

**МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

***Сектор за програмирање и управљање фондовима ЕУ и
развојном помоћи***

**ПРИРУЧНИК ЗА
ПРИСТУП ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ:
КЉУЧНИ ИНСТРУМЕНТ ЗА УПРАВЉАЊЕ
ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ**

Финална верзија (нацрт)

Овај Водич представља иницијативу Јединице за координацију развојне помоћи (DACU - Development Aid Coordination Unit), у оквиру „Заједничког програма за подршку Министарству за економске односе са иностранством за побољшање координације, планирања, програмирања и спровођења развојне помоћи“. Програм финансира Агенција за међународну помоћ Краљевине Шведске (SIDA - Swedish International Development Agency)/Одељење за међународни развој Уједињеног Краљевства (DfID - Department for International Development).

Аутор је консултант компаније Ramboll Management.

САДРЖАЈ

УВОД	3
КОМЕ ЈЕ ВОДИЧ НАМЕЊЕН?	3
СТРУКТУРА ВОДИЧА	3
ДЕО I ЛФА И УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ	4
1 ПРЕГЛЕД ЛФА	4
1.1 ШТА ЈЕ ЛФА?	4
1.2 ЛОГИЧКА МАТРИЦА: СИНТЕТИЧКО ПРЕДСТАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТА У ДАТОМ КОНТЕКСТУ	5
1.3 Предности и мане ЛФА	9
2 ВЕЗА СА УПРАВЉАЊЕМ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ (ПЦМ – PROJECT MANAGEMENT CYCLE)	10
2.1 УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ: ОСНОВЕ И ПРИНЦИПИ	10
2.2 КООРДИНАЦИЈА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ У ОКВИРУ ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА ПЛАНИРАЊА	13
2.3 КОРИШЋЕЊЕ ЛФА У РАЗНИМ ФАЗАМА ПЦМ	16
3 ПРАКТИЧНА ПИТАЊА КОЈА СЕ ЈАВЉАЈУ У ОКВИРУ ПРИМЕНЕ ПРИСТУПА ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ	24
ДЕО II УПОТРЕБА ЛФА ЗА ИЗРАДУ ПРОЈЕКТА	27
1 ДВА НАЈБИТНИЈА КОРАКА У ОКВИРУ ЛФА	27
2 ФАЗА АНАЛИЗЕ	28
2.1 ПРИПРЕМНА АНАЛИЗА	28
2.2 АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА	28
2.3 АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА („ДРВО ПРОБЛЕМА“)	32
2.4 АНАЛИЗА ЦИЉЕВА („ДРВО ЦИЉЕВА“)	36
2.5 АНАЛИЗА СТРАТЕГИЈА ИЛИ АЛТЕРНАТИВА	39
3 ФАЗА ПЛАНИРАЊА	42
3.1 ЛОГИЧКА МАТРИЦА: ФОРМАТ И ПРОЦЕС ПРИПРЕМЕ	42
3.2. ПРВА КОЛОНА: ЛОГИКА ИНТЕРВЕНЦИЈЕ	43
3.2 ЧЕТВРТА КОЛОНА: ПРЕТПОСТАВКЕ	47
3.4 ДРУГА И ТРЕЋА КОЛОНА: ИНДИКАТОРИ И ИЗВОРИ ВЕРИФИКАЦИЈЕ	50
3.5 ПОПУЊАВАЊЕ НАЦРТА ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ	54
4 ПРОВЕРА НАЦРТА ПРОЈЕКТА	55
4.1 ЦИЉНЕ ГРУПЕ	55
4.1 ОПШТИ ЦИЉ	56
4.3 СВРХА	57
4.4 РЕЗУЛТАТИ	58
4.5 АКТИВНОСТИ	58
4.6 УЛАЗНИ ПАРАМЕТРИ – РЕСУРСИ	59
4.7 ПРЕТПОСТАВКЕ	60
4.8 ИНДИКАТОРИ	60
ДЕО III АНЕКСИ	62
1 – ПРЕГЛЕД ТЕРМИНА И КОНЦЕПАТА КОРИШЋЕНИХ У ЛФА	63
2 – РАДИОНИЦЕ О ЛФА	65
ТЕХНИКА ВИЗУЕЛИЗАЦИЈЕ	65
3 – ЛОГИЧКА МАТРИЦА У СТАНДАРДНОМ ФОРМАТУ	67
4 – ПРИМЕР ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ: ИЗГРАДЊА КАПАЦИТЕТА МИНИСТАРСТВА ПОЉОПРИВРЕДЕ И ВОДОПРИВРЕДЕ И ПОДРШКА РУРАЛНОМ ЕКОНОМСКОМ РАЗВОЈУ	68
5- ПРИМЕР ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ: УНАПРЕЂЕЊЕ УСЛУГА ЈАВНИХ ЛАБОРАТОРИЈА ИНСТИТУТА ЗА ЈАВНО ЗДРАВЉЕ У СРБИЈИ	72
6- АНАЛИЗА РИЗИКА „КОРАК ПО КОРАК“	85
7- ЛИСТА ЛОГИЧКИХ ПИТАЊА (ЛИСТА ЗА ПРОВЕРУ)	86

УВОД

Приступ логичке матрице (ЛФА – Logical Framework Approach) представља инструмент за анализу и управљање. Овај инструмент користи (у неком од његових облика) највећи број мултилатералних и билатералних донаторских агенција, међународних НВО, као и велики број партнерских влада за управљање развојним пројектима.

Приступ логичке матрице развијен је током касних 1960-их година као помоћ Агенцији за међународни развој САД ради побољшања система планирања и процене пројеката. Овај приступ развијен је како би помогао решавању три основна проблема:

- процес планирања био је превише неодређен, односно без јасно дефинисаних циљева који би могли бити употребљени за праћење и оцењивање успеха (или неуспеха) пројекта
- руководилачке одговорности биле су недовољно јасне и
- евалуација је често била процес од којег није било много користи, пошто није постојао заједнички споразум поводом тога шта пројекат, у ствари, треба да постигне.

Већина донатора, мултилатералних и билатералних развојних агенција усвојила је у међувремену ЛФА као инструмент за планирање и управљање пројектима. Иако различите агенције/донатори мењају формате, терминологију и алате које користе у својим ЛФА, основни принципи анализе остали су исти.

Европска унија (ЕУ), као највећи међународни донатор у Србији, захтева да Логичка матрица буде израђена као саставни део процедура формулисања ИПА пројеката. Други донатори, као што су Norad (Норвешка), DfID (Уједињено Краљевство), GTZ (Немачка), такође користе ЛФА као кључни инструмент за управљање пројектним циклусом.

Приступ логичке матрице представља изузетно делотворан инструмент за анализу и управљање уколико је примењен смислено и са разумевањем. Међутим, он не може заменити искуство и професионалну процену, због чега га је неопходно допунити другим специфичним алатима (као што су Економска и финансијска анализа и Процена утицаја на животну средину), као и техникама рада које наглашавају делотворно учествовање заинтересованих страна.

КОМЕ ЈЕ ВОДИЧ НАМЕЊЕН?

Према свему наведеном, познавање принципа ЛФА од суштинске је важности за све запослене укључене у процес програмирања и израде, као и у спровођење развојних пројеката.

Овај Водич требало би да пружи упутства за израду ЛФА у различитим фазама управљања пројектима. На овај начин били би побољшани конзистентност и квалитет пројектне документације у различитим фазама пројектног циклуса.

СТРУКТУРА ВОДИЧА

Док први део Водича садржи информације о томе шта представља Приступ логичке матрице и објашњава на који је начин повезан са управљањем пројектним циклусом, други део пружа инструкције о употреби приступа логичке матрице приликом израде развојног пројекта и разраде логичке матрице.

Описани концепти илустровани су разноврсним примерима. Основни пример употребљен у читавом Водичу представља пројекат везан за прераду воде узет из документа „Смерница за управљање пројектним циклусом“ који је објавила Европска комисија. Пример је прилагођен специфичним потребама овог упутства.

Поред тога, примери Логичке матрице дати у анексима 4 и 5 узети су из Програма помоћи ЕУ за Србију (CARDS). Они садрже два различита пројекта:

- пројекат изградње капацитета Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде и подршке економском развоју сеоских подручја
- пројекат изградње капацитета Института за јавне здравствене лабораторијске услуге у Србији.

ДЕО I

ЛФА И УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ

1 ПРЕГЛЕД ЛФА

1.1 ШТА ЈЕ ЛФА?

Приступ логичке матрице представља аналитички процес и скуп алата који се користе као подршка процесу планирања и управљања пројектом према дефинисаним циљевима. Он даје скуп међусобно уклопљених концепата који се користе као део итеративног процеса којим се обезбеђује структурисана и систематска анализа пројекта или програмске идеје.

Приступ логичке матрице би требало посматрати као „**помоћ при размишљању**“. Он омогућава да информације буду анализирани и организоване на структурисан начин што олакшава постављање важних питања и идентификовање слабости. Доносиоци одлука, захваљујући томе, могу донети одлуке засноване на информацијама проистеклим из бољег разумевања аргументације пројекта, циљева и средстава помоћу којих ће ти циљеви бити постигнути.

