



Republika Srbija  
Vlada  
Ministarstvo finansija  
Služba za upravljanje kadrovima

# PRIRUČNIK

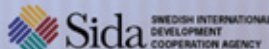
za izradu logičke matrice:  
ključni instrument  
za upravljanje  
projektnim ciklusom

*Evropa*

Pripremi se!



Tehnička podrška pripremi i sprovođenju  
upravnopravnih propisa - Faza 2 - Republika Srbija.  
Projekt finansiran od strane Evropske unije pod  
nadzorom Evropske agencije za rekonstrukciju



**MINISTARSTVO FINANSIJA  
VLADA REPUBLIKE SRBIJE  
SEKTOR ZA PROGRAMIRANJE  
I UPRAVLJANJE FONDovima EU  
I RAZVOJNOM POMOĆI**

# **PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE: KLJUČNI INSTRUMENT ZA UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM**

Ovaj Vodič predstavlja inicijativu Sektora za programiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoći u okviru „Zajedničkog programa za podršku Ministarstvu finansija za poboljšanje koordinacije, planiranja, programiranja i sprovođenja razvojne pomoći“. Program finansira Agencija za međunarodnu pomoć Kraljevine Švedske (SIDA - Swedish International Development Agency)/Odeljenje za međunarodni razvoj Ujedinjenog Kraljevstva (DfID - Department for International Development).

# **PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE: KLJUČNI INSTRUMENT ZA UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM**

## *Autori*

Sektor za programiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoci

## *Kontakt adresa*

dacu@mfin.sr.gov.yu

## *Izdavač*

**DIAL**

Beograd , Mutapova 21

U okviru projekta koji finansira Evropska unija  
preko Evropske agencije za rekonstrukciju

## *Urednik*

Peter **Miklić**

## *Dizajn i priprema za štampu*

Vojislav **Ilić**

## *Prevodilac na engleski*

**Eurocontract** - Konferencijski sistemi

## *Lektura / Korektura*

**Eurocontract** - Konferencijski sistemi

## *Tiraž*

500 primeraka

## *Suizdavač i štampa*

**Grafolik**

Vojvode Stepe 375

ISBN 978-86-87219-01-4

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b>	<b>4</b>
Kome je vodič namenjen?	5
Struktura vodiča	5
<b>DEO I • Upravljanje projektnim ciklusom</b>	<b>6</b>
1 Pregled LFA	6
1.1 Šta je LFA?	6
1.2 Logička matrica: sintetičko predstavljanje projekta u datom kontekstu	7
1.3 Prednosti i mane LFA	11
2 Veza sa upravljanjem projektnim ciklusom (PCM – Project Management Cycle)	12
2.1 Upravljanje projektnim ciklusom: osnove i principi	12
2.2 Koordinacija upravljanja projektnim ciklusom u okviru integrisanog sistema planiranja	15
2.3 Korišćenje LFA u raznim fazama PCM	19
3 Praktična pitanja koja se javljaju u okviru primene pristupa logičke matrice	28
<b>DEO II • Upotreba LFA za izradu projekta</b>	<b>30</b>
1 Dva najbitnija koraka u okviru LFA	30
2 Faza analize	31
2.1 Priprema analiza	31
2.2 Analiza zainteresovanih strana	31
2.3 Analiza problema („Drvo problema“)	36
2.4 Analiza ciljeva („Drvo ciljeva“)	40
2.5 Analiza strategija ili alternativa	42
3 Faza planiranja	44
3.1 Logička matrica: format i proces primene	44
3.2. Prva kolona: logika i intervencije	46
3.2. Četvrta kolona: pretpostavke	50
3.4 Druga i treća kolona: indikatori i izvor frekvencije	53
3.5 Popunjavanje nacрта logičke matrice	57
4 Provera nacрта projekta	59
4.1 Ciljne grupe	59
4.2 Opšti cilj	60
4.3 Svrha	61
4.4 Rezultati	62
4.5 Aktivnosti	62
4.6 Ulazni parametri – resursi	63
4.7 Pretpostavke	64
4.8 Indikatori	64
<b>DEO III • Aneksi</b>	<b>66</b>
1 Pregled termina i koncepata korišćenih u LFA	66
2 Radionice o LFA	67
Tehnika vizuelizacije	68
3 Logička matrica u standardnom formatu	70
4 Primer logičke matrice: izgradnja kapaciteta ministarstva poljoprivrede i vodoprivrede i podrška ruralnom ekonomskom razvoju	71
5 Primer logičke matrice: unapređenje usluga javnih laboratorija Instituta za javno zdravlje u Srbiji	74
6 Analiza rizika „Korak po korak“	87
7 Lista logičkih pitanja (Lista za proveru)	88

# UVOD

---

Pristup logičke matrice (LFA – Logical Framework Approach) predstavlja instrument za analizu i upravljanje. Ovaj instrument koristi (u nekom od njegovih oblika) najveći broj multilateralnih i bilateralnih donatorskih agencija, međunarodnih NVO, kao i veliki broj partnerskih vlada za upravljanje razvojnim projektima.

Pristup logičke matrice razvijen je tokom kasnih 1960-ih godina kao pomoć Agenciji za međunarodni razvoj SAD radi poboljšanja sistema planiranja i procene projekata. Ovaj pristup razvijen je kako bi pomogao rešavanju tri osnovna problema:

- proces planiranja bio je previše neodređen, odnosno bez jasno definisanih ciljeva koji bi mogli biti upotrebljeni za praćenje i ocenjivanje uspeha (ili neuspeha) projekta

- rukovodilačke odgovornosti bile su nedovoljno jasne i

- evaluacija je često bila proces od kojeg nije bilo mnogo koristi, pošto nije postojao zajednički sporazum povodom toga šta projekat, u stvari, treba da postigne.

Većina donatora, multilateralnih i bilateralnih razvojnih agencija usvojila je u međuvremenu LFA kao instrument za planiranje i upravljanje projektima. Iako različite agencije/donatori menjaju formate, terminologiju i alate koje koriste u svojim LFA, osnovni principi analize ostali su isti.

Evropska unija (EU), kao najveći međunarodni donator u Srbiji, zahteva da Logička matrica bude izrađena kao sastavni deo procedura formulisanja IPA projekata. Drugi donatori, kao što su Norad (Norveška), DfID (Ujedinjeno Kraljevstvo), GTZ (Nemačka), takođe koriste LFA kao ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom.

Pristup logičke matrice predstavlja izuzetno delotvoran instrument za analizu i upravljanje ukoliko je primenjen smisleno i sa razumevanjem. Međutim, on ne može zameniti iskustvo i profesionalnu procenu, zbog čega ga je neophodno dopuniti drugim specifičnim alatima (kao što su Ekonomska i finansijska analiza i Procena uticaja na životnu sredinu), kao i tehnikama rada koje naglašavaju delotvorno učestvovanje zainteresovanih strana.

## Kome je vodič namenjen?

Prema svemu navedenom, poznavanje principa LFA od suštinske je važnosti za sve zaposlene uključene u proces programiranja i izrade, kao i u sprovođenje razvojnih projekata.

Ovaj Vodič trebalo bi da pruži uputstva za izradu LFA u različitim fazama upravljanja projektima. Na ovaj način bili bi poboljšani konzistentnost i kvalitet projektne dokumentacije u različitim fazama projektnog ciklusa.

## Struktura vodiča

Dok prvi deo Vodiča sadrži informacije o tome šta predstavlja Pristup logičke matrice i objašnjava na koji je način povezan sa upravljanjem projektnim ciklusom, drugi deo pruža instrukcije o upotrebi pristupa logičke matrice prilikom izrade razvojnog projekta i razrade logičke matrice.

Opisani koncepti ilustrovani su raznovrsnim primerima. Osnovni primer upotrebljen u čitavom Vodiču predstavlja projekat vezan za preradu vode uzet iz dokumenta „Smer-nica za upravljanje projektnim ciklusom“ koji je objavila Evropska komisija. Primer je prilagođen specifičnim potrebama ovog uputstva.

Pored toga, primeri Logičke matrice dati u aneksima 4 i 5 uzeti su iz Programa pomoći EU za Srbiju (CARDS). Oni sadrže dva različita projekta:

- projekat izgradnje kapaciteta Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede i podrške ekonomskom razvoju seoskih područja
- projekat izgradnje kapaciteta Instituta za javne zdravstvene laboratorijske usluge u Srbiji.

## 1 Pregled LFA

### 1.1 Šta je LFA?

Pristup logičke matrice predstavlja analitički proces i skup alata koji se koriste kao podrška procesu planiranja i upravljanja projektom prema definisanim ciljevima. On daje skup međusobno uklopljenih koncepata koji se koriste kao deo iterativnog procesa kojim se obezbeđuje strukturisana i sistematska analiza projekta ili programske ideje.

LFA je način na koji se projekat može logički opisati kako bi bio

- **dobro definisan**
- **objektivno opisan**
- **ocenjiv**
- **jasno strukturisan**

Pristup logičke matrice bi trebalo posmatrati kao „pomoć pri razmišljanju“. On omogućava da informacije budu analizirane i organizovane na strukturisan način što olakšava postavljanje važnih pitanja i identifikovanje slabosti. Donosioci odluka, zahvaljujući tome, mogu doneti odluke zasnovane na informacijama proisteklim iz boljeg razumevanja argumentacije projekta, ciljeva i sredstava pomoću kojih će ti ciljevi biti postignuti.

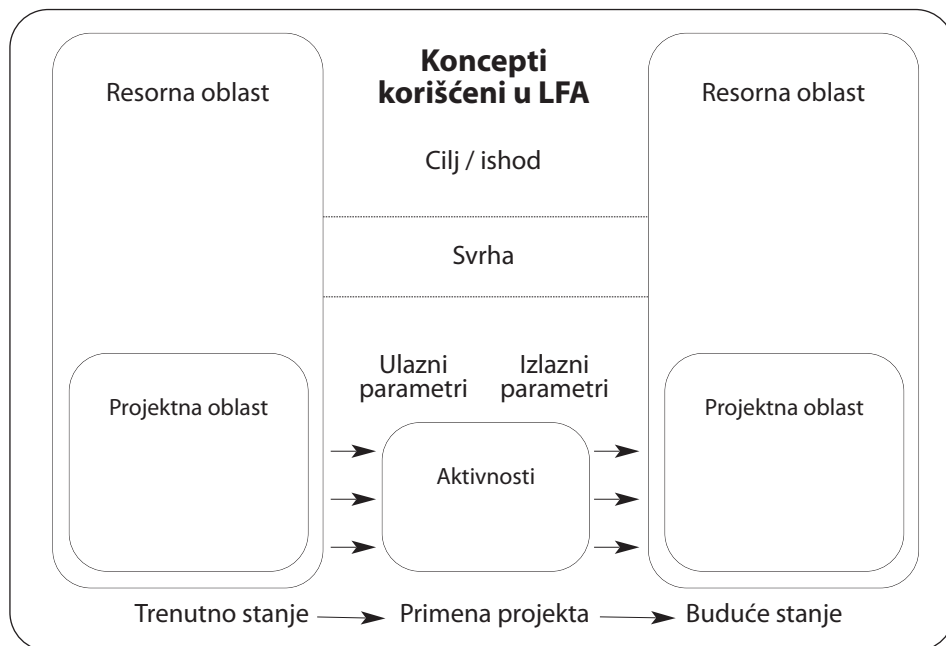
U kontekstu pristupa logičke matrice, svrha razvojnih projekata je da uzrokuju onu promenu koja bi dovela do željenih promena u okviru projektnog okruženja i društva uopšte. Pretpostavljamo da, pre nego što se izvrši projektno planiranje, postoji opšti dogovor o tome šta treba da predstavlja poboljšanu situaciju. Ovo omogućava postojanje dogovora o nameni i (sveobuhvatnom) cilju projekta.

Razvojni projekti se zasnivaju na unosu sredstava i sprovođenju određenih aktivnosti, a rezultat čini nekoliko izlaznih elemenata od kojih se očekuje da doprinesu ostvarenju željenih ciljeva. Ulazni elementi, aktivnosti i izlazni elementi predstavljaju elemente projekta. Oni sami po sebi ne predstavljaju meru uspeha ili neuspeha.

Važno je da željeno stanje bude tako opisano da u nekoj kasnijoj fazi bude moguće proveriti u kojoj meri je projekat, u odnosu na postavljene ciljeve i ciljne grupe (na osnovu indikatora), bio uspešan.

Uspah projekta zavisi od nekoliko faktora koje kontroliše projektno rukovodstvo, kao i od brojnih spoljašnjih pretpostavki i rizika. Izuzetno je važno da se tokom planiranja i sprovođenja identifikuju, prate i analiziraju spoljašnje pretpostavke, pošto one mogu uzrokovati neuspeh projekta iako je on sproveden po planu.

Na sledećem dijagramu dati su najbitniji koncepti koji su korišćeni u LFA. Terminologija koja je upotrebljena u Pristupu logičke matrice definisana je u Aneksu 1.



Treba istaći razliku između Pristupa logičke matrice (LFA), koji predstavlja analitički proces, i Logičke matrice, kojom se obezbeđuje dokumentovani proizvod analitičkog procesa, odnosno sintetička slika nacrtu projekta.

## 1.2 Logička matrica: sintetičko predstavljanje projekta u datom kontekstu

### 1.2.1 Principi

Logička matrica sastavljena je od matrice koja sadrži četiri kolone i četiri (ili više) reda, kojima su objedinjeni ključni elementi projekta:

- hijerarhija ciljeva projekta (Opis projekta ili Logika projektne intervencije);
- projektno okruženje i spoljašnji faktori koji su ključni za uspeh projekta (Pretpostavke) i
- način praćenja i procene dostignuća projekta (Indikatori i Izvori verifikacije).

Takođe, na osnovu Logičke matrice definišu se neophodna sredstva (ulazni elementi) i troškovi (budžet).



Upotreba Logičke matrice preporučuje se kao osnova za podnošenje projekta, a potom i tokom čitavog trajanja projekta radi praćenja napretka i prilagođavanja situaciji. Može se koristiti za revidiranje pretpostavki i implikacija, ali i za informisanje donatora i drugih zainteresovanih strana o značajnim promenama.

Logička matrica može biti predstavljena na sledeći način (alternativni termini koji su česti u praksi navedeni su u zagradama, a stavke navedene u zagradama i označene zvezdicom (\*) ponekad nisu uključene u matricu):

Opis projekta (logika intervencije, hijerarhija ciljeva)	Pitanja i indikatori rezultata (indikatori koji se mogu objektivno verifikovati, ciljevi)	Mehanizmi praćenja (načini verifikacije, izvori verifikacije i izvori podataka)	Pretpostavke i rizici (spoljašnji faktori)
----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

#### [Ciljevi]

<b>Opšti cilj</b> (ciljevi, razvojni ciljevi)	Indikatori na nivou cilja – visok nivo uticaja	Način prikupljanja neophodnih informacija
<b>Svrha</b> (cilj razvojnog projekta, specifičan cilj)	Pojedinačna svrha (komponenta) – indikatori uticaja i ishodni indikatori na nižem nivou	Način prikupljanja neophodnih informacija

#### [Projektno okruženje]

[za dugoročnu održivost projekta]*
Pretpostavke prilikom prelaska sa svrhe (svrha) na ciljeve
Pretpostavke prilikom prelaska sa rezultata na svrhu(svrhe)
Pretpostavke prilikom prelaska sa aktivnosti na rezultate

#### [Dostignuća projekta]

<b>Rezultati</b>	Indikatori za svaki izlazni parametar – indikator rezultata	Način prikupljanja neophodnih informacija
<b>Aktivnosti</b>	[ulazni parametri]* (sredstva, resursi)	[troškovi, budžet]*
[Ulazni parametri]* <sup>1</sup>		

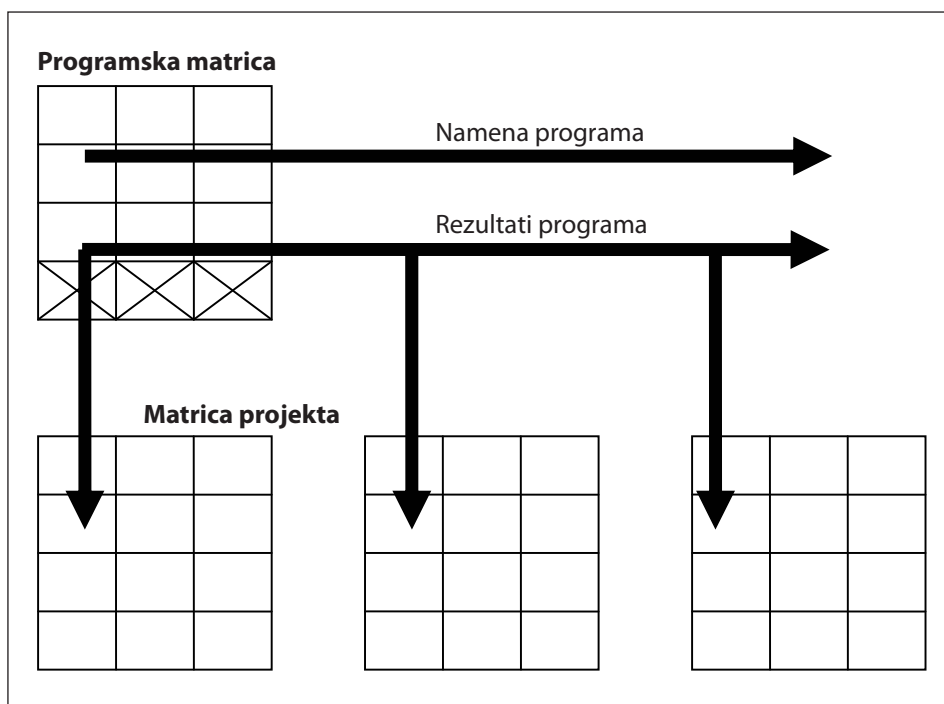
<sup>1</sup> Može biti uneto na istoj liniji na kojoj se nalaze aktivnosti

## 1.2.2 Format i terminologija

Osnovna matrica sastoji se od četiri kolone i nekoliko redova (obično tri ili četiri reda), kao što je prikazano na navedenom dijagramu. Međutim, neke agencije koriste više redova (nivoa u hijerarhiji ciljeva) sa ciljem uključivanja i, na primer, pregleda indikativnih aktivnosti, nivoa specifičnih ciljeva određenih komponenti (između nivoa rezultata i svrhe), što dopušta da rezultati budu grupisani pod nazivom identifikovane komponente.

Važno je istaći da matricu treba koristiti kreativno i produktivno kako bi bili izrađeni kvalitetni projekti – ukoliko određeni korisnik ima dobar razlog za izmenu/prilagođavanje formata, to treba podržati, a ne sprečavati.

Na primer, veće programe koji funkcionišu u okviru nekoliko različitih resora možemo posmatrati kao skup potprojekata ili kao skup odvojenih projekata, gde rezultati programa predstavljaju svrhu svakog od projekata, što je prikazano na sledećoj ilustraciji.



Svaki od rezultata programa čini svrhu različitih projekata. U takvim slučajevima trebalo bi proveriti da li su rezultati programa (ili svrha projekta) u suprotnosti. Potrebno je definisati odnos između sukobljenih ciljeva i ustanoviti redosled prioriteta.

U svakom slučaju, preporučuje se da programi, kao i projekti, imaju samo jednu svrhu. Ovo doprinosi tome da bude razjašnjeno šta su prioriteta a koje su odgovornosti, čime se poboljšava proces rukovođenja.

Sledeća matrica ilustruje standardnu Logičku matricu i definiše terminologiju koja je u upotrebi.

Naziv programa/projekta		Ukupan budžet:	
Opšti cilj	Objektivno merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Važnost projekta za društvo u odnosu na dugoročne koristi koje on ima kako za korisnike, tako i za druge grupe stanovništva. Ne postiže se samim projektom.	Ukazuju na to da li su ciljevi/svrha/rezultati/aktivnosti postignuti na svakom nivou hijerarhije logičke matrice i u definisanim vremenskim okvirima. Pružaju osnovu za izradu odgovorajućeg sistema procene i praćenja.	Izvori informacija, načini i metode korišćeni prilikom sakupljanja informacija i izveštavanja u odnosu na indikatore (uključujući i to i kada/koliko često) i dati na uvid prilikom evaluacije rezultata projekta	
<b>Svrha projekta</b>	<b>Objektivno merljivi indikatori</b>	<b>Izvori verifikacije</b>	<b>Pretpostavke</b>
Ključni specifični ciljevi projekta u odnosu na održivu korist koju on ima za korisnike projekta.	Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. Može pomoći odgovor na pitanje: „Kako ćemo znati da je svrha postignuta?“	Isti izvori verifikacije koji su navedeni u koloni iznad.	Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja i uticati na napredak ili uspeh samog projekta. <i>Koji spoljni uslovi moraju biti ispunjeni kako bi rezultati doveli do ispunjavanja svrhe projekta?</i>
<b>Rezultati</b>	<b>Objektivno merljivi indikatori</b>	<b>Izvori verifikacije</b>	<b>Pretpostavke</b>
Materijalni proizvodi/pružene usluge za čije su postizanje odgovorni rukovodioci projekta, i to do datuma završetka projekta.	Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. Može pomoći odgovor na pitanje: „Kako ćemo znati da su rezultati postignuti?“	Isti izvori verifikacije koji su navedeni u koloni iznad	Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projektom, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja. <i>Koji spoljni uslovi/faktori se moraju ispuniti kako bi se očekivani rezultati ostvarili na vreme?</i>
<b>Aktivnosti</b>	<b>Sredstva</b>	<b>Troškovi</b>	<b>Pretpostavke</b>
Specifični zadaci (program rada) koje treba preduzeti tokom realizacije projekta kako bi rezultati bili postignuti. (ovo ponekad nije obavezna stavka u okviru same matrice)	Ponekad su data kao sažetak resursa/sredstava koje treba obezbediti. <i>Navedite koji su neophodni ulazni elementi i koja su osnovna sredstva koja treba primeniti, na primer: tehnička pomoć, osoblje, oprema, treninzi, istraživanja, zaštitne, operativne prostorije</i>	Ponekad su dati kao sažetak troškova i budžeta koje treba obezbediti. <i>Koji su troškovi sredstava/aktivnosti, pregled budžeta</i>	Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja. <i>Koji spoljni uslovi/faktori moraju biti ispunjeni kako bi aktivnosti bile uspešno primenjene a rezultati postignuti?</i>
			<b>(5) Preduslovi</b>
			Zahtevi koje treba ispuniti pre početka projekta. (ponekad nije obavezna stavka u okviru matrice )

## 1.3 Prednosti i mane LFA

Kao što je slučaj sa svim instrumentima za upravljanje projektnim ciklusom, upotreba LFA ima svoje prednosti i ograničenja. Njih ukratko možemo predstaviti na sledeći način:<sup>2</sup>

### Prednosti

- Njegovom upotrebom osigurava se to da budu postavljena osnovna pitanja i analizirane slabosti kako bi donosiocima odluka bile pružene bolje i relevantnije informacije.
- Njime se sprovodi sistematična i logička analiza međusobno povezanih ključnih elemenata, koji sačinjavaju dobro definisan projekat.
- Njime se poboljšava stvaranje bolje osnove za sistematsko praćenje i analizu efekata projekta.
- Njime se omogućava bolje razumevanje i uspostavljanje bolje komunikacije između donosilaca odluka, rukovodilaca i drugih učesnika u projektu.
- Njime se obezbeđuje ostvarivanje rukovodilačke i administrativne koristi koja nastaje upotrebom standardizovanih procedura za sakupljanje i procenu informacija.
- Upotrebom LFA i sistematskim praćenjem osiguran je kontinuitet rada i pristupa u slučaju kada se osoblje na projektu menja.
- Njime se, kako ga sve više institucija prihvata, olakšava komunikacija između vlada i donatorskih agencija. Rasprostranjena upotreba formata LFA olakšava preduzimanje resornih i komparativnih istraživanja.

### Ograničenja

- Administracija projekta može da ispolji određenu nefleksibilnost kada se na samom početku pre naglase definisani ciljevi i spoljni faktori. Ovo može biti izbegnuto redovnim revidiranjem projekta, u okviru koga se vrši ponovna evaluacija ključnih elemenata i njihovo prilagođavanje.
- Pristup logičke matrice je opšti instrument za analizu. On je strateški neutralan u odnosu na pitanja kao što su raspodela prihoda, mogućnost zapošljavanja, pristup sredstvima, učestvovanje na lokalnom nivou, strateški i tehnološki troškovi i izvodljivost ili kao što je uticaj na životnu sredinu. On, stoga, predstavlja samo jedan od nekoliko instrumenata koji se mogu koristiti tokom pripreme, primene i procene projekta. Njime se ne mogu zameniti analiza ciljnih grupa, analiza ekonomičnosti projekta, planiranje vremena, analiza uticaja itd.
- Primena LFA može biti u potpunosti iskorišćena isključivo ukoliko postoji sistematsko obučavanje svih uključenih učesnika i primena propratnih metodoloških aktivnosti.

<sup>2</sup> Izvedeno iz dokumenta „Pristup logičke matrice“ – 4. izdanje – NORAD – 1999. godine

## 2 Veza sa upravljanjem projektnim ciklusom (PCM– Project Management Cycle)

Naredni odeljci Vodiča baviće se Pristupom logičke matrice (LFA) u kontekstu izrade projekata, dok ovaj odeljak ukratko prikazuje na koji način se LFA može koristiti kao instrument za unapređivanje upravljanja projektima tokom čitavog njihovog ciklusa.<sup>3</sup>

### 2.1 Upravljanje projektnim ciklusom: osnove i principi

---

#### 2.1.1 Definicije projekta

Projekat predstavlja niz aktivnosti koje treba da doprinesu ostvarivanju jasno definisanih ciljeva, i to u određenom vremenskom periodu i uz predviđeni budžet.

Na primer, razvojni projekti predstavljaju način da upravljanje investicijama i procesima promena bude jasno definisano.

U okviru Pristupa logičke matrice projekat je definisan hijerarhijom ciljeva (ulazni parametri, aktivnosti, rezultati, svrha i opšti cilj), skupom definisanih pretpostavki, kao i okvirom za praćenje i ocenu rezultata projekta (indikator i izvori verifikacije).

Projekti se mogu značajno razlikovati u odnosu na postavljene ciljeve, obim i opseg. Manji projekti mogu podrazumevati skromnije finansijske resurse i mogu trajati samo nekoliko meseci, dok veliki projekat može zahtevati milione evra i može trajati nekoliko godina.

Ukoliko zanemarimo specifične karakteristike, svaki projekat treba da sadrži sledeće:

- jasno definisane podatke o zainteresovanim stranama, i to kako o primarnoj ciljnoj grupi, tako i o krajnjim korisnicima
- jasno definisane mehanizme koordinacije, upravljanja i finansiranja
- sistem praćenja i ocenjivanja (koji omogućava upravljanje na osnovu učinka) i
- odgovarajući nivo finansijskih i ekonomskih analiza koje ukazuju na to da će koristi prevazići troškove projekta.

#### 2.1.2 Svrha Upravljanja projektnim ciklusom (PCM)

Upravljanje projektnim/programskim ciklusom je pojam kojim se opisuju aktivnosti upravljanja i procedure donošenja odluka korišćene tokom trajanja ciklusa programa/projekta (uključujući u to definisanje ključnih zadataka, uloga i odgovornosti, glavnih dokumenata i mogućih odluka).

PCM omogućava da bude postignuto to da:

---

<sup>3</sup> Izvori za ovaj odeljak: "Pristup Logičke matrice", NORAD, 1999, "Metode pružanja pomoći – Smernice za ciklus upravljanja projektima", Evropska komisija, mart 2004. godine

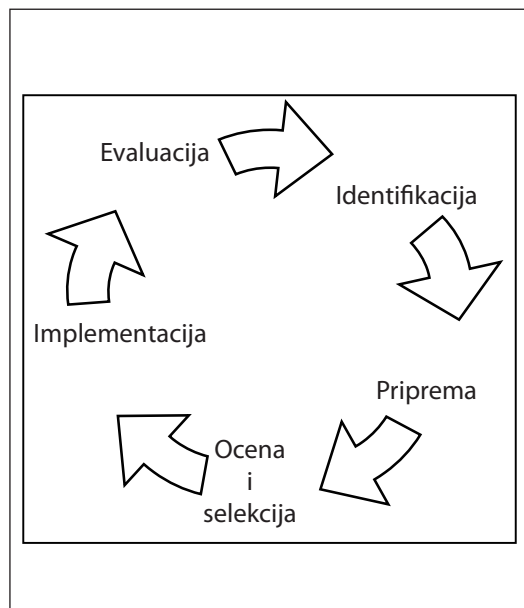
- projekti doprinose ostvarivanju sveobuhvatnih ciljeva politika Evropske komisije i razvojnih partnera
- projekti budu u skladu sa dogovorenom strategijom, kao i da daju odgovor na stvarne probleme ciljnih grupa/korisnika
- projekti budu izvodljivi, što znači da ciljevi mogu biti postignuti u okviru ograničenja operativnog okruženja, kao i u okviru kapaciteta implementacionih agencija i
- koristi koje projekat treba da donese u velikoj meri budu održive.

Kako bi ovi ciljevi bili ostvareni, PCM:

- zahteva aktivno učestvovanje ključnih zainteresovanih strana i teži tome da obezbedi podršku procesu na lokalnom nivou
- koristi Pristup logičke matrice (kao i druge instrumente) kako bi podržao proces izrade brojnih ključnih procena/analiza (uključujući u to i analize zainteresovanih strana problema, ciljeva i strategija)
- uvodi ključne kriterijume ocenjivanja kvaliteta u svaku fazu projektnog ciklusa i
- zahteva da u svakoj fazi (prema opšte prihvaćenim konceptima i definicijama) budu izrađena kvalitetna ključna dokumenta koja doprinose tome da proces donošenja odluka bude zasnovan na potpunim informacijama.

