, početak nečijih radova da bismo mi mogli početi sa projektom itd.
- **Pretpostavke** odgovaraju na pitanje: nad kojim eksternim faktorima nemamo kontrolu, a koji mogu uticati na projekat i postizanje njegovih ciljeva?
- **Rizici** se odnose na mogućnost da se ne ostvare one pozitivne pretpostavke o kojima smo govorili maloprije i na mogućnost da se ostvare one neželjene, negativne pretpostavke.

Pri tome, slijed kojim se analiziraju pretpostavke u PCM-u je prikazan na slici ispod:

Shema  
prepostavki



### 3.6. Razvoj plana aktivnosti

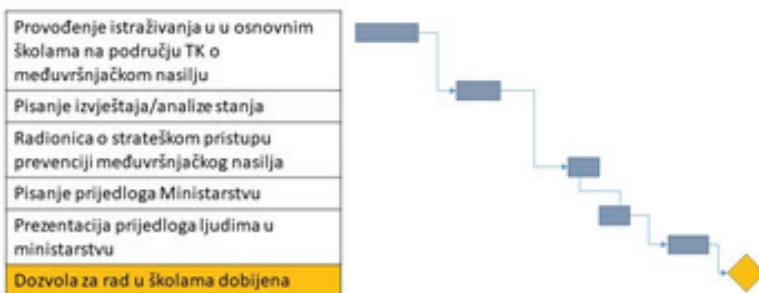
Svaki output u I koloni treba razraditi skupom aktivnosti potrebnih da se on ostvari i to:

Aktivnosti se označavaju prema rezultatu:

- Rezultat 1.
- Aktivnosti vezane za rezultat 1 su 1.1, 1.2, 1.3..
- Za rezultat 2 one su 2.1, 2.2, 2.3..
- Aktivnosti ne treba previše detaljizirati u logrejmu, dovoljno da je čitaoču jasan pristup kako se misli ostvariti rezultat, zatim da ništa ne nedostaje i da se ne previdi neki potreban dio budžeta;
- Detaljno će se aktivnosti razrađivati drugdje u projektu i tada se najčešće traži ovakav jedan plan aktivnosti, recimo za neki projekat koji bi trajao 6 mjeseci:

Aktivnost/Mjesec						
A1: Organizacija treninga za uposlenike						
A1.1 Napraviti ToR						
A1.2 Objaviti poziv						
A2: Nabavka materijala za podjelu korisnicima						
A2.1 Napraviti ToR						
A2.2 Objaviti poziv						

Kod definiranja aktivnosti važno je razlikovati tzv. "prekretnice" (eng. milestones). One predstavljaju kraj ili rezultat aktivnosti, tj. one opisuju neko postignuće, npr. slijed aktivnosti pod zajedničkim imenom "Traženje dozvole od Ministarstva" - čin dobivanja te dozvole pišemo kao "Dozvola dobijena". To nije aktivnost već postignuće, njeno trajanje je 0.



### 3.7. Plan sredstava i budžet

Plan sredstava se izvodi iz planiranih aktivnosti: šta nam sve treba da bismo mogli neometano da obavljamo planirane aktivnosti? Kada napravimo plan sredstava onda jednostavnim dodjeljivanjem cijena na već definirane količine u vremenskim periodima dobivamo budžet.

Budžet svakog projekta se sastoji od dvije krupne grupe troškova:

- Troškovi koje pravi sam projekat svojim funkcionisanjem: plate, renta, komunalije, administracija itd.

- 
- Troškovi koji se odnose na projektne operacije: npr. kupovina i podjela traktora poljoprivrednicima, organizovanje treninga za voćare u regiji itd.
- Sve ostalo su podgrupe ovih troškova i treba dobro proučiti poziv na koji se javljamo, jer donator unaprijed određuje i šta može biti ili ne biti trošak, kako ih naziva, kojim redom i kako ih grupiše itd.

### 3.8. Monitoring i evaluacija

Kada razvijamo projekat veoma važno je da znamo i odredimo koje alate i metode ćemo koristiti za praćenje i kontrolu kvaliteta izvedbe, kao i metode i alate vrednovanja (evaluacije). Oni se ne primjenjuju samo u implementaciji nego se prethodno jasno definišu pri razvoju projekta i opisuju prilikom pisanja projekta.