ЛФА је начин на који се пројекат може логички описати како би био

- **добро дефинисан**
- **објективно описан**
- **оцењив**
- **јасно структурисан**

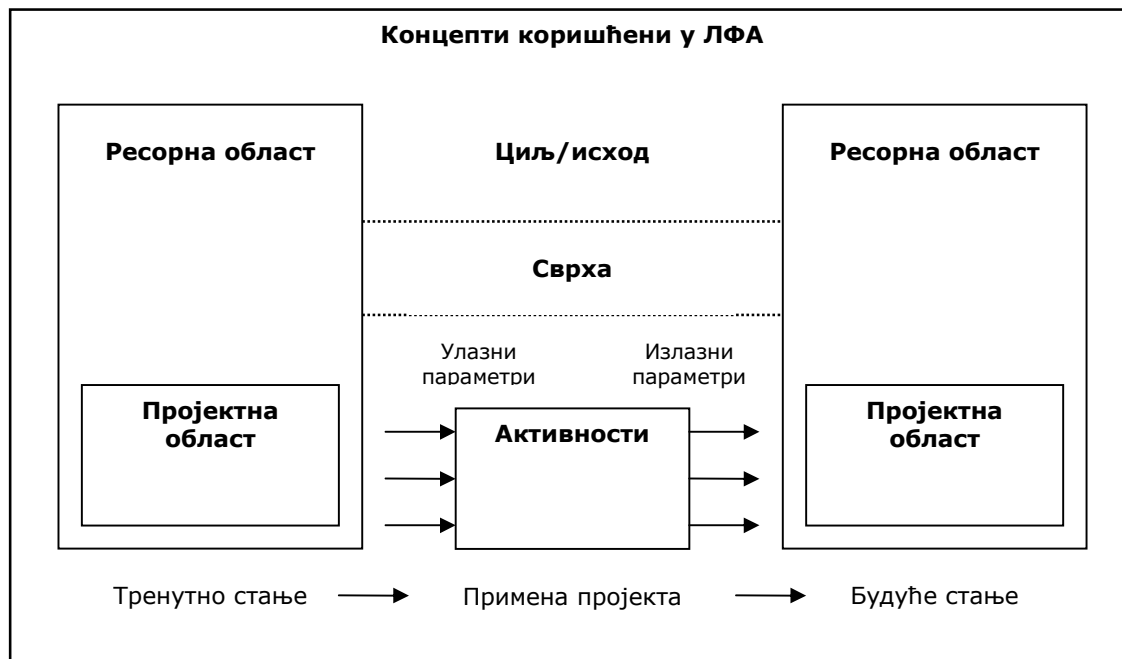
У контексту приступа логичке матрице, **сврха** развојних пројеката је да узрокују ону промену која би довела до жељених промена у оквиру пројектног окружења и друштва уопште. Претпостављамо да, пре него што се изврши пројектно планирање, постоји општи договор о томе шта треба да представља побољшану ситуацију. Ово омогућава постојање договора о намени и **(свеобухватном) циљу** пројекта.

Развојни пројекти се заснивају на **уносу средстава** и спровођењу одређених **активности**, а **резултат чини неколико излазних елемената** од којих се очекује да допринесу остварењу жељених циљева. Улазни елементи, активности и излазни елементи представљају елементе пројекта. Они сами по себи не представљају меру успеха или неуспеха.

Важно је да жељено стање буде тако описано да у некој каснијој фази буде могуће проверити у којој мери је пројекат, у односу на постављене циљеве и циљне групе (на основу **индикатора**), био успешан.

Успех пројекта зависи од неколико фактора које контролише пројектно руководство, као и од бројних **спољашњих претпоставки и ризика**. Изузетно је важно да се током планирања и спровођења идентификују, прате и анализирају спољашње претпоставке, пошто оне могу узроковати неуспех пројекта иако је он спроведен по плану.

На следећем дијаграму дати су најбитнији концепти који су коришћени у ЛФА. Терминологија која је употребљена у Приступу логичке матрице дефинисана је у Анексу 1.



Треба истаћи разлику између **Приступа** логичке матрице (ЛФА), који представља **аналитички процес**, и Логичке **матрице**, којом се обезбеђује **документовани производ аналитичког процеса**, односно синтетичка слика нацрта пројекта.

1.2 ЛОГИЧКА МАТРИЦА: СИНТЕТИЧКО ПРЕДСТАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТА У ДАТОМ КОНТЕКСТУ

1.2.1 Принципи

Логичка матрица састављена је од матрице која садржи четири колоне и четири (или више) реда, којима су обједињени кључни елементи пројекта:

- хијерархија **циљева** пројекта (Опис пројекта или Логика пројектне интервенције);
- **пројектно окружење** и спољашњи фактори који су кључни за успех пројекта (Претпоставке) и
- начин праћења и процене **достигнућа пројекта** (Индикатори и Извори верификације).

Такође, на основу Логичке матрице дефинишу се неопходна средства (улазни елементи) и трошкови (буџет).

Употреба Логичке матрице препоручује се као основа за подношење пројекта, а потом и током читавог трајања пројекта ради праћења напретка и прилагођавања ситуацији. Може се користити за ревидирање претпоставки и импликација, али и за информисање донатора и других заинтересованих страна о значајним променама.

Логичка матрица може бити представљена на следећи начин (алтернативни термини који су чести у пракси наведени су у заградама, а ставке наведене у заградама и означене звездом (*) понекад нису укључене у матрицу):

Опис пројекта (логика интервенције, хијерархија циљева)	Питања и индикатори резултата (индикатори који се могу објективно верификовати, циљеви)	Механизми праћења (начини верификације, извори верификације и извори података)	Претпоставке и ризици (спољашњи фактори)
--	--	--	--

[Циљеви]

Општи циљ (циљеви, развојни циљеви)	Индикатори на нивоу циља – висок ниво утицаја	Начин прикупљања неопходних информација
Сврха (циљ развојног пројекта, специфичан циљ)	Појединачна сврха (компонента) – индикатори утицаја и исходни индикатори на нижем нивоу	Начин прикупљања неопходних информација

[Пројектно окружење]

[за дугорочну одрживост пројекта]*
Претпоставке приликом преласка са сврхе (сврха) на циљеве
Претпоставке приликом преласка са резултата на сврху(сврхе)
Претпоставке приликом преласка са активности на резултате

[Достигнућа пројекта]

Резултати	Индикатори за сваки излазни параметар – индикатор резултата	Начин прикупљања неопходних информација
Активности	[улазни параметри]* (средства, ресурси)	[трошкови, буџет]*
[Улазни параметри]* ¹		

1.2.2 Формат и терминологија

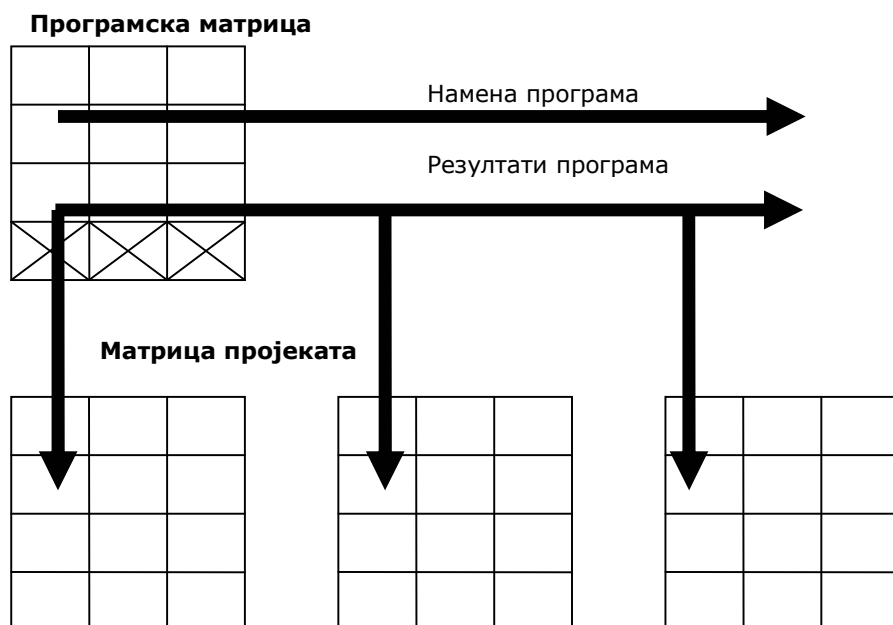
Основна матрица састоји се од четири колоне и неколико редова (обично три или четири реда), као што је приказано на наведеном дијаграму. Међутим, неке агенције користе више редова (нивоа у хијерархији циљева) са циљем укључивања и, на пример, прегледа индикативних активности, нивоа

¹ Може бити унето на истој линији на којој се налазе активности

специфичних циљева одређених компоненти (између нивоа резултата и сврхе), што допушта да резултати буду груписани под називом идентификоване компоненте.

Важно је истаћи да **матрицу треба користити креативно и продуктивно како би били израђени квалитетни пројекти – уколико одређени корисник има добар разлог за измену/прилагођавање формата, то треба подржати, а не спречавати.**

На пример, веће програме који функционишу у оквиру неколико различитих ресора можемо посматрати као скуп потпројеката или као скуп одвојених пројеката, где резултати програма представљају сврху сваког од пројеката, што је приказано на следећој илустрацији.



Сваки од резултата програма чини сврху различитих пројеката. У таквим случајевима требало би проверити да ли су резултати програма (или сврха пројекта) у супротности. Потребно је дефинисати однос између сукобљених циљева и установити редослед приоритета.