### 2.1.3 Operativni ciklus

Većina donatora i korisnika ima svoju verziju ciklusa koja oslikava njihovu organizacionu perspektivu, kao i ciljeve finansiranja programa kojima upravljaju.



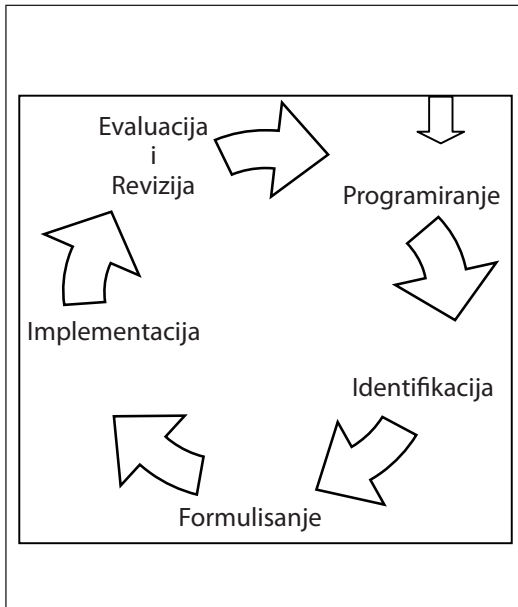
Prvi model Projektnog ciklusa izradio je Baum (1970. godine) u periodu kada je radio za Svetsku banku.

- Baumov Projektni ciklus originalno je sadržao četiri glavne razvojne faze: (1) identifikacija, (2) priprema (nazvana i formulacija), (3) ocena i selekcija i (4) implementacija.
- Kasnijoj verziji ciklusa (1978. godine) dodata je i (5) faza evaluacije/ocenjivanja kako bi ciklus bio „završen“, budući da ocenjivanje vodi ka identifikovanju novih projekata/programa.

Baumov ciklus smatra se „osnovnim“ ciklusom iz kog mogu biti izvedeni svi ostali ciklusi.

Na primer, „standardni“ ciklus korišćen u programima EU veoma je srodan Baumovom ciklusu. Prema Smernicama Evropske komisije za upravljanje projektnim ciklusom (PCM), operativni ciklus za upravljanje projektima

međunarodne pomoći Evropske komisije ima pet faza, što je i prikazano na sledećoj slici:



Ovaj ciklus ističe tri osnovna principa:

1. kriterijumi i procedure za donošenje odluka definisani su posebno za svaku od faza (uključujući u to i zahteve za postojanje ključnih informacija i kriterijuma za ocenu kvaliteta)
2. faze ciklusa su progresivne – svaka faza mora biti završena kako bi naredna mogla biti uspešno pokrenuta
3. programiranje i identifikovanje novih projekata i programa zasniva se na rezultatima praćenja i ocenjivanja kao dela strukturisanog procesa prikupljanja povratnih informacija i institucionalnog učenja.

Napomena: Ocenjivanje na koje se poziva ovaj dijagram je „ex-post“ ili „ocenjivanje nakon završetka projekta“. Moguće je, međutim, sprovesti i „ocenjivanje tokom projekta“, što bi podrazumevalo ocenjivanje tokom procesa primene (praćenje i procena projekta).

- Trajanje i važnost pojedinih faza ciklusa u praksi zavisi od obima i obuhvata, kao i od specifičnih operativnih modaliteta u okviru kojih su projekti uspostavljeni. Osim toga, formulacije upotrebljene kako bi se okarakterisale različite faze ciklusa prilagođene su lokalnom kontekstu. Na primer, u Srbiji se, na osnovu projektnog koncepta usmerenog ka ciljevima, razvija integrisani pristup planiranju, upravljanju i praćenju na centralnom nivou. Ovaj integrisani pristup zasniva se na projektnom ciklusu (videti odeljak 2.2).
- Na primer, realizacija velikog i složenog građevinskog projekta može trajati godinama pre nego što od faze identifikacije stigne do faze implementacije, dok projekat pružanja pomoći u nesrećama u postkonfliktnim uslovima, na primer, može da traje samo par nedelja ili meseci pre nego što pređe u fazu sprovođenja operacija na terenu.

U svakom slučaju, obezbeđivanje odgovarajućeg vremena i resursa za identifikaciju i formulaciju projekta veoma je važno za kreiranje i delotvorno sprovođenje smislenih i izvodljivih projekata.

#### 2.1.4 Ključne odgovornosti i proces donošenja odluka

U praksi nisu svi pojedinci aktivno uključeni u sve faze projekta. Na primer, oni koji identifikuju i pripremaju programe/projekte (Nacionalni koordinator za međunarodnu pomoć sa Jedinicama za implementaciju projekta) retko se bave i njihovim sprovođen-

jem (Centralna jedinica za finansiranje i sklapanje ugovora i Jedinice za implementaciju projekta, ugovarači...), dok se ocenjivanjem uspešnosti obeju grupa najčešće bave nezavisni evaluatori.

Međutim, sa stanovišta upravljanja, posmatranje ciklusa kao celine, a ne kao odvojenih faza, ima svoje prednosti.

Na primer, iako oni koji pripremaju projekat možda sami nikada neće učestvovati u njegovoj primeni, dobro pripremljen projekat podrazumeva da svi učesnici imaju punu svest o procedurama i praktičnim ograničenjima u okviru kojih će on biti realizovan.

Bitno je, takođe, napomenuti da postoje razlike u načinu donošenja odluka o finansiranju. Naročito je važno to u kom trenutku se one donose: odluka o finansiranju može biti doneta na kraju faze identifikacije, nakon prezentacije i odobravanja Predloga za finansiranje, koji sadrži manje ili više detaljan program aktivnosti (npr. Pretpristupni fondovi), dok drugi donatori ili programi donose odluku o finansiranju tek nakon faze formulacije.

Sprovođenje ključnih zadataka vezanih za odluku o finansiranju predstavlja pre svega odgovornost donatora i podrazumeva:

1. sprovođenje ocenjivanja kvaliteta projektnog predloga formulisano u okviru nacrt projektnog dokumenta/predloga za finansiranje
2. unošenje svih neophodnih izmena u nacrt predloga za finansiranje
3. odobravanje ili odbijanje predloga za finansiranje
4. pregovaranje i sklapanje (potpisivanje) Ugovora o finansiranju između donatora i implementacionog(nih) partnera, uključujući u to i neophodne tehničke i administrativne odredbe u vezi sa implementacijom, onda kada su u pitanju odobreni projekti (bilo da su samostalni, bilo da su u okviru programa/paketa).

## 2.2 Koordinacija upravljanja projektnim ciklusom u okviru integrisanog sistema planiranja

---

Dobro formulisani projekat treba da predstavlja ravnotežu između prioriteta nacionalnih razvojnih politika i razvojnih prioriteta donatora.

U okviru ovih prioriteta, izvršna tela vlade ili nevladinih organizacija u programima formulišu široke oblasti rada koje će doprineti sprovođenju strateških odluka. Programi se, poput projekata, mogu razlikovati po obimu i obuhvatu. Definicija programa najviše zavisi od načina na koji nadležne institucije reše da ga definišu. Opšti odnos između politika, programa i projekata prikazan je na narednoj slici.

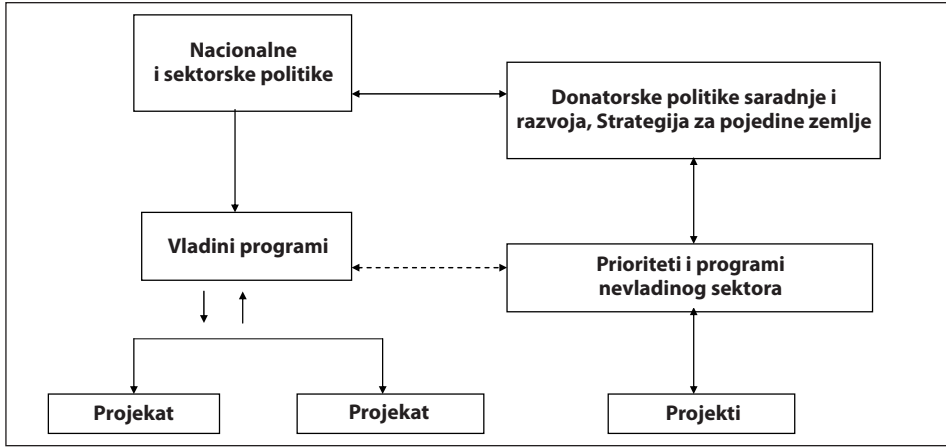
Ostvarivanje ciljeva projekata treba da doprinese sprovođenju nacionalnih i resornih politika kad god je u pitanju podrška aktivnostima javnog sektora.

Grupisanje projekata u okviru programa koji doprinose širim ciljevima poli-

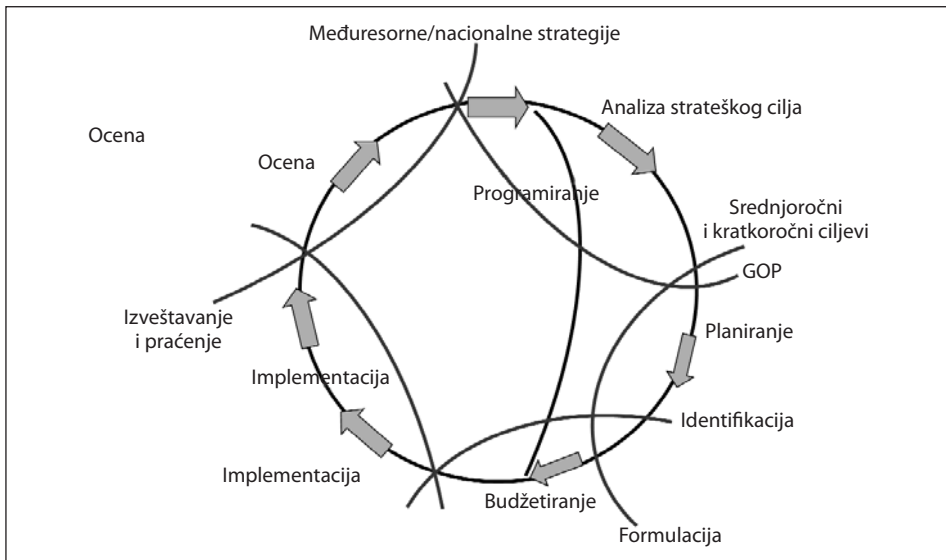


tika zahteva uspostavljanje koordinacije između programskog planiranja donatorske pomoći/međunarodne pomoći i planiranja i budžetiranja državnih resursa. Praktično gledano, mehanizmi programiranja međunarodne pomoći treba da budu usklađeni i komplementarni sa programskim planiranjem i budžetiranjem državnih resursa.

Slika ispod teksta ilustruje ovaj pristup kada je u pitanju Republika Srbija. On je baziran na integrisanom pristupu Vlade planiranju, budžetiranju, praćenju i izveštavanju i treba da doprinese efikasnijem sprovođenju reformi.<sup>4</sup> Plavom bojom označene su odgovarajuće faze ciklusa prema definiciji EU (videti odeljak 2.1.3).



U okviru ovog pristupa primenjuje se metodologija Godišnjeg operativnog planiranja (GOP) (trenutno u osam ministarstava). Ona prati ciljeve definisane srednjoročnim



<sup>4</sup> Proces podržao pilot projekat pod nazivom „Zajednički projekat – ka efikasnijem sprovođenju reformi“

razvojnim okvirom u sklopu realizacije dugoročnih opredeljenja vlade (nacionalne strategije), kao i procene potreba za dobijanje međunarodne pomoći.

Kako je definisano Zajedničkim projektom, Godišnji operativni plan (GOP) predstavlja dokument koji upravljačkim strukturama omogućava da:

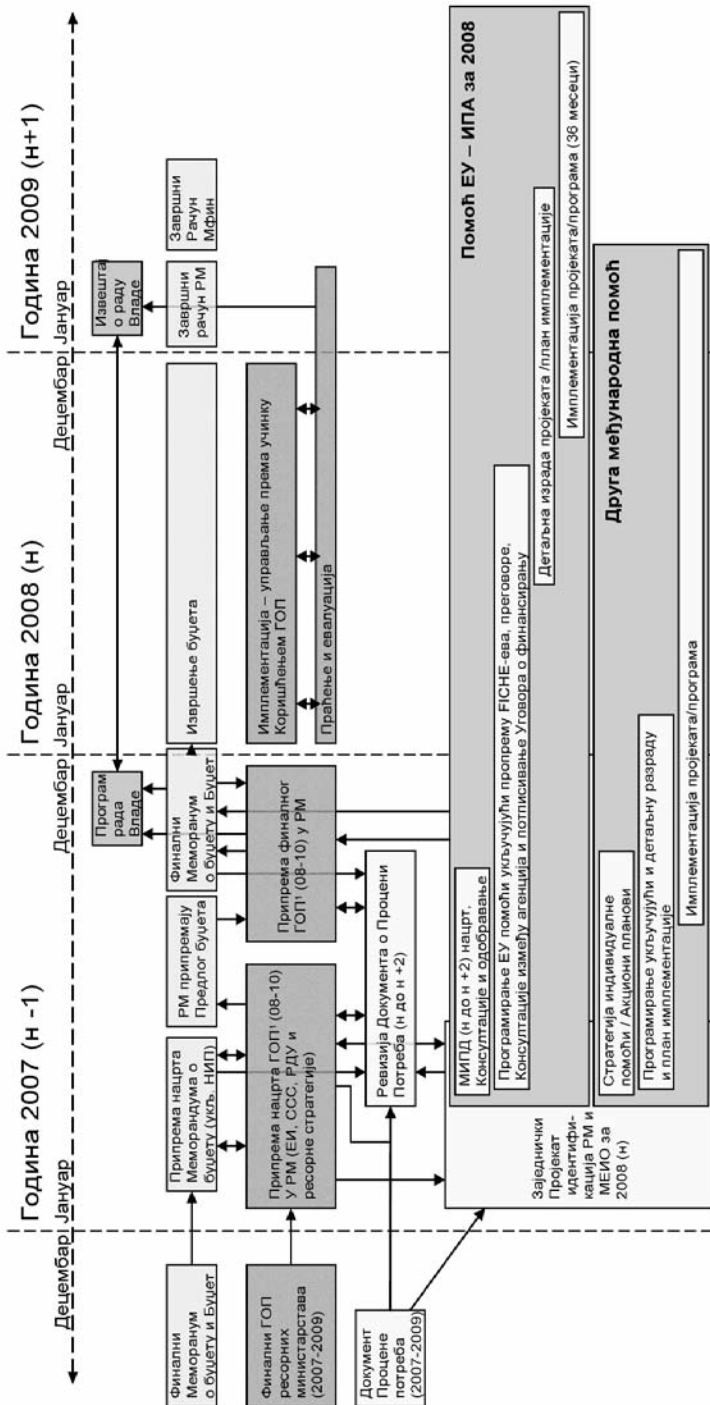
- uspostave jasne veze između planova resornih ministarstava i prioriteta i ciljeva definisanih strateškim okvirom
- pokažu na koji način određeni programi i projekti doprinose postizanju ciljeva
- daju pregled srednjoročnih prioriteta i ciljeva (trogodišnje planske projekcije u okviru GOP)
- prikažu detaljne godišnje prioritete i ciljeve
- prikažu raspodelu resursa (ljudskih, materijalnih, finansijskih)
- posluže kao osnova za budžetiranje i programiranje donatorske pomoći
- služe kao sredstvo praćenja i izveštavanja.

Štaviše, na osnovu ovog integrisanog pristupa može biti prikazano i planirano koordinisano programiranje i budžetiranje državnih resursa i međunarodne pomoći.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Izvor: koordinacioni sastanak donatora, prezentacija - Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom/Sektor za koordinaciju razvojne pomoći, april 2007. godine

Координисани процес планирања, буџетирања и програмирања стране помоћи



Табела приказује 3-годишњи циклусни процес у коме се у сваком циклусу додаје по једна година. Да би се добио потпуни преглед активности за одређену календарску годину неопходно је укључити и активности из претходне две године.

<sup>1</sup> ГОП (Годишњи оперативни план); Трогодишњи итеративни средњорочни плански документ који израђују ресурсна министарства (6 пилот министарстава) који садржи и детаљан оперативни план са буџетом за прву годину. ГОП методологија планирања се користи као основа за израду Годишњег програма рада Владе, за буџетирање према програмској класификацији, програмирање међународне помоћи, праћење и извештавање.

## 2.3 Korišćenje LFA u raznim fazama PCM

Ovaj odeljak opisuje to kako se Pristup logičke matrice koristi u raznim fazama Upravljanja projektnim ciklusom.

Treba napomenuti da LFA ne može biti striktno primenjen na sve tipove i na sve veličine projekata i zbog toga treba napraviti razliku između sledećih vrsta projekata:

1. veliki projekti, u kojima je opravdano korišćenje znatnih resursa za planiranje i izradu i u kojima je korišćenje LFA obavezno
2. eksperimentalni projekti u kojima je korišćenje LFA potrebno bez obzira na veličinu
3. programi koji se sastoje od nekoliko projekata, u kojima LFA treba da se koristi kako za sam program, tako i za pojedinačne projekte
4. mali projekti u kojima nema dovoljno resursa za planiranje, izradu i korišćenje LFA
5. projekti koji nisu pravi projekti (projekti–događaji), na primer, pružanje finansijske pomoći, organizovanje seminara, itd., u kojima nema smisla koristiti LFA.

### 2.3.1 Faza programiranja

#### Svrha

Tokom ove faze analizira se situacija na državnom nivou i na nivou resora. Cilj analize je identifikovanje problema, ograničenja, ali i prilika kojima bi se trebalo baviti tokom saradnje. Ova faza podrazumeva i pregled socioekonomskih pokazatelja, kao i nacionalnih prioriteta i prioriteta donatora. Faza programiranja, koja se naziva i faza planiranja, često traje više godina.

Ovde treba dati odgovor na sledeća pitanja – Koji su razvojni prioriteti zemlje? Na čemu je fokus donatorske pomoći?

Svrha ove faze je identifikovanje glavnih ciljeva i resornih prioriteta za saradnju, a time će biti postavljen relevantan i izvodljiv okvir za programiranje, u kome mogu biti definisani i pripremljeni programi i projekti.

#### Ključne analize i alati

Faza programiranja mora biti usklađena sa osnovnim analitičkim elementima Pristupa logičke matrice, koji će biti korišćeni i u fazi identifikacije. Faza programiranja treba da obuhvati:

- identifikovanje zainteresovanih strana i procenu njihovih potreba, interesa i kapaciteta
- identifikovanje i analizu prioriteta razvojnih problema/ograničenja i šansi
- identifikovanje razvojnih ciljeva koji se odnose na identifikovane prioritetne probleme i
- identifikovanje strategije razvojne pomoći koja u obzir uzima prethodne analize, uključujući u to i ograničenja kapaciteta, prethodna iskustva, kao i tekuće i planirane aktivnosti donatora.

Na primer, sa ciljem unapređenja programiranja međunarodne pomoći u Srbiji, Sektor za programiranje i upravljanje fondovima Evropske unije/ Ministarstvo finansija, u saradnji sa resornim ministarstvima, izradio je dokument pod nazivom „Potrebe Republike Srbije za međunarodnom pomoći u periodu 2007-2009. godina“.

### **Indikativni program definiše:**

1. Globalne ciljeve: Programska dokumenta definišu strateške izbore za saradnju na osnovu prioriteta donatora i Srbije, omogućuju određivanje resornih i međuresornih prioriteta, kao i izbor odgovarajućeg modaliteta pomoći (npr. projekti, sektorski programi podrške, odnosno budžetska pomoć).
2. Iznos ukupnih finansijskih sredstava koji su potrebni za realizaciju svake od oblasti saradnje, uključujući u to, kada je potrebno, okvirno vreme realizacije i iznos donatorskih sredstava.
3. Specifične ciljeve i očekivane rezultate za svaku od oblasti saradnje, uključujući u to sve predušlove, kao i glavne procesne i ishodne indikatore. Ovi indikatori treba da se odnose na razvojne promene koje su srednjoročno merljive. Ukoliko je u toku proces sprovođenja Strategije za smanjenje siromaštva, indikatori moraju odgovarati indikatorima definisanim tim strateškim dokumentom.
4. Način na koji će biti razmatrana međuresorna pitanja (rodna pitanja, zaštita životne sredine itd.).
5. Programme koji će biti sprovedeni radi postizanja pomenutih ciljeva, ciljne grupe korisnika, kao i vrstu pomoći koja će biti pružena (na primer, makroekonomska podrška, tehnička pomoć, obuke, investicije, snabdevanje opremom itd.). Osim toga, mogu biti definisane projektne ideje, kao i opšti kriterijumi za realizaciju (kao što su geografsko područje, najpoželjniji partneri, odgovarajuće trajanje projekta).

### **Odluka o narednim koracima**

Na kraju ove faze donose se odluke o usvajanju strateških opredeljenja, kao i o oblasti saradnje kako bi se pristupilo identifikaciji potencijalnih projekata, odnosno programa koji će biti sprovedeni u skladu sa definisanim opredeljenjima.

## **2.3.2 Faza identifikacije**

### **Svrha**

Identifikacija projekta je faza u kojoj treba da bude osmišljen i formulisan nacrt projektnog predloga.

U ovoj fazi izrade projekta postoji veliki broj mogućnosti i pravaca njegovog razvoja, ali su raspoložive informacije potrebne za izradu projekta najčešće veoma ograničene.

U ovoj fazi treba dati odgovor na sledeće pitanje – Da li projektni koncept odgovara prioritarnim potrebama na lokalnom nivou i da li je u saglasnosti sa prioritetima donatora?

Projektna ideja se ocenjuje u odnosu na:

- razvojnu politiku i prioritete države
- opšte uslove korišćenja razvojne pomoći koje postavlja donator
- srodne tekuće razvojne aktivnosti u državi.

U fazi identifikacije važnije je dati obrazloženje projekta, opis potencijalnih ciljnih grupa, kao i pretpostavke koje će najverovatnije uticati na projekat, nego izabrati tehnologiju ili način organizovanja projekta.

Donatore mnogo više interesuju obrazloženje, kontekst, kao i očekivani efekti projekta, a mnogo manje projekat sam po sebi, njegovi rezultati, aktivnosti ili ulazni parametri.

Već u ovoj fazi upotreba terminologije LFA predstavlja prednost. Kratka radionica o upotrebi LFA, koja bi trajala 3-4 sata i kojoj bi prisustvovala 2-3 donosioca odluka, može biti od velike koristi za procenjivanje izvodljivosti predloženog projekta, kao i za donošenje odluke o glavnim perspektivama studije izvodljivosti.

### **Upotreba LFA u fazi identifikacije**

- U fazi identifikacije LFA se koristi za analizu trenutne situacije, ispitivanje relevantnosti predloženog projekta, kao i za identifikaciju potencijalnih ciljeva i strategija za primenu projekta (analiza zainteresovanih strana, analiza problema i preliminarno definisanje ciljeva, kao i analiza strategija).
- U ovoj fazi Logička matrica daje sažet pregled ključnih elemenata projekta u standardnom formatu i na taj način pomaže onima koji treba da procene obim i opravdanost predloženih investicija.

### **Ključne analize i alati**

Na kraju faze identifikacije, nakon osnovnih analiza koje služe za procenu relevantnosti i izvodljivosti projektnih ideja, potrebno je, sa stanovišta upravljanja projektom, prikupiti sledeće podatke:

1. procenu strateškog i programskog okvira (nacionalnog i donatorskog)
2. analizu zainteresovanih strana, uključujući u to i procenu institucionalnih kapaciteta
3. analizu problema, uključujući u to i analizu skupa međuresornih pitanja (npr. rodna pitanja, pitanja upravljanja, zaštita životne sredine)
4. ocenu pređašnjih iskustava i pregled drugih tekućih ili planiranih inicijativa
5. preliminarnu analizu ciljeva i strategija: opis projekta i indikativnu hijerarhiju ciljeva
6. preliminarnu procenu potrebnih resursa i parametara troškova: indikativne posledice troškova i resursa

7. preliminarnu procenu potrebnih rukovodećih struktura, koordinacije i finansijskih aranžmana: koordinacija, rukovodeće strukture (uključujući u to i finansijski menadžment i kontrolu) i finansijski aranžmani
8. preliminarnu ocenu ekonomskih/finansijskih, ekoloških, tehničkih i socijalnih faktora održivosti
9. plan aktivnosti koje će biti sprovedene u fazi formulacije.

Kao podrška izradi projektnog predloga u fazi identifikacije koriste se određeni alati Upravljanja projektnim ciklusom, koji su komplementarni sa Pristupom logičke matrice i doprinose mu:

- **Kriterijumi za ocenjivanje kvaliteta** – Kriterijumi i standardi predstavljaju spisak ključnih stvari koje treba da budu ocenjene u ovoj fazi ciklusa, jer se ona fokusira na relevantnost i izvodljivost predložene projektne ideje.
- **Procena institucionalnih kapaciteta**<sup>6</sup> – Ovaj alat ističe ključna pitanja na koja, u okviru procene institucionalnih kapaciteta, mora biti dat odgovor.
- **Promovisanje participativnog pristupa**<sup>7</sup> (a time i podrške procesu), kao i korišćenje facilitatorskih veština kako bi tokom upravljanja projektom bile dobijene ideje i podrška.
- **Priprema Projektnih zadataka**<sup>8</sup>, naročito onih koji se koriste za sprovođenje studije predizvodljivosti i studije izvodljivosti, odnosno onih koji se koriste za izradu projekta.
- **Ekonomske i finansijske analize**<sup>9</sup>

Po potrebi mogu biti korišćeni i drugi tehnički ili sektorski priručnici.

### Odluka o narednim koracima

Glavne odluke zavise od toga da li će na kraju ove faze biti doneta odluka o finansiranju.

## 2.3.3 Faza formulacije

### Svrha

Svrha ove faze je da bude:

- potvrđena relevantnost i izvodljivost projektnih ideja koje su predložene u Identifikacionom dokumentu ili Projektnom predlogu uz pomoć studije (pred)izvodljivosti.
- pripremljen detaljni predlog projekta, uključujući u to i definisanje aranžmana za rukovođenje i koordinaciju, finansijski plan, cost-benefit analizu, upravljanje rizikom, kao i aranžmane za praćenje, ocenjivanje i reviziju projekta i
- pripremljen detaljan predlog plana i finansiranja (za pojedinačne projekte), kao i za donošenje odluke o finansiranju.

---

6 Nije uključena u ovaj Vodič. Za više informacija videti: „Metode pružanja pomoći – Smernice za upravljanje projektnim ciklusom“, Evropska komisija, mart, 2004. godine

7 Isto

8 Isto

9 Nisu uključene u ovaj Vodič. Za više detalja videti: Eco-fin smernice

Pitanje na koje treba dati odgovor u ovoj fazi – Da li je projekat izvodljiv i da li će doneti predviđene održive koristi?

### Upotreba LFA u fazi formulacije

- U Fazi formulacije LFA predstavlja osnovu za pripremu odgovarajućeg plana projekta koji treba da sadrži jasne ciljeve, merljive rezultate, strategiju upravljanja rizikom, kao i definisane nivoe odgovornosti.
- Alati LFA mogu biti korišćeni za razlaganje predloženog projekta kako bi još jednom bila utvrđena relevantnost i izvodljivost projekta.
- Ciljevi, zajedno sa aktivnostima, sredstvima i planom troškova definisani u Logičkoj matrici predstavljaju informacije neophodne za cost-benefit analizu.
- Plan realizacije troškova omogućava da budu ocenjene posledice finansijskih tokova (uključujući u to finansijske priloge pojedinih zainteresovanih strana), kao i da bude definisan obim Ugovora o finansiranju.

### Ključne analize i alati

Informacije koje se dobijaju na kraju Faze formulacije mogu biti razrađene u okviru studije izvodljivosti, kao i u okviru aktivnosti tokom izrade projekta. Ovo je ukratko opisano u sledećoj tabeli:

#### Informacije dobijene na kraju Faze formulacije

<p><i>Analiza situacije/ Ključne procene</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontekst politika i programa</li> <li>- analiza zainteresovanih strana i ocena institucionalnih kapaciteta</li> <li>- analiza problema</li> <li>- stečena iskustva i pregled tekućih/planiranih aktivnosti</li> <li>- izbor strategija</li> </ul>	
<p><i>Opis projekta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opšti cilj i svrha</li> <li>- ciljna grupa, lokacija i trajanje</li> <li>- rezultati i indikativne aktivnosti</li> <li>- resursi i troškovi</li> </ul>	<p><i>Pitanje rukovođenja</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strukture za koordinaciju i rukovođenje</li> <li>- finansijski menadžment/finansijski aranžmani</li> <li>- praćenje, ocenjivanje i revizija</li> </ul>
<p><i>Izvodljivost i održivost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomska i finansijska</li> <li>- ekološka</li> <li>- tehnička</li> <li>- socijalna i upravna</li> <li>- upravljanje rizikom</li> </ul>	

Izvor: PCM priručnik tom I, Evropska komisija, mart, 2004. godine



## Studija izvodljivosti

Studija izvodljivosti podrazumeva prikupljanje, analizu i procenu podataka koji su neophodni za izradu projekta.

Studija izvodljivosti ne treba da ulazi u detalje predviđenih aktivnosti ili ulaznih parametara projekta, već treba temeljno da opiše kontekst i da sadrži sledeće elemente:

- opšte obrazloženje projekta (perspektive, svrha, opšti cilj)
- opis potencijalnih ciljnih grupa, njihovih potreba i predviđenih pozitivnih/negativnih uticaja koje će projekat imati
- bitne pretpostavke koje mogu biti presudne za uspeh, odnosno neuspeh projekta
- specifične rezultate neophodne za postizanje definisanih ciljeva.