Monitoring je rutinsko prikupljanje i analiza informacija kojima se prati napredak plana u odnosu na postavljene kontrolne tačke i sistem ciljeva, kao i njegovo udovoljavanje standardima.

Monitoring pomaže da se uoče i prate kretanja unutar projekta, te da se donose korektivne odluke u vezi sa projektom.

Ko i kada vrši monitoring:

- U svakom slučaju projektno osoblje u svom svakodnevnom radu primjećuje određene pojave i reaguje ako treba.
- Nezavisni monitori/komisije, osoblje drugog odjela, mješovito.
- U vremenskim periodima, dnevno, sedmično, kvartalno itd., nakon očekivanih ključnih kontrolnih tačaka, iznenada itd.

Tipična monitoring pitanja su:

- Da li rezultati vode ostvarenju ciljeva?
- Šta korisnici misle o projektu?
- Da li aktivnosti vode očekivanim rezultatima?
- Da li se aktivnosti odvijaju po planu i u okviru budžeta?
- Da li su ljudi, sredstva, materijal, finansije itd. na raspolaganju po količini, kvalitetu i na vrijeme?
- Da li nešto (šta) uzrokuje zaostajanje za planom?
- Da li išta govori da treba mijenjati plan?

---

Za razliku od monitoringa, evaluacija je sistematska i objektivna ocjena tekućeg ili završenog projekta ili programa, njegovog dizajna i njegovih rezultata. Evaluacijom se procjenjuje relevantnost i ispunjenje ciljeva, efikasnosti, efektivnosti, impakta i održivost.

Evaluacija treba da pruži podatke koji su vjerodostojni i korisni i koji omogućavaju da se naučene lekcije upgrade u procese odlučivanja i donatora i implementing partnera, i tada naš sistem monitoringa i evaluacije možemo nazvati MEL (monitoring, evaluation, learning).

Kod složenih projekata iz oblasti društvenih intervencija u kojima na konačan ishod ostvarenja projekta utiče i niz drugih faktora koji nisu pod kontrolom implementatora, ovaj proces može biti izuzetno složen i kompleksan, te mnogi implementatori u te svrhe angažuju stručnjake za evaluaciju i monitoring.

## 4. Pisanje projekata

Treba jasno razlikovati "pisanje projekta" od "razvoja projekta":

- **Razvoj** projekta je mobilizacija i organizacija vremena, ljudi, informacija i drugih resursa u namjeri da se definira problem, rješenje, korisnici, ciljevi, akcije i mnogi drugi elementi potrebni za jedan projekat;
  - **Pisanjem** projekta se uobičavaju elemenati dobiveni u prethodnoj fazi i slažu se u jasnu, razumljivu i efikasnu prezentacijsku formu;
- Pisanje projekata nije neka posebna nauka, već vještina i umjetnost. Ipak, postoje neka pravila i savjeti provjereni u praksi kojih se treba držati:

Uvijek govorite jezikom donatora:

- Pri čemu „jezik donatora“ ne predstavlja samo njegovu terminologiju, već i njegove vrijednosti, njegove ciljeve i programske namjere;
- Dokučite na šta donator misli kada upotrebljava neki termin – upoznajte definiciju koja stoji iza njega i ne namećite svoju;
- Najbolji primjeri za ovo su pojmovi „opšti cilj“ i „rezultat“ kod Evropske komisije - to najčešće nisu pojmovi identični onima koje vi koristite!
- Ipak, čuvajte se „papagajisanja“ – vraćanja donatoru negovih fraza i izraza!

Prije nego što počnete pisati:

- Doooooooobro proučite poziv i kontekst u kojem je poziv objavljen!
- Procijenite sami da li će vaš projekat i kako pomoći donatoru da ostvari ciljeve zbog kojih je objavio poziv?
- Znate li koje su to ključne tačke u vašem logfrejmu koje to neupitno dokazuju? Upravo te tačke će biti vaše glavno „prodajno“ sredstvo – ako ih dobro predstavite!