У сваком случају, препоручује се да програми, као и пројекти, **имају само једну сврху**. Ово доприноси томе да буде разјашњено шта су приоритети а које су одговорности, чиме се побољшава процес руковођења.

Следећа матрица илуструје стандардну Логичку матрицу и дефинише терминологију која је у употреби.

Назив програма/пројекта		Укупан буџет:	
Општи циљ	Објективно мерљиви индикатори	Извори верификације	
Важност пројекта за друштво у односу на дугорочне користи које он има како за кориснике, тако и за друге групе становништва. Не постиже се самим пројектом.	Указују на то да ли су циљеви/сврха/резултати/активности постигнути на сваком нивоу хијерархије логичке матрице и у дефинисаним временским оквирима. Пружају основу за израду одговарајућег система процене и праћења.	Извори информација, начини и методе коришћени приликом сакупљања информација и извештавања у односу на индикаторе (укључујући и то ко и када/колико често) и дати на увид приликом евалуације резултата пројекта	
Сврха пројекта	Објективно мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Кључни специфични циљ(еви) пројекта у односу на одрживу корист коју он има за кориснике пројекта.	На овом нивоу индикатори треба да садрже одговарајуће детаље о количини, квалитету и времену. <i>Може помоћи одговор на питање: „Како ћемо знати да је сврха постигнута?“</i>	Исти извори верификације који су наведени у колони изнад.	Спољни фактори, изван контроле руководиоца пројекта, који могу имати утицај на везу између сврхе и циља и утицати на напредак или успех самог пројекта. <i>Који спољни услови морају бити испуњени како би резултати довели до испуњавања сврхе пројекта?</i>
Резултати	Објективно мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
<i>Материјални производи/пужене услуге за чије су постизање одговорни руководиоци пројекта, и то до датума завршетка пројекта.</i>	На овом нивоу индикатори треба да садрже одговарајуће детаље о количини, квалитету и времену. <i>Може помоћи одговор на питање: „Како ћемо знати да су резултати постигнути?“</i>	Исти извори верификације који су наведени у колони изнад	Спољни фактори, изван контроле руководиоца пројектом, који могу имати утицај на везу између сврхе и циља. <i>Који спољни услови/фактори се морају испунити како би се очекивани резултати остварили на време?</i>
Активности	Средства	Трошкови	Претпоставке
Специфични задаци (програм рада) које треба предузети током реализације пројекта како би резултати били постигнути. (ово понекад није обавезна ставка у оквиру саме матрице)	Понекад су дата као сажетак ресурса/средстава које треба обезбедити. <i>Наведите који су неопходни улазни елементи и која су основна средства која треба применити, на пример: техничка помоћ, особље, опрема, тренинзи, истраживања, залихе, оперативне просторије</i>	Понекад су дати као сажетак трошкова и буџета које треба обезбедити. <i>Који су трошкови средстава/активности, преглед буџета</i>	Спољни фактори, изван контроле руководиоца пројекта, који могу имати утицаја на везу између сврхе и циља. <i>Који спољни услови/фактори морају бити испуњени како би активности биле успешно примењене а резултати постигнути?</i>
			(5) Предуслови
			Захтеви које треба испунити пре почетка пројекта. (понекад није обавезна ставка у оквиру матрице)

1.3 Предности и мане ЛФА

Као што је случај са свим инструментима за управљање пројектним циклусом, употреба ЛФА има своје предности и ограничења. Њих укратко можемо представити на следећи начин:²

Предности	- Његовом употребом осигурава се то да буду постављена основна питања и анализиране слабости како би доносиоцима одлука биле пружене боље и релевантније информације. - Њиме се спроводи систематична и логичка анализа међусобно повезаних кључних елемената, који сачињавају добро дефинисан пројекат. - Њиме се побољшава стварање боље основе за систематско праћење и анализу ефеката пројекта. - Њиме се омогућава боље разумевање и успостављање боље комуникације између доносилаца одлука, руководиоца и других учесника у пројекту. - Њиме се обезбеђује остваривање руководилачке и административне користи која настаје употребом стандардизованих процедура за сакупљање и процену информација. - Употребом ЛФА и систематским праћењем осигуран је континуитет рада и приступа у случају када се особље на пројекту мења. - Њиме се, како га све више институција прихвата, олакшава комуникација између влада и донаторских агенција. Распрострањена употреба формата ЛФА олакшава предузимање ресорних и компаративних истраживања.
Ограничења	- Администрација пројекта може да испољи одређену нефлексибилност када се на самом почетку пренагласе дефинисани циљеви и спољни фактори. Ово може бити избегнуто редовним ревидирањем пројекта, у оквиру кога се врши поновна евалуација кључних елемената и њихово прилагођавање. - Приступ логичке матрице је општи инструмент за анализу. Он је стратешки неутралан у односу на питања као што су расподела прихода, могућност запошљавања, приступ средствима, учествовање на локалном нивоу, стратешки и технолошки трошкови и изводљивост или као што је утицај на животну средину. Он, стога, представља само један од неколико инструмената који се могу користити током припреме, примене и процене пројекта. Њиме се не могу заменити анализа циљних група, анализа економичности пројекта, планирање времена, анализа утицаја итд. - Примена ЛФА може бити у потпуности искоришћена искључиво уколико постоји систематско обучавање свих укључених учесника и примена пропратних методолошких активности.

² Изведено из документа „Приступ логичке матрице“ – 4. издање – НОРАД – 1999. године

2 ВЕЗА СА УПРАВЉАЊЕМ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ (ПЦМ– Project Management Cycle)

Наредни одељци Водича бавиће се Приступом логичке матрице (ЛФА) у контексту израде пројеката, док овај одељак укратко приказује на који начин се ЛФА може користити као инструмент за унапређивање управљања пројектима током читавог њиховог циклуса.³

2.1 УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ: ОСНОВЕ И ПРИНЦИПИ

2.1.1 Дефиниције пројекта

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

На пример, развојни пројекти представљају начин да управљање инвестицијама и процесима промена буде јасно дефинисано.

У оквиру Приступа логичке матрице пројекат је дефинисан хијерархијом циљева (улазни параметри, активности, резултати, сврха и општи циљ), скупом дефинисаних претпоставки, као и оквиром за праћење и оцену резултата пројекта (индикатори и извори верификације).

Пројекти се могу значајно разликовати у односу на постављене циљеве, обим и опсег. Мањи пројекти могу подразумевати скромније финансијске ресурсе и могу трајати само неколико месеци, док велики пројекат може захтевати милионе евра и може трајати неколико година.

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

- јасно дефинисане податке о **заинтересованим странама**, и то како о примарној **циљној групи**, тако и о **крајњим корисницима**
- јасно дефинисане механизме **координације, управљања и финансирања**
- **систем праћења и оцењивања** (који омогућава управљање на основу учинка) и
- одговарајући ниво **финансијских и економских анализа** које указују на то да ће користи превазићи трошкове пројекта.

2.1.2 Сврха Управљања пројектним циклусом (ПЦМ)

Управљање пројектним/програмским циклусом је појам којим се описују активности управљања и процедуре доношења одлука коришћене током трајања циклуса програма/пројекта (укључујући у то дефинисање кључних задатака, улога и одговорности, главних докумената и могућих одлука).

ПЦМ омогућава да буде постигнуто то да:

- пројекти доприносе *остваривању свеобухватних циљева политика Европске комисије и развојних партнера*
- пројекти буду у складу са *договореном стратегијом*, као и да дају одговор на стварне проблеме циљних група/корисника

³ Извори за овај одељак: "Приступ Логичке матрице", NORAD, 1999, "Методe пружања помоћи – Смернице за циклус управљања пројектима", Европска комисија, март 2004. године

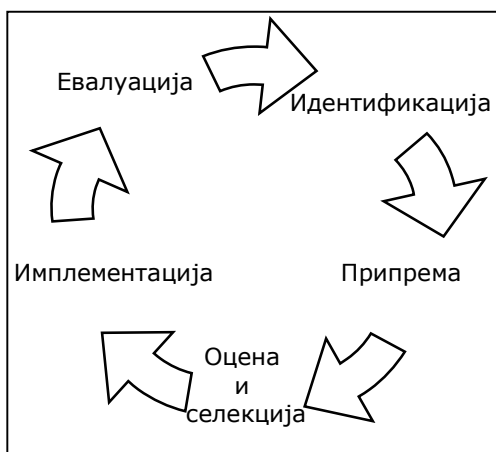
- пројекти буду *изводљиви*, што значи да *циљеви* могу бити постигнути у оквиру ограничења оперативног окружења, као и у оквиру капацитета имплементационих агенција и
- *користи* које пројекат треба да донесе у великој мери буду *одрживе*.

Како би ови циљеви били остварени, ПЦМ:

- захтева активно учествовање кључних заинтересованих страна и тежи томе да обезбеди *подршку процесу на локалном нивоу*
- користи Приступ логичке матрице (као и друге инструменте) како би подржао процес израде бројних кључних процена/анализа (укључујући у то и анализе заинтересованих страна проблема, циљева и стратегија)
- уводи *кључне критеријуме оцењивања квалитета* у сваку фазу пројектног циклуса и
- захтева да у свакој фази (према опште прихваћеним концептима и дефиницијама) буду израђена *квалитетна кључна документа* која доприносе томе да процес доношења одлука буде заснован на потпуним информацијама.