U ovoj fazi obično je već usaglašen obim aktivnosti koje će biti sprovedene, kao i obim raspoloživih resursa. Studija izvodljivosti ne treba da bude detaljna tehnička studija, već studija koja će doprineti sveobuhvatnoj analizi problema i procesu donošenja odluka.

Tim koji sprovodi studiju treba da bude interdisciplinaran, odnosno treba da ga čine stručnjaci za različite sektore. U skladu sa potrebama projekta, ovaj tim treba da poseduje znanja o sociokulturnim pitanjima, rodnim pitanjima i pitanjima zaštite životne sredine, finansijsko/ekonomskim pitanjima, institucionalnim i tehnološkim aspektima, merama programske podrške itd.

Velika je prednost kada je Projektni zadatak za izradu studije izvodljivosti pripremljen na osnovu LFA i kada su članovi tima upoznati sa ovim metodom.

## Izrada projekta

Tokom izrade (ili redefinisanja projekta) identifikuju se osnovna struktura projekta, glavne pretpostavke i neki od glavnih elemenata sistema praćenja.

U ovoj fazi fokus je na čitavom projektu i njegovom kontekstu. Prilikom izrade projekta ne treba ići u detalje u vezi sa aktivnostima i neophodnim ulaznim parametrima, već jednostavno treba definisati glavne komponente projekta.

Izrada projekta može biti sprovedena tokom rada multikulturne radionice o LFA, koja bi mogla da traje 6-12 dana. Takođe, izradu projekta može sprovesti donator, u zavisnosti od obuhvata i tipa projekta, za manje od jednog dana.

Glavna prednost organizovanja radionice o LFA je spajanje različitih učesnika koji će u projekat biti uključeni na nivou donošenja odluka i rukovođenja. Ovo će doprineti uspostavljanju međusobnog razumevanja, koje će ojačati motivaciju i saradnju u fazi implementacije projekta.

## Odluka o narednim koracima

U slučaju pojedinačnih projekata (za koje još nije doneta odluka o finansiranju) moguće odluke koje se donose na kraju ove faze su:

- prihvatanje Predloga za finansiranje, donošenje Odluke o finansiranju i sklapanje Ugovora o finansiranju

- zahtev za dodavanje informacija ili potpisivanje Aneksa predloga za finansiranje pre nego što postupak bude nastavljen ili
- odbijanje Predloga za finansiranje.

Za projekte koji su sastavni deo odobrenih Programa (tj. za koje je na kraju faze identifikacije već doneta odluka o finansiranju), odluke koje se donose na kraju ove faze spajaju se sa odlukama donetim u fazi implementacije, odnosno odgovara se na pitanja:

- Šta je još potrebno uraditi u izradi/formulisanju projekta pre nego što bude započeta implementacija?
- Koji su finalni modaliteti prikupljanja ponuda/sklapanja ugovora koji će biti korišćeni?

### 2.3.4 Faza implementacije, koja uključuje praćenje i izveštavanje

#### Svrha

Svrha faze implementacije je da se delotvorno upravlja raspoloživim sredstvima radi:

- ostvarivanja rezultata, postizanja svrhe i delotvornog doprinosa opštem cilju projekta (na osnovu detaljnog planiranja)
- praćenja i izveštavanja o postignutom napretku.

U ovoj fazi potrebno je obratiti pažnju na sledeća pitanja – Da li su postignuti rezultati i da li su sredstva upotrebljena delotvorno i efikasno? Koje korektivne mere treba preduzeti?

Faza implementacije je izuzetno važna, budući da se ostvarivanje planiranih koristi postiže upravo tokom ove faze. Stoga su sve ostale faze, u suštini, podrška fazi implementacije.

#### Upotreba LFA u Fazi implementacije

- Tokom implementacije projekta/programa, LFA predstavlja glavni menadžerski alat koji ukazuje na logiku projekta, a koji se koristi da bi sve neophodne promene bile u skladu sa sveobuhvatnom koncepcijom projekta.
- Logička matrica predstavlja osnovu za pripremu ugovora, budući da jasno prikazuje očekivane ciljeve i nivo odgovornosti rukovodilaca projekta i drugih zainteresovanih strana.
- Logička matrica i priloženi rasporedi aktivnosti predstavljaju osnovu za izradu detaljnijih operativnih planova.
- Indikatori i izvori verifikacije predstavljaju okvir za izradu detaljnijeg plana praćenja i ocenjivanja (kako napretka u okviru projekta, tako i njegovog uticaja), koji treba da izrade i sprovedu rukovodioci projekta.
- Pretpostavke predstavljaju osnovu za izradu operativnog plana upravljanja rizikom.
- Rezultati, indikatori i izvori verifikacije (uz aktivnosti, sredstva i troškove) predstavljaju okvir za pripremu izveštaja o postignutom uspehu projekta (u izveštajima se poredi planirani i ostvareni rezultati).

## Ključne analize i alati

### *Detaljno planiranje*

Tek u ovoj fazi, kada su prethodno utvrđene glavne karakteristike projekta, uputno je sastaviti detaljan plan implementacije projekta, detaljno definisati željene rezultate, neophodne aktivnosti i ulazne parametre, kao i sistem praćenja, vremenski raspored i budžet.

Detaljno planiranje najčešće sprovodi sam rukovodilac projekta, nekad uz pomoć eksternih stručnih saradnika, a nekad bez nje.

***Plan implementacije treba da se oslanja na terminologiju i format LFA, a rukovodioci projekta treba da budu upoznati sa metodologijom LFA.***

Trebalo bi osigurati to da sistem praćenja, koji je definisan tokom faze detaljnog planiranja, predstavlja osnovu za praćenje ne samo prostog napretka projekta, već i stepena ostvarivanja ciljeva, odnosno stepena uticaja projekta na ciljne i druge grupe.

### *Praćenje*

Praćenje predstavlja kontinuiran ili periodičan nadzor nad sprovođenjem projekta. Ne treba pratiti samo napredak ostvaren tokom projekta, već i uticaj koji projekat ima na okruženje, kao i promene koje je u njemu izazvao (spoljne faktore).

Trebalo bi da postoji jedinstveni format za praćenje i izveštavanje tokom čitavog trajanja projekta. To bi pružilo dobru osnovu za analiziranje trendova i definisanje strategije i bilo naročito korisno u slučaju promena osoblja, rukovodilaca i donosilaca odluka. Format izveštaja treba da prati ulazne parametre, aktivnosti i rezultate koji će biti mereni na osnovu objektivno merljivih indikatora u odnosu na postavljenu svrhu i opšti cilj projekta.

Promene u pretpostavkama bitnim za razvoj projekta, takođe, treba da budu zabeležene u izveštaju o toku realizacije projekta. Ovi izveštaji predstavljaju najvažniji izvor informacija za procenu projekata.

***U ovom procesu treba koristiti format zasnovan na komponentama LFA.***

### *Procena projekta*

Procena projekta jedan je od glavnih elemenata pomoću kojih ga donatori i zemlja koja je partner u projektu prate. Glavne aspekte procene projekta predstavljaju ostvareni napredak i ostvareni rezultati projekta.

Svrha je da budu definisane smernice i date preporuke o strateškom pravcu i upravljanju projektom.

Procena projekta vrši se u zemlji korisniku i podrazumeva razgovore sa svim uključenim stranama, pregled svih raspoloživih informacija dobijenih tokom redovnog praćenja, kao i posebne studije ukoliko za to postoji potreba.

Najčešća slabost većine procena je u tome što su u prevelikoj meri usmerene na tehničke i operativne aspekte, a zanemaruju analizu uticaja i koristi koje projekat ima. Izuzetno je važno da tehnička/ekonomska stručnost i stručnost u oblasti opštih razvo-

jnih pitanja bude korišćena uravnoteženo, kao i to da Projektni zadaci za procenu projekta budu zasnovani na LFA.

***Učesnici u proceni projekta treba da budu upoznati sa LFA.***

### 2.3.5 Faza ocenjivanja

#### Svrha

Ocenjivanje predstavlja nezavisnu procenu uticaja, relevantnosti i održivosti projekta, a sprovode je eksterni saradnici.

Svrha ovog procesa je kombinacija učenja, usmeravanja i kontrole koja se zasniva na proceni onoga što je postignuto projektom.

Ocenjivanje se zasniva na pregledu postojećih informacija, na razgovorima sa svim uključenim stranama i na studiji uticaja koje je projekat imao.

U ovoj fazi potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja – Da li su postignute planirane koristi? Da li su one održive? Koja iskustva smo stekli?

Ocene koje su nekada davane često su bile veoma opsežne i zahtevale su sprovođenje detaljnih analiza razvojnih promena koje su se dešavale tokom projekta. Rezultat toga bila je previše detaljna analiza, a izostajala je analiza koja bi bila usmerena ka donošenju odluka na višem nivou.

Uz postojanje odgovarajućeg sistema praćenja i dovoljno čestih i sveobuhvatnih procena, nema potrebe da budu sprovedena detaljna istorijska istraživanja u fazi ocenjivanja projekta. Umesto toga, Tim za ocenjivanje projekta treba da se usredsredi na ocenjivanje projekta, tj. na ocenjivanje uticaja i relevantnosti projekta u odnosu na ciljeve, ciljne grupe i ostale strane na koje je izvršen uticaj, imajući pri tome u vidu i ulazne parametre.

U ovoj fazi prednost predstavlja ukoliko su Projektni zadaci za ocenjivanje projekta izrađeni na osnovu LFA, kao i ukoliko članovi tima, a naročito rukovodilac tima, poseduju široko poznavanje ove metodologije.

#### **Upotreba LFA u fazi ocene i revizije**

Tokom faze ocenjivanja i revizije, Logička matrica daje sažet pregled onoga što je planirano (ciljeva, indikatora i ključnih pretpostavki) i predstavlja:

- okvir za ocenjivanje učinka i uticaja, ukoliko je jasno definisano ono što je trebalo da bude postignuto (rezultati i svrha), kako će biti verifikovano ono što je postignuto (indikatora i izvori verifikacije) i koje su ključne pretpostavke
- strukturu za pripremu Projektnog zadatka za ocenjivanje projekta i reviziju učinka.

## Ključne analize/ocene i alati

Detaljne smernice i kompletna metodologija korišćena prilikom planiranja i ocenjivanja projekata i programa nalazi se na Internet prezentaciji Evropske komisije:

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/index_en.htm)

## 3 Praktična pitanja koja se javljaju u okviru primene pristupa logičke matrice

Uobičajen problem koji se javlja u primeni Pristupa logičke matrice (naročito u fazi izrade matrice) jeste taj što se ovaj korak preduzima odvojeno od pripreme predloga projekta/aplikacije. Ovo dovodi do neusklađenosti sadržaja Logičke matrice i narativnog opisa projekta.

Iz ovog razloga LFA treba da bude primenjen pre izrade narativnog dela predloga projekta i treba da predstavlja osnovni izvor informacija za dovršavanje potrebnih projektnih dokumenata.

Pristup logičke matrice ne daje nikakva magična rešenja. Međutim, ukoliko se primeni sa razumevanjem i smisljeno, LFA može da bude veoma delotvoran instrument za analizu i upravljanje. On, međutim, ne može da zameni iskustvo i profesionalni sud i mora biti dopunjen primenom drugih specifičnih instrumenata (kao što su analiza institucionalnih kapaciteta, ekonomska i finansijska analiza, rodna analiza, analiza uticaja na životnu sredinu), kao i primenom radnih tehnika koje promovišu delotvorno učestvovanje zainteresovanih strana.

Proces primene instrumenata LFA za sprovođenje parcipativne analize važan je koliko i dokumentovani proizvod matrice, i to najvećim delom u fazi izrade projekata, u kojoj je odgovornost za projektnu ideju implementacionih partnera često od ključne važnosti za primenu projekta i održivost njegovih rezultata. Delotvoran timski rad i participativan pristup izuzetno su važni. Napomena o važnosti parcipativnog pristupa koji se primenjuje u okviru LFA data je u Aneksu 2.

Neke od prednosti, kao i neki od uobičajenih problema koji se vezuju za upotrebu LFA ukratko su dati u sledećoj tabeli:<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Preuzeto i prilagođeno iz: Des Gasper, „Logička matrica: Ključna procena“, Institut za socijalne studije

ELEMENT	PREDNOST	UOBIČAJEN PROBLEM/TEŠKOĆE
<b>Analiza problema i definisanje ciljeva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahteva sistematsku analizu problema, uključujući u to i spregu između uzroka i posledice</li> <li>• daje logičku vezu između sredstva i cilja</li> <li>• definiše projekat u okviru šireg razvojnog konteksta (opšti cilj i svrha)</li> <li>• podstiče preispitivanje rizika i rukovodilačku odgovornost za postizanje rezultata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postizanje konsenzusa o prioritarnim problemima</li> <li>• postizanje konsenzusa o ciljevima projekta</li> <li>• svodenje ciljeva na pojednostavljen linearan niz</li> <li>• postojanje neprimerenog nivoa detalja (previše/premalo)</li> </ul>
<b>Indikatori i izvor verifikacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahteva analizu načina na koji se meri postizanje ciljeva</li> <li>• doprinosi poboljšanju jasnog i specifičnog definisanja ciljeva</li> <li>• doprinosi uspostavljanju okvira za praćenje i procenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definisanje merljivih i praktičnih indikatora za ostvarivanje ciljeva višeg ranga i projekata čiji su ciljevi usmereni na „izgradnju kapaciteta“ i „proces“</li> <li>• uspostavljanje nerealnih ciljeva u toku procesa planiranja</li> <li>• oslanjanje na „projektno izveštaje“ kao na glavni „izvor verifikacije“, bez detaljnog navođenja izvora zahtevanih informacija i podataka o tome ko treba da ih sakuplja</li> </ul>
<b>Format i primena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povezuje analizu problema i definisanje ciljeva</li> <li>• naglašava važnost analize zainteresovanih strana za definisanje pitanja „čiji je problem“ i „ko je korisnik“</li> <li>• predstavlja sredstvo koje je vizuelno pristupačno i relativno lako za razumevanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehaničko pristupanje izradi kao birokratskom zahtevu „popunjavanja tabele“, bez povezivanja sa analizom problema, definisanjem ciljeva ili odabirom strategije</li> <li>• korišćenje LFA kao sredstva kontrole 's vrha' - previše kruta primena</li> <li>• otuđivanje zaposlenih koji nisu upoznati sa ključnim konceptima</li> <li>• pretvaranje LFA u „fetiš“, umesto u pomoćni alat</li> </ul>

Kako bi bila izbegnuta pojava najčešćih problema u vezi sa primenom LFA, korisnici treba da:

- osiguraju to da kolege i partneri na projektu podjednako razumeju ključne principe analize i terminologiju
- stave naglasak na to da je proces LFA važan koliko i sama matrica
- osiguraju da se LFA koristi kao instrument za promovisanje učestvovanja zainteresovanih strana, dijaloga i dogovora o obimu projekta, umesto kao instrument nametanja 'spoljnih' konceptata i prioriteta
- izbegavaju korišćenje matrice kao nacrtu kojim vrše spoljnu kontrolu projekta
- koriste matricu kao sažetak projekta radi prezentacije (na jasan i koncizan način)
- usavršavaju i dorađuju matricu u skladu sa novim informacijama.

### 1 Dva najbitnija koraka u okviru LFA

Pristup logičke matrice sastoji se od dva osnovna koraka, analize i planiranja, koji se izvode tokom identifikacije i formulisanja projekta radi obezbeđivanja kvalitetnog predloga projekta, a samim tim i njegovog sprovođenja kao i ex-post ocenjivanja.

Faza analize bi trebalo da bude sprovedena kao iterativni proces učenja, a ne kao skup linearnih „koraka“. Na primer, analiza zainteresovanih strana mora biti sprovedena na početku procesa, ali je neophodno revidirati je i prilagoditi novim pitanjima i saznanjima.

U fazi planiranja rezultati analize prevode se u praktični, operativni plan spreman za sprovođenje. U ovoj fazi se izrađuje tehnički nacrt projekta. Ona je, opet, iterativan proces, pošto se može pokazati da je neophodno revidirati i prilagoditi okvire projektnih aktivnosti, kao i očekivane rezultate, nakon što implikacije sredstava i budžeta postanu jasne.

Najbitnije dve faze LFA mogu biti sumirane kao što je prikazano u sledećoj tabeli:

FAZA	ELEMENT	AKTIVNOSTI – ZADACI
ANALIZA	• Analiza zainteresovanih strana	- identifikacija i karakterizacija najbitnijih potencijalnih zainteresovanih strana; procena njihovih kapaciteta - preliminarna procena institucionalnih kapaciteta, rodna analiza, kao i analiza potreba drugih osetljivih grupa, kao što su osobe sa invaliditetom (profil glavnih „igrača“)
	• Analiza problema	- identifikacija ključnih problema, ograničenja i prilika; određivanje odnosa uzroka i posledica
	• Analiza ciljeva	- razvijanje rešenja na osnovu identifikovanih problema; identifikacija načina za prekidanje odnosa; zamišljanje pogodnije situacije u budućnosti
	• Analiza strategija	- identifikacija različitih strategija radi postizanja rešenja; poređenje različitih mogućnosti za rešavanje datih situacija; odabir najpovoljnije strategije
PLANIRANJE	• Razvoj logičke matrice	- definisanje projektne strukture; testiranje interne logike i rizika; formulisanje merljivih indikatora uspeha - često je neophodna dalja analiza i razrada ideja
	• Planiranje aktivnosti	- određivanje potrebnih aktivnosti, njihovog redosleda, rasporeda i međuzavisnosti; procenjivanje njihovog trajanja i dodeljivanje odgovornosti
	• Planiranje resursa	- izrada spiska potrebnih resursa na osnovu plana aktivnosti; izrada rasporeda ulaznih parametara i budžeta

## 2 Faza analize

### 2.1 Pripremna analiza

Pre nego što pristupe izradi detaljnijih analiza zainteresovanih strana (rad na terenu), neophodno je da učesnici u identifikaciji ili formulaciji/ pripremi projekata budu dovoljno upućeni u strateški, resorni i institucionalni kontekst u okviru kojeg sprovode svoje aktivnosti.

Strateški dokumenti zemlje donatora i odgovarajući dokumenti Vlade o razvojnoj politici, kao što su Nacionalni razvojni plan (u slučaju da postoji), Strategija za smanjenje siromaštva i odgovarajući sektorski strateški dokumenti predstavljaju ključne dokumente na koje bi trebalo obratiti pažnju.

Obim i dubina ove preliminarne analize zavisice pre svega od količine raspoloživih informacija i njihovog kvaliteta.

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

### 2.2 Analiza zainteresovanih strana

#### 2.2.1 Svrha i ključni koraci

„Zainteresovane strane“ mogu biti definisane kao pojedinci, grupe osoba, institucije ili firme koje mogu imati značajan interes da projekat uspe ili ne uspe (bilo kao implementatori, facilitatori, korisnici ili protivnici).

Osnovna premisa analize zainteresovanih strana jeste da različite grupe imaju različite brige, kapacitete i interese i da je neophodno razumeti ih i prepoznati u procesu identifikacije problema, postavljanja ciljeva i odabira strategije.

Postoji niz ključnih reči koje se koriste da bi bili razlikovani različiti tipovi zainteresovanih strana. Sledeći spisak daje pregled predložene terminologije:

1. Zainteresovane strane: pojedinci ili institucije koji bi mogli – direktno ili indirektno, pozitivno ili negativno – uticati na projekat ili program, ili na koje program, odnosno projekat može uticati.
2. Korisnici: oni koji na bilo koji način imaju koristi od sprovođenja projekta. Možemo praviti razliku između:
  - a. Ciljnih grupa: grupa/entitet na koju će projekat imati direktan



pozitivan uticaj na nivou ostvarivanja Svrhe projekta. Ovo može da uključuje i osoblje partnerskih organizacija.

- b. Krajnjih korisnika: oni koji od projekta imaju dugoročnu korist na nivou društva ili resora uopšte, na primer, „deca“ zbog povećanog ulaganja u sektor zdravstva i obrazovanja, „potrošači“ zbog poboljšane poljoprivredne proizvodnje i marketinga.

Partneri na projektu: oni koji sprovode projekat unutar zemlje (a koji su takođe zainteresovane strane i mogu biti „ciljna grupa“).

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

- „Čije probleme ili mogućnosti analiziramo?“
- „Ko će imati koristi ili štete od predložene projekatne intervencije i na koji način?“

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

Kada su u pitanju razvojni projekti, ključna svrha sprovođenja analize zainteresovanih strana jeste razumevanje i briga o problemima distribucije/učestvovanja, naročito u kontekstu delotvornog bavljenja potrebama ugroženih grupa (na primer, siromašni, žene i deca, kao i osobe sa invaliditetom). Rodna analiza je, prema tome, ključni element analize zainteresovanih strana, čiji je cilj unapređivanje ravnomernog pristupa koristima koje projekat donosi.

### **Najvažniji koraci analize zainteresovanih strana:**

1. Identifikacija opšteg razvojnog problema ili prilike koju projekat razmatra ili kojom se projekat bavi.
2. Identifikacija i pravljenje spiska svih osoba, grupa i institucija na koje utiče problematično okruženje i koje imaju interes da (mogući) projekat bude ostvaren.
3. Kategorizacija navedenih zainteresovanih strana (npr. interesne grupe, pojedinci, organizacije, organi itd.) i rasprava o prioritetnim interesima i stavovima prilikom analize problema.
4. Odabir najvažnijih zainteresovanih strana, ispitivanje njihovih uloga, različitih interesa, relativne moći i kapaciteta za učestvovanje, izrada detaljnije analize koja će, na primer, biti u okvirima:
  - (i) problema – glavni problemi sa kojima se grupa susreće (ekonomski, ekološki, kulturni itd.)
  - (ii) interesa – najvažnije potrebe i interesi viđeni iz perspektive grupe
  - (iii) potencijala – jake strane i slabosti grupe.
2. Identifikacija veza: stepen saradnje ili konflikta zainteresovanih strana; obrasci saradnje ili obrasci zavisnosti od drugih zainteresovanih strana.

3. Tumačenje nalaza analize i odlučivanje o tome čijim će interesima i perspektivama biti dat prioritet kada bude bila sprovedena analiza problema.
4. Integrisanje relevantnih informacija u nacrt projekta kako bi bilo osigurano da će:
  - (i) resursi biti dobro usmereni da bi bili u skladu sa ciljevima distribucije/učestvovanja i sa potrebama prioriternih grupa
  - (ii) dogovori o upravljanju i koordinaciji biti odgovarajući i dovesti do unapređivanja vlasništva i učešća zainteresovanih strana
  - (iii) konflikt interesa zainteresovanih strana biti prepoznat i da će se nacrt projekta direktno baviti ovim pitanjem.

### 2.2.2 Instrumenti za sprovođenje analize zainteresovanih strana

Od mnogih instrumenata koji se koriste za analizu zainteresovanih strana, od kojih svaki ima određenu namenu, donatori najčešće koriste Matricu analize zainteresovanih strana i SWOT analizu.

Prilikom upotrebe bilo kog od ovih instrumenata, značajan uticaj na dobijene informacije imaće proces sakupljanja informacija.

U tom smislu, delotvorna upotreba metoda participativnog planiranja i instrumenata za vođenje rada grupe može da osigura razumevanje i adekvatnu zastupljenost stavova različitih zainteresovanih strana.

#### Matrica analize zainteresovanih strana

Kao što sledeća tabela pokazuje, Matrica analize zainteresovanih strana opisuje:

- osnovne karakteristike zainteresovanih strana
- interese i način na koji problem/potencijalni projekat utiče na zainteresovane strane
- kapacitet i motivaciju zainteresovanih strana da unesu promene
- moguće aktivnosti zainteresovanih strana za postizanje svojih interesa.

<b>Karakteristike zainteresovanih strana i druge osnovne karakteristike</b>	<b>Problemi</b> (kakav uticaj ima(ju) problem(i))	<b>Interesi</b> (i moguće aktivnosti za njihovo sprovođenje)	<b>Potencijal</b> (kapacitet i motivacija za ostvarivanje promena)
<b>Porodice ribolovaca:</b> X porodica sa niskim primanjima, mali porodični biznis, organizovan kao neformalna zadruga, žene aktivno učestvuju u obradi i prodaji ribe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagađenje utiče na količinu i kvalitet ulova</li> <li>• ugroženo je zdravstveno stanje porodice, naročito dece i majki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• održavanje i poboljšavanje njihovih sredstava za život</li> <li>• podrška kapacitetima za organizovanje i lobiranje</li> <li>• sprovođenje mera kontrole industrijskog zagađenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki interes za uvođenje mera kontrole zagađenja</li> <li>• ograničen politički uticaj, s obzirom na slabu organizacionu strukturu</li> </ul>
<b>Industrija X:</b> Veliko industrijsko poslovanje, nedovoljno regulisano, ne postoji sindikat, uticajna lobi grupa, nedovoljna briga za životnu sredinu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izvestan stepen brige o imidžu kompanije</li> <li>• briga o troškovima u slučaju sprovođenja Zakona o zaštiti životne sredine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• održavanje i povećavanje profita</li> <li>• informisanje o uticaju koji ima na društvo i životnu sredinu</li> <li>• mobilizacija političkog pritiska kako bi se uticalo na ponašanje industrije</li> <li>• jačanje i sprovođenje Zakona o zaštiti životne sredine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posedovanje finansijskih i tehničkih resursa za uvođenje novih, „zelenih“ tehnologija</li> <li>• skromna trenutna motivacija za ostvarivanje promena</li> </ul>
<b>Domaćinstva:</b> X domaćinstava ispušta otpad i otpadne vode u reku, koriste vodu za piće i jedu ribu iz reke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svesni industrijskog zagađenja i njegovog uticaja na kvalitet vode</li> <li>• zdravstveni rizici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žele da odlažu otpad dalje od domaćinstva</li> <li>• žele pristup čistoj vodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograničeno razumevanje toga da način odlaganja sopstvenog otpada/otpadnih voda utiče na zdravlje</li> <li>• mogućnost za efikasnije lobiranje vladinih tela</li> <li>• deluju voljno da plate za poboljšavanje usluge upravljanja otpadom</li> </ul>
<b>Lokalna samouprava</b> Ltd.			

Tip sakupljenih informacija, analiziran i predstavljen u kolonama ovakve matrice, može biti prilagođen različitim okolnostima.

Na primer, mogu biti dodate kolone koje bi se konkretno bavile različitim interesima muškaraca i žena ili u kojima bi bile podvučene veze koje postoje između zainteresovanih strana.

Takođe, prilikom detaljnije analize potencijalnih ciljeva projekta (u kasnijim koracima projektnog planiranja) potrebno je više pažnje posvetiti analizi potencijalne koristi i troškova predloženih intervencija u slučaju različitih zainteresovanih strana.

## SWOT analiza

SWOT analiza (prednosti, slabosti, šanse i pretnje) koristi se radi analize internih prednosti i slabosti organizacije i spoljnih šansi i pretnji sa kojima se organizacija suočava. Može se koristiti kao alat za opštu analizu ili kao alat za uvid u način na koji bi određena organizacija mogla da se nosi sa određenim problemom ili izazovom.

Kvalitet informacija izvedenih iz upotrebe ovog instrumenta zavisi (kao i uvek) od onih koji su uključeni u proces, kao i od načina na koji se procesom upravlja. On, u suštini, obezbeđuje samo strukturu i temu za razgovor. Dobijene informacije najčešće se predstavljaju u okviru matrice, poput sledećeg primera:

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• deluje na lokalnom nivou i ima raznovrsno i brojno članstvo</li> <li>• usmerena je na specifične probleme relativno homogene grupe</li> <li>• zastupljeni su i muškarci i žene</li> <li>• pruža uslugu davanja malih kredita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograničeni kapaciteti za lobiranje i upravljanje životnom sredinom</li> <li>• nedostatak formalnog statusa i nejasan pravni status</li> <li>• slabe veze sa drugim organizacijama</li> <li>• interno neslaganje oko pitanja smanjenja ribolovnih aktivnosti zbog opadanja fonda ribe</li> </ul>
ŠANSE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• narastajuća briga javnosti/političara za to kako nekontrolisano odlaganje otpada utiče na zdravlje</li> <li>• u pripremi su novi zakonodavni akti Vlade o zaštiti životne sredine, koji su uglavnom usmereni na izricanje novčanih kazni zagađivačima</li> <li>• reka je potencijalno bogat izvor resursa koji mogu biti upotrebljeni za lokalnu konzumaciju i prodaju</li> <li>• kao rezultat poboljšane saobraćajne infrastrukture koja vodi ka obližnjim naseljenim centrima, razvijaju se nova tržišta ribe i proizvoda od ribe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politički uticaj industrijskih lobi grupa koje se protiv uvođenju strožih zakona o zaštiti životne sredine (prvenstveno o odlaganju otpada)</li> <li>• novi zakonodavni akti za zaštitu životne sredine mogu uticati na pristup tradicionalnim ribolovnim područjima, kao i na raspoložive metode ribolova</li> </ul>

### **SWOT analiza sprovodi se u tri koraka:**

1. Daju se mišljenja o unutrašnjim prednostima i slabostima grupe ili organizacije, kao i o spoljnim šansama i pretnjama.
2. Razmatraju se prednosti na koje se grupe/organizacije mogu osloniti radi prevazi- laženja prepoznatih slabosti, kao i to koje šanse mogu biti iskorišćene da bi bile umanjene pretnje.
3. Formuliše se strategija za uvođenje poboljšanja (a potom se ona dalje razvija uz pomoć nekoliko dodatnih analitičkih instrumenata za planiranje).