Kako ćete 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;
- Koristi i pozitivne promjene koje će se ostvariti projektom;
- Jasno stavite ovo dvoje u odnos i jasno to recite donatoru;
- Ako imate dobru ideju to ne znači da je vi možete i implementirati – predstavite, stoga, svoj tim i svoja metodološka rješenja problema tako da se vidi da su ona stručna, široko prodiskutovana, dobro proučena i kao takva izabrana između alternativa.
- Pokažite da imate široku potporu stakeholdera, ciljnih grupa te saradnika na projektu;

- 
- Pokažite da široko gledate na stvari tako što ste ozbiljno proanalizirali vanjske faktore - one koji nisu pod vašom kontrolom (pretpostavke i rizici);
  - Hrabro i pošteno predstavite rizike koji se tu kriju, te kako ćete izvršiti ublažavanje tih rizika i naravno, 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, onako tehnokratski, za stolom.
  - Predstavite održivost projekta, ono – „kada nas više ne bude“; ovome se često prilazi površno, a donatoru je od izuzetne važnosti, stoga dobro izučite i utvrdite realne elemente koji obezbjeđuju nastavak projekta pa i to, zajedno sa sumnjama ako ih ima, alternativama i rješenjima, hрабро prikažite donatoru.
  - Oblikujte OVIs (Objectively verifiable indicators) i MoV (Means of verification) tako da ju jasni, nedvosmisleni, objektivni i lako utvrdivi – što je ključno za efikasan monitoring i evaluaciju;
  - U principu ne ponavljajte se, jer više ne znači i bolje, ali ako nešto morate da ponovite neka to bude kratko podsjećanje i neka to dodaje neki novi smisao u bloku u kojem to koristite;
  - Slobodno koristite stručne i statističke podatke koji potvrđuju vaše navode i podižu vjerodostojnost vaših navoda.

Naučiće dobro pisati projekte ako ste inače analitični, ako ste dobro proučili detalje i ako vam je jasno da samo jasna i koncizno izrečena misao ima šansu da bude prihvaćena od strane nekoga ko je inače svakodnevno bombardovan hiljadama informacija.

Sjetite se da najbolje reklame na TV-u ispričaju čitavu priču u svega nekoliko sekundi.

- Pozivi donatora znaju biti zahtjevni, a posebno oni Evropske komisije;
- Nemojte se obeshrabriti, sve se može naučiti;

Lakše će vam biti ako znate ovo: „Onaj ko drži zlato u rukama određuje pravila“.

## 5. Upravljanje projektima

Zašto „upravljanje projektima“: zato što samo stručnim, organizovanim pristupom upravljanju projektima možemo očekivati da se oni završavaju uspješno, efikasno, na vrijeme i u okviru budžeta i dogovorenog kvaliteta!

Šta je upravljanje projektima: to je primjena vještina, alata i tehnika na projektnе aktivnosti, u namjeri da se postignu ciljevi i zahtjevi projekta; (bez toga bi projekat bio haotičan proces).

Na svakodnevnom nivou pak, to je stalno hrvanje sa devijacijama (desno) od plana (lijevo):



Kada kažemo “upravljanje projektima” čime mi to sve upravljamo u jednom projektu?

1. Upravljanje rasponom projekta;
2. Upravljanje vremenom;
3. Upravljanje troškovima;
4. Upravljanje kvalitetom;
5. Upravljanje ljudskim resursima;
6. Upravljanje komunikacijama;
7. Upravljanje rizicima;
8. Upravljanje nabavkama;

### 1. Raspon projekta:

- Rad koji treba izvršiti da bi se isporučio proizvod, usluga ili rezultat sa određenim osobinama i funkcijama;
- Poznat je takozvani „scope build-up“, a to je kada raspon projekta izmakne kontroli i tako se otvaraju aktivnosti za koje nema ni vremena ni novca;
- Veoma čest razlog neuspjeha projekata.