2.1.3 Оперативни циклус

Већина донатора и корисника има своју верзију циклуса која осликава њихову организациону перспективу, као и циљеве финансирања програма којима управљају.

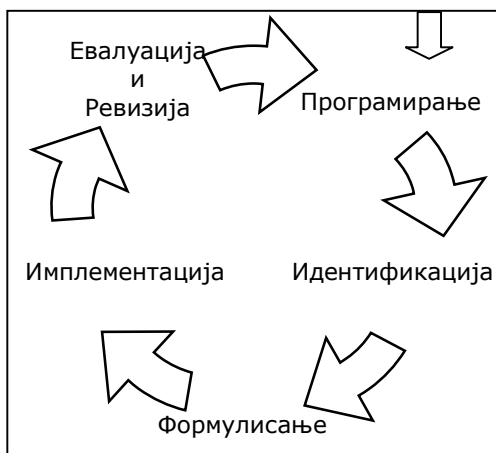


Први модел Пројектног циклуса израдио је Баум (1970. године) у периоду када је радио за Светску банку.

- Баумов Пројектни циклус оригинално је садржао четири главне развојне фазе: (1) идентификација, (2) припрема (названа и формулација), (3) оцена и селекција и (4) имплементација.
- Каснијој верзији циклуса (1978. године) додата је и (5) фаза евалуације/оцењивања како би циклус био „завршен“, будући да оцењивање води ка идентификовању нових пројеката/програма.

Баумов циклус сматра се „основним“ циклусом из ког могу бити изведени сви остали циклуси.

На пример, „стандардни“ циклус коришћен у програмима ЕУ веома је сродан Баумовом циклусу. Према Смерницама Европске комисије за управљање пројектним циклусом (ПЦМ), оперативни циклус за управљање пројектима међународне помоћи Европске комисије има пет фаза, што је и приказано на следећој слици:



Овај циклус истиче три основна принципа:

1. критеријуми и процедуре за доношење одлука дефинисани су посебно за сваку од фаза (укључујући у то и захтеве за постојање кључних информација и критеријума за оцену квалитета)
2. фазе циклуса су прогресивне – свака фаза мора бити завршена како би наредна могла бити успешно покренута
3. програмирање и идентификовање нових пројеката и програма заснива се на резултатима праћења и оцењивања као дела структурисаног процеса

прикупљања повратних информација и институционалног учења.

Напомена: Оцењивање на које се позива овај дијаграм је „ex-post“ или „оцењивање након завршетка пројекта“. Могуће је, међутим, спроводити и „оцењивање током пројекта“, што би подразумевало оцењивање током процеса примене (праћење и процена пројекта).

- **Трајање и важност појединих фаза циклуса у пракси зависи од обима и обухвата, као и од специфичних оперативних модалитета у оквиру којих су пројекти успостављени.** Осим тога, формулације употребљене како би се окарактерисале различите фазе циклуса прилагођене су локалном контексту. На пример, у Србији се, на основу пројектног концепта усмереног ка циљевима, развија интегрисани приступ планирању, управљању и праћењу на централном нивоу. Овај интегрисани приступ заснива се на пројектном циклусу (видети одељак 2.2).
- На пример, реализација великог и сложеног грађевинског пројекта може трајати годинама пре него што од фазе идентификације стигне до фазе имплементације, док пројекат пружања помоћи у несрећама у постконфликтним условима, на пример, може да траје само пар недеља или месеци пре него што пређе у фазу спровођења операција на терену.

У сваком случају, обезбеђивање одговарајућег времена и ресурса за идентификацију и формулацију пројекта веома је важно за креирање и делотворно спровођење смислених и изводљивих пројеката.

2.1.4 Кључне одговорности и процес доношења одлука

У пракси нису сви појединци активно укључени у све фазе пројекта. На пример, они који *идентификују и припремају* програме/пројекте (Национални координатор за међународну помоћ са Јединицама за имплементацију пројекта) ретко се баве и њиховим *спровођењем* (Централна јединица за финансирање и склапање уговора и Јединице за имплементацију пројекта, уговарачи...), док се *оцењивањем* успешности обеју група најчешће баве независни евалуатори.

Међутим, са становишта управљања, посматрање циклуса као целине, а не као одвојених фаза, има своје предности.

На пример, иако они који припремају пројекат можда сами никада неће учествовати у његовој примени, добро припремљен пројекат подразумева да сви учесници имају пуну свест о процедурама и практичним ограничењима у оквиру којих ће он бити реализован.

Битно је, такође, напоменути да постоје разлике у начину доношења одлука о финансирању. Нарочито је важно то у ком тренутку се оне доносе: одлука о финансирању може бити донета на крају фазе идентификације, након презентације и одобравања Предлога за финансирање, који садржи мање или више детаљан програм активности (нпр. Претприступни фондови), док други донатори или програми доносе одлуку о финансирању тек након фазе формулације.

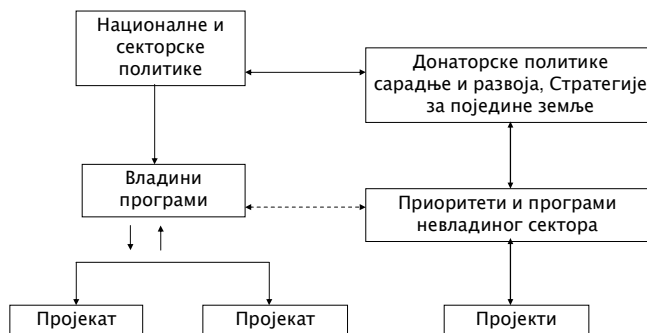
Спровођење кључних задатака везаних за одлуку о финансирању представља пре свега одговорност донатора и подразумева:

1. спровођење оцењивања квалитета пројектног предлога формулисаног у оквиру нацрта пројектног документа/предлога за финансирање
2. уношење свих неопходних измена у нацрт предлога за финансирање
3. одобравање или одбијање предлога за финансирање
4. преговарање и склапање (потписивање) Уговора о финансирању између донатора и имплементационог(них) партнера, укључујући у то и неопходне техничке и административне одредбе у вези са имплементацијом, онда када су у питању одобрени пројекти (било да су самостални, било да су у оквиру програма/пакета).

2.2 КООРДИНАЦИЈА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ У ОКВИРУ ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА ПЛАНИРАЊА

Добро формулисан пројекат треба да представља равнотежу између приоритета националних развојних **политика** и развојних приоритета донатора.

У оквиру ових приоритета, извршна тела владе или невладиних организација у **програмима** формулишу широке области рада које ће допринети спровођењу стратешких одлука. Програми се, попут пројеката, могу разликовати по обиму и обухвату.



Дефиниција програма највише зависи од начина на који надлежне институције реше да га дефинишу. Општи однос између политика, програма и пројеката приказан је на наредној слици.

Остваривање циљева пројеката треба да допринесе спровођењу националних и ресорних политика кад год је у питању подршка активностима јавног сектора.

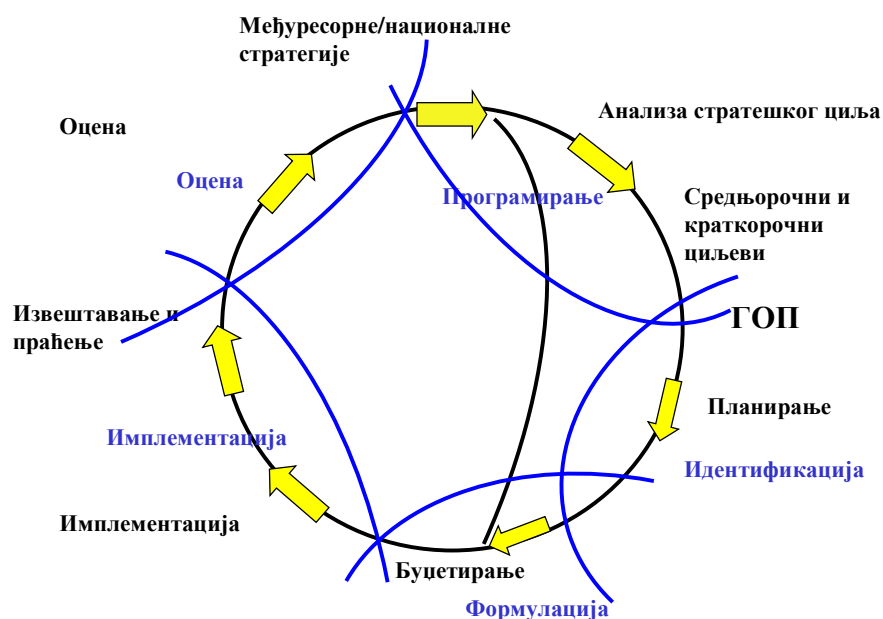
Груписање пројеката у оквиру програма који доприносе ширим циљевима политика захтева успостављање координације

између програмског планирања донаторске помоћи/међународне помоћи и планирања и буџетирања државних ресурса. Практично гледано, механизми програмирања међународне помоћи треба да буду усклађени и комплементарни са програмским планирањем и буџетирањем државних ресурса.

Слика испод текста илуструје овај приступ када је у питању Република Србија. Он је базиран на интегрисаном приступу Владе планирању, буџетирању, праћењу и извештавању и треба да допринесе ефикаснијем спровођењу реформи.⁴ Плавом бојом означене су одговарајуће фазе циклуса према дефиницији ЕУ (видети одељак 2.1.3).