### **Povezivanje analize zainteresovanih strana sa kasnijim koracima**

Analiza zainteresovanih strana i analiza problema tesno su povezane i predstavljaju deo početne analize situacije. U praksi bi ih pre trebalo sprovoditi „u tandemu“, nego „jednu nakon druge“.

Svi naredni koraci neophodni za izradu Logičke matrice bi, takođe, trebalo da se oslanjaju na analizu zainteresovanih strana i da je koriste kao stalnu referentnu tačku.

Analiza zainteresovanih strana predstavlja iterativni proces koji se razvija u svim fazama LFA. Istovremeno, ona predstavlja osnovu za donošenje odluka kako u svim fazama analize, tako i u svim fazama planiranja/izrade.

Svaki put kada je neophodno revidirati Logičku matricu, trebalo bi ponovo razmotriti analizu zainteresovanih strana, pošto se njihov sklop menja tokom vremena.

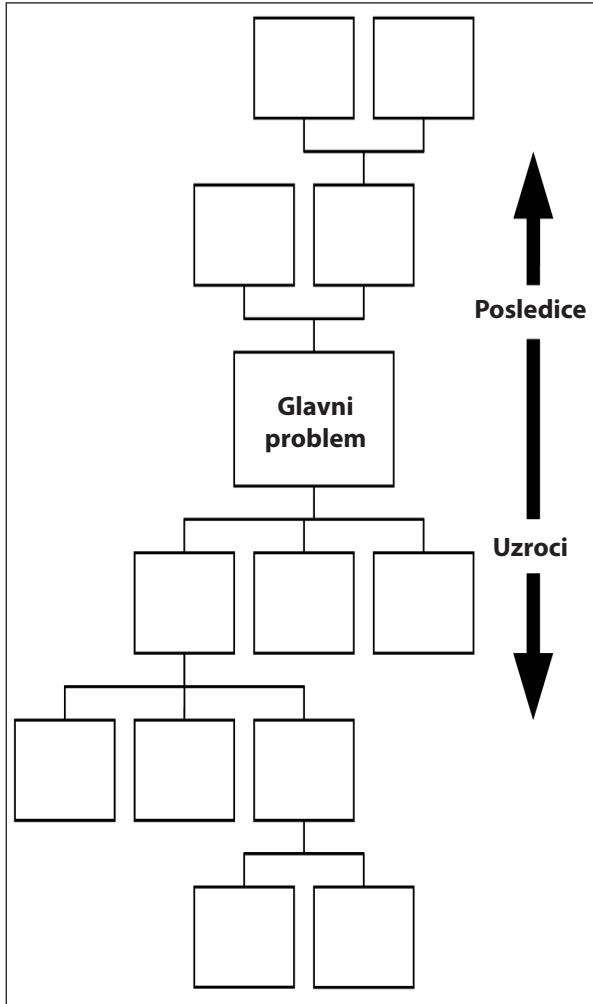
Prema tome, analiza zainteresovanih strana ne predstavlja izolovani analitički korak, već proces.

### 2.3 Analiza problema („Drvo problema“)

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

Analiza problema je, umnogome, najkritičnija faza projektnog planiranja, jer se na osnovu nje sprovode sve potonje analize i donose odluke o prioritetima.

Tokom analize problema važno je ostaviti otvorenim sve raspoložive opcije. Tokom ove rane faze cilj je uspostaviti opšti pregled situacije. Kasnije, tokom procesa, perspektiva će biti sužena i produbljena radi pripremanja za izradu projekta.



Analiza problema uključuje tri najbitnija koraka:

1. definisanje okvira i predmeta analize
2. identifikaciju osnovnih problema sa kojima se ciljne grupe i korisnici suočavaju (Šta predstavlja problem?/Koji se problemi javljaju? Čiji su to problemi?)

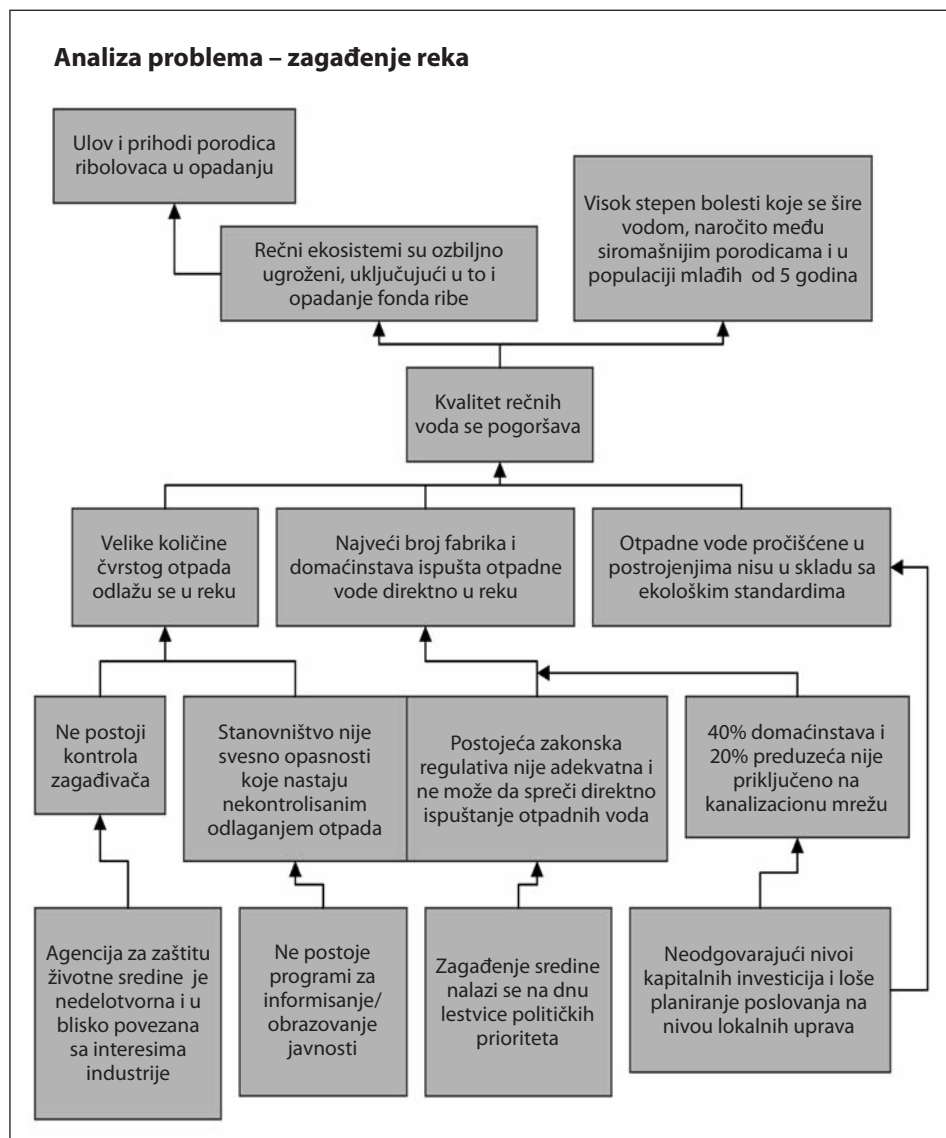
Važno je uočiti da problem ne predstavlja nedostatak rešenja, već postojanje negativne situacije. Na primer, problem nije to što nema raspoloživih pesticida, već to što štetočine napadaju letinu.

3. Vizuelizaciju problema u obliku dijagrama, poznatog kao „drvo problema“ ili „hijerarhija problema“ (kao što je prikazano na slici), kako bi odnosi uzrok-posledica bili lakše analizirani.

Značajni i direktni uzroci nastajanja glavnog problema smeštaju se paralelno ispod njega.

Značajne i direktne posledice glavnog problema smeštaju se paralelno na liniju iznad njega. Uzroci i posledice se dalje razvijaju po istom principu kako bi bilo obrazovano „drvo problema“.

Analiza je usmerena ka identifikovanju realnih „uskih grla“ kojima zainteresovane strane pridaju važnost i koja bi želeli da prevaziđu. Jasna analiza problema, prema tome, obezbeđuje valjanu osnovu na kojoj se razvija skup relevantnih i usmerenih projektnih ciljeva, kao što se može videti iz sledećeg primera, navedenog u narednom odeljku, u



kome su upoređeni „drvo problema“ i „drvo ciljeva“.

### **Važne napomene o upotrebi „drveta problema“**

- Kvalitet izlaznih informacija zavisi od učesnika u analizi. Od kritičnog je značaja da predstavnici zainteresovanih strana, koji imaju odgovarajuća znanja i sposobnosti, budu uključeni u njegovu izradu.
- Ključni instrument potreban za razvoj „drveta problema“, analizu rezultata i predlaganje narednih koraka predstavlja okruženje radionice. Ukoliko je to izvodljivo, radionica vezana za LFA trebalo bi da se odvija u okruženju kome je projekat namenjen i da uključi predstavnike svih zainteresovanih strana. Trebalo bi da je vode nezavisni facilitatori/moderatori. (U Aneksu 2 nalazi se napomena o radionicama na temu LFA).
- Sprovođenje nekoliko odvojenih vežbi analize „drveta problema“ u koji su uključene različite grupe zainteresovanih strana može biti korisno kako bi bila ustanovljena različita stanovišta, kao i varijacije u prioritetima.
- Proces je podjednako važan kao i proizvod. Vežbu treba posmatrati kao obrazovno iskustvo za sve koji su u nju uključeni, ali i kao priliku da budu izraženi različiti pogledi i interesi.
- Proizvod vežbe („drvo problema“) trebalo bi da obezbedi grubu, ali pojednostavljenu sliku stvarnosti. Ukoliko je on preterano složen, vrlo je verovatno da će biti mnogo manje koristan prilikom davanja usmerenja u narednim koracima analize. „Drvo problema“ ne može (i ne treba) da sadrži ili razjašnjava kompleksne detalje svakog utvrđenog odnosa „uzroka i posledice“.

### **Kako uspostaviti „drvo problema“**

Izradu „drveta problema“ bi u idealnom slučaju trebalo organizovati kao participativnu grupnu aktivnost.

Predlaže se da budu korišćeni pojedinačni papiri ili kartice na kojima bi bile ispisane pojedinačne izjave o problemima, a koje bi potom mogle biti, u vizuelnom prikazu, sortirane u formi odnosa „uzrok-posledica“.

**Korak 1:** Identifikujte najbitnije postojeće probleme, služeći se dostupnim informacijama. Zatim, treba sprovesti slobodnu razmenu ideja (brainstorming) o problemima koje zainteresovane strane smatraju prioriternim. Prvi korak može u potpunosti biti otvoren (bez unapred postavljenih pretpostavki o tome šta bi mogli biti prioriterni problemi zainteresovanih strana) ili može biti usmeren navođenjem „poznatog“ problema ili cilja višeg reda (npr. poboljšanje kvaliteta vode), zasnovanog na preliminarnoj analizi postojećih informacija i konsultacijama sa zainteresovanim stranama.

Nakon ovoga, zapisati svaki od problema na odvojen list papira/kartice.

**Korak 2:** Počnite sa analizom pojedinačnog centralnog problema koji treba analizirati.

**Korak 3:** Potražite druge probleme koji su vezani za navedeni centralni problem, odnosno identifikujte značajne i direktne uzroke/posledice centralnog problema.

**Korak 4:** Otpočnite konstruisanje „drveta problema“ tako što ćete hijerarhiju uzroka i posledica, kao i hijerarhiju odnosa između problema uspostaviti na sledeći način:

- probleme koji direktno uzrokuju pojavu centralnog problema treba smestiti ispod centralnog problema
- probleme koji predstavljaju direktnu posledicu centralnog problema treba smestiti iznad centralnog problema.

**Korak 5:** Sve ostale probleme, potom, razvrstajte na isti način – vodeće pitanje pri tome bi trebalo da bude „šta je uzrok“. Ukoliko postoje dva ili više uzroka koji zajedno utiču na posledicu, treba ih smestiti na isti nivo u dijagramu.

**Korak 6:** Probleme spojite strelicama kojima se označavaju uzrok i posledice, vodeći računa da ključne veze budu jasno prikazane.

**Korak 7:** Pregledajte dijagram, utvrdite njegovu valjanost i sveobuhvatnost, zatim ga doradite i doterajte.

Upitajte sebe/grupu da li postoje važni problemi koje još uvek niste spomenuli. Ukoliko postoje, navedite ove probleme i uključite ih u dijagram, stavljajući ih na odgovarajuća mesta.

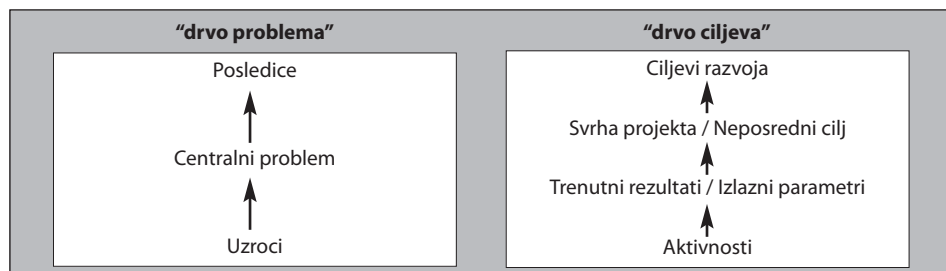
**Korak 8:** Iskopirajte dijagram na list papira kao zabeležku, a potom ga distribuirajte (po potrebi) radi unošenja daljih komentara/informacija.



## 2.4 Analiza ciljeva („Drvo ciljeva“)

Nakon što zainteresovane strane identifikuju probleme čijem će rešavanju projekat doprineti, potrebno je sačiniti listu ciljeva da bi bila napravljena analiza/„drvo ciljeva“. Ukoliko je analiza problema obavljena pažljivo, formulisanje ciljeva bi trebalo da prođe bez teškoća. Analiza ciljeva je pozitivna, inverzna slika analize problema.

Odnos između analize problema i analize ciljeva:



Analiza ciljeva predstavlja metodološki pristup koji je primenjen radi:

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

„Negativne situacije“ iz „drveta problema“ pretvaraju se u rešenja i izražavaju kao „pozitivna postignuća“. Ta pozitivna postignuća su, u stvari, ciljevi i predstavljeni su u okviru dijagrama ciljeva. Ovaj dijagram prikazuje hijerarhiju sredstava koja vode ka ciljevima.

Ovo je instrument za analizu i predstavljanje ideja. Najveća prednost mu je to što pomaže da analiza mogućih ciljeva projekta bude čvrsto zasnovana na jasno uočenim prioritarnim problemima.

Dobro razvijeno „drvo ciljeva“ trebalo bi da predstavlja prvu kolonu matrice, kao što prikazuje slika na narednoj strani.

Analizu ciljeva bi trebalo sprovesti uz obavljanje odgovarajućih konsultacija sa ključnim grupama zainteresovanih strana.

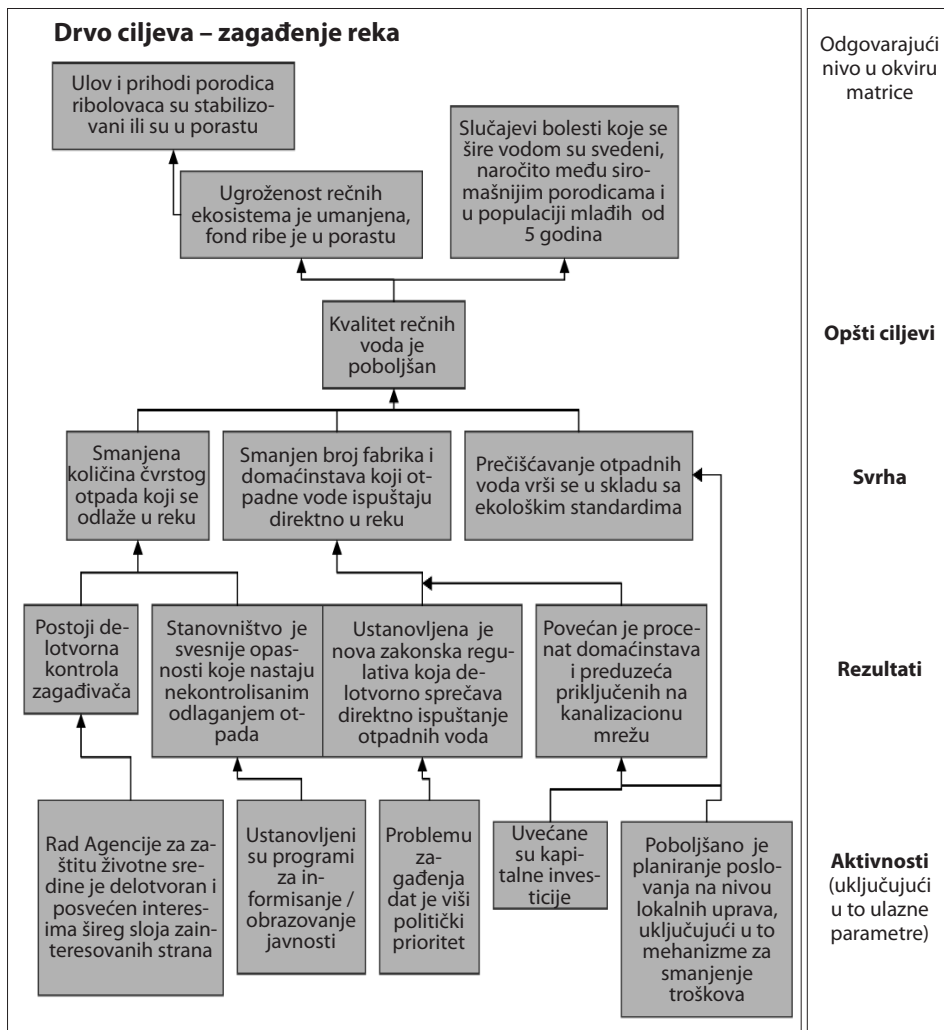
Potrebno je, takođe, uzeti u obzir informacije dobijene u ranijim analizama zainteresovanih strana (uključujući u to i procenu institucionalnih kapaciteta).

To bi trebalo da doprinese:

- razmatranju prioriteta
- proceni realnih mogućnosti postizanja pojedinih ciljeva i
- uočavanju dodatnih sredstava koja bi mogla biti neophodna za postizanje željenih ciljeva.

Kada se načini „drvo ciljeva“ daje sažetu sliku budućeg željenog stanja, uključujući u to i indikativna sredstva kojima cilj može biti postignut.

Kao i „drvo problema“, i „drvo ciljeva“ bi trebalo da predstavlja pojednostavljenu, ali grubu sliku stvarnosti.



### Kako uspostaviti „drvo ciljeva“

**Korak 1:** Preformulišite sve negativne situacije iz analize problema u pozitivne situacije koje su željene i koje realno mogu biti postignute.

**Korak 2:** Proverite odnose „sredstvo-cilj“ kako bi bila obezbeđena valjanost i sveobuhvatnost hijerarhije (odnosi „uzrok-posledica“ pretvaraju se u odnose „sredstvo-cilj“).

Pažnja: Svaki odnos „uzrok-posledica“ neće automatski postati odnos „sredstvo-cilj“. Ovo zavisi od odabira reči pri formulaciji odnosa.

**Korak 3:** Sprovodite korake od dna ka vrhu kako biste obezbedili to da odnosi „uzrok-posledica“ sigurno postanu odnosi „sredstvo-cilj“.

Ukoliko je neophodno:

- revidirajte izjave
- dodajte nove ciljeve ukoliko su relevantni i neophodni za postizanje cilja na narednom nivou
- brišite ciljeve koji ne deluju odgovarajuće ili koji nisu neophodni.

**Korak 4:** Docrtajte strelice koje ukazuju na odnose „sredstvo-cilj“.

## 2.5 Analiza strategija ili alternativa

Svrha ove analize je identifikovanje moguće alternativne opcije/strategije, procenjivanje njihove izvodljivosti i postizanje dogovora oko jednog strateškog pristupa projektu.

Tokom procesa identifikacije mogućih ciljeva projekta, razmatraju se moguće koristi ili teškoće koje nastaju kada se problemi rešavaju na različite načine.

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

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

- Da li se treba baviti svim identifikovanim problemima, odnosno ciljevima ili treba izabrati samo nekoliko?
- Koje su pozitivne prilike koje treba iskoristiti (npr. na osnovu SWOT analize)?
- Koji je to skup interventnih aktivnosti koji će najverovatnije dovesti do željenih rezultata i unaprediti njihovu održivost?
- Koje su očekivane posledice finansijskih i obrtnih troškova mogućih interventnih aktivnosti i šta je moguće izvesti?
- Koja je mogućnost najekonomičnija?
- Koja strategija će najviše i najbolje uticati na rešavanje potreba siromašnog stanovništva i drugih identifikovanih ugroženih grupa stanovništva?
- Kako mogu biti ublaženi ili izbegnuti mogući negativni uticaji na životnu sredinu?

Ova analitička faza je, u određenom smislu, najteža i najizazovnija, jer podrazumeva rukovanje velikom količinom informacija, a potom i donošenje složenih odluka o izboru najbolje strategije (ili strategija) koja će biti primenjena.

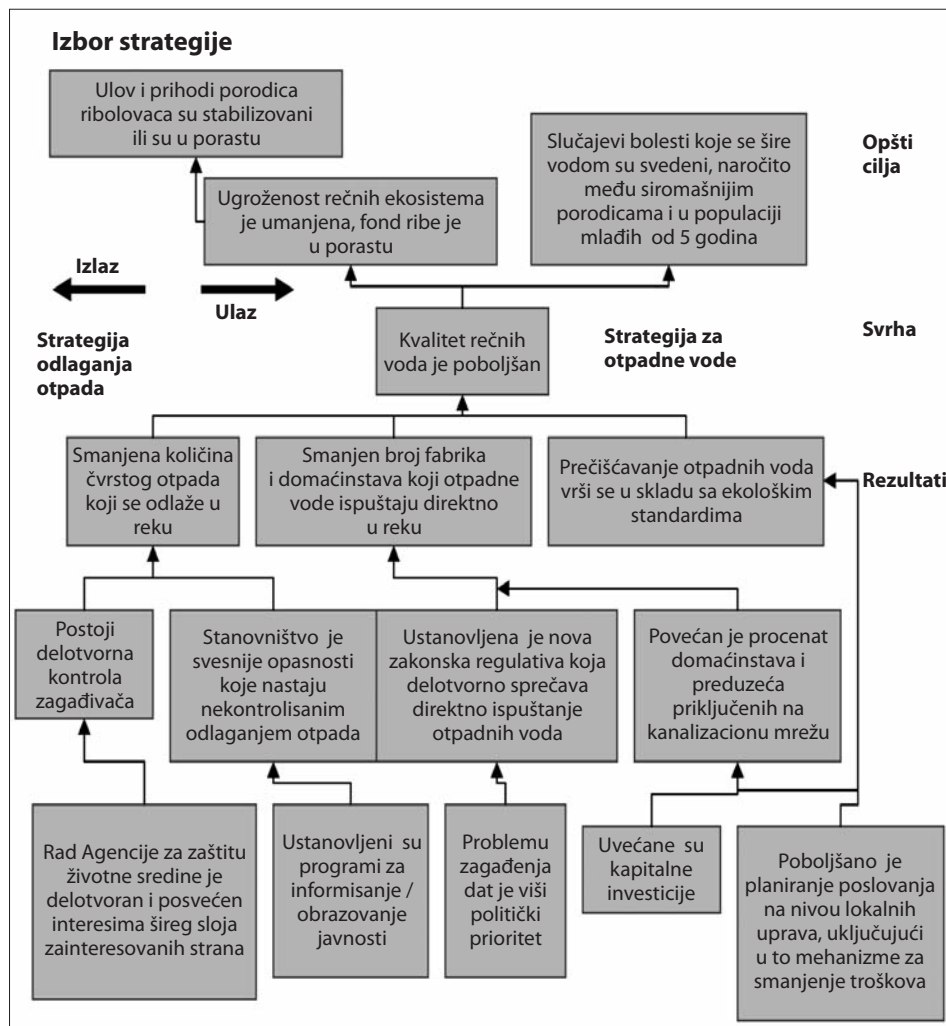
U praksi često mora biti napravljen određen broj kompromisa kako bi bili izbalansirani različiti interesi zainteresovanih strana, politički zahtevi i praktična ograničenja, kao što je, na primer, raspoloživost sredstava.

Međutim, ovaj zadatak će biti lakši ukoliko bude postignut dogovor o skupu kriterijuma na osnovu kojih se ocenjuje korist različitih interventnih mogućnosti.

### **Mogući ključni kriterijumi za odabir strategije mogu biti sledeći:**

- strateški kriterijum – očekivani doprinos ključnim strateškim ciljevima (npr. smanjiva-

- nje siromaštva ili ekonomska integracija, komplementarnost sa drugim tekućim ili planiranim programima ili projektima)
- socijalni kriterijum/kriterijum raspodele – raspodela troškova i koristi po ciljnim grupama, uključujući rodna pitanja, sociokulturna ograničenja, učestvovanje i motivisanost na lokalnom nivou itd.
- finansijski kriterijum – implikacije finansijskih i operativnih troškova, finansijska održivost i mogućnost isplate stalnih troškova na lokalnom nivou, potrebe za deviznim sredstvima itd.
- ekonomski kriterijum – ekonomska dobit, efektivan utrošak sredstava, ekonomičnost itd.
- institucionalni kriterijum – doprinos institucionalnoj izgradnji kapaciteta, postojanje kapaciteta i sposobnosti za korišćenje tehničke pomoći
- tehnički kriterijum – izvodljivost, prilagođenost, korišćenje sredstava na lokalnom nivou, prilagođenost tržištu itd.
- kriterijum životne sredine – uticaj na životnu sredinu, troškovi u odnosu na korist.



Ove kriterijume treba posmatrati u odnosu na alternativne opcije i treba ih grubo procenjivati, na primer: visok/nizak; +/-; ekstenzivan/ograničen. Upotreba ovih kriterijuma pomaže prilikom definisanja onoga što treba/može, odnosno onoga što ne treba/ne može biti obuhvaćeno obimom projekta.

Potom se, odabranom strategije formuliše prva kolona Logičke matrice. Odabrana strategija se naročito koristi prilikom definisanja Opšteg cilja, Svrhe i mogućih Rezultata projekta.

Primer načina odabira strategije dat je niže i predstavlja logičan nastavak prethodno opisanog „drveća ciljeva“.

### ***Kako identifikovati alternativne mogućnosti i odabrati strategiju***

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

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

## 3 Faza planiranja

### 3.1 Logička matrica: format i proces primene

#### **3.1.1 Prilagođavanje formata matrice potrebama i zahtevima projekta**

Rezultati analize zainteresovanih strana, odnosno problema, ciljeva i strategija koriste se kao materijali i pripremna dokumentacija za izradu Logičke matrice.

Matrica treba da pruži kratak pregled predloga projekta i treba da sadrži od jedne do četiri strane. „Dužina“ matrice zavisi od obima i složenosti projekta, kao i od toga koliko će nivoa „ciljeva“ matrica sadržati.

Uopšteno govoreći, preporučuje se da matrica sadrži samo Opšti cilj, Svrhu i Rezultate projekta, kao i kratak pregled indikativnih aktivnosti. Međutim, indikativne aktivnosti treba odvojeno opisati, odnosno potkrepiti dokumentacijom (npr. korišćenjem rasporeda aktivnosti).

Osnovni razlozi za ovo jesu sledeći:

- Logičku matricu treba usmeravati na rezultate, svrhu i opšti cilj (zasnovan na rezultatima)
- aktivnosti treba podvrgnuti redovnoj reviziji i izmenama (tekuća odgovornost rukovodioca), jer njihovo uključivanje u Logičku matricu podrazumeva da matricu, kako bi bila „aktuelna i relevantna“, treba revidirati češće nego što je obično slučaj
- indikativne aktivnosti često su predstavljene odvojeno, upotrebom Gantograma, odnosno upotrebom narativnog opisa aktivnosti u prpratnom tekstu. Indikativne aktivnosti, međutim, treba jasno povezati sa planiranim rezultatima odgovarajućom upotrebom referentnih brojeva.

Slično ovome, preporučuje se da sredstva i troškovi (detalji o ulaznim parametrima i budžetu) ne budu uključeni u Logičku matricu. Zapravo, sve više se prihvata stav da sam format matrice nije prilagođen sažetom predstavljanju sredstava i troškova, odnosno da postoje mnogo bolji načini/formati pomoću kojih može biti predstavljena ova vrsta informacija.

Međutim, iako se preporučuje da aktivnosti, sredstva/resursi i troškovi ne budu uneti u samu matricu, i dalje je važan način razmišljanja – logično povezivanje rezultata sa aktivnostima, sredstvima i troškovima.

Treba neizostavno voditi računa o tome da su kvalitetno rezonovanje i analiza mnogo važniji od pridržavanja nekog konkretnog formata.

### 3.1.2 Sled koraka u izradi matrice i sadržaja

Izrada Logičke matrice predstavlja iterativan proces, a ne samo lineran sled koraka. U toku izrade novih delova matrice, prethodno sakupljene informacije treba revidirati i, ukoliko je to potrebno, ažurirati.

Međutim, postoji opšti sled koraka koji se poštuje prilikom izrade matrice. On počinje opisom projekta i logikom intervencije (sa vrha), potom sledi definisanje pretpostavki (sa dna), a nakon toga definisanje indikatora i izvora verifikacije (poprečno).

Sled koraka prilikom izrade matrice može biti ilustrovan na sledeći način:

NAZIV PROGRAMA/PROJEKTA		UKUPAN BUDŽET	
(1) Opšti cilj	(9) Indikatori koji se mogu objektivno verifikovati	(10) Izvori verifikacije	
(2) Svrha projekta	(11) Indikatori koji se mogu objektivno verifikovati	(12) Izvori verifikacije	(8) Pretpostavke
(3) Rezultati	(13) Indikatori koji se mogu objektivno verifikovati	(14) Izvori verifikacije	(7) Pretpostavke
(4) Aktivnosti			(6) Pretpostavke
			(5) Preduslovi

U sledećim odeljcima Vodiča detaljno su opisana dva koraka procesa izrade Matrice.