Kako se nositi sa narastanjem raspona projekta:

- 
- Budite odrešiti od prvog dana i odmah reagujte na zahtjeve za širenjem raspona;
  - Morate dobro razumjeti zahtjeve projekta: ciljeve, mete, isporučevine, njegovu kompleksnost, prekretnice i drugo;
  - Već na početku definirajte proces kojim će se rješavati zahtjevi za širenjem raspona;
  - Koristite softver i druga vizuelna sredstva;
  - Morate naučiti kada i čemu da kažete „ne“ (npr. da li je zahtjev na tzv. kritičnom putu ili nije).

## 2. Vremenski okvir projekta

- Projekt mora imati unaprijed određen početak i kraj;
- Kraj projekta određen je dogovorom glavnih učesnika;
- Poštivanje vremenskih rokova pri realizaciji projekta jedna je od ključnih mjera njegove uspješnosti;
- Nakon što je utvrđen može se mijenjati samo uz saglasnost naručioca/donatora.

Unutar vremenskog okvira projekta treba napraviti plan aktivnosti:

- Da li su sve aktivnosti identificirane?
- Da li su sve „međuzavisnosti“ među aktivnostima identificirane?
- Da li su identificirani novi zadaci koje možda treba dodati u plan?
- Da li je napravljen neki dijagram (mrežni, Gantt...)?
- Da li je trajanje zadataka tačno određeno?
- Da li je tim posebno analizirao one zadatke koji duže traju?
- Da li je tim analizirao tzv. „kritični put“?

Grupa aktivnosti obično završava tzv. „prekretnicom“. Prekretnice su:

- Značajnija mjesta među aktivnostima projekta koja predstavljaju nekakvo postignuće, završenu stvar;
- Njima se mjeri napredak ka cilju;
- Izvrsno su komunikacijsko i psihološko sredstvo za mobilizaciju napora tima;
- Vrijeme trajanja prekretnice je 0.

## 3. Šta su to resursi projekta?

To je sve ono što koristimo u projektu da bismo postigli željeni cilj:

- Ljudi;
- Sredstva:
- Materijalna,

- Nematerijalna,
- Novčana,
- Vrijeme;

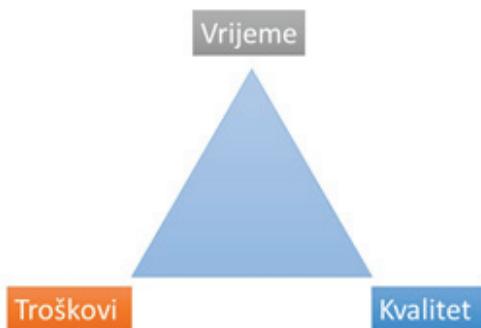
Projekat se ne može uspješno završiti ako resursi nisu osigurani ili raspoloživi kada su potrebni!

Utrošak sredstava treba stalno pratiti.

2,3,4. Čime se mjeri uspješnost projekta?

Uspješnost projekta se mjeri:

- a) Vremenom
- b) Troškovima
- c) Kvalitetom, ili slikom:



„Slobodno izaberis.. dvoje od ovoga“

Kaže se: slobodno izaberis .. ali samo dvoje od ovoga (nikada sve troje). To je zato što u projekt manadžmentu nikada ne možete imati "i jare i pare". Na primjer:

- želimo da smanjimo troškove i/ili vrijeme – trpiće kvalitet;
- Želimo da smanjimo vrijeme i/ili povećamo kvalitet – trpiće troškovi;
- Želimo da smanjimo troškove i/ili povećamo kvalitet – trpiće vrijeme.

5. Najvažniji aspekt projekta je tim.

Tim je manja grupa ljudi:

- čiji članovi imaju nadopunjajuće vještine;
- koji su predani zajedničkom cilju;
- za koji su međusobno odgovorni jedni drugima;
- čiji zajednički i usklađeni napor dovode do rezultata koji je veći nego zbir njihovih pojedinačnih rezultata.