У оквиру овог приступа примењује се методологија Годишњег оперативног планирања (ГОП) (тренутно у осам министарстава). Она прати циљеве дефинисане средњорочним развојним оквиром у склопу реализације дугорочних опредељења владе (националне стратегије), као и процене потреба за добијање међународне помоћи.

⁴ Процес подржао пилот пројекат под називом „Заједнички пројекат – ка ефикаснијем спровођењу реформи“



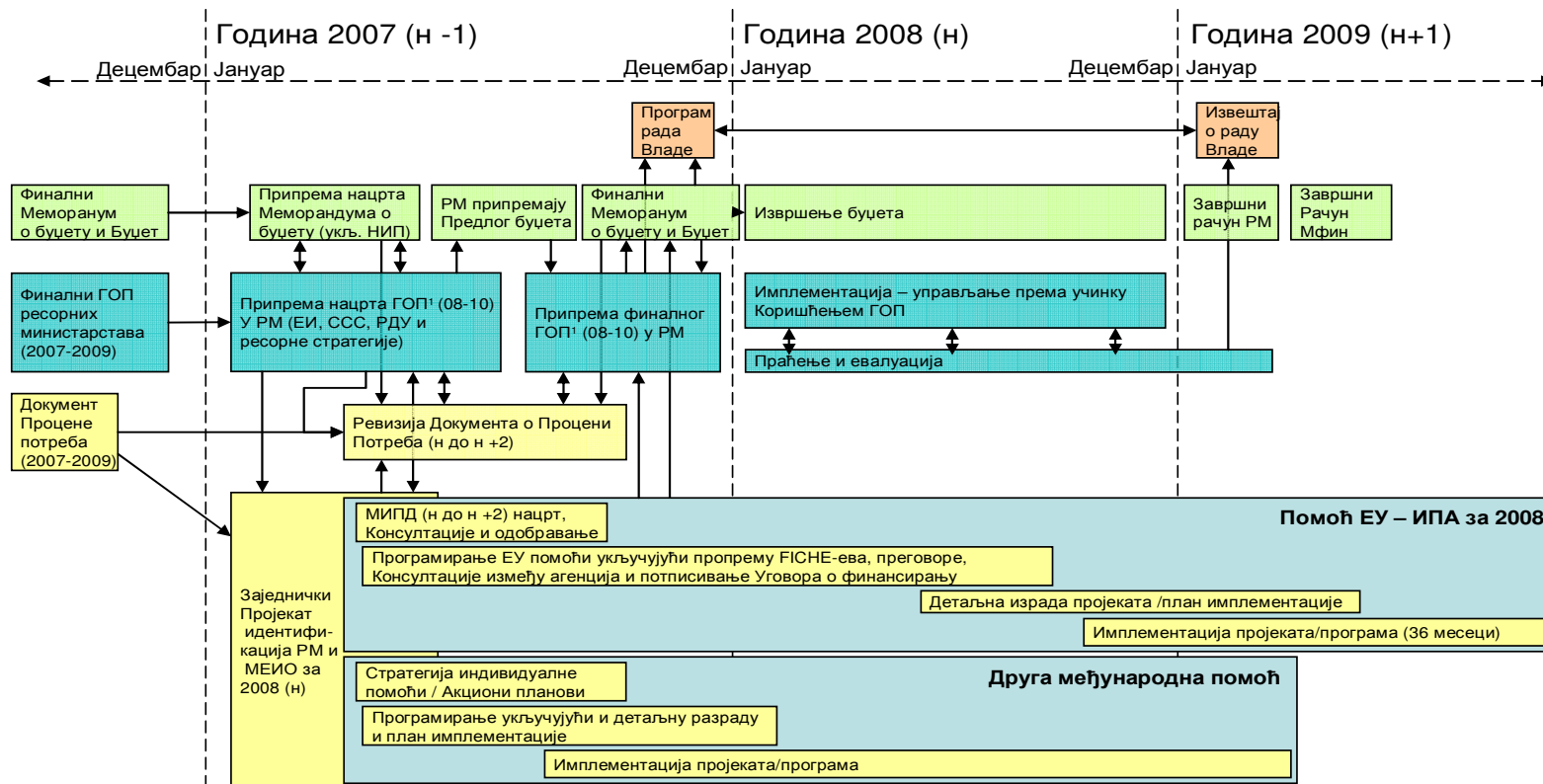
Како је дефинисано Заједничким пројектом, Годишњи оперативни план (ГОП) представља документ који управљачким структурама омогућава да:

- успоставе јасне везе између планова ресорних министарстава и приоритета и циљева дефинисаних стратешким оквиром
- покажу на који начин одређени програми и пројекти доприносе постизању циљева
- дају преглед средњорочних приоритета и циљева (трогодишње планске пројекције у оквиру ГОП)
- прикажу детаљне годишње приоритете и циљеве
- прикажу расподелу ресурса (људских, материјалних, финансијских)
- послуже као основа за буџетирање и програмирање донаторске помоћи
- служе као средство праћења и извештавања.

Штавише, на основу овог интегрисаног приступа може бити приказано и планирано координисано програмирање и буџетирање државних ресурса и међународне помоћи:⁵

⁵ Извор: координациони састанак донатора, презентација - Министарство за економске односе са иностранством/Сектор за координацију развојне помоћи, април 2007. године

Координисани процес планирања, буџетирања и програмирања стране помоћи



Табела приказује 3-годишњи циклични 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.

¹ ГОП (Годишњи оперативни план): Трогодишњи итеративни средњорочни плански документ који израђују ресорна 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 КОРИШЋЕЊЕ ЛФА У РАЗНИМ ФАЗАМА ПЦМ

Овај одељак описује то како се Приступ логичке матрице користи у разним фазама Управљања пројектним циклусом.

Треба напоменути да ЛФА не може бити стриктно примењен на све типове и на све величине пројеката и због тога треба направити разлику између следећих врста пројеката:

1. велики пројекти, у којима је оправдано коришћење знатних ресурса за планирање и израду и у којима је коришћење ЛФА обавезно
2. експериментални пројекти у којима је коришћење ЛФА потребно без обзира на величину
3. програми који се састоје од неколико пројеката, у којима ЛФА треба да се користи како за сам програм, тако и за појединачне пројекте
4. мали пројекти у којима нема довољно ресурса за планирање, израду и коришћење ЛФА
5. пројекти који нису прави пројекти (пројекти-догађаји), на пример, пружање финансијске помоћи, организовање семинара, итд., у којима нема смисла користити ЛФА.

2.3.1 Фаза програмирања

Сврха

Током ове фазе анализира се ситуација на државном нивоу и на нивоу ресора. Циљ анализе је идентификовање проблема, ограничења, али и прилика којима би се требало бавити током сарадње. Ова фаза подразумева и преглед социоекономских показатеља, као и националних приоритета и приоритета донатора. Фаза програмирања, која се назива и фаза планирања, често траје више година.

Овде треба дати одговор на следећа питања – Који су развојни приоритети земље? На чему је фокус донаторске помоћи?

Сврха ове фазе је идентификовање главних циљева и ресорних приоритета за сарадњу, а тиме ће бити постављен релевантан и изводљив оквир за програмирање, у коме могу бити дефинисани и припремљени програми и пројекти.

Кључне анализе и алати

Фаза програмирања мора бити усклађена са основним аналитичким елементима Приступа логичке матрице, који ће бити коришћени и у фази идентификације. Фаза програмирања треба да обухвати:

- идентификовање заинтересованих страна и процену њихових потреба, интереса и капацитета
- идентификовање и анализу **приоритетних развојних проблема**/ограничења и шанси
- идентификовање развојних **циљева** који се односе на идентификоване приоритетне проблеме и
- идентификовање **стратегије развојне помоћи** која у обзир узима претходне анализе, укључујући у то и ограничења капацитета, претходна искуства, као и текуће и планиране активности донатора.

На пример, са циљем унапређења програмирања међународне помоћи у Србији, Сектор за програмирање и управљање фондовима Европске уније/ Министарство финансија, у сарадњи са ресорним министарствима, израдио је документ под називом „Потребе Републике Србије за међународном помоћи у периоду 2007-2009. година”.

Индикативни програм дефинише:

1. **Глобалне циљеве:** Програмска документа дефинишу стратешке изборе за сарадњу на основу приоритета донатора и Србије, омогућују одређивање ресорних и међуресорних приоритета, као и избор одговарајућег модалитета помоћи (нпр. пројекти, секторски програми подршке, односно буџетска помоћ).

2. **Износ укупних финансијских средстава** који су потребни за реализацију сваке од области сарадње, укључујући у то, када је потребно, оквирно време реализације и износ донаторских средстава.

3. **Специфичне циљеве и очекиване резултате** за сваку од области сарадње, укључујући у то све предуслове, као и главне процесне и исходне индикаторе. Ови индикатори треба да се односе на развојне промене које су средњорочно мерљиве. Уколико је у току процес спровођења Стратегије за смањење сиромаштва, индикатори морају одговарати индикаторима дефинисаним тим стратешким документом.

4. Начин на који ће бити разматрана **међуресорна питања** (родна питања, заштита животне средине итд.).

5. **Програме који ће бити спровођени ради постизања поменутих циљева, циљне групе корисника,** као и **врсту помоћи** која ће бити пружена (на пример, макроекономска подршка, техничка помоћ, обуке, инвестиције, снабдевање опремом итд.). Осим тога, могу бити дефинисане пројектне идеје, као и општи критеријуми за реализацију (као што су географско подручје, најпожељнији партнери, одговарајуће трајање пројекта).