### Preporuke za izradu Logičke matrice

- Nemojte ostavljati izradu Logičke matrice za poslednji trenutak. Počnite izradu kada počnete da planirate projekat. Možda ćete tokom ovog procesa morati da sakupljate informacije do kojih ćete kasnije teško doći (npr. osnovni podaci na osnovu kojih se meri napredak).
- Logičku matricu treba da popuni osoba koja je odgovorna za planiranje i primenu projekta. Ukoliko ovo nije moguće, onda razmotrite kako će posledice ciljeva, indikatora i verifikacije uticati na osoblje koje je na terenu i na partnere.
- Izradite „drvo problema“. Pretvaranjem problema u ciljeve lakše ćete razjasniti cilj, svrhu, rezultate i aktivnosti projekta.
- Mentor koji ima iskustvo u pisanju Logičkih matrica može vam pružiti savetodavnu i drugu pomoć.
- Ukoliko negde zastanete u izradi matrice, nemojte da paničite – pređite na sledeću fazu, a kasnije se vratite na deo koji vam je bio težak.
- Pišite grafitnom olovkom kako biste lako mogli da izbrišete i izmenite određene stavke. Koristite veći list papira, na kome ima dosta mesta za „razmišljanje“, a tek ga kasnije smanjite.
- Ne zaboravite da je veoma teško prvi put u potpunosti uspeti, te nastavite sa razmatranjem i revidiranjem dok ne budete sigurni da je projekat izvodljiv, a Logička matrica u potpunosti logična!

Izvod iz Smernica, BOND, mart 2003. godine

## 3.2. Prva kolona: logika intervencije

Logika intervencije se testira i doraduje analizom pretpostavki u četvrtoj koloni matrice (opisana niže u tekstu u odeljku o pretpostavkama).

### 3.2.1 Izbegavanje uobičajenog logičkog problema

Počnite sa radom od vrha kolone, pa idite ka dnu kolone.

Kada je izabrana projektna strategija, osnovni elementi projekta izvode se iz „drveta ciljeva“ i prenose u vertikalnu kolonu Logičke matrice.

Na ovaj način, prva kolona daje kratak pregled logike „sredstvo-cilj“ predloženog projekta. Navođenjem osnovnih elemenata projekta, matrica opisuje logiku intervencija na projektu.

Kada se hijerarhija ciljeva čita odozdo nagore, ona može biti izražena na sledeći način.

**Ako** budu obezbeđeni odgovarajući ulazni parametri/sredstva, **onda** mogu biti preduzete aktivnosti.

**Ako** budu preduzete aktivnosti, **onda** mogu biti proizvedeni rezultati.

**Ako** budu proizvedeni rezultati, **onda** može biti postignuta svrha.

**Ako** budese postignuta svrha, **onda** projekat doprinosi opštem cilju.

Hijerarhiju ciljeva možemo čitati i u obrnutom smeru.

**Ako** želimo da doprinesemo opštem cilju, **onda** moramo postići svrhu.

**Ako** želimo da postignemo svrhu, **onda** moramo ostvariti konkretne rezultate.

**Ako** želimo da ostvarimo rezultate, **onda** moramo primeniti konkretne aktivnosti.

**Ako** želimo da primenimo konkretne aktivnosti, **onda** moramo primeniti identifikovane ulazne parametre/sredstva.

### 3.2.2 Pisanje jasnih izjava

Izjave treba da budu napisane što jasnije i konciznije. Ukoliko je potrebno, treba preformulisati tekst korišćen pri izradi „drveta ciljeva“ kako bi izjave bile što preciznije.

Korisno je i standardizovati način na koji se opisuje hijerarhija ciljeva projekta.

- (i) **Opšti cilj** opisuje predviđeni dugoročni cilj čijem ostvarenju projekat doprinosi (opravdanje za projekat). Ovu stavku treba početi rečima „treba da doprinese...“.
- (ii) **Specifičan cilj/Svrha** opisuje željene efekte projekta (svrha projekta), ostvarivanje neposrednog cilja za direktne korisnike kao jasno definisanog stanja u budućnosti. Ovu stavku treba definisati tako da bude istaknuta korist koju ima ciljna grupa, na primer, „povećan/poboljšan/itd...“.

Napomena: Preporučuje se da projekat sadrži samo jedan neposredan specifičan cilj/svrhu. U slučaju obimnijih programa koji imaju više od jedne svrhe, predviđa se izrada komponenti (videti odeljak o komponentama projekta 3.2.4).

(iii) **Rezultati** opisuju ciljeve koje rukovodstvo projekta treba da postigne i održi za vreme trajanja projekta. Zajedničko delovanje rezultata treba da bude dovoljno za postizanje neposrednog cilja. Njih treba definisati kao opipljive rezultate – „postignuti/proizvedeni/ sprovedeni itd.“

Napomena: Iako rukovodstvo projekta treba da garantuje da će biti postignuti opipljivi rezultati projekta, neposredan cilj projekta nije pod njihovom direktnom kontrolom.

- Aktivnosti treba da budu definisane kao procesi, upotrebom sadašnjeg vremena i aktivnih oblika glagola, na primer, „pripremiti, izraditi, izgraditi, sprovesti istraživanje...“.
- Treba izbegavati isuviše detaljno opisivanje aktivnosti i navesti samo osnovnu strukturu i strategiju projekta.

Napomena: Preporučuje se da svi rezultati budu numerisani. Svaku aktivnost treba, takođe, numerisati povezujući je sa odgovarajućim rezultatom (videti sledeći primer).

Osnovne ulazne elemente, prilikom navođenja, treba definisati u odnosu na finansijska sredstva, zaposleno osoblje i dobra.



Uobičajen problem koji se javlja prilikom definisanja izjava o ciljevima nastaje onda kada se svrha definiše kao prepričavanje rezultata, umesto kao postignuće višeg ranga. Na primer, u slučaju projekta prečišćavanja vode, rezultati kojima se postiže svrha formulisani su na sledeći način:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- smanjeno direktno izlivanje otpadnih voda u reku</li> <li>- poboljšani standardi za obradu otpadnih voda</li> <li>- poboljšana informisanost javnosti o tome ko je nadležan da upravlja životnom sredinom</li> </ul>	
Formulisanje svrhe	
Primer loše prakse	Primer dobre prakse
Svrha je <b>skup</b> rezultata	Svrha je <b>posledica</b> rezultata
„poboljšano je prečišćavanje vode i smanjen je nivo direktnog izlivanja u reku“	poboljšan kvalitet rečne vode

Niže u tekstu dat je primer kako treba formulirati izjave u koloni o logici intervencije (videti i formulisanje izjava u Logičkoj matrici u aneksima 4 i 5).

Izjava u „drvetu ciljeva“ (videti 2.4 i 2.5)	Kolona Logičke matrice data sa hijerarhijom ciljeva i sa primerima izjava	
1. smanjena opasnost za rečni ekosistem... 2. smanjena učestalost bolesti koje se prenose vodom	<b>Opšti cilj</b>	• doprinošenje poboljšanju porodičnog zdravlja, naročito zdravlja dece ispod 5 godina, kao i poboljšanju opšteg zdravlja rečnog ekosistema
• poboljšan kvalitet rečne vode	<b>Svrha</b>	1.1. pobošljan kvalitet rečne vode
• smanjen broj domaćinstava i fabrika koje ispuštaju otpadne vode direktno u reku • obrada rečne vode ispunjava ekološke standarde	<b>Rezultati</b>	1.1. smanjen obim otpadnih voda koje domaćinstva i fabrike direktno ispuštaju u rečni sistem 1.2. uspostavljanje standarda za obradu otpadnih voda i njihovo delotvorno sprovođenje
• stanovništvo je bolje informisano o opasnostima bacanja otpada • povećan procenat domaćinstava i kompanija koje su priključene na kanalizaciju • uspostavljene nove zakonodavne odredbe... • ...	<b>Aktivnosti</b> (ne mora biti uključeno u samu matricu, već može biti predstavljeno u formatu o rasporedu aktivnosti)	

### 3.2.3 „Drvo ciljeva“ i referentni brojevi

Kada razmišljamo o logičkoj strukturi prve kolone matrice (ili kada pokušavamo da je nekom objasnimo), često nam je najlakše da je predstavimo u formi „drveta ciljeva“, i to na način koji je već ranije objašnjen (videti odeljak 2.4 i 2.5).

Dakle, upotreba referentnih brojeva u Logičkoj matrici (kao i upotreba odgovarajućeg rasporeda aktivnosti, sredstava i budžeta), radi jasnog povezivanja ulaznih parametara, aktivnosti i rezultata, predstavlja izuzetno koristan opšteprihvaćen metod.

Iako se struktura hijerarhije ciljeva može menjati, na primer, uključivanjem nivoa komponenti (grupisanjem različitih rezultata i aktivnosti) ili drugog nivoa u okviru hijerarhije ciljeva (kao što je jedan od ciljeva projektnih komponenti), važno je da osobe koje su odgovorne za korišćenje instrumenata (kao što je LFA) pokažu određenu fleksibilnost kako bi formate prilagodile svojim praktičnim potrebama.

Ukoliko su ideje i logika dobri, broj nivoa koji postoji u hijerarhiji ciljeva i formati koji se koriste ne bi trebalo da predstavljaju suviše veliki problem.

### 3.2.4 Uticaj rukovodilačkih struktura

Pristup logičke matrice ukazuje na nivo kontrole koju rukovodioci imaju nad različitim nivoima projektnih ciljeva.

Rukovodioci treba da imaju znatnu direktnu kontrolu nad ulaznim parametrima, aktivnostima i postizanjem rezultata, kao i da u dovoljnoj meri budu odgovorni za delotvorno upravljanje ovim elementima projekta.

Međutim, rukovodioci mogu da utiču na realizaciju svrhe projekta samo izborom načina upravljanja procesom koji će dovesti do postizanja rezultata.

Rukovodioci projekta, uopšteno govoreći, nemaju direktan uticaj na to koliko će projekat doprineti ostvarivanju opšteg cilja, pa od njih treba očekivati da prate šire strateško i programsko okruženje kako bi bila održana relevantnost projekta u datom kontekstu.

Međutim, odgovornosti rukovodilaca u okviru mnogih razvojnih projekata često su podeljene između zainteresovanih strana („partnerski“ pristup).

Stoga je važno što je moguće ranije razjasniti koje to odgovornosti ima rukovodilac, kao i razlučiti razliku između rezultata projekta i rezultata definisanih ugovorom.

- **Rezultat projekta** (kao što je pokazano u Logičkoj matrici) često je proizvod akcija/aktivnosti određenog broja različitih zainteresovanih strana (npr. Ministarstvo zdravlja Vlade koja je partner na projektu, domaći odbori u oblasti zdravstva i tehnički konsultanti koje finansira donator).
- U ovakvim okolnostima donator, odnosno agencija koja sprovodi projekat često tehničkog konsultanta/rukovodioca projekta ne smatra u potpunosti odgovornim za ostvarivanje rezultata projekta, već samo za postizanje rezultata definisanog(ih) ugovorom. Rezultati definisani ugovorom treba konkretno da sadrže šta ugovorna strana treba da ispuni (pod kontrolom koju vrši ugovorna strana) kako bi doprinela ostvarivanju rezultata projekta.

### 3.2.5 Komponente projekta

U zavisnosti od tipa i obima projekta, može se pokazati korisnim grupisanje srodnih rezultata, aktivnosti i ulaznih parametara projekta u projektne „komponente“, naročito u slučaju većih/složenijih projekata.

Ove „komponente“ mogu se posmatrati kao „strategije“ projekta, koje možemo identifikovati na osnovu određenog broja mogućih kriterijuma, kao što su:

- **tehnička pitanja** (na primer, komponenta istraživanja, komponenta obučavanja i građevinska komponenta u okviru projekta za upravljanje vododelnicom)
- **rukovodilačke odgovornosti/organizacione strukture** (na primer, komponente produžetka, istraživanja i kreditiranja u okviru poljoprivrednog projekta, koje odražavaju strukturu Sektora za poljoprivredu)
- **geografski položaj** (na primer, komponenta za svaku od četiri zemlje koje učestvuju u regionalnom projektu za borbu protiv trgovine ljudima)
- **fazna podela ključnih projektnih aktivnosti** (na primer, komponenta za svaku od osnovnih faza u okviru projekta elektrifikacije seoskih oblasti, koji zahteva izradu studije izvodljivosti, probno testiranje, fazu implementacije i fazu održavanja).

Identifikacija korisnih/odgovarajućih komponenti koje će biti obuhvaćene projektom (kao i postizanje dogovora o njima) treba da bude zasnovana na analizi ciljeva i strategija, konsultacijama sa ključnim zainteresovanim stranama, kao i na razmatranju „razumnih“ komponenti sa stanovišta rukovodilaca.

Kada su u pitanju veći projekti koji imaju više od jedne komponente, može se razmatrati uvođenje više od jedne svrhe projekta (svrha svake od komponenti).

Ovo može biti praktičan način disagregacije i raspodele značajnog broja različitih rezultata projekta.

### 3.3 ČETVRTA KOLONA: PRETPOSTAVKE

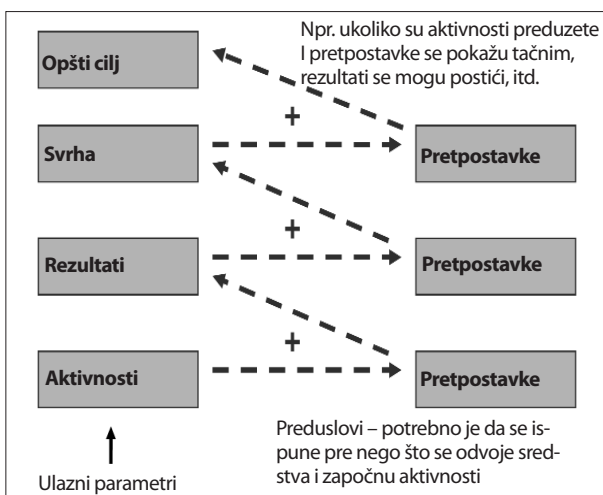
#### 3.3.1 Identifikacija pretpostavki

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

Pretpostavke predstavljaju odgovor na sledeće pitanje – Koji spoljni faktori, nad kojima rukovodioci nemaju kontrolu, mogu da utiču na primenu projekta i dugoročnu održivost koristi koje on donosi?

Pretpostavke su deo **vertikalne logike** unutar Logičke matrice. Rad počnite na dnu matrice i nastavite ka njenom vrhu.

**Veza između pretpostavki i hijerarhije ciljeva** ilustrirana je na sledećoj slici.



Razmotrite da li su ulazni parametri dovoljni za sprovođenje predviđenih aktivnosti ili će biti potrebno da se izvan projekta odigraju još neki događaji (pretpostavke).

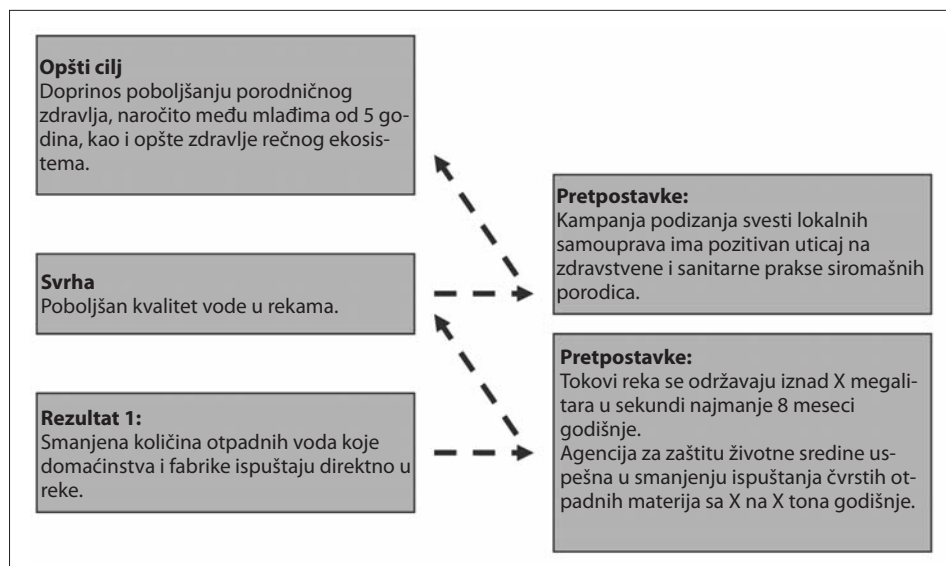
Neke pretpostavke mogu biti izvedene iz elemenata koji nisu integrisani u sam projekat, ali se nalaze u „drvetu ciljeva“.

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

- nakon što Aktivnosti budu izvršene, a ukoliko se Pretpostavke pokažu istinitim na ovom nivou, rezultati će biti postignuti
- nakon što budu realizovani Rezultati i Pretpostavke na ovom nivou, Svrha projekta će biti postignuta i
- nakon što Svrha bude postignuta i Pretpostavke budu realizovane na ovom nivou, projekat će doprineti ostvarivanju Opštih ciljeva.

Pretpostavke treba da budu opisane sa dovoljno operativnih detalja (ukoliko je moguće uz pomoć indikatora) kako bi mogle da budu praćene.

Primeri pretpostavki: primaoci stipendije se vraćaju na dodeljene pozicije; lokalne institucije saraduju na sprovođenju aktivnosti planiranja; promene u globalnim cenama mogu biti pokrivene predviđenim budžetom itd. Vidite primer pretpostavki i u sledećem dijagramu, kao i u primerima Logičke matrice u aneksu 4 i 5.



Pretpostavke se najčešće identifikuju progresivno tokom faze analize. Analizom zainteresovanih strana, problema, ciljeva i strategija identifikuje se određeni broj pitanja (npr. strateških, institucionalnih, tehničkih, društvenih, odnosno ekonomskih pitanja) koja će imati uticaja na projektno „okruženje“, a nad kojim projekat ne mora da ima direktnu kontrolu.

Kada se bira strategija projekta, postoje pitanja, identifikovana tokom analize problema i ciljeva, kojima se implementaciona strategija projekta ne bavi direktno, ali koja ipak mogu da utiču na uspeh projekta.

Na primer, posle sprovođenja analize zainteresovanih strana, problema i ciljeva u okviru projekta koji se bavi zagađenjem rečne vode, izabrana strategija ne mora da podrazumeva direktnu saradnju sa Agencijom za zaštitu životne sredine u rešavanju problema direktnog odlaganja čvrstog otpada u rečni tok. Kako bi bila postignuta svrha projekta, treba ustanoviti pretpostavke o poboljšanjima kapaciteta koje lokalna samouprava ima za regulisanje odlaganja čvrstog otpada.

Mogu biti identifikovane i dodatne pretpostavke daljim konsultacijama sa zainteresovanim stranama, razgovorima i progresivnim detaljnim analizama hijerarhije ciljeva projekta (npr. analiziranjem tehničke izvodljivosti i efektivnog utroška sredstava, procenom uticaja na životnu sredinu itd.). Analizom rizika potvrđuje se tačnost pretpostavki (više detalja o ovome u Aneksu 6).

Ukratko, možemo reći da pretpostavke:

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

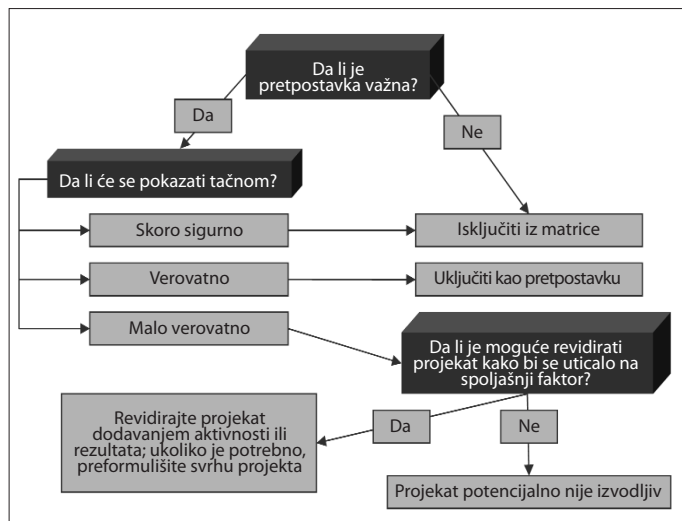
### 3.3.2 Provera pretpostavki i njihovog značaja

Verovatnoću istinitosti pretpostavki treba dalje analizirati kako bi bila procenjena „izvodljivost“ projekta (verovatnoća uspeha). Analiza verovatnoće i značaja pretpostavki predstavlja deo procene „rizičnosti“ projekta. Neke pretpostavke su od ključne važnosti, a neke su od marginalne važnosti za uspeh projekta.

Osnovni problem predstavljaju prikupljanje (i analiziranje) adekvatnih informacija iz dovoljnog broja izvora, uključujući u to i stanovišta različitih zainteresovanih strana. Na primer, ono što jedna grupa smatra ključnom pretpostavkom, drugoj ne mora biti naročito važno.

Ne postoji formula za izvođenje ove aktivnosti, odnosno neophodno je da postoji određeni nivo subjektivnosti.

Pročitajte/analizirajte listu pretpostavki na svakom nivou matrice i proverite njihov značaj i verovatnoću, kao što je prikazano u sledećem dijagramu za donošenje odluka.



Treba izbrisati pretpostavke koje će se najverovatnije ostvariti ili koje nisu naročito važne za ishod projekta.

Ukoliko bude utvrđeno da je pretpostavka veoma važna za ishod projekta ali da nije verovatno da će se ostvariti, onda ona predstavlja nepremostivi rizični faktor. Ukoliko se identifikuju ovakvi faktori, projekat treba izmeniti tako da ovi faktori budu izbegnuti. Ukoliko to nije moguće učiniti, projekat ne treba sprovesti.

Kada pretpostavke budu analizirane i testirane, a pod pretpostavkom da se projekat još uvek smatra „izvodljivim“, jedine pretpostavke koje treba ostaviti u Logičkoj matrici jesu one koje će se verovatno ostvariti, ali koje ipak treba pažljivo pratiti tokom primene projekta. Tada one mogu postati deo plana za praćenje i upravljanje rizikom.

Svaki nivo ciklusa upravljanja projektom mora sadržati neophodne i dovoljne uslove za sprovođenje sledećeg nivoa.

### 3.4 DRUGA I TREĆA KOLONA: INDIKATORI I IZVORI VERIFIKACIJE

Nakon što je skica opisa projekta i pretpostavki (kolone 1 i 4 matrice) urađena, potrebno je utvrditi koji indikatori mogu biti korišćeni za merenje i prikazivanje stepena ispunjenosti ciljeva (kolona 2), kao i za prikazivanje izvora takvih informacija (kolona 3).

Zbog toga što se prilikom analiziranja indikatora i sredstava verifikacije matrica čita unakrsno, takav postupak zove se horizontalna logika.

#### 3.4.1 Indikatori/Pokazatelji

##### Utvrđivanje načina verifikacije ispunjenosti ciljeva

**Kvalitet** – vrsta (ili priroda) promene (koliko dobro je izvršena)

**Kvantitet** – obim/razmera promene (koliko je velika, šta je sve promenjeno)

**Vremenski okvir** – kada je promena trebalo da se dogodi (koji je najkasniji rok)

**Ciljna grupa** – (za koga)

**Mesto** – lokacija (gde)

Objektivno merljivi indikatori (OVI) opisuju ciljeve projekta na operativno merljiv način i tačno određuju koji su to standardi koji moraju biti dostignuti kako bi cilj, svrha i rezultati projekta bili ostvareni. Stoga bi OMI trebalo da budu određeni tako da precizno iskazuju Kvalitet, Kvantitet, Vremenski okvir, Ciljnu grupu i Mesto promene.

OMI pružaju informacije pomoću kojih se proverava izvodljivost postavljenih ciljeva i predstavljaju osnovu za formiranje sistema praćenja i evaluacije toka projekta.

Indikatore dobijamo kao odgovor na pitanja – „Kako možemo da znamo da li se isplanirano zaista i ostvaruje ili se ostvarilo? Čime merimo uspeh?“

Često je neophodno ustanoviti više indikatora za svaki postavljeni cilj. Na primer, jedan indikator može da pruži valjane **kvantitativne** informacije, koje onda treba upotpuniti nekim drugim indikatorom usmerenim na pitanja **kvalitativne** prirode (kao što su mišljenja ciljnih grupa).

Štaviše, nekad će možda biti potrebno da direktni indikator budu zamenjeni indirektnim indikatorima (posrednim indikatorima). Primer direktnih i indirektnih indikatora (posrednih indikatora):

Svrha	Direktni indikator	Indirektni indikator
• poboljššan kvalitet vode	• nivo koncentracije jedinjenja teških metala	• statistički podaci o bolestima i zarazama koje se prenose vodom • zalihe ribe

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

### Formulisanje indikatora

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


- **Ograničen** na cilj koji treba da meri i da je sadržajan, tj. da na precizan način odražava šta je suštinski aspekt cilja.
- **Merljiv** kvantitativno ili kvalitativno, i moguće ga je meriti u odnosu na činjenice. Svaki indikator treba da odražava neku činjenicu, a ne subjektivni utisak. On treba da ima isto značenje kako za one koji podržavaju sprovođenje projekta, tako i za obaveštene skeptike.
- **Dostupan** uz prihvatljive troškove i da je zasnovan na raspoloživim podacima. Indikatori treba da proističu iz podataka koji su već pripremljeni i dostupni ili iz onih koji mogu da budu prikupljeni uz ulaganje razumnog dodatnog napora u sklopu administracije projekta.
- **Relevantan** u odnosu na informacije koje su potrebne rukovodiocima projekta, kao i verodostojan, tj. promene koje registruje mogu direktno da se pripišu samom projektu.
- **Vremenski uokviren** tako da se zna kada možemo očekivati da cilj/ zadatak bude ispunjen.
- **Nezavisan** jer indikator treba da budu **nezavisni** jedan od drugog, pri čemu se svaki odnosi samo na jedan cilj u okviru logike intervencije, tj. na Opšti cilj, na Svrhu projekta ili na jedan Rezultat. Jedan isti indikator ne bi trebalo da bude upotrebljen za opisivanje više ciljeva. Na primer, indikator Rezultata ne treba da budu rezime onoga što stoji u Nivou aktivnosti, već treba da sadrže opis merljivih posledica sprovođenja aktivnosti.

Značaj jednog OMI sastoji se u tome što omogućava da prikupljene informacije budu iste iako ih prikupljaju različite osobe (on nije podložan subjektivnom mišljenju/predrasudi jedne osobe). Ovakva objektivnost se lakše postiže kada su u pitanju indikator kvantitativnog merenja nego kada su u pitanju indikator kvalitativne promene.

OMI treba da budu definisani u ranoj fazi planiranja, makar samo kao preliminarni indikator, odnosno kao vrednosti koje će biti vodeće prilikom analize koncepta projekta.

Oni će dalje biti razrađivani tokom faze formulisanja, a detaljnije utvrđeni (ponekad i preispitani) tokom implementacije kada potreba menadžera da poseduje praktične informacije, kao i potreba da ih praktično prikuplja, postane očiglednija.

#### Predložimo da jedan indikator odredite na sledeći način.

	<p><b>Cilj:</b> poboljšati kvalitet rečne vode</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Odrediti indikator:</b> na primer, koncentracija jedinjenja teških metala (Pb, Cd, Hg) i neprečišćenog kanalizacionog otpada</li> <li>2. <b>Utvrđiti ciljnu grupu:</b> voda dostupna stanovništvu</li> <li>3. <b>Kvantifikovati cilj:</b> smanjiti nivo koncentracije jedinjenja teških metala za 25%</li> <li>4. <b>Odrediti kvalitet:</b> ispuniti ustanovljene nacionalne standarde kontrole zdravlja i zagađenosti</li> <li>5. <b>Precizirati vremenski okvir:</b> između 2005. i 2007. godine</li> <li>6. <b>Odrediti lokaciju:</b> Vojvodina</li> </ol>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kombinovati: Nivoi koncentracije jedinjenja teških metala (Pb, Cd, Hg) i neprečišćenog kanalizacionog otpada u vodi dostupnoj stanovništvu Vojvodine smanjeni su za 25% između 2005. i 2007. godine, čime su ispunjeni ustanovljeni nacionalni standardi kontrole zdravlja i zagađenosti.

### 3.4.2 Izvori verifikacije

Izvore verifikacije (IV), koji se još zovu i sredstva verifikacije, trebalo bi razmotriti i utvrditi u isto vreme kada i indikatore. Na ovaj način biće omogućeno testiranje toga da li indikatori mogu da budu realno izmereni, uz ulaganje razumne količine vremena, novca i napora.

Indikatori za koje ne možemo da pronađemo odgovarajuće sredstvo verifikacije moraju biti zamenjeni drugim, merljivim indikatorima.

Izvori verifikacije treba tačno da pokažu:

- **koje** informacije treba učiniti dostupnim (npr. informacije iz administrativnih evidencija, posebnih studija, anketa urađenih na uzorku, informacije dobijene posmatranjem itd.)
- **gde**, odnosno u kom obliku treba sakupiti informacije/dokumentovane izvore podataka (npr. izveštaji o napretku, projektni računi, zvanična statistička dokumenta, sertifikati o obavljenom inženjeringu itd.)
- **ko** treba da sakupi/obezbedi informacije (npr. radnici na terenu, timovi za anketiranje pod ugovorom, okružni zdravstveni centar, tim za upravljanje projektom itd.)
- **kada/koliko** redovno te informacije treba obezbeđivati (npr. na mesečnom, kvartalnom, godišnjem nivou itd.)