---

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;
- I grupa i pojedinci su spremni da preuzmu rizik;
- Grupa je načisto sa ciljevima;
- Uloge svakog člana tima su definirane;
- Članovi tima znaju kako da prouče greške bez ličnih napada;
- („Nisu projekti ti koji ne uspijevaju, već ljudi!“)

## 6. Pravilne komunikacije

- Članovi tima svakodnevno komuniciraju međusobno, sa vanjskim saradnicima, sa stakeholderima, sa donatorom i drugima;
- Komunikacijske vještine članova tima (uključujući menadžment) su izuzetno važne;
- Ali važno je uspostaviti i sistem komuniciranja, a to je veoma jednostavan odgovor: ko, o čemu, kako i kada komunicira?
- Potrebno je prethodno identificirati sve komunikacijske situacije.

## 7. Ključne tačke upravljanja rizicima

- Identificirati rizike;
- Napraviti prioritete;
- Napraviti plan upravljanja rizicima sa strategijom smanjenja rizika;
- Napraviti plan kontingencije;
- (Plan upravljanja rizicima se temelji na logfrejmu, ali se još detaljnije razvija unutar tima početkom projekta);

Pri tome treba razviti sistem monitoringa za praćenje rizika.

- Monitoring nam daje informacije o tome kako projekat napreduje, da li idemo u pravom pravcu, hoćemo li dostići postavljene ciljeve na vrijeme, pod dogovorenim troškovima i kvalitetom i u tom smislu vršimo korektivne akcije;
- Ima nekoliko oblika monitoringa:
- Svako na svom radnom mjestu za vrijeme obavljanja aktivnosti saznaće informacije od važnosti i reaguje prema utvrđenim procedurama;
- Sedmični ili petnaestodnevni sastanci tima služe da se sagleda šta je trebalo biti učinjeno, šta je učinjeno, koji su bili problemi, a onda slijede korektivne akcije i plan za naredni period.
- Interna ili eksterna evaluacija periodično, prema utvrđenom planu ili incidentno sa fokusom na značajne prekretnice ili druga pitanja.

- 
- Monitoring je isprepleten sa projektom i neodvojivi je aspekt upravljanja njime.

Zašto projekti ne uspijevaju?

- Zbog porasta/širenja raspona projekta;
- Zbog nejasnih ili neusklađenih ciljeva;
- Postoji komunikacijski problem unutar tima, sa naručiocem ili sa drugim važnim stakeholderima;
- Zbog probijanja rokova (iz raznih razloga);
- Zbog nedovoljnih resursa;
- Zbog resursa koji nisu dostupni kada su potrebni;
- Zbog izostanka podrške sponzora;
- Zbog loše procjene rizika.

Zatvaranje projekta

- Podrazumijeva zatvaranje svih operacija na terenu;
- Pisanje finalnog izvještaja;
- Zatvaranje kancelarije, razduženje opreme i materijala, ugovore o prestanku radnog odnosa itd.;
- Izuzetno važan dio finalnog izvještaja je identifikacija naučenih lekcija u namjeri da se unaprijedi menadžment budućih projekata:
- Šta je bilo dobro?
- Šta se može poboljšati?

**Izdavač:**

Fondacija tuzlanske zajednice

**Za izdavača:**

Jasna Jašarević, izvršna direktorica

**Uredili:**

FTZ tim

**Tekst pripremio:**

Jasminko Arnautović, certificirani EU TaC trener i konsultant

**DTP i štampa:**

Mikroštampa d.o.o. Tuzla

**Tiraž:**

30 primjeraka

Fondacija tuzlanske zajednice

2020. sva prava pridržana



**USAID**  
OD AMERIČKOG NARODA



Ova publikacija je izrađena zahvaljujući velikodušnoj podršci Američkog naroda kroz program "Snaga lokalnog" Američke agencije za međunarodni razvoju u BiH (USAID). Sadržaj je odgovornost Fondacije tuzlanske zajednice i ne održava nužno stavove USAID-a ili Vlade SAD-a

# FONDACIJA TUZLANSKE ZAJEDNICE

Darujte zajednici, darovali ste sebi !

Pozorišna br. 13  
75000 Tuzla  
Bosna i Hercegovina  
Tel: +387 35 362 830  
Tel/Fax: +387 35 362 831  
E-mail: [fondtz@fondacijatz.org](mailto:fondtz@fondacijatz.org)

[www.fondacijatz.org](http://www.fondacijatz.org)