Одлука о наредним корацима

На крају ове фазе доносе се одлуке о усвајању стратешких опредељења, као и о области сарадње како би се приступило идентификацији потенцијалних пројеката, односно програма који ће бити спровођени у складу са дефинисаним опредељењима.

2.3.2 Фаза идентификације**Сврха**

Идентификација пројекта је фаза у којој треба да буде осмишљен и формулисан нацрт пројектног предлога.

У овој фази израде пројекта постоји велики број могућности и праваца његовог развоја, али су расположиве информације потребне за израду пројекта најчешће веома ограничене.

У овој фази треба дати одговор на следеће питање – Да ли пројектни концепт одговара приоритетним потребама на локалном нивоу и да ли је у сагласности са приоритетима донатора?

Пројектна идеја се оцењује у односу на:

- развојну политику и приоритете државе
- опште услове коришћења развојне помоћи које поставља донатор
- сродне текуће развојне активности у држави.

У фази идентификације важније је дати образложење пројекта, опис потенцијалних циљних група, као и претпоставке које ће највероватније утицати на пројекат, него изабрати технологију или начин организовања пројекта.

Донаторе много више интересују образложење, контекст, као и очекивани ефекти пројекта, а много мање пројекат сам по себи, његови резултати, активности или улазни параметри.

Већ у овој фази употреба терминологије ЛФА представља предност. Кратка радионица о употреби ЛФА, која би трајала 3-4 сата и којој би присуствовала 2-3 доносиоца одлука, може бити од велике користи за процењивање изводљивости предложеног пројекта, као и за доношење одлуке о главним перспективама студије изводљивости.

Употреба ЛФА у фази идентификације

- У **фази идентификације** ЛФА се користи за анализу тренутне ситуације, испитивање релевантности предложеног пројекта, као и за идентификацију потенцијалних циљева и стратегија за примену пројекта (анализа заинтересованих страна, анализа проблема и прелиминарно дефинисање циљева, као и анализа стратегија).
- У овој фази Логичка матрица даје сажет преглед кључних елемената пројекта у стандардном формату и на тај начин помаже онима који треба да процене обим и оправданост предложених инвестиција.

Кључне анализе и алати

На крају фазе идентификације, након основних анализа које служе за процену релевантности и изводљивости пројектних идеја, потребно је, са становишта управљања пројектом, прикупити следеће податке:

1. процену стратешког и програмског оквира (националног и донаторског)
2. анализу заинтересованих страна, укључујући у то и процену институционалних капацитета
3. анализу проблема, укључујући у то и анализу скупа међуресорних питања (нпр. родна питања, питања управљања, заштита животне средине)
4. оцену пређашњих искустава и преглед других текућих или планираних иницијатива
5. прелиминарну анализу циљева и стратегија: опис пројекта и индикативну хијерархију циљева
6. прелиминарну процену потребних ресурса и параметара трошкова: индикативне последице трошкова и ресурса
7. прелиминарну процену потребних руководећих структура, координације и финансијских аранжмана: координација, руководеће структуре (укључујући у то и финансијски менаџмент и контролу) и финансијски аранжмани
8. прелиминарну оцену економских/финансијских, еколошких, техничких и социјалних фактора одрживости
9. план активности које ће бити спровођене у фази формулације.

Као подршка изради пројектног предлога у фази идентификације користе се одређени алати Управљања пројектним циклусом, који су комплементарни са Приступом логичке матрице и доприносе му:

- **Критеријуми за оцењивање квалитета** – Критеријуми и стандарди представљају списак кључних ствари које треба да буду оцењене у овој фази циклуса, јер се она фокусира на релевантност и изводљивост предложене пројектне идеје.
- **Процена институционалних капацитета**⁶ – Овај алат истиче кључна питања на која, у оквиру процене институционалних капацитета, мора бити дат одговор.

⁶ Није укључена у овај Водич. За више информација видети: „Методе пружања помоћи – Смернице за управљање пројектним циклусом“, Европска комисија, март, 2004. године

- **Промовисање партиципативног приступа⁷** (а тиме и подршке процесу), као и коришћење фацитаторских вештина како би током управљања пројектом биле добијене идеје и подршка.
- **Припрема Пројектних задатака⁸**, нарочито оних који се користе за спровођење студије предизводљивости и студије изводљивости, односно оних који се користе за израду пројекта.
- **Економске и финансијске анализе⁹**

По потреби могу бити коришћени и други технички или секторски приручници.

Одлука о наредним корацима

Главне одлуке зависе од тога да ли ће на крају ове фазе бити донета одлука о финансирању.

2.3.3 Фаза формулације

Сврха

Сврха ове фазе је да буде:

- потврђена релевантност и изводљивост пројектних идеја које су предложене у Идентификационом документу или Пројектном предлогу уз помоћ **студије (пред)изводљивости**.
- припремљен детаљни **предлог пројекта**, укључујући у то и дефинисање аранжмана за руковођење и координацију, финансијски план, *cost-benefit* анализу, управљање ризиком, као и аранжмане за праћење, оцењивање и ревизију пројекта и
- припремљен **детаљан предлог плана** и финансирања (за појединачне пројекте), као и за доношење одлуке о финансирању.

Питање на које треба дати одговор у овој фази – Да ли је пројекат изводљив и да ли ће донети предвиђене одрживе користи?

Употреба ЛФА у фази формулације	
-	У Фази формулације ЛФА представља основу за припрему одговарајућег плана пројекта који треба да садржи јасне циљеве, мерљиве резултате, стратегију управљања ризиком, као и дефинисане нивое одговорности.
-	Алати ЛФА могу бити коришћени за разлагање предложеног пројекта како би још једном била утврђена релевантност и изводљивост пројекта.
-	Циљеви, заједно са активностима, средствима и планом трошкова дефинисани у Логичкој матрици представљају информације неопходне за <i>cost-benefit</i> анализу.
-	План реализације трошкова омогућава да буду оцењене последице финансијских токова (укључујући у то финансијске прилоге појединих заинтересованих страна), као и да буде дефинисан обим Уговора о финансирању.

Кључне анализе и алати

Информације које се добијају на крају Фазе формулације могу бити разрађене у оквиру студије изводљивости, као и у оквиру активности током израде пројекта. Ово је укратко описано у следећој табели:

⁷ Исто

⁸ Исто

⁹ Нису укључене у овај Водич. За више детаља видети: Есо-фин смернице

Информације добијене на крају Фазе формулације

Анализа ситуације/ Кључне процене - контекст политика и програма - анализа заинтересованих страна и оцена институционалних капацитета - анализа проблема - стечена искуства и преглед текућих/планираних активности - избор стратегија	
Опис пројекта - општи циљ и сврха - циљна група, локација и трајање - резултати и индикативне активности - ресурси и трошкови	Питање руковођења - структуре за координацију и руковођење - финансијски менаџмент/финансијски аранжмани - праћење, оцењивање и ревизија
Изводљивост и одрживост - економска и финансијска - еколошка - техничка - социјална и управна - управљање ризиком	

Извор: ПЦМ приручник том I, Европска комисија, март, 2004. године

Студија изводљивости

Студија изводљивости подразумева прикупљање, анализу и процену података који су неопходни за израду пројекта.

Студија изводљивости не треба да улази у детаље предвиђених активности или улазних параметара пројекта, већ треба темељно да опише контекст и да садржи следеће елементе:

- опште образложење пројекта (перспективе, сврха, општи циљ)
- опис потенцијалних циљних група, њихових потреба и предвиђених позитивних/негативних утицаја које ће пројекат имати
- битне претпоставке које могу бити пресудне за успех, односно неуспех пројекта
- специфичне резултате неопходне за постизање дефинисаних циљева.

У овој фази обично је већ усаглашен обим активности које ће бити спроведене, као и обим расположивих ресурса. Студија изводљивости не треба да буде детаљна техничка студија, већ студија која ће допринети свеобухватној анализи проблема и процесу доношења одлука.

Тим који спроводи студију треба да буде интердисциплинаран, односно треба да га чине стручњаци за различите секторе. У складу са потребама пројекта, овај тим треба да поседује знања о социокултурним питањима, родним питањима и питањима заштите животне средине, финансијско/економским питањима, институционалним и технолошким аспектима, мерама програмске подршке итд.

Велика је предност када је Пројектни задатак за израду студије изводљивости припремљен на основу ЛФА и када су чланови тима упознати са овим методом.

Израда пројекта

Током израде (или редефинисања пројекта) идентификују се основна структура пројекта, главне претпоставке и неки од главних елемената система праћења.

У овој фази фокус је на читавом пројекту и његовом контексту. Приликом израде пројекта не треба ићи у детаље у вези са активностима и неопходним улазним параметрима, већ једноставно треба дефинисати главне компоненте пројекта.

Израда пројекта може бити спроведена током рада мултикултурне радионице о ЛФА, која би могла да траје 6-12 дана. Такође, израду пројекта може спровести донатор, у зависности од обухвата и типа пројекта, за мање од једног дана.

Главна предност организовања радионице о ЛФА је спајање различитих учесника који ће у пројекат бити укључени на нивоу доношења одлука и руковођења. Ово ће допринети успостављању међусобног разумевања, које ће ојачати мотивацију и сарадњу у фази имплементације пројекта.