Kako biste obezbedili podršku ostvarenju ciljeva institucionalnog jačanja, izbegnite stvaranje paralelnih informacionih sistema i svedite dodatne troškove na najmanju moguću meru. To ćete najlakše ostvariti tako što ćete prvo proveriti da li potrebne informacije mogu da budu prikupljene pomoću postojećih sistema ili bar nakon unapređivanja postojećih sistema.



Na primer, u gore navedenom primeru indikatora, izvor verifikacije bi mogle biti nedeljne ankete o kvalitetu vode, koje zajednički sprovode Agencija za zaštitu životne sredine i Organ za očuvanje reka. O rezultatima ankete jednom mesečno šalje se izveštaj Ministru za zaštitu životne sredine (Predsedniku upravnog odbora projekta).

Uopšteno gledano, za stvaranje „globalne slike“ kao koristan izvor informacija mogu da posluže Zavod za statistiku, lokalne agencije za istraživanja i izveštaji o donatorstvu i poslovanju. Za stvaranje slike na lokalnom nivou značajne informacije nosiocima projekta mogu da pruže i organizacije civilnog društva, organi lokalne samouprave, kao i druge komunalne službe, jer one, najverovatnije, vode svoju evidenciju.

Suština je u tome da se prvo treba obratiti postojećim sistemima i izvorima (gde je to moguće i podesno), pa tek onda uspostavljati nove.

Često postoji direktna sprega između sveobuhvatnosti izvora verifikacije (npr. kada je u pitanju lakoća sakupljanja i analize podataka) i troškova koji nastaju njegovom primenom. Ako dođemo do zaključka da je jedan OMI suviše skup ili komplikovan, treba ga zameniti jednostavnijim, jeftinijim i često indirektnim OMI (posrednim indikatorom): na primer, umesto da na uzorku bude sprovedena detaljna anketa o prihodima seoskih domaćinstava (kako bi bio izmeren porast prihoda na nivou Svrhe ili Opšteg cilja projekta), praktičnije je da nizom studija slučaja bude izvršena procena toga koliko je promenjena imovina jednog domaćinstva.

#### **Proveriti korisnost OMI**

1. Da li su informacije **preuzete** iz postojećih izvora (statističkih podataka, evidencija itd.)?
2. Da li su informacije **pouzdan**e i ažurirane?
3. Da li je neophodno **prikupljanje nekih naročitih podataka**?
4. Ako jeste, da li koristi koje će one doneti opravdavaju **troškove**?  
Izbeći **skupe**, odnosno **nepouzdan**e indikatore.

### **3.4.3 Indikatori i izvori verifikacije koriste se na različitim nivoima logike intervencije projekta**

Ključno pitanje koje treba imati na umu pri utvrđivanju indikatora i izvora verifikacije jeste:

#### **„Ko će koristiti ove informacije?“**

S obzirom na činjenicu da projekti treba da budu „u vlasništvu“ zainteresovanih strana/partnera na lokalnom nivou, njihove potrebe za informacijama su te koje su prvenstveno važne.

Indikatori, stoga, ne treba da prikazuju samo ono što „donator“ (odnosno donatorska tehnička pomoć) želi da zna, već i ono što je menadžerima potrebno da znaju.

Ovo može biti postignuto tako što će biti upotrebljen način funkcionisanja lokalnih informacionih sistema i tako što će biti preuzete mere kako bi lokalne interesne grupe preuzele vodeću ulogu u definisanju relevantnih OMI i IV.

## Upotreba objektivno merljivih indikatora i izvora verifikacije na nivou projektnih ciljeva

Projektni cilj bi trebalo da bude spona između pojedinačne intervencije projekta i šire politike ili programskog konteksta. On bi, pored toga, trebalo da prikaže dugoročne razvojne ciljeve čijem ostvarenju projekat doprinosi.

Stoga, generalno gledano, prikupljanje informacija o doprinošenju projekta opštem cilju nije zadatak samog projekta (niti je u okvirima nadležnosti projekta).

Ipak, za planere projekta korisno je da odrede koji će indikatori politike/sektora biti upotrebljavani (odnosno zacrtani ciljevi), kao i to kako će biti sakupljane ove informacije (IV). To može pomoći menadžerima projekta da shvate kontekst praktične politike/sektora koji ih okružuje i da ostanu fokusirani na ostvarenje dugoročne vizije.

Stoga, **sa tačke gledišta menadžera projekta, od najveće važnosti su indikatori rezultata i svrhe projekta.**

## 3.5 POPUNJAVANJE NACRTA LOGIČKE MATRICE

U fazi pisanja projekta i pripreme plana, Logička matrica još uvek je u nacrtu, jer je potrebno obaviti detaljniju analizu navedenih aktivnosti, kao i procenu resursa i pratećih troškova.

Primer toga kako bi ključni elementi Logičke matrice mogli da izgledaju prikazan je u tabeli koja sledi. U **aneksima 4 i 5** pogledajte i primere u potpunosti razrađenih Logičkih matrica završenih projekata koji su bili sprovedeni u Srbiji.

Treba zapamtiti da je Pristup logičke matrice, iako predstavljen kao skup široko shvaćenih „koraka“, u praksi proces u kome se radnje ponavljaju, a svako od datih analitičkih oruđa se iznova, kako nove informacije pristižu, razmatra i primenjuje.

Dakle, iako vremenski rasporedi aktivnosti i analiza resursa i troškova ne mogu biti detaljno urađeni dok ne bude postavljen okvir ciljeva, pretpostavki i indikatora/IV, jedan deo preliminarog rada na planiranju aktivnosti, resursa i troškova mora biti obavljen u isto vreme kada i analiza svrhe i rezultata projekta.

Ako ne postupimo na ovaj način, može se desiti da iznenada zaključimo kako je realizacija šireg okvira ciljeva „neizvodljiva“ usled ograničenja sredstava/resursa.

Kao što je u ovom Vodiču već spomenuto, Logička matrica može da obuhvati aktivnosti neophodne za postizanje svakog rezultata, ali i ne mora. Međutim, koju god opciju da odaberemo, još uvek postoji potreba da budu utvrđene moguće ključne aktivnosti koje će morati da budu sprovedene. U suprotnom, ne može biti izvršena procena izvodljivosti plana, naročito u odnosu na vremenski okvir, potrebne resurse i prateće troškove projekta.

Opis projekta	Indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
<b>Opšti cilj</b> • doprineti poboljšavanju zdravlja porodice, naročito onih porodica koji žive sa manje od 5\$ dnevno i poboljšati opšte stanje rečnog ekosistema	• pojava zaraza koje se prenose vodom, kožnih infekcija i bolesti krvi prouzrokovanih teškim metalima smanjena za 50% do 2008. godine, naročito među porodicama sa malim primanjima koje žive pored reka	• evidencije iz opštinskih bolnica i klinika, uključujući u to i zdravstvene kartone majki i dece, koje su sakupili mobilni timovi za zdravlje majke i dece. Rezultati prikazani u godišnjem izveštaju „Stanje životne sredine“ Agencije za zaštitu životne sredine (AZŽS)	
<b>Svrha</b> • poboljšan kvalitet rečne vode	• koncentracija jedinjenja teških metala (Pb, Cd, Hg) i neprečišćenog kanalizacionog otpada smanjena za 25% (u poređenju sa nivoima iz 2003. g.) i ispunjeni postavljeni nacionalni standardi kontrole zagađenosti i zdravlja do kraja 2007. godine	• nedeljne ankete o kvalitetu vode, koje zajednički sprovode Agencija za zaštitu životne sredine i Organ za očuvanje reka, a o čijim rezultatima jednom mesečno izveštavaju Ministra lokalne samouprave za zaštitu životne sredine (Predsednika akcionog odbora projekta)	• kampanja podizanja svesti javnosti, koju vodi lokalna samouprava, pozitivno deluje na ponajanje porodica u pogledu održavanja čistoće i higijene • ribarske zadruge uspešno ograničavaju svoje članstvo u eksploataciji mrestilišta
<b>Rezultat 1</b> • smanjena količina otpadnih voda koje, direktno u rečne sisteme, ispuštaju domaćinstva i fabrike	• 70% otpadnih voda koje se stvaraju u fabrikama i 80% otpadnih voda koje se stvaraju u domaćinstvima prečišćeno u fabrikama za prečišćavanje do 2006. godine	• godišnje ankete na uzorku domaćinstava i fabrika koje sprovode opštine u periodu 2003-2006. godine	• održavanje nivoa protoka vode na iznad X u sekundi najmanje 8 meseci u godini • Kvalitet vode reke u gornjim tokovima ostaje stabilan
<b>Rezultat 2</b> • standardi prečišćavanja otpadnih voda su postavljeni i delotvorno se primenjuju	• otpadne vode iz 4 postojeće fabrike za prečišćavanje vode ispunjavaju standarde kvaliteta AZŽS (o sadržaju teških metala i kanalizacionog otpada) do 2005. godine	• revizije EPA (primenom izmenjenih standarda i poboljšanih metoda revizorstva), sprovedene na kvartalnom nivou, a o kojima se obaveštava Akcioni odbor projekta	• AZŽS uspešno smanjuje količine čvrstog otpada iz fabrika sa X na X tona godišnje
<b>ltd.</b>			

## 4 PROVERA NACRTA PROJEKTA

Bez obzira na to da li je nacrt projekta rezultat postupnog rada više strana ili je rezultat nešto manje sistematičnog procesa, korisno je uraditi konačnu sveobuhvatnu proveru rezultata.

U ovom odeljku uglavnom ćemo se baviti sadržajem Logičke matrice; način na koji je ona organizovana manje je važan.<sup>12</sup>

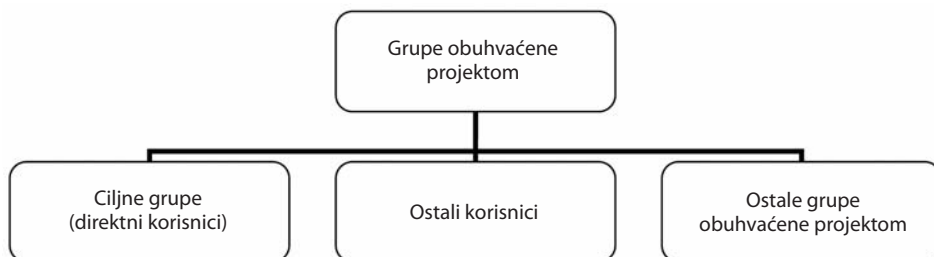
Preporuke opisane u ovom odeljku mogu biti iskorišćene kada proveravamo struktura postojećeg projekta ili pak kada projektni dokument prebacujemo u format LFA.

Spisak kontrolnih pitanja kojima testiramo logiku matrice priložen je u Aneksu 7.

### 4.1 CILJNE GRUPE

Osnovni princip izrade svih razvojnih projekata je da oni treba da budu osmišljeni tako da zadovoljavaju potrebe ljudi, a ne interne potrebe institucija.

Svi projekti, bilo da su iz oblasti poljoprivrede, izgradnje institucionalnog kapaciteta, podizanja hidrocentrala ili programi ekonomske podrške, imaju posledice po pojedince ili grupe ljudi. Stoga je za sve projekte neophodno jasno odrediti koji su to planirani korisnici projekta (ciljne grupe) i kako će realizacija projekta uticati na ostale grupe (pozitivno ili negativno).



Može biti izvršena podela grupa na podgrupe, na primer, na učesnike/neučesnike, potencijalne zagovornike/potencijalne protivnike projekta itd.

Ostale grupe obuhvaćene projektom, kao što su razne organizacije ili političke institucije različitih nivoa, mogu imati motive i interese koji ne moraju nužno da se poklapaju sa motivima i interesima ciljne grupe. Važan deo izrade projekta predstavlja označavanje sukobljenih interesa. Njih treba podvesti pod spoljašnje faktore tamo, gde je to moguće uraditi.

<sup>12</sup> Glavni izvor za ovaj odeljak: „Pristup logičke matrice, rezime teorije metode LFA“, Karl Örtengren, SIDA, januar 2004. godine

U slučaju da projekat utiče na ciljne korisnike samo indirektno, putem neke lokalne institucije, najbolje je projektni cilj definisati kao stvaranje ili nadgradnju kapaciteta koji bi mogli da zadovolje stalne potrebe planiranih korisnika.

Uobičajeni problem koji se javlja u vezi sa razvojnim projektima je taj što ciljne grupe nisu određene ili što nisu u dovoljnoj meri precizirane. Opisi poput „siromašno seosko stanovništvo“ ili „nedovoljno uposleni radnici“ mogu da budu prikladni za formulisanje praktične politike i slično, ali nisu pogodni prilikom pravljenja projekta.

### **Kada je projekat gotov, pobrinite se da ciljne grupe budu:**

**1. Navedene u koloni indikatora – na nivou razvojnog cilja, neposrednog cilja i rezultata.**

**2. Precizno definisane**

Ako ovo nije moguće, obuhvat ciljne grupe može da bude sužen, na primer u odnosu na jedan ili više sledećih kriterijuma:

- a) geografska oblast, tamo gde većina stanovnika pripada ciljnoj grupi
- b) polje delovanja (npr. porodice koje se bave ribarstvom, zdravstveni radnici, doktori, odgajivači stoke, stočari)
- v) ekonomska situacija, uslovi života
- g) potrebe, pristup službama socijalnog osiguranja (zdravstvu, obrazovanju itd.)
- d) rod i starosno doba
- đ) klasa, kasta, etnička pripadnost, društveni status itd.

**3. Utvrđene na pravom projektnom nivou**

Mogu da postoje različite ciljne grupe na različitim nivoima upravljanja projektnim ciklusom.

## 4.1 OPŠTI CILJ

Opšti cilj je glavni cilj čijem ostvarenju projekat treba da doprinese u dužem vremenskom periodu.

Približavanje ovom cilju zavisice, naravno, od realizacije niza povezanih projekata ili procesa koji nisu deo glavnog projekta.

Važno je da cilj bude jasno definisan i da za sve subjekte uključene u implementaciju projekta on bude referentna tačka. To će pomoći lakšem donošenju odluka, a biće postavljena i referentna vrednost za procenu postignutog tokom trajanja projekta.

Uobičajeni problem u izradi projekta je preambiciozan ili nejasno definisan cilj. Na primer: siromaštvo u seoskim sredinama smanjeno, fizička životna sredina unapređena, ukupni životni standard poboljšan, prosečan životni vek produžen.

Postoji tendencija postavljanja širokih, veoma ambicioznih ciljeva kako bi realizacija projekta bila čvrsto opravdana. Potreba za dodatno usmeravanje, motivaciju i verifikaciju, međutim, ukazuje na to da je potrebno odabrati uži, precizan cilj. Tako će biti povećana verovatnoća uspeha projekta.

Važno je da cilj bude realno definisan, tj. da bude definisan tako da svrha projekta u značajnoj meri doprinese postizanju tog cilja.

**Kada je Opšti cilj formulisan, pobrinite se da:**

1. bude usklađen sa razvojnom politikom zemlje partnera u projektu
2. bude usklađen sa donatorovim uputstvima za upravljanje razvojnom pomoći
3. predstavlja dovoljno jako opravdanje za realizaciju projekta
4. ne bude suviše ambiciozan (tj. da postizanje svrhe projekta značajno doprinosi ispunjenju cilja)
5. ciljne grupe budu eksplicitno određene
6. bude postavljen kao željeni cilj, a ne kao sredstvo (proces)
7. bude postavljen tako da može biti izmeren
8. ne sadrži dva ili više ciljeva koji su uzročno povezani (sredstva-ciljevi).

## 4.3 SVRHA

Svrha predstavlja sliku situacije za koju se očekuje da će predstavljati posledicu projekta.

Svrha je ono što je van direktne kontrole projekta, a što bi projektom, prema predviđanju, trebalo da bude postignuto.

Naposletku, svrha je ta koja određuje veličinu projekta u odnosu na resurse, kadrove i strategije.

Problem vezan za realizaciju razvojne pomoći može da bude to što je svrha suviše ambiciozno postavljena, nejasna ili kompleksna.

Projekat treba da ima samo jednu svrhu. To će olakšati vođenje projekta, povećati motivaciju i učiniti projekat lakšim za upravljanje.

Međutim, kod velikih programa se izlazni parametri, kao i aktivnosti i ulazni parametri sa njima povezani, u nekim slučajevima tretiraju kao odvojeni projekti (videti 3.2.2).

Svrhom ili njenim indikatorima treba da bude precizirano to koje su planirane koristi za ciljnu grupu.

**Kada je svrha definisana, pobrinite se:**

1. da je čini samo jedan cilj
2. da su ciljne grupe projekta precizirane
3. da ona može značajno doprineti ispunjenju cilja
4. da bude realno ostvariva, tj. da postoji verovatnoća da bude ostvarena onog trenutka kada rezultati projekta budu proizvedeni
5. da je van neposredne kontrole samog projekta
6. da je formulisana kao željeno stanje, a ne kao proces
7. da je definisana na precizan i proverljiv način.

## 4.4 REZULTATI

Rezultati su izlazni parametri čije je ostvarenje zagarantovano projektom, do kojih se dolazi pošto su izvršene projektne aktivnosti.

Postizanje svrhe pretpostavlja da će sprovođenje projekta dati niz rezultata u različitim fazama čitavog perioda implementacije.

Rezultati se značajno razlikuju od svrhe, što je ujedno i efekat koji se nadamo da ćemo postići. Praktično objašnjenje bi bilo da je razlika između rezultata i ciljeva u tome da li je njihovo ostvarivanje u najvećoj meri u okvirima moći menadžmenta projekta, pod uslovom da su tražena sredstva, kadrovi i prostorije raspoloživi.

Poteškoće na koje nailazimo kada pokušavamo da napravimo razliku između ciljeva i rezultata dovode do uobičajenog tipa grešaka u izradi projekta. Na primer:

- projekat može garantovati da će jedan broj malih proizvođača biti obučen za izgradnju i vođenje ribnjaka, kao i to da će im biti obezbeđena količina mlade ribe dovoljna za započinjanje posla.

Ovo su konkretni rezultati projekta. Međutim, projekat ne može da garantuje da će:

- prosečna godišnja proizvodnja ribe malog proizvođača porasti sa X tona proizvedenih 1990. godine na Y tona do kraja 1995. godine.

Ovo mora da bude tretirano kao cilj, jer predstavlja direktan rezultat rada malog proizvođača i nalazi se van direktne kontrole samog projekta.

### **Kada su utvrđeni rezultati, pobrinite se:**

1. da budu obuhvaćeni svi neophodni rezultati bez kojih svrha ne može da bude ostvarena
2. da budu obuhvaćeni samo rezultati zagarantovani projektom
3. da svaki rezultat može da bude shvaćen kao neophodno sredstvo za postizanje svrhe
4. da ostvarivanje svih rezultata bude izvodljivo uz pomoć onih sredstava koja su na raspolaganju
5. da rezultati budu definisani precizno i da budu proverljivi.

## 4.5 AKTIVNOSTI

Aktivnost je radnja čije je izvršenje neophodno da bi dati ulazni parametri bili pretvoreni u planirane izlazne parametre u okviru utvrđenog vremenskog perioda.

Aktivnosti podrazumevaju rad koji treba obaviti, istraživanja koja treba sprovesti ili zadatke koje zaposleni na projektu i ostali koji su uključeni u projekat treba da izvrše.

Za svaki rezultat postojaće jedna ili više aktivnosti.

Aktivnosti obuhvaćene strukturom projekta trebalo bi da budu ciljno orijentisane, tj. da

predstavljaju zadatke koje treba izvršiti kako bi bio proizveden određeni rezultat projekta. Ako zadatak nije prilagođen proizvođenju nekog rezultata, ne bi ga trebalo ni navoditi. Stoga rutinske administrativne zadatke ne bi trebalo unositi u strukturu projekta.

Treba navoditi samo one zadatke čije je preduzimanje predviđeno projektom. Pri tome treba voditi računa o pravljenju razlike između aktivnosti u okviru projekta i onih koje su deo širih tekućih aktivnosti institucija zemalja partnera ili koje su deo programa na koje se projekat odnosi.

Uobičajeni problem na koji nailazimo prilikom pravljenja projekta je da su projektne aktivnosti i ulazni parametri, kombinovani sa nedovoljno definisanim ciljevima i rezultatima, preterano precizirani.

Napomenućemo to da struktura projekta treba da pruži pregled glavnih elemenata projekta na nivou donošenja odluka, dok je uobičajeno da se detaljno planiranje obavlja posebno.

**Kada je završeno opisivanje aktivnosti, pobrinite se:**

1. da budu obuhvaćene sve neophodne aktivnosti čije je izvršenje nužno kako bi bili proizvedeni predviđeni rezultati
2. da sve aktivnosti direktno doprinose rezultatima sledećeg nivoa
3. da budu obuhvaćene samo one aktivnosti koje treba da budu izvršene u sklopu projekta
4. da aktivnosti budu naznačene kao radnje koje se preduzimaju, a ne kao zaokruženi rezultati
5. da je vreme predviđeno za obavljanje svake aktivnosti realno
6. da aktivnosti, u odnosu na institucije, ekologiju, tehnologiju, kulturu itd., odgovaraju situaciji u zemlji partneru na projektu.

## 4.6 ULAZNI PARAMETRI – RESURSI

Ulazni parametri su resursi, „sirovine“ projekta neophodne da bi bili proizvedeni planirani rezultati.

Ulazni parametri su svi resursi koji će biti korišćeni tokom projekta – finansije, kadrovi, materijali, usluge – a koje obezbeđuju donator, zemlja partner na projektu, NVO itd. Ukupni ulazni parametri moraju realno da odražavaju sve ono što je neophodno da bi planirani rezultati bili proizvedeni.

Uobičajeni problem koji se javlja u strukturi projekta je da su ulazni parametri preterano određeni dok je opisivanje ciljeva i rezultata istovremeno nedovoljno precizno.

Opis treba da pruži dovoljnu osnovu za prosuđivanje toga koliko su ulazni parametri prilagođeni projektu. Ulazne parametre detaljnije treba opisati tokom faze detaljnog planiranja projekta.

**Kada je opisivanje ulaznih parametara završeno, pobrinite se:**

1. da ovi parametri mogu direktno da se povežu sa pojedinačnim aktivnostima
2. da oni predstavljaju potrebne i dovoljne uslove da bi planirane aktivnosti bile preduzete



3. da je nivo detalja adekvatan i u granicama razumljivog
4. da oni budu definisani precizno i da budu proverljivi (kvantitativno, kvalitativno, u odnosu na troškove)
5. da resursi odgovaraju situaciji u zemlji partneru na projektu, u odnosu na organizaciju, rodnu zastupljenost, kulturu, tehnologiju, životnu sredinu itd.

## 4.7 PRETPOSTAVKE

Pretpostavke su događaji, uslovi ili odluke koji su neophodni da bi projekat bio uspešan, ali koji su većim delom, ili u potpunosti, van kontrole menadžmenta projekta (eksterni faktori).

### **Kada pretpostavke budu formulisane, pobrinite se:**

1. da budu formulisane kao željeni, pozitivni uslovi
2. da budu povezane sa pravim projektnim nivoom
3. da pretpostavke koje nisu važne ne budu unete u strukturu projekta
4. da pretpostavke koje će verovatno biti ostvarene ne budu navedene
5. da, ukoliko postoje pretpostavke koje su istovremeno i važne i malo verovatne (ubojiti faktori), struktura projekta bude izmenjena ili da izvođenje projekta bude obustavljeno
6. da preostale pretpostavke budu precizno definisane i da budu proverljive.

## 4.8 INDIKATORI

U kontekstu LFA, jedan indikator definiše standard učinka koji treba dostići kako bi cilj bio postignut.

Način na koji se indikatori formulišu objašnjen je u odeljku 3.4.

Direktni indikatori odražavaju promene kojima projekat teži (proizvedene tone, isušeni ari, kandidati koji su diplomirali itd.).

Ponekad nije moguće ili nije ekonomično direktno meriti promenu. U takvim slučajevima moraju se koristiti indirektni indikatori (učenici šestog razreda kao indikator pismenosti, standard stambene izgradnje ili kupovina bicikala kao indikator prihoda poljoprivrednika).

Svakako je bolje imati više od jednog indikatora. Jedinstveni indikatori retko daju sveobuhvatnu sliku promena.

U nekim slučajevima informacije potrebne za merenje indikatora (sredstva verifikacije) nalaze se u postojećim izvorima. U ostalim slučajevima, informacije moramo sakupljati, na primer, anketama, temeljnim studijama itd. Bilo kako bilo, sredstva verifikacije

moraju biti sagledana u odnosu na: **relevantnost informacija, pristupnost, troškove, pouzdanost.**

Indikatori su korisni samo u meri u kojoj sredstva verifikacije mogu da budu ustanovljena. Skupi, nepouzdana ili oni za čiju je primenu potrebno dosta vremena, moraju biti zamenjeni drugim merljivim indikatorima.

**Kada su indikatori jasno utvrđeni, pobrinite se:**

1. da budu jasni u smislu kvantiteta, kvaliteta, vremena, lokacije i ciljne grupe
2. da sredstva verifikacije budu raspoloživa (statistički podaci, posmatranja, evidencije)
3. da, ukoliko sredstva verifikacije nisu raspoloživa, bude provereno da li neophodne informacije mogu biti prikupljene po razumnoj ceni
4. da budu relevantni kao mera dostizanja ciljeva
5. da sredstvo verifikacije bude pouzdano i aktuelno
6. da sakupljanje, pripremanje i odlaganje informacija bude aktivnost u okvirima projekta, dok će neophodni ulazni parametri biti precizno navedeni u matrici.

**1 – PREGLED TERMINA I KONCEPATA KORIŠĆENIH U LFA<sup>13</sup>**

AKTIVNOST	Akcija ili rad preduzet u okviru projekta radi izmene ulaznih parametara (finansijska sredstva, materijali) u izlazne parametre (organizacije, zgrade).
DELOTVORNOST	Mera stepena uspešnosti projekta ili programa u odnosu na postizanje ciljeva.
EVALUACIJA	Sistematično i nezavisno ispitivanje projekta radi određivanja njegove efikasnosti, delotvornosti, uticaja, održivosti i relevantnosti njegovih ciljeva.
EFIKASNOST	Mera „produktivnosti“ procesa sprovođenja – koliko se ekonomično ulazni parametri pretvaraju u izlazne.
IZLAZNI PARAMETAR (REZULTAT)	Rezultati koje projekat garantuje kao posledicu svog delovanja.
INDIKATOR	U kontekstu LFA, indikator određuje standard učinka koji treba dostići radi postizanja cilja.
KORISNICI	Direktni (ili planirani) korisnici (ciljna grupa) zajedno sa indirektnim korisnicima projekta.
ODRŽIVOST	Stepen u kome će partnerske institucije države nastaviti da rade na postizanju ciljeva nakon što projekat bude priveden kraju.
OPŠTI CILJ	Glavni opšti cilj čijem ostvarenju projekat treba dugoročno da doprinese i koji predstavlja razlog za njegovo sprovođenje.
PRAĆENJE	Neprestano ili periodično nagledanje fizičkog sprovođenja projekta kako bi bilo osigurano da ulazni parametri, aktivnosti, izlazni parametri i spoljašnji faktori teku u skladu sa planovima.
PRETPOSTAVKA	Događaj, uslov ili odluka koji su neophodni za uspeh projekta, a nad kojima rukovodioci projekta, u najvećoj meri ili u potpunosti, nemaju kontrolu.
PRISTUP LOGIČKE MATRICE (LFA – Logical Framework Approach)	Instrument upravljanja koji olakšava planiranje, izvršenje i evaluaciju projekta. U ovom kontekstu, LFA takođe označava: <ul style="list-style-type: none"> <li>• format u kome se donatorima ili partnerskim agencijama predstavljaju projektne ideje, izveštaji pretprocene, projektna dokumentacija, izveštaji o toku projekta itd.</li> <li>• sažet pregled projekta u obliku matrice koji važi tokom sprovođenja projekta, ali se može menjati</li> <li>• niz analitičkih instrumenata koji se koriste u toku eksterne/interne radionice.</li> </ul>
PROGRAM	Skup vezanih projekata ili usluga usmerenih ka postizanju određenih (obično sličnih ili povezanih) ciljeva.

13 Izvor: Pristup logičke matrice, NORAD, 1999. godine

PROJEKAT	Skup planiranih poduhvata/aktivnosti osmišljen radi postizanja određenih konkretnih ciljeva u okviru datog budžeta i u određenom vremenskom periodu.
PROJEKATNA MATRICA (PM)	Sažet pregled nacrtu projekta kojim su definisani ključni elementi, spoljašnji faktori i očekivane posledice uspešnog završetka projekta.
PROCENA	Opšta procena relevantnosti, izvodljivosti i održivosti projekta koja se vrši pre donošenja odluke o njegovom otpočinjanju.
RELEVANTNOST	Stepen u kome argumentacija i ciljevi projekta jesu ili ostaju primereni, značajni i svrsishodni u odnosu na uočene prioritete potrebe i probleme.
SVRHA	Neposredni razlog postojanja projekta. Rezultat koji projekat treba da postigne ukoliko bude završen uspešno i blagovremeno.
ULAZNI PARAMETAR	Sredstva, osoblje, materijali i ostalo što je projektu neophodno za dobijanje željenih izlaznih parametara.
UTICAJ	pozitivne i negativne promene u okruženju koje su, direktno ili indirektno, proizvedene kao rezultat izvođenja programa ili projekta.
CILJNA GRUPA	(Direktni korisnici). Specifična grupa radi čije dobrobiti se preduzima projekat ili program; u bliskoj vezi sa uticajem i relevantnošću.

## 2 – RADIONICE O LFA

Radionice o LFA predstavljaju važan instrument prilikom projektnog planiranja i analize. Mogu biti organizovane na različite načine.