Одлука о наредним корацима

У случају појединачних пројеката (за које још није донета одлука о финансирању) могуће одлуке које се доносе на крају ове фазе су:

- прихватање Предлога за финансирање, доношење Одлуке о финансирању и склапање Уговора о финансирању
- захтев за додавање информација или потписивање Анекса предлога за финансирање пре него што поступак буде настављен или
- одбијање Предлога за финансирање.

За пројекте који су саставни део одобрених Програма (тј. за које је на крају фазе идентификације већ донета одлука о финансирању), одлуке које се доносе на крају ове фазе спајају се са одлукама донетим у фази имплементације, односно одговара се на питања:

- Шта је још потребно урадити у изради/формулисању пројекта пре него што буде започета имплементација?
- Који су финални модалитети прикупљања понуда/склапања уговора који ће бити коришћени?

2.3.4 Фаза имплементације, која укључује праћење и извештавање

Сврха

Сврха фазе имплементације је да се делотворно управља расположивим средствима ради:

- остваривања резултата, постизања сврхе и делотворног доприноса општем циљу пројекта (на основу **детаљног планирања**)
- **праћења** и извештавања о постигнутом **напретку**.

У овој фази потребно је обратити пажњу на следећа питања – Да ли су постигнуте резултати и да ли су средства употребљена делотворно и ефикасно? Које корективне мере треба предузети?

Фаза имплементације је изузетно важна, будући да се остваривање планираних користи постиже управо током ове фазе. Стога су све остале фазе, у суштини, подршка фази имплементације.

Употреба ЛФА у Фази имплементације
- Током имплементације пројекта/програма, ЛФА представља главни менаџерски алат који указује на логику пројекта, а који се користи да би све неопходне промене биле у

складу са свеобухватном концепцијом пројекта.

- Логичка матрица представља основу за припрему уговора, будући да јасно приказује очекиване циљеве и ниво одговорности руководиоца пројекта и других заинтересованих страна.

- Логичка матрица и приложени распореди активности представљају основу за израду детаљнијих оперативних планова.

- Индикатори и извори верификације представљају оквир за израду детаљнијег плана праћења и оцењивања (како напретка у оквиру пројекта, тако и његовог утицаја), који треба да израде и спроведу руководиоци пројекта.

- Претпоставке представљају основу за израду оперативног плана управљања ризиком.

- Резултати, индикатори и извори верификације (уз активности, средства и трошкове) представљају оквир за припрему извештаја о постигнутом успеху пројекта (у извештајима се пореде планирани и остварени резултати).

Кључне анализе и алати

Детаљно планирање

Тек у овој фази, када су претходно утврђене главне карактеристике пројекта, упутно је саставити детаљан план имплементације пројекта, детаљно дефинисати жељене резултате, неопходне активности и улазне параметре, као и систем праћења, временски распоред и буџет.

Детаљно планирање најчешће спроводи сам руководиоца пројекта, некад уз помоћ екстерних стручних сарадника, а некад без ње.

План имплементације треба да се ослања на терминологију и формат ЛФА, а руководиоци пројекта треба да буду упознати са методологијом ЛФА.

Требало би осигурати то да систем праћења, који је дефинисан током фазе детаљног планирања, представља основу за праћење не само простог напретка пројекта, већ и степена остваривања циљева, односно степена утицаја пројекта на циљне и друге групе.

Праћење

Праћење представља континуиран или периодичан надзор над спровођењем пројекта. Не треба пратити само напредак остварен током пројекта, већ и утицај који пројекат има на окружење, као и промене које је у њему изазвао (спољне факторе).

Требало би да постоји јединствени **формат за праћење и извештавање током читавог трајања пројекта**. То би пружио добру основу за анализирање трендова и дефинисање стратегије и било нарочито корисно у случају промена особља, руководиоца и доносилаца одлука. Формат извештаја треба да прати **улазне параметре, активности и резултате који ће бити мерени на основу објективно мерљивих индикатора у односу на постављену сврху и општи циљ пројекта**.

Промене у претпоставкама битним за развој пројекта, такође, треба да буду забележене у извештају о току реализације пројекта. Ови извештаји представљају најважнији извор информација за процену пројекта.

У овом процесу треба користити формат заснован на компонентама ЛФА.

Процена пројекта

Процена пројекта један је од главних елемената помоћу којих га донатори и земља која је партнер у пројекту прате. Главне аспекте процене пројекта представљају остварени напредак и остварени резултати пројекта.

Сврха је да буду дефинисане **смернице и дате препоруке о стратешком правцу и управљању пројектом**.

Процена пројекта врши се у земљи кориснику и подразумева разговоре са свим укљученим странама, преглед свих расположивих информација добијених током редовног праћења, као и посебне студије уколико за то постоји потреба.

Најчешћа слабост већине процена је у томе што су у превеликој мери усмерене на техничке и оперативне аспекте, а занемарују анализу утицаја и користи које пројекат има. **Изузетно је важно** да техничка/економска стручност и стручност у области општих развојних питања буде коришћена уравнотежено, као и то да **Пројектни задаци за процену пројекта буду засновани на ЛФА.**

Учесници у процени пројекта треба да буду упознати са ЛФА.

2.3.5 Фаза оцењивања

Сврха

Оцењивање представља независну процену утицаја, релевантности и одрживости пројекта, а спроводе је екстерни сарадници.

Сврха овог процеса је комбинација учења, усмеравања и контроле која се заснива на процени онога што је постигнуто пројектом.

Оцењивање се заснива на прегледу постојећих информација, на разговорима са свим укљученим странама и на студији утицаја које је пројекат имао.

У овој фази потребно је одговорити на следећа питања – Да ли су постигнуте планиране користи? Да ли су оне одрживе? Која искуства смо стекли?

Оцене које су некада давале често су биле веома опсежне и захтевале су спровођење детаљних анализа развојних промена које су се дешавале током пројекта. Резултат тога била је превише детаљна анализа, а изостајала је анализа која би била усмерена ка доношењу одлука на вишем нивоу.

Уз постојање одговарајућег система праћења и довољно честих и свеобухватних процена, нема потребе да буду спровођена детаљна историјска истраживања у фази оцењивања пројекта. Уместо тога, Тим за оцењивање пројекта треба да се усредсреди на оцењивање пројекта, тј. на оцењивање утицаја и релевантности пројекта у односу на циљеве, циљне групе и остале стране на које је извршен утицај, имајући при томе у виду и улазне параметре.

У овој фази предност представља уколико су **Пројектни задаци за оцењивање пројекта израђени на основу ЛФА**, као и уколико чланови тима, а нарочито руководиоца тима, поседују широко познавање ове методологије.

Употреба ЛФА у фази оцене и ревизије

Током фазе **оцењивања и ревизије**, Логичка матрица даје сажет преглед онога што је планирано (циљева, индикатора и кључних претпоставки) и представља:

- оквир за оцењивање учинка и утицаја, уколико је јасно дефинисано оно што је требало да буде постигнуто (резултати и сврха), како ће бити верификовано оно што је постигнуто (индикатори и извори верификације) и које су кључне претпоставке
- структуру за припрему Пројектног задатка за оцењивање пројекта и ревизију учинка.

Кључне анализе/оцене и алати

Детаљне смернице и комплетна методологија коришћена приликом планирања и оцењивања пројекта и програма налази се на Интернет презентацији Европске комисије:

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/index_en.htm

3 ПРАКТИЧНА ПИТАЊА КОЈА СЕ ЈАВЉАЈУ У ОКВИРУ ПРИМЕНЕ ПРИСТУПА ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ

Уобичајен проблем који се јавља у примени Приступа логичке матрице (нарочито у фази израде матрице) јесте тај што се овај корак предузима одвојено од припреме предлога пројекта/апликације. Ово доводи до неусклађености садржаја Логичке матрице и наративног описа пројекта.

Из овог разлога ЛФА треба да буде примењен пре израде наративног дела предлога пројекта и треба да представља основни извор информација за довршавање потребних пројектних докумената.

Приступ логичке матрице не даје никаква магична решења. Међутим, уколико се примени са разумевањем и смислено, ЛФА може да буде веома делотворан инструмент за анализу и управљање. Он, међутим, не може да замени искуство и професионални суд и мора бити допуњен применом других специфичних инструмената (као што су анализа институционалних капацитета, економска и финансијска анализа, родна анализа, анализа утицаја на животну средину), као и применом радних техника које промовишу делотворно учествовање заинтересованих страна.

Процес примене инструмената ЛФА за спровођење парципативне анализе важан је колико и документовани производ матрице, и то највећим делом у фази израде пројекта, у којој је одговорност за пројектну идеју имплементационих партнера често од кључне важности за примену пројекта и одрживост његових резултата. **Делотворан тимски рад и партиципативан приступ изузетно су важни.** Напомена о важности партиципативног приступа који се примењује у оквиру ЛФА дата је у **Анексу 2**.