U svom najjednostavnijem obliku radionice mogu biti kratke, interne vežbe koje se izvode u ranim fazama kako bi bilo odlučeno da li će planiranje projekta biti nastavljeno. Sa druge strane, one mogu biti temeljnije, u zavisnosti od toga da li se radi o novom ili tekućem projektu, odnosno o jednostavnom, ograničenom konceptu ili o složenom i integrisanom konceptu itd.

Opsežnije radionice o LFA obično traju od 6 do 12 dana i u njima učestvuju predstavnici svih uključenih strana (do 25 učesnika) radi pripreme samog nacrtu projekta.

Opsežnija radionica o LFA obično okuplja predstavnike na državnom, regionalnom i lokalnom nivou, predstavnike organizacija i institucija koje učestvuju u projektu, odnosno na koje projekat utiče, relevantne stručnjake i predstavnike donatorske agencije.

Ovo se radi zbog toga što će buduća saradnja biti lakša i produktivnija ukoliko svi učesnici razvijaju projekat zajedno i ukoliko ostvare dogovor o ciljevima projekta.

U ovaj proces bi trebalo uključiti i predstavnike predviđenih korisnika, bilo direktno u okviru radionice ili indirektno učestvovanjem u radu pojednostavljenih radionica koje se zasnivaju na prilagođenim metodama komunikacije, gde učesnici mogu da izraze svoja mišljenja i predstave prioritete.

Radionice bi trebalo da vodi stručnjak za LFA. Facilitator/moderator bi po mogućstvu trebalo da bude nezavistan kako u odnosu na donatorsku agenciju, tako i u odnosu na partnersku vladu.

Radionica o LFA fokusira se na ključne aspekte složenog trenutnog stanja. Sveobuhvatnost vežbe planiranja biće određena količinom raspoloživih informacija, složenošću problema sa kojima se treba suočiti, kao i brojem i sposobnostima učesnika.

Polazna tačka za radionicu vezanu za LFA trebalo bi da bude dokument koji opisuje aktuelne probleme u oblasti projekta, npr. studija predizvodljivosti ili informacije sakupljene za tu konkretnu namenu.

Ove informacije trebalo bi staviti na raspolaganje učesnicima pre nego što radionica bude organizovana.

Trebalo bi obezbediti i relevantne informacije o raznim interesnim grupama, njihovim potrebama, sociokulturnoj situaciji itd.

## TEHNIKA VIZUELIZACIJE

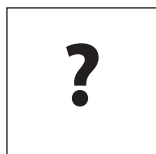
Vizuelizacija se u radionicama vezanim za LFA koristi da bi razmišljanje, razgovor i proces rada bio što efikasniji. Prilikom upotrebe tehnike vizuelizacije se u značajnoj meri koriste kartice u boji kako bi bila prikazana i analizirana različita mišljenja.

Osnovni princip rada radionice je da svi doprinosi učesnika radionice treba da budu odmah zapisani na kartice i pričvršćeni na zid kako bi svi mogli da ih vide. Na taj način, razgovor se racionalizuje i produbljuje, a rezultati se postepeno poboljšavaju.

Deset praktičnih pravila vezanih za tehnike vizuelizacije su:

1. Budite pozitivni: sročite sve predloge, napišite ih na karticama i izbegavajte rasprave koje troše vreme.
2. Na jednoj kartici može biti napisana samo jedna izjava, i to jasno i sažeto.
3. Sročite poruku jasno i razumljivo: držite se činjenica, izbegavajte nagađanja, stereotipe i nejasne skraćenice.
4. Moderator pomaže učesnicima da organizuju svoje predloge – kartice, stolice i diskusiju.
5. Učestvovanje moderatora bi trebalo da bude svedeno na aspekte metodologije LFA. Moderator bi trebalo da se uzdrži od učestvovanja u raspravama o predmetu.
6. Kartice sa opštim izjavama trebalo bi zameniti sa nekoliko kartica na kojima su izjave konkretnije sročene.
7. Moderator može, kada to učesnici zatraže, izmeniti ili privremeno pomeriti izjave.
8. Izjave mogu biti promenjene ili trajno pomerene isključivo ako su se sa tim složili svi učesnici (konsenzus).
9. Ukoliko se rasprava oduži ili postane neproduktivna, trebalo bi je (privremeno) prekinuti, primenjivanjem „saobraćajnih znakova“ (navedeni ispod teksta). Tim bi, potom, trebalo da nastavi rad na drugim aspektima problema.
10. Linije koje ukazuju na uzročno-posledične veze ne bi trebalo ucrtavati sve do kraja sesije.

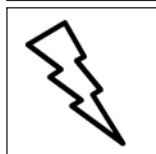
## PRIMERI ZNAKOVA ZA RADIONICE NA TEMU LFA



Neophodno je kasnije dalje razjasniti



Potrebno je još informacija



Neslaganje, konflikt, kontroverzno pitanje



Prekinuta rasprava

*Izvor: Pristup logičke matrice, 4. izdanje, NORAD, 1999. g.*

## 3 – LOGIČKA MATRICA U STANDARDNOM FORMATU

Naziv programa/projekta		Ukupan budžet:	
<b>Opšti cilj</b>	<b>Objektivno merljivi indikatori</b> Ukazuju na to da li su ciljevi/svrha/rezultati/aktivnosti postignuti na svakom nivou hijerarhije logičke matrice i u definisanim vremenskim okvirima. Pružaju osnovu za izradu odgovarajućeg sistema procene i praćenja.	<b>Izvori verifikacije</b> Izvori informacija, načini i metode korišćeni prilikom sakupljanja informacija i izveštavanja u odnosu na indikatore (uključujući i to ko i kada/koliko često) i dati na uvid prilikom evaluacije rezultata projekta	
<b>Svrha projekta</b>	<b>Objektivno merljivi indikatori</b> Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. <i>Može pomoći odgovor na pitanje: „Kako ćemo znati da je svrha postignuta?“</i>	<b>Izvori verifikacije</b> Isti izvori verifikacije koji su navedeni u koloni iznad.	<b>Pretpostavke</b> Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja i uticati na napredak ili uspeh samog projekta. <i>Koji spoljni uslovi moraju biti ispunjeni kako bi rezultati doveli do ispunjavanja svrhe projekta?</i>
<b>Rezultati</b>	<b>Objektivno merljivi indikatori</b> Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. <i>Može pomoći odgovor na pitanje: „Kako ćemo znati da su rezultati postignuti?“</i>	<b>Izvori verifikacije</b> Isti izvori verifikacije koji su navedeni u koloni iznad	<b>Pretpostavke</b> Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projektom, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja. <i>Koji spoljni uslovi/faktori se moraju ispuniti kako bi se očekivani rezultati ostvarili na vreme?</i>
<b>Aktivnosti</b>	<b>Sredstva</b> Ponekad su data kao sažetak resursa/sredstava koje treba obezbediti. <i>Navedite koji su neophodni ulazni elementi i koja su osnovna sredstva koja treba primeniti, na primer: tehnička pomoć, osoblje, oprema, obuke, istraživanja, zalih, operativne prostorije</i>	<b>Troškovi</b> Ponekad su dati kao sažetak troškova i budžeta koje treba obezbediti. <i>Koji su troškovi sredstava/aktivnosti, pregled budžeta</i>	<b>Pretpostavke</b> Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaja na vezu između svrhe i cilja. <i>Koji spoljni uslovi/faktori moraju biti ispunjeni kako bi aktivnosti bile uspešno primenjene a rezultati postignuti?</i>
			<b>(5) Preduslovi</b> Zahtevi koje treba ispuniti pre početka projekta. (ponekad nije obavezna stavka u okviru matrice)

#### 4 - PRIMER LOGIČKE MATRICE: IZGRADNJA KAPACITETA MINISTARSTVA POLJOPRIVREDE I VODOPRIVREDE I PODRŠKA RURALNOM EKONOMSKOM RAZVOJU

Analiza logičke matrice: Izgradnja kapaciteta Ministarstva poljoprivrede i vodoprivrede (MPVP) podrška ruralnom ekonomskom razvoju			
Opšti cilj	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
Omoгуćiti restrukturiranje poljoprivrednog, prehrambenog i ruralnog sektora sprovođenjem reformisanih poljoprivrednih i ruralnih politika kako bi bio stimulisan rast prihoda, smanjeno siromaštvo i poboljšan životni standard u ruralnim oblastima.	sprovedene reforme politika poljoprivredni i ruralni prihodi statistika siromaštva udeo poljoprivrednog i ruralnog sektora u rastu bruto domaćeg proizvoda (BDP) (u apsolutnim iznosima)	nacionalni statistički podaci studije i izveštaji o siromaštvu i okruženju	
Specifični ciljevi	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
razviti moderno i efikasno Ministarstvo poljoprivrede i vodoprivrede sposobno da formuliše, sprovede, prati i oceni poljoprivrednu i integrisanu ruralnu razvojnu politiku uvesti mehanizme reformisanih poljoprivrednih, prehrambenih, trgovinskih i ruralnih politika koji doprinose restrukturiranju poljoprivredno-prehrambene i ruralne proizvodnje, pripremaju za učlanjenje u Svetsku trgovinsku organizaciju, kao i za harmonizaciju sa odredbama i procedurama zakonodavstva EU	zakonski i administrativni instrumenti koje je izradilo MPVP sprovođenje reformisanih politika	Službeni glasnik budžet pravilnici	makroekonomska stabilnost nastavak dezinflacije povećana stabilnost kursa poboljšano posredovanje finansijskog sektora povećana sposobnost bankarskog sektora za davanje zajmova poljoprivrednom i ruralnom poslovanju zaštita zdravlja biljaka i životinja
Očekivani rezultati	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
1. restrukturirano Ministarstvo poljoprivrede i vodoprivrede i uvedeno savremeno rukovođenje javnim sektorom, kao i procedure za sprovođenje politika 2. uspostavljeni održivi kapaciteti za analizu politika, ekonomske analize i za strateško planiranje u Ministarstvu poljoprivrede i vodoprivrede 3. uspostavljeni kapaciteti za programiranje i praćenje ruralnog razvoja u MPVP 4. uspostavljena Agencija za ruralni razvoj 5. sproveden program ruralnog razvoja u Jugistočnoj Srbiji	usvojeni i sproveden plan restrukturiranja MPVP dovoljna budžetska sredstva za kadrovske i operativne troškove namenjena MPVP sprovođenje dobre procedure javne uprave u MPVP obezbedeni kadrovi i operativni budžet za programiranje i praćenje ruralnog razvoja u MPVP planovi ruralnog razvoja definisani indikatori za praćenje planova ruralnog razvoja	organizaciona struktura MPVP budžet i kadrovski plan MPVP interne procedure upravljanja (priručnici, protokoli, itd.) opisi i poslova i odeljenja ocena, praćenje i evaluacioni izveštaji o sprovedenim politikama	kontinuirana politička podrška reformi i restrukturiranju kako MPVP, tako i poljoprivrednog i ruralnog sektora



Aktivnosti	Sredstva/Ulazni parametri	Sredstva verifikacije i Troškovi	Pretpostavke
<p><b>1. Podrška restrukturiranju, razvoju i rukovođenju MPVP</b></p> <p>analiza kadrova i funkcija MPVP, uključujući i analizu podrđenih organa (kao i restrukturiranje veterinarske i fitosanitarne inspekcije u okviru programa za 2003) i priprema detaljnog predloga izmena sistematizacije MPVP i svih podrđenih organa (restrukturiranje nakon uspostavljanja Državne zajednice)</p> <p>priprema internih upravljačkih procedura u MPVP (uključujući u to i interni finansijski menadžment i reviziju, upravljanje kadrovima, internu komunikaciju, informaciono menadžment, informacione tehnologije, institucionalno planiranje)</p> <p>pregled i preporuke vezane za upravljanje finansijama (uključujući u to i reviziju i mere protiv malverzijal), organizacijama i procedure za sprovođenje mehanizama poljoprivrednih i ruralnih politika</p> <p>podrška pravnim i tehničkim službama MPVP za izradu nacrtu neophodne zakonodavne regulative i harmonizacije sa zakonodavstvom EU</p> <p>podrška uskladjanju zakonodavne regulative i administrativnih procedura radi unapređenja poslovnog okruženja</p> <p>podrška pripremi i sprovođenju strategije eksterne komunikacije</p> <p>priprema tehničke specifikacije, tenderske dokumentacije i pomoć pri nabavi informacione i komunikacione tehnologije i pripadajuće opreme za MPVP</p>	<p><b>Sredstva:</b></p> <p>Grupe aktivnosti.1.1.2</p> <p>Izgradnja kapaciteta (poželjno Tvining):</p> <p>rukovodilac projekta (RP)</p> <p>savetnik za stabilizaciju (SS)</p> <p>kratkoročno i srednjoročno angažovani eksperti radi pružanja podrške putem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o revizije postojećih procedura i organizacije</li> <li>o obuke</li> <li>o podrške u radu</li> <li>o studijskih putovanja</li> <li>o pružanja saveta i preporuka</li> <li>o analize i dizajna sistema</li> <li>o obuke za korišćenje računara za veći broj zaposlenih u MPVP</li> <li>o doprinos koji MPVP daje sprovođenju projekta biće precizno definisan Ugovorom o grantu tvininga</li> </ul> <p>Materijal:</p> <p>nabavka informacione i komunikacione tehnologije i odgovarajuće opreme radi uspostavljanja intraneta u MPVP</p>	<p>Ugovor o grantu Tvininga (pokriva grupe aktivnosti 1 i 2)</p> <p>kvartalni izveštaji</p> <p>izveštaji kratkoročnih i srednjoročnih ekspertskih misija sprovedene analize i preporuke priručnici sa procedurama strateška dokumenta softverski sistemi dokumenta sa obuka izveštaji i preporuke nakon studijskih putovanja sastanci Upravnog odbora Budžet tvininga: € 1,8 miliona</p> <p><b>Materijali, radovi, usluge za uspostavljanje intraneta:</b></p> <p>usluge izrade tehničke specifikacije hardvera i softvera za intranet, pomoć u nabavci, implementacija softverskog rešenja za intranet (izrada, baze podataka itd.) i praćenje realizacije ugovora o nabavci. oprema i nabavka softvera manji radovi na uspostavljanju servera/mreže</p> <p>Budžet € 0.7 miliona</p>	<p>motivisanost i želja širom MPVP da učestvuje u unapređivanju struktura i poslovanja MPVP</p> <p>moogućnost da neophodne zakonske mere budu sprovedene bez odlaganja</p> <p>moogućnost da obučeni državni službenici ostanu u MPVP</p> <p>moogućnost da viši službenik MPVP (nivo pomoćnika ministra) odvoji dovoljno vremena i obezbedi direktan pristup RPI SS rukovodećoj strukturi kako bi bilo obezbeđeno adekvatno sprovođenje projekta, kao i da bi bilo postupljeno u skladu sa datim preporukama</p> <p>MinPV će odrediti resurse (vreme, kadrove i srodne operativne troškove) radi implementacije Tvininga</p>
<p><b>2. Unapređenje kapaciteta MPVP za sprovođenje analiza i strateško planiranje</b></p> <p>implementacija unapređenog sistema prikupljanja, obrade, arhiviranja i razmene podataka i statistika vezanih za poljoprivredu</p> <p>podrška razvoju jedinice za izradu ekonomskih i regulatornih analiza i analiza politika u MPVP kako bi ona postala izvor primera dobre prakse u oblasti analiza politika, ocene, praćenja i izveštavanja o poljoprivrednim</p>	<p>Videti gore</p>	<p>Videti gore uz sledeće:</p> <p>definisane procedure za prikupljanje podataka i poljoprivrednu statistiku unapređena poljoprivredna statistika/prikupljanje podataka informacioni sistem za arhiviranje poljoprivredne statistike/ podataka statistički i informatički izveštaji se</p>	<p>angažovano/ postavljeno osoblje u sektoru za analize politika i strateško planiranje u MPVP; određen operativni budžet.</p> <p>MinPV spremno da postupi prema izvršenim analizama i sprovede date preporuke i strategije.</p>

<p>politikama i ruralnom razvoju</p> <p>podrška za uspostavljanje kapaciteta za strateško planiranje u MPVP kao i specifična pomoć u pripremi strateškog okvira u veterinarnoj, fitosanitarnoj i poljoprivredno-ekološkoj oblasti</p> <p>pregled i preporuke aktivnosti neophodnih za uspostavljanje poslovnog okruženja povoljnog za strana investiciona ulaganja u poljoprivredni i ruralni sektor</p>		<p>distribuiraju i koriste za analize, ocenu i praćenje</p> <p>urađene su analize i sprovedena ocena privrede i politika</p> <p>pripremljeni strateški planovi</p> <p>analizirano poslovno okruženje i identifikovane i sprovedene aktivnosti u MPVP radi unapređenja poslovnog okruženja za direktna strana ulaganja</p>	<p>angažovano/ postavljeno osoblje u sektoru za programiranje i praćenje ruralnog razvoja u MPVP; određen operativni budžet.</p>
<p><b>3. Podrška uspostavljanju kapaciteta za programiranje ruralnih politika u MPVP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o saveti i preporuke za organizovanje funkcije planiranja i praćenja ruralnog razvoja</li> <li>o podrška za uspostavljanje procedura za partnersku saradnju sa drugim ministarstvima, socijalnim i ekonomskim partnerima (zainteresovane strane)</li> <li>o obuka za korišćenje participativnih tehnika programiranja ruralnog razvoja</li> <li>o pomoć u pripremanju planova ruralnog razvoja</li> <li>o Jugoistočne Srbije</li> <li>o pomoć u uspostavljanju sistema praćenja i ocene ruralnog razvoja (polazni i indikator, nezavisna ex-ante ocena planova ruralnog razvoja, priprema računarskog sistema za praćenje i priprema procedura za ocenjivanje)</li> </ul>	<p>Institucionalna izgradnja i:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o podrška visokih savetnika</li> <li>o obuka (radionice/seminari)</li> <li>o podrška u poslovnom procesu studijska putovanja</li> <li>o saveti i preporuke</li> <li>o analiza i izrada sistema</li> <li>o Tehnička pomoć u sprovođenju periodične revizije Agencije za ruralni razvoj.</li> </ul>	<p>projektni izveštaji</p> <p>sastanci Upravnog odbora</p> <p>materijali sa obuka</p> <p>priručnici</p> <p>procedura/dokumentacija</p> <p>ex-ante evaluacioni izveštaji</p> <p>Planova ruralnog razvoja</p> <p>računarski sistem za praćenje sprovođenja planova ruralnog razvoja sa polaznim indikatorima</p> <p>Budžet: € 2.5 miliona za uspostavljanje kapaciteta za programiranje i podršku uspostavljanju Agencije za ruralni razvoj</p>	<p>usvojena zakonska regulativa kojom se osniva Agencija za ruralni razvoj</p> <p>obezbeđeno dovoljno sredstava u budžetu za kadrovske i operativne troškove ARR</p>
<p><b>4. Podrška uspostavljanju Agencije za ruralni razvoj u Srbiji</b></p> <p>pomoć u uspostavljanju Agencije za ruralni razvoj (ARR) za odobravanje projekata, izvršenje plaćanja, računovodstvene poslove i tehničku kontrolu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o saveti i preporuke za uspostavljanje organizacione strukture, poslovanje i upravljanje ARR</li> <li>o pomoć u pripremanju proceduralnih priručnika za ARR</li> <li>o pomoć u pripremanju računarskog sistema</li> <li>o obuka za rukovanje sistemom i procedurama nezavisna revizija integrisanosti procedura i sistema ARR</li> </ul>			
<p><b>5. Implementacija programa ruralnog razvoja u Jugoistočnoj Srbiji</b></p> <p>Grant za sprovođenje planiranih aktivnosti ruralnog</p>	<p>kofinansiranje odobrenih projekata</p>	<p>projektni portfolio</p> <p>Budžet za projekte ruralnog razvoja: €3 miliona</p>	<p>uspostavljena ARR</p> <p>uspostavljen sektor za programiranje i praćenje ruralnog</p>

## 5 - PRIMER LOGIČKE MATRICE: UNAPREĐENJE USLUGA JAVNIH LABORATORIJA INSTITUTA ZA JAVNO ZDRAVLJE U SRBIJI

Naziv projekta: Unapređenje usluga javnih laboratorija Instituta za javno zdravlje u Srbiji			
Opšti cilj	Merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Opšti cilj je doprinos unapređenju zdravlja stanovništva u Srbiji putem održivog unapređenja usluga javnih laboratorija Instituta za javno zdravlje (IJZ) u odnosu na kvalitet, pouzdanost i ekonomičnost.	unapređeno zdravlje stanovništva revidiran zakonodavni okvir uspostavljen kvalitetan sistem realno ostvarivi finansijski planovi za laboratorije IJZ	Službeni glasnik (izmene zakonodavnog okvira) dokumenta kojima su definisane politike projektni izveštaji godišnji izveštaji referentnih laboratorija i koordinacionih institucija izveštaji MZ analiza upravljanja sprovedena u odnosu na učinak i ispitivanje mišljenja pacijenata	konzistentan pristup zdravstvenoj politici u Srbiji i opredeljenost Vlade za sprovođenje reforme zdravstvenog sistema usaglašen pristup Vlade zakonodavnoj i organizacionoj reformi spremnost Ministarstva zdravlja (MZ), Ministarstva poljoprivrede (MP) i Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje (RZZO) da integrišu pristup planiranju i upravljanju ključnim oblastima/processima u sprovođenju zajedničkih strategija MZ pruža informacije o trenutnom stanju
Specifični ciljevi	Merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Postići pouzdan i uporediv kvalitet laboratorijskih usluga primenom Nacionalnog sistema referentnih laboratorija. <sup>14</sup> Poboljšati kapacitet i kvalitet usluga IJZ	mreža IJZ i MZ usvojile su plan realizacije sistema referentnih laboratorija predložene nove zakonske inicijative MZ vrši praćenje usluga IJZ u skladu sa EU i nacionalnim standardima	Službeni glasnik (izmene zakonodavnog okvira) finalni izveštaji interni izveštaji Ministarstva redovne ocene laboratorijskih usluga,	delotvorna saradnja sa MZ i drugim ustanovama MZ pruža informacije o trenutnom stanju spremnost institucija za uvođenje

14 U dogovoru sa korisnicima zaključeno je da se koncept "referentnih laboratorija" proširi u koncept "referentni sistem laboratorija". Detaljnije u odeljku XXX.

<p>Postići ekonomične usluge laboratorija IJZ putem strateškog unapređenja upravljanja laboratorijama, unapređenja znanja i opreme, kao i unapređenja komunikacija i međusobne saradnje laboratorija Instituta za javno zdravlje.</p>	<p>postoji znatno poboljšanje kvaliteta obavljenih usluga</p> <p>sprovedena obuka i obrazovanje kadrova</p>	<p>prostorija, finansijskih i ljudskih resursa</p>	<p>promena</p> <p>pravovremeno obezbeđena tenderska procedura i sredstva za obuku</p> <p>kadrovi mogu da prisustvuju obuci; adekvatno profesionalno iskustvo</p>
<p>Optimizovati korišćenje usluga laboratorija Instituta za javno zdravlje putem podrške komunikaciji i saradnji sa klijentima (pacijentima, lekarima u primarnoj zdravstvenoj zaštiti, nadležnim organima i privredom).</p>	<p>kapacitet i kvalitet usluga IJZ je osnažen i kupljena oprema instalirana i funkcioniše.</p> <p>unapređena organizaciona struktura, odnosi i odgovornosti mreže laboratorija IJZ</p>	<p>konferencija na kojoj je postignut dogovor o uslugama mreže laboratorija IJZ</p> <p>finalni izveštaji</p> <p>interni izveštaji Ministarstva</p>	<p>pravovremeno nabavljena oprema; odgovarajući operativni resursi</p> <p>spremnost rukovođeće strukture i osoblja za uvođenje</p>
<p>Unaprediti ugled laboratorija Instituta za javno zdravlje putem bolje informisanosti klijenata i putem vizuelne podrške (uprava, privatna preduzeća i javnost).</p>	<p>izrađen dokument kojim su definisani zahtevi za uvođenje Sistema upravljanja informacijama u laboratorijama (SULL) koji su specifični za Srbiju</p> <p>ojačani kapaciteti IJZ za izveštavanje</p> <p>unapređeno upravljanje podacima u IJZ</p>	<p>postojanje dokumenata koji definišu politiku SULL</p> <p>izrada mesečnih izveštaja IJZ (najmanje 80%)</p> <p>uprošćavanje i unapređenje administrativnog i informacionog poslovanja u IJZ</p> <p>dostupnost štampanih<sup>15</sup> izveštaja o analizama namenjenim pacijentima, u svim strukturama i za sve vrste analiza</p>	<p>dovoljni IT kapaciteti za programiranje i implementaciju SULL na raspolaganju makar minimum opreme</p>
<p>Unaprediti ugled laboratorija Instituta za javno zdravlje putem bolje informisanosti klijenata i putem vizuelne podrške (uprava, privatna preduzeća i javnost).</p>	<p>sprovedeno ispitivanje javnog mnenja</p> <p>proizveden promotivni materijal</p> <p>PR osoblje IJZ obučeno i obrazovano</p> <p>izrađen nacrt web-strane i održana odgovarajuća obuka za IJZ</p>	<p>informacije prikupljene od lokalnog stanovništva, nadležnih vlasti, privatnih preduzeća i opština</p>	<p>pravovremeno sproveden tender i obezbeđena sredstva za obuku</p> <p>volja direktora i PR osoblja IJZ za sprovođenje promena</p>

15 za razliku od rukom pisanih izveštaja.

Rezultati	Merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Nacionalni sistem referentnih laboratorija javnog zdravlja je funkcionalan, sa razvijenim jednogodišnjim i petogodišnjim planovima.	planirane aktivnosti i rezultati su ostvareni uspostavljene operativne veze u okviru mreže IJZ	ostvareno je najmanje 80% planiranih aktivnosti u prvoj godini, nakon što je MZ zvanično usvojilo strukturu mreže IJZ	delotvorna saradnja između MZ, projekta i svih ostalih glavnih aktera i zainteresovanih strana saglasnost sa MZ o organizacionim unapređenjima projekat napreduje prema planu saglasnost o zakonskim izmenama; brzo sprovedena zakonska procedura
Merljiv, unapređen i odgovarajući nivo kvaliteta podataka vezanih za sve usluge laboratorija.	dogovorena specifikacija standarda kvaliteta unapređene metode u skladu sa međunarodnim standardima i standardima EU sertifikovane i akreditovane laboratorije rezultati interne i eksterne kontrole kvaliteta (testovi osposobljenosti)	pregled izveštaja o ocenama i njihovom poboljšanje tokom vremena broj laboratorija koje redovno prolaze kroz testove osposobljenosti ujednačavanje analitičkih metoda u okviru mreže	sistem akreditacije ATSCG unapredio je veze sa međunarodnim sistemom Standard ISO 15189 (klimičke laboratorije) zvanično je prihvatilo i prepoznalo MZ postojanje volje osoblja IJZ da unifikuje i izmeni svoje analitičke procedure
Zakonodavstvo koje reguliše imenovanje, ocenu i praćenje referentnih laboratorija je unapređeno i usklađeno sa međunarodnim standardima za akreditaciju laboratorija.	praćenje usluga IJZ obavlja MZ/koordinaciona mreža u skladu sa standardima EU i nacionalnim standardima	Službeni glasnik (izmene zakonodavnog okvira) postoje politike i planovi praćenja interni izveštaji MZ/koordinacione mreže	saglasnost o potrebnim zakonskim izmenama; pravovremeno završene zakonodavne procedure postojanje volje referentnih laboratorija da bude sprovedeno redovno praćenje saglasnost dobijena u MZ u vezi sa organizacionim unapređenjem
Uspostavljena međunarodna saradnja	Međunarodne veze sa drugim mrežama referentnih laboratorija kontakti sa drugim međunarodnim laboratorijama radi obavljanja retkih analiza koje se ne sprovode u Srbiji pristup, za većinu rukodovećeg kadra IJZ, informacijama međunarodnih laboratorija putem predavanja, interneta i stručnika učestvovanje na studijskim putovanjima, međunarodnim radionicama i konferencijama	međunarodne veze dokumentovane izveštajima o posetama i sastancima lista retkih analiza koje se šalju u inostranstvo, sa imenima kontakt osoba i procedurama broj relevantnih dokumenata prevedenih na srpski jezik obezbeđena dokumentaciona baza za IJZ broj učesnika na međunarodnim skupovima	postojanje volje drugih međunarodnih referentnih mreža laboratorija da se povežu sa nacionalnom mrežom dovoljno radnih dana lokalnih konsultanata opredeljeno za aktivnosti prevodjenja pravovremeno sproveden tender i obezbeđena sredstva za obuke

Veća ekonomičnost IJZ	<p>smanjivanje ukupnih troškova po svakoj analizi</p> <p>povećano pokrivenje troškova IJZ koje vrši RZZO</p> <p>smanjena preklapanja aktivnosti između zainteresovanih strana</p> <p>standardizacija tehnika i smanjenje troškova uz rast obima poslovanja</p> <p>optimizacija dokumentacionog poslovanja koja dovodi do manjeg broja administrativnih grešaka</p>	pregledi zdravstvenog poslovanja cenovnik za pokrivanje troškova IJZ koje će izvršiti RZZO	adekvatni raspoloživi ljudski i finansijski resursi za poslovanje
Unapredeno korišćenje laboratorijskih podataka	postojanje Dokumenta kojim se definišu zahtevi za SUII specifični za Srbiju	raspoloživi dokumenti kojima su definisane politike SUII	dovoljni IT kapaciteti za programiranje i implementaciju SUII
Unapredjen ugled i PR laboratorija IJZ	Redovna komunikacija sa klijentima (web-strana, izveštaji, ocene, bilten)	izrađivanje mesečnih izveštaja IJZ (najmanje 80%)	postoji minimum opreme
Unapredeno korišćenje podataka	Redovna komunikacija sa klijentima (web-strana, izveštaji, ocene, bilten)	dostupnost materijala (brošure) i sredstava (web-strana) komunikacije	postoji minimum opreme

16 za razliku od rukom pisanih izveštaja.

## Aktivnosti

Aktivnosti su grupisane po oblastima poslovanja, kako je dogovoreno između izvođača projekta i korisnika, t.j. svrstane su u sedam kategorija

(upravljanje projektom nije uključeno)

Podsetnik o oblastima poslovanja:

1. provera kvaliteta
2. organizacija, referentni sistem i umrežavanje
3. specifične aktivnosti laboratorija
4. upravljanje podacima
5. komunikacija
6. finansije i ekonomičnost
7. upravljanje projektom i praćenje
8. nabavke (ne detaljno, budući da se tiče jedino ponovnog pokretanja inicijalnog tendera)

Aktivnosti	Merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
<b>1- Inicijalne aktivnosti</b>			
Tenderske aktivnosti	završen tender za nabavku opreme  završen tender #1 za sprovođenje obuke	EAR i korisnici	projekat ili EAR ne kasne u sprovođenju tendera  interesovanje tržišta za ove tendere
Regrutovanje lokalnog osoblja	angažovana dva mlađa saradnika	Ugovor o radu	Projektni zadaci teško mogu biti ispunjeni
Aktivnosti Upravnog odbora (UO)	izveštaji UO	Eptisa arhiva	članovi UO su redovno prisutni, a drugi su prisutni po pozivu
Formiranje Radne grupe (RG) (6)	rešenje o formiranju, lista članova i Projektni zadatak za svaku grupu	Eptisa arhiva	postojanje zainteresovanosti osoblja IJZ da učestvuje u upravljanju projektom
Rad Radne grupe	redovni izveštaji o radu	Eptisa arhiva	članovi RG redovno su uključeni u rad
Obuka članova RG u Beogradu <sup>17</sup>	broj obučениh članova RG	sertifikat o pohađanju i program obuke	postojanje interesovanja osoblja IJZ da učestvuje u obukama za upravljanje projektima

<sup>17</sup> jedan od izričitih zahteva korisnika

Aktivnosti <sup>18</sup>	Merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
<b>2- Aktivnosti provjere kvaliteta (QA – Quality Assurance)</b>			
Aktivnosti kliničke mikrobiologije (KM)	zvanično usvojen standard ISO 15189 u Srbiji broj osoba obučeni za proveru kvaliteta kontrolna lista za razvoj KM postojanje ISO 15189 u JUAT panelu akreditacije	zvanični časopisi sertifikat o pohadanju izveštaji o korišćenju kontrolne liste JUAT veb-strana	spremnost MZ da usvoji ISO 15189 spremnost IJZ da pređu na ISO 15189 akreditaciju kapacitet JUAT da proširi svoj akreditacioni panel
<b>Aktivnosti testiranja osposobljenosti</b>			
Međunarodne aktivnosti testiranja osposobljenosti (TO)	broj međunarodnih testiranja sprovedenih u Srbiji korektivne mere koje je sproveo IJZ nakon ovih testiranja	sertifikat o učestvovanju spovedene korektivne mere i dokumentovane	spremnost osoblja IJZ da učestvuju u međunarodnim testiranjima osposobljenosti spremnost IJZ za sprovedu korektivne mere
Nacionalna Jedinica za TO	postoji oprema za obe jedinice za TO broj ogranizovanih testiranja broj osoba koji je pohadao međunarodnu obuku za organizovanje testiranja TO postojanje procedura i politika TO broj polaznika međunarodnih sastanaka na temu TO broj međunarodnih stručnjaka koji prisustvuju sastancima na temu TO u Srbiji	nacionalne Jedinice za TO funkcionalne sertifikat o učestvovanju u programima i sastancima program međunarodnih obuka i dobijanje sertifikata o učestvovanju	postojanje interesovanja i motivacije da bude osnovana nacionalna Jedinica za TO nedostatak svesti o potrebi razvoja nacionalnih politika i procedura nedostatak sredstava predviđenih za plaćanje međunarodnih eksperata za TO koji bi prisustvovali nacionalnim sastancima
Osažena JUAT agencija	dokumentovane posete međunarodnih akreditacionih agencija Srbiji broj ljudi koji učestvuju u međunarodnim sastancima o akreditaciji JUAT međunarodno priznat	podaci o posetama sertifikat o učestvovanju na sastancima sertifikat kojim se međunarodno priznaje JUAT	politička nestabilnost u Srbiji smatra se najvećom preprekom da JUAT bude međunarodno priznat količina sredstava u tenderu za obuku određena za međunarodna studijska putovanja

18 U saglasnosti sa korisnicima, a zbog brojnih preklapanja različitih komponenti uključenih u Projektni zadatak, odlučeno je da Projektni zadatak bude pregrupisan po oblastima aktivnosti radi lakšeg planiranja aktivnosti. I pored toga, svaka oblast aktivnosti povezana je sa Projektnim zadatkom i sve su pokrivenne ovom novom strukturom.



Aktivnosti	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
<b>3- Referentni sistem i umrežavanje</b>			
Organizacija referentnog sistema	<p>lista broja potrebnih referentnih laboratorija</p> <p>postojanje ToR za svaku od referentnih laboratorija</p> <p>postojanje politike odabira dokument kojim se definiše podela zadataka između zainteresovanih strana</p> <p>postoje politike za referentni sistem u Srbiji, uključujući u to jasnije definisanje uloga i misija IJZ i Instituta Batut</p> <p>broj zaposlenih IJZ obučanih da sprovode pripremu tendera</p> <p>postojanje instrumenta za definisanje troškova za referentne aktivnosti</p> <p>zvanično imenovanje referentnih laboratorija</p>	<p>Eptisa arhiva</p> <p>zvanični časopisi</p> <p>arhive MZ i MinPolj</p> <p>sertifikat o učestvovanju i programu obuka</p> <p>detaljni i usklađeni budžeti za referentne aktivnosti</p>	<p>saglasnost svih direktora IJZ povodom otvorenih tendera</p> <p>saglasnost između ministarstava</p> <p>nedostatak sredstava odvojenih za referentne aktivnosti</p> <p>učestvovanje direktora IJZ u tenderskim procedurama</p> <p>teškoće koje nastaju prilikom unapređenja uloge Instituta Batut u referentnim aktivnostima</p>
Osnaženje referentnih laboratorija	<p>broj službenika koji su učestvovali u studijskim putovanjima i posetili referentne laboratorije u Evropi</p> <p>broj službenika koji su učestvovali na međunarodnim sastancima</p> <p>članstvo u referentnim mrežama Evrope</p>	<p>sertifikat o učestvovanju</p> <p>sertifikat o prisustvu na sastancima</p> <p>poziv za učestvovanje na međunarodnim sastancima</p>	<p>interesovanje osoblja IJZ</p> <p>nedostatak sredstava za sva studijska putovanja</p>
Transport uzoraka	<p>postojanje nacionalne politike o transportu uzoraka</p>	<p>zvanični časopisi</p> <p>arhive koordinacionih mreža</p>	<p>nedostatak sredstava za usklađivanje sa međunarodnom regulativom</p>
Standardizacija tehnika analiza	<p>postojanje nacionalne politike o standardizaciji analiza</p> <p>broj laboratorija koje koriste te unifikovane tehnike</p>	<p>zvanični časopisi</p> <p>laboratorijski izveštaji</p>	<p>realistične procedure za analize</p>
Jačanje Republičkog IJZ	<p>postojanje koordinacione politike</p> <p>postojanje strategije supervizije</p> <p>postojanje petogodišnjih akcionih planova</p> <p>broj ljudi koji su bili na studijskim putovanjima u inostranstvu</p>	<p>arhiva Instituta Batut</p> <p>izveštaji supervizije</p> <p>sertifikat o učestvovanju</p>	<p>nedostatak liderstva</p> <p>konflikt interesa među IJZ</p>
Budžetska pitanja referentne mreže	<p>postojanje specifičnih sredstava za referentne mreže</p>	<p>sprovedene referentne aktivnosti</p>	<p>postojanje volje MZ i RZZO da finansiraju referentne aktivnosti</p>
Povezivanje mreže u okviru revidiranih međunarodnih zdravstvenih regulativa	<p>organizovanje konferencije o međunarodnim zdravstvenim regulativama</p> <p>dostupnost dokumenta o međunarodnim zdravstvenim regulativama za IJZ</p>	<p>dnevni red konferencije</p> <p>Eptisa arhiva</p>	<p>zainteresovanost MZ i IJZ za reformu zdravstvenih regulativa</p>

Aktivnosti	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
<b>4- Tehničke aktivnosti laboratorija</b>			
Laboratorijska dokumentacija	dostupnost novoprevedene dokumentacije dostupnost Eptisa baze podataka u IJZ dostupnost dokumentacije dobijene od međunarodnih ref laboratorija	prevedena dokumenta Eptisa elektronska pošta	spremnost međunarodnih referentnih laboratorija da dostave dokumentaciju sredstva raspoloživa za prevođenje
Unapredene astrometrijske tehnike (AST)	postojanje prevedenih knjiga o AST broj obučeni za sprovođenje AST broj obučeni za tumačenje AST broj obučeni za korišćenje softvera Svetske zdravstvene organizacije (SZO) postojanje nacionalne politike o AST trening koji je organizovao Evropski kongres o kliničkoj mikrobiologiji i infektivnim bolestima (EKKMIB)	prevedena knjiga sertifikat o učestvovanju medicinski časopisi izveštaji mreže SZO izveštaji EKKMIB	interesovanje osoblja IJZ za unapređenje tehnika i interpretacije AST postojanje volje EKKMIB da obezbede obuku u Srbiji
Unapredeno znanje osoblja o biostatistici	postojanje statističkog priručnika za kontrolu kvaliteta broj obučeni u oblasti biostatistike broj obučeni za korišćenje softvera za kontrolu kvaliteta	priručnik sertifikat o učestvovanju	interesovanje zaposlenih u IJZ da unaprede svoja znanja u oblasti osiguranja kvaliteta biostatistike i statistike
Unapređen nivo biološke bezbednosti	postojanje priručnika za biološku bezbednost broj obučeni iz oblasti biološke bezbednosti postojanje bezbednosnih procedura	priručnik sertifikat o učestvovanju postojanje procedura	interesovanje zaposlenih u IJZ da unaprede znanja u oblasti biološke bezbednosti
Ostala relevantna obuka (vezano za novac)	na zahtev korisnika	/	dovoljno sredstava u tenderu za obuku
Aktivnosti učenja na daljinu (UD)	organizovanje konferencije o UD postojanje nacionalnog konsenzusa o UD postojanje modula za trening o UD	dnevni red konferencije Eptisa arhiva broj obučeni za UD	interesovanje rukovodstva MZ i IJZ za implementaciju tehnika UD

Aktivnosti	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
<b>5- Upravljanje podacima</b>			
Aktivnosti SUIL	postojanje priručnika o zahtevima SUIL u Srbiji postojanje nacrt procedure o poverljivosti	postojanje procedure u svakom IJZ Arhiva MZ	spremnost MZ da izradi politiku poverljivosti aktivna saradnja sa HIS projektom koji finansira EAR
Standardizacija podataka	koristi se unificiran sistem numerisanja uzoraka koriste se jedinstveni laboratorijski obrasci usklađeni podaci dostavljaju se Institutu Batut	registar IJZ i SUIL prijemna odeljenja IJZ (formulari) informacioni sistem Instituta Batut	spremnost IJZ za unošenje promena, standardizovanog i unapređenog upravljanja podacima kapaciteti Instituta Batut da prime i obrade podatke
Razmena podataka	postojanje priručnika i protokola o razmeni podataka broj elektronskih podataka	postojanje priručnika u svakom IJZ postojanje modula za prijem podataka u Institutu Batut	kapaciteti Instituta Batut da prime i obrade podatke
Optimizacija dokumentacionog i informacionog poslovanja	postojanje izveštaja o administrativnom poslovanju i obradi podataka uprošćene procedure o administrativnom poslovanju i obradi podataka u IJZ	postojanje izveštaja u svakom IJZ priručnik za kontrolu kvaliteta u svakom IJZ	spremnost IJZ za unošenje promena, standardizovanog i unapređenog upravljanja podacima
Elektronski instrumenti za upravljanje osiguranjem kvaliteta	broj obučениh za korišćenje elektronskih instrumenata za osiguranje kvaliteta	registar IJZ za upravljanje osiguranjem kvaliteta	spremnost IJZ da unaprede upravljanje proverom kvaliteta

Aktivnosti	Merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
<b>6- Komunikacija</b>			
Usmerena na projekat	<p>postoje slogani i posteri</p> <p>postoje kratke prezentacije projekta „na jednoj strani“</p> <p>postoji mesečni elektronski bilten</p> <p>postoji veb-strana projekta</p> <p>broj organizovanih konferencija za štampu</p> <p>postoji pregled komunikacijskih aktivnosti u toku projekta</p>	<p>slogan</p> <p>posteri</p> <p>Eptisa arhiva</p> <p>veb-strana projekta</p> <p>dnevni red konferencije</p>	<p>interesovanje medija</p>
Usmerena na IJZ			
<i>Ispitivanje javnog mnjenja vezano za IJZ</i>			
Obuka osoblja IJZ	<p>postoji ispitivanje korisnika o uslugama</p> <p>postoje programi obuke iz PR</p> <p>broj obučeni za primenu elementarnih PR veština</p> <p>broj obučeni za odnose sa medijima i posetama</p> <p>broj obučeni za odnose sa javnošću</p> <p>broj obučeni za upravljanje kriznim situacijama</p> <p>broj osoba koje učestvuju u testiranju osposobljenosti</p> <p>postoji pilot projekat za učenje na daljinu</p>	<p>Eptisa arhiva</p> <p>Eptisa arhiva</p> <p>sertifikat o pohađanju i program</p> <p>treninga</p> <p>sertifikat o učestvovanju</p>	<p>volja korisnika</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti komunikacija</p>
<i>Specifično unapređenje ugleda IJZ Batut</i>			
Veb-strana IJZ ili Zdravstveni portal	<p>postoji upitnik kojim se ispituju očekivanja IJZ od Instituta Batut</p> <p>postoji publikacija o efektima saradnje</p> <p>rezultati i postignuća Instituta Batut su dostupni</p>	<p>Eptisa arhiva</p> <p>arhiva Instituta Batut</p>	<p>postojanje volje Instituta Batut da unapredi svoj specifičan ugled</p>
<i>Studijska putovanja vezana za PR</i>			
Studijska putovanja	<p>postoji veb-portal za IJZ</p> <p>broj obučeni za korišćenje CMS (sistem za menadžment sadržaja portala)</p> <p>broj učesnika na studijskim putovanjima u inostranstvo</p>	<p>veb-strana IJZ</p> <p>sertifikat o pohađanju i program</p> <p>obuke</p> <p>sertifikat o učesću</p>	<p>nizak nivo kompjuterizacije IJZ</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti korišćenja CMS</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti korišćenja CMS</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti korišćenja CMS</p> <p>količina sredstava u tenderu za obuku određenih za međunarodna studijska putovanja</p> <p>Jasan zahtev iz IJZ</p>
<i>PR podiška IJZ</i>			
PR podiška IJZ	<p>ispunjenje zahteva IJZ</p>	<p>Arhiva IJZ</p> <p>Eptisa arhiva</p>	<p>Jasan zahtev iz IJZ</p>

Aktivnosti	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
<b>5- Upravljanje podacima</b>			
Aktivnosti SUIL	postojanje priručnika o zahtevima SUIL u Srbiji postojanje nacrt procedure o poverljivosti	postojanje procedure u svakom IJZ Arhiva MZ	spremnost MZ da izradi politiku poverljivosti aktivna saradnja sa HIS projektom koji finansira EAR
Standardizacija podataka	koristi se unificiran sistem numerisanja uzoraka koriste se jedinstveni laboratorijski obrasci uskladeni podaci dostavljaju se Institutu Batut	registar IJZ i SUIL prijemna odeljenja IJZ (formulari) informatični sistem Instituta Batut	spremnost IJZ za unošenje promena, standardizovanog i unapređenog upravljanja podacima kapaciteti Instituta Batut da prime i obrade podatke
Razmena podataka	postojanje priručnika i protokola o razmeni podataka broj elektronskih podataka	postojanje priručnika u svakom IJZ postojanje modula za prijem podataka u Institutu Batut	kapaciteti Instituta Batut da prime i obrade podatke
Optimizacija dokumentacionog i informacionog poslovanja	postojanje izveštaja o administrativnom poslovanju i obradi podataka uprošćene procedure o administrativnom poslovanju i obradi podataka u IJZ	postojanje izveštaja u svakom IJZ priručnik za kontrolu kvaliteta u svakom IJZ	spremnost IJZ za unošenje promena, standardizovanog i unapređenog upravljanja podacima
Elektronski instrumenti za upravljanje osiguranjem kvaliteta	broj obučениh za korišćenje elektronskih instrumenata za osiguranje kvaliteta	registar IJZ za upravljanje osiguranjem kvaliteta	spremnost IJZ da unaprede upravljanje proverom kvaliteta

Aktivnosti	Merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
<b>6- Komunikacija</b>			
Usmerena na projekat	<p>postoje slogani i posteri</p> <p>postoje kratke prezentacije projekta „na jednoj strani“</p> <p>postoji mesečni elektronski bilten</p> <p>postoji veb-strana projekta</p> <p>broj organizovanih konferencija za štampu</p> <p>postoji pregled komunikacijskih aktivnosti u toku projekta</p>	<p>slogan</p> <p>posteri</p> <p>Eptisa arhiva</p> <p>veb-strana projekta</p> <p>dnevni red konferencije</p>	interesovanje medija
Usmerena na IJZ			
<i>Ispitivanje javnog mnjenja vezano za IJZ</i>			
Obuka osoblja IJZ	<p>postoji ispitivanje korisnika o uslugama</p> <p>postoje programi obuke iz PR</p> <p>broj obučeniha za primenu elementarnih PR veština</p> <p>broj obučeniha za odnose sa medijima i posetama</p> <p>broj obučeniha za odnose sa javnošću</p> <p>broj obučeniha za upravljanje kriznim situacijama</p> <p>broj osoba koje učestvuju u testiranju osposobljenosti</p> <p>postoji pilot projekat za učenje na daljinu</p>	<p>Eptisa arhiva</p> <p>Eptisa arhiva</p> <p>sertifikat o pohađanju i program</p> <p>treninga</p> <p>sertifikat o učestvovanju</p>	<p>volja korisnika</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti komunikacija</p>
<i>Specifično unapređenje ugleda IJZ Batut</i>			
Veb-strana IJZ ili Zdravstveni portal	<p>postoji upitnik kojim se ispituju očekivanja IJZ od Instituta Batut</p> <p>postoji publikacija o efektima saradnje</p> <p>rezultati i postignuća Instituta Batut su dostupni</p>	<p>Eptisa arhiva</p> <p>arhiva Instituta Batut</p>	<p>postojanje volje Instituta Batut da unapredi svoj specifičan ugled</p>
<i>Studijska putovanja vezana za PR</i>			
Studijska putovanja vezana za PR	<p>postoji veb-portal za IJZ</p> <p>broj obučeniha za korišćenje CMS (sistem za menadžment sadržaja portala)</p> <p>broj učesnika na studijskim putovanjima u inostranstvo</p>	<p>veb-strana IJZ</p> <p>sertifikat o pohađanju i program</p> <p>obuke</p> <p>sertifikat o učesću</p>	<p>nizak nivo kompjuterizacije IJZ</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti korišćenja CMS</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti korišćenja CMS</p> <p>interesovanje osoblja IJZ da unapređuje svoja znanja u oblasti korišćenja CMS</p> <p>količina sredstava u tenderu za obuku određenih za međunarodna studijska putovanja</p> <p>Jasan zahtev iz IJZ</p>
<i>PR podiška IJZ</i>			
PR podiška IJZ	<p>ispunjenje zahteva IJZ</p>	<p>Arhiva IJZ</p> <p>Eptisa arhiva</p>	

Aktivnosti	Merljivi indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
<b>7 - Finansije i ekonomičnost</b>			
Veze sa RZZO i MZ	postoji revidiran cenovnik specifične finansijske mere za akreditovane laboratorije	RZZO zvanični časopisi	nedostatak sredstava odvojenih u budžetu RZZO kako bi bili pokriveni ovi troškovi
Smanjeno preklapanje	dogovor među ministarstvima postoji dokument kojim se određuju paketi analiza po nivoima	arhive MZ i MinPolj Arhiva koordinacione mreže	postoji dokument kojim se definiše podela poslova različitih zainteresovanih strana otpor IJZ i drugih laboratorija primeni paketa analiza po nivoima
Drugi načini uštede novca	smanjen odnos broja osoblja i broja uzoraka <i>(videti deo o elektronskim alatima za osiguranje kvaliteta)</i>	ocena laboratorija <i>(videti deo o elektronskim alatima za osiguranje kvaliteta)</i>	postojanje volje IJZ da bude smanjen broj sporednog osoblja <i>(videti deo o elektronskim alatima za osiguranje kvaliteta)</i>
Pregled poslovanja zdravstvenog sistema	prvi izveštaj (2006) drugi izveštaj (2008) uporedni izveštaj (2008)	Eptisa arhiva	uticaj projekta na ekonomičnost

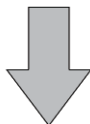
## 6 - ANALIZA RIZIKA „KORAK PO KORAK“

Rizike koje su identifikovali projektna grupa i druge zainteresovane strane treba pojedinačno analizirati na način prikazan u daljem tekstu.

### 1. Da li će ovaj faktor/rizik uticati na sprovođenje projekta ili učiniti da cilj ne može biti postignut?

Da = Nastavi

Ne = Preskoči

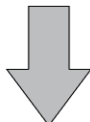


### 2. Da li je moguće da će se identifikovani problem/rizik desiti?

Da = Nastavi

Možda = Nastavi

Ne = Preskoči

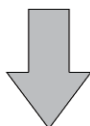


### 3. Da li će se iko ko je izvan projekta baviti ovim problemom/rizikom?

Da = Nastavi

Možda = Nastavi

Ne = Preskoči



### 4. Da li rukovodstvo projekta može da se bavi ovim problemom/rizikom?

#### Ukoliko je odgovor na pitanje 4:

**DA** = onda... projektna grupa treba da odredi resurse i integriše relevantne aktivnosti u svoj plan kako bi ovaj rizik bio izbegnut

**MOŽDA** = onda... projektna grupa treba pažljivo da prati ovaj rizik, jer on može da predstavlja kritični faktor neuspeha

**NE** = onda... projektna grupa mora da isplanira alternativne strategije za sprovođenje projekta kako bi izbegla ovaj rizik (projektna grupa treba da izradi plan upravljanja rizikom)

*Izvor: "Pristup logičke matrice, rezime teorije koja predstavlja osnovu LFA metoda", Kari Örtengren – SIDA – januar 2004.*



## 7 - LISTA LOGIČKIH PITANJA (LISTA ZA PROVERU)

*Ova lista pitanja izvedena je na osnovu dokumenta "Pristup logičke matrice, rezime teorije koja predstavlja osnovu LFA metoda", Kari Örtengren, Agencija za međunarodni razvoj Švedske, januar 2004.*

Opis projekta koji je primalac izradio treba da daje odgovore na pitanja data dalje u tekstu. Upotrebu ove liste pitanja ne treba posmatrati kao formalnu proceduru, već pre kao način da bude podstaknuta logička analiza. Pitanja, ili bar ona koja su relevantna, treba koristiti fleksibilno i zdravorazumski. Pitanja se baziraju na metodi Pristupa logičke matrice.

### 0. Kontekst: Država i sektor

- 0.1 Koji su ključni razvojni problemi države? (pojašnjenje: razvojna politika države, analiza i strategija pomoći Agencije za međunarodni razvoj Švedske toj državi). Da li je predloženi projekat relevantan u datom kontekstu?
- 0.2 Koji su problemi u određenom sektoru? (pojašnjenje: državna politika za taj sektor, raspoložive sektorske analize, izveštaji o rezultatima i analiza rezultata)

### 1. Analiza učesnika/zainteresovanih strana

- 1.1 Koje će agencije, organizacije, grupe i pojedinci uticati/ili biti, direktno ili indirektno, pod uticajem projekta? Definirati njihove međusobne uloge.
- 1.2 Opisati ciljne grupe (pol, starost, prihode, radni status itd.), kao i efekte koji oni imaju na različite delove ciljnih grupa.
- 1.3 Na koji način ciljna grupa učestvuje u planiranju, sprovođenju i praćenju projekta? U kojoj meri su projektne grupe usvojile projekat?
- 1.4 Kako će efekti projekta pomoći/ugroziti slabe/siromašne pojedince ili grupe?
- 1.5 Kako ovaj projekat utiče na žene i muškarce?
- 1.6 Da li postoje grupe na koje će projekat negativno uticati?

### 2. Analiza problema

- 2.1 Od čega se sastoji definisani problem(i)? Zašto je ovaj projekat potreban? (Potrebno je sa učesnicima u diskusiji postići zajedničku saglasnost povodom definicije glavnog problema.) Problem(e) treba definisati i u odnosu na predložene ciljne grupe projekta, a ne samo na makronivou.
- 2.2 Koje uzroke i posledice ključnog problema su identifikovale zainteresovane strane?
- 2.3 Zašto država/ciljna grupa ne može ovaj problem sama da reši? Zašto joj je potrebna razvojna pomoć?
- 2.4 Postoje li već neke studije u kojima je vršena analiza problematične oblasti?

### 3. Analiza ciljeva

(Trebaju konkretnim terminima definisati ciljeve na različitim nivoima: razvojne ciljeve ili sektorske ciljeve, projektne ciljeve/svrhu, rezultate, aktivnosti).

Ciljevi treba da budu specifični, dostižni, relevantni, realno ostvarivi, vremenski ograničeni i poželjno merljivi.

- 3.1 Koji su to sektorski razvojni ciljevi čijem ostvarenju treba da doprinese ovaj projekat?
- 3.2 Koji je cilj projekta/svrha iskazan u konkretnim, realnim i – ukoliko je moguće – merljivim terminima? (Cilj projekta će biti otklanjanje uzroka ključnog problema koji je identifikovan.)
- 3.3 Kakve efekte realizacije projekta očekujemo u odnosu na njegove razvojne ciljeve? Zašto je planirani projekat bitan za ciljnu grupu, region, zemlju?
- 3.4 U kakvom je odnosu ovaj projekat sa drugim razvojnim inicijativama u istom sektoru?
- 3.5 Do kojih konkretnih rezultata treba da dovedu aktivnosti? Koje robe i usluge projekat treba da obezbedi ciljnoj grupi?
- 3.6 Da li svi rezultati projekta vode ispunjenju projektnih ciljeva?

### 4. Interni i eksterni faktori rizika

- 4.1 Koji faktori, ili koji konflikt interesa – kako interni, tako i eksterni – mogu sprečiti, otežati ili usporiti realizaciju projekta?
- 4.2 Procenite spoljne rizike (konflikte ili druge ometajuće faktore) i to u kom obimu bi mogli da utiču na projekat. Šta može biti učinjeno u vezi s tim?
- 4.3 Postoji li neki odlučujući faktor koji predstavlja preduslov za uspeh projekta? Koji su planovi zemlje partnera u odnosu na takav faktor?
- 4.4 Koje sporedne negativne efekte može da proizvede projekat?
- 4.5 Da li su razmotrene alternativne strategije za ostvarivanje planiranih ciljeva/svrhe projekta, kao i za izbegavanje rizika? (plan upravljanja rizikom)

### 5. Organizacija i implementacija projekta

- 5.1 Koji resursi (ljudski, finansijski i materijalni) su odvojeni na nivou aktivnosti kako bi bilo obezbeđeno to da projekat bude sproveden?
- 5.2 Kakva je situacija sa organizacionim i institucionalnim kapacitetima, uključujući u to veštine i znanja iz oblasti administracije i upravljanja?
- 5.3 Da li je jasno definisana razlika uloga i odgovornosti različitih partnera?
- 5.4 Da li će ciljna grupa biti obučena za sprovođenje i upravljanje projektnim aktivnostima?
- 5.5 Koje druge projekte u istom sektoru sprovode Vlada, nevladine organizacije i drugi donatori? Postoji li opasnost od dupliranja aktivnosti ili konfliktnih aktivnosti?

#### Vremenski raspored

- 5.6 Da li su određeni tačni datumi planiranog početka i završetka svake od aktivnosti?
- 5.7 Postoji li specifičan datum ili plan za završavanje projekta?

**Budžet i finansiranje**

- 5.8 Da li je budžet za projekat i aktivnosti realan i sveobuhvatan? Da li obuhvata lokalne troškove? Da li je jasno ko šta plaća?
- 5.9 Kako zemlja učestvuje u finansiranju projekta? Ima li drugih donatora koji finansiraju delove istog projekta?
- 5.10 Koje mere su planirane kako bi bili finansirani operativni troškovi i održavanje projekta na lokalnu ondu kada bude prestala razvojna pomoć?

**6. Analiza preduslova za ekonomski stabilan i održiv razvoj**

- 6.1 Postoje li politike i zakonski okvir koji podržavaju projekat?
- 6.2 Postoje li dovoljni upravljački, kadrovski i institucionalni kapaciteti, kao i finansijski resursi kako bi se ova aktivnost dugoročno održala?
- 6.3 Da li je nivo tehnologije u projektu prilagođen preovlađujućim uslovima u zemlji?
- 6.4 Da li je urađena ocena uticaja koji će projekat imati na životnu sredinu?