Неке од предности, као и неки од уобичајених проблема који се везују за употребу ЛФА укратко су дати у следећој табели:¹⁰



¹⁰ Преузето и прилагођено из: *Des Gasper*, „Логичка матрица: Кључна процена“, Институт за социјалне студије

ЕЛЕМЕНТ	ПРЕДНОСТ	УОБИЧАЈЕН ПРОБЛЕМ/ТЕШКОЋЕ
Анализа проблема и дефинисање циљева	- захтева систематску анализу проблема, укључујући у то и спрегу између узрока и последице - даје логичку везу између средства и циља - дефинише пројекат у оквиру ширег развојног контекста (општи циљ и сврха) - подстиче преиспитивање ризика и руководилачку одговорност за постизање резултата	- постизање консензуса о приоритетним проблемима - постизање консензуса о циљевима пројекта - свођење циљева на поједностављен линеаран низ - постојање непримереног нивоа детаља (превише/премало)
Индикатори и извор верификације	- захтева анализу начина на који се мери постизање циљева - доприноси побољшању јасног и специфичног дефинисања циљева - доприноси успостављању оквира за праћење и процену	- дефинисање мерљивих и практичних индикатора за остваривање циљева вишег ранга и пројекта чији су циљеви усмерени на „изградњу капацитета“ и „процес“ - успостављање нереалних циљева у току процеса планирања - ослањање на „пројектне извештаје“ као на главни „извор верификације“, без детаљног навођења извора захтеваних информација и података о томе ко треба да их сакупља
Формат и примена	- повезује анализу проблема и дефинисање циљева - наглашава важност анализе заинтересованих страна за дефинисање питања „чији је проблем“ и „ко је корисник“ - представља средство које је визуелно приступачно и релативно лако за разумевање	- механичко приступање изради као бирократском захтеву „попуњавања табеле“, без повезивања са анализом проблема, дефинисањем циљева или одабиром стратегије - коришћење ЛФА као средства контроле ‘с врха’ - превише крута примена - отуђивање запослених који нису упознати са кључним концептима - претварање ЛФА у „фетиш“, уместо у помоћни алат

Како би била избегнута појава најчешћих проблема у вези са применом ЛФА, корисници треба да:

- осигурају то да колеге и партнери на пројекту подједнако разумеју кључне принципе анализе и терминологију
- ставе нагласак на то да је процес ЛФА важан колико и сама матрица
- осигурају да се ЛФА користи као инструмент за промовисање учествовања заинтересованих страна, дијалога и договора о обиму пројекта, уместо као инструмент наметања 'спољних' концепата и приоритета
- избегавају коришћење матрице као нацрта којим врше спољну контролу пројекта
- користе матрицу као сажетак пројекта ради презентације (на јасан и концизан начин)
- усавршавају и дорађују матрицу у складу са новим информацијама.

ДЕО II

УПОТРЕБА ЛФА ЗА ИЗРАДУ ПРОЈЕКТА

1 ДВА НАЈБИТНИЈА КОРАКА У ОКВИРУ ЛФА

Приступ логичке матрице састоји се од два основна корака, **анализе** и **планирања**, који се изводе током идентификације и формулисања пројекта ради обезбеђивања квалитетног предлога пројекта, а самим тим и његовог спровођења као и *ex-post* оцењивања.

Фаза анализе би требало да буде спроведена као *итеративни процес учења*, а не као скуп линеарних „корака“. На пример, анализа заинтересованих страна мора бити спроведена на почетку процеса, али је неопходно ревидирати је и прилагодити новим питањима и сазнањима.

У **фази планирања** резултати анализе преводе се у практични, оперативни план спреман за спровођење. У овој фази се израђује технички нацрт пројекта. Она је, опет, итеративан процес, пошто се може показати да је неопходно ревидирати и прилагодити оквире пројектних активности, као и очекиване резултате, након што импликације средстава и буџета постану јасне.

Најбитније две фазе ЛФА могу бити сумиране као што је приказано у следећој табели:

Фаза	Елемент	Активности – задаци
АНАЛИЗА	▼ Анализа заинтересованих страна	- идентификација и карактеризација најбитнијих потенцијалних заинтересованих страна; процена њихових капацитета - прелиминарна процена институционалних капацитета, родна анализа, као и анализа потреба других осетљивих група, као што су особе са инвалидитетом (профил главних „играча“)
	▼ Анализа проблема	- идентификација кључних проблема, ограничења и прилика; одређивање односа узрока и последица
	▼ Анализа циљева	- развијање решења на основу идентификованих проблема; идентификација начина за прекидање односа; замишљање погодније ситуације у будућности
	▼ Анализа стратегија	- идентификација различитих стратегија ради постизања решења; поређење различитих могућности за решавање датих ситуација; одабир најповољније стратегије
ПЛАНИРАЊЕ	▼ Развој логичке матрице	- дефинисање пројектне структуре; тестирање интерне логике и ризика; формулисање мерљивих индикатора успеха - често је неопходна даља анализа и разрада идеја
	▼ Планирање активности	- одређивање потребних активности, њиховог редоследа, распореда и међузависности; процењивање њиховог трајања и додељивање одговорности
	▼ Планирање ресурса	- израда списка потребних ресурса на основу плана активности; израда распореда улазних параметара и буџета

2 ФАЗА АНАЛИЗЕ

2.1 ПРИПРЕМНА АНАЛИЗА

Пре него што приступе изради детаљнијих анализа заинтересованих страна (рад на терену), неопходно је да учесници у идентификацији или формулацији/ припреми пројекта буду довољно упућени у стратешки, ресорни и институционални контекст у оквиру којег спроводе своје активности.

Стратешки документи земље донатора и одговарајући документи Владе о развојној политици, као што су Национални развојни план (у случају да постоји), Стратегија за смањење сиромаштва и одговарајући секторски стратешки документи представљају кључне документе на које би требало обратити пажњу.

Обим и дубина ове прелиминарне анализе зависиће пре свега од количине расположивих информација и њиховог квалитета.

Уопштено гледано, не би требало да сваки појединачни тим за планирање пројекта предузима „нову“ анализу развојне/ресорне политике или ширег институционалног оквира. Пре би требало да приступе постојећим информацијама, а да потом раде на томе да приликом развијања пројектне идеје ови елементи буду узети у обзир.

2.2 АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА

2.2.1 Сврха и кључни кораци

„**Заинтересоване стране**“ могу бити дефинисане као појединци, групе особа, институције или фирме које могу имати значајан интерес да пројекат успе или не успе (било као имплементатори, фацилитатори, корисници или противници).

Основна премиса анализе заинтересованих страна јесте да различите групе имају различите бриге, капацитете и интересе и да је неопходно разумети их и препознати у процесу идентификације проблема, постављања циљева и одабира стратегије.

Постоји низ кључних речи које се користе да би били разликовани различити типови заинтересованих страна. Следећи списак даје преглед предложене **терминологије**:

1. **Заинтересоване стране:** појединци или институције који би могли – директно или индиректно, позитивно или негативно – утицати на пројекат или програм, или на које програм, односно пројекат може утицати.
2. **Корисници:** они који на било који начин имају користи од спровођења пројекта. Можемо правити разлику између:
 - а. **Циљних група:** група/ентитет на коју ће пројекат имати директан позитиван утицај на нивоу остваривања Сврхе пројекта. Ово може да укључује и особље партнерских организација.
 - б. **Крајњих корисника:** они који од пројекта имају дугорочну корист на нивоу друштва или ресора уопште, на пример, „деца“ због повећаног улагања у сектор здравства и образовања, „потрошачи“ због побољшане пољопривредне производње и маркетинга.

Партнери на пројекту: они који спроводе пројекат унутар земље (а који су такође заинтересоване стране и могу бити „циљна група“).

Кључна питања која би, према томе, анализа заинтересованих страна требало да постави јесу:

- „Чије проблеме или могућности анализирамо?“
- „Ко ће имати користи или штете од предложене пројектне интервенције и на који начин?“

Крајњи циљ ове анализе јесте да максимално буде увећана социјална, економска и институционална корист коју пројекат доноси циљним групама и крајњим корисницима, односно да на минимум буду смањени могући негативни утицаји (укључујући конфликт између заинтересованих страна).

Када су у питању развојни пројекти, кључна сврха спровођења анализе заинтересованих страна јесте разумевање и брига о проблемима дистрибуције/учествовања, нарочито у контексту делотворног бављења потребама угрожених група (на пример, сиромашни, жене и деца, као и особе са инвалидитетом). Родна анализа је, према томе, кључни елемент анализе заинтересованих страна, чији је циљ унапређивање равномерног приступа користима које пројекат доноси.

Најважнији кораци анализе заинтересованих страна:

1. **Идентификација** општег развојног **проблема** или прилике коју пројекат разматра или којом се пројекат бави.
2. **Идентификација** и прављење списка свих особа, група и институција на које утиче проблематично окружење и које имају **интерес** да (могући) пројекат буде остварен.
3. **Категоризација** наведених заинтересованих страна (нпр. интересне групе, појединци, организације, органи итд.) и расправа о приоритетним интересима и ставовима приликом анализе проблема.
4. **Одабир** најважнијих **заинтересованих страна**, испитивање њихових улога, различитих интереса, релативне моћи и капацитета за учествовање, израда детаљније анализе која ће, на пример, бити у оквиру:
 - (i) проблема – главни проблеми са којима се група сусреће (економски, еколошки, културни итд.)
 - (ii) интереса – најважније потребе и интереси виђени из перспективе групе
 - (iii) потенцијала – јаке стране и слабости групе.
2. **Идентификација веза:** степен сарадње или конфликта заинтересованих страна; обрасци сарадње или обрасци зависности од других заинтересованих страна.
3. Тумачење налаза анализе и одлучивање о томе чијим ће интересима и перспективама бити дат приоритет када буде била спровођена анализа проблема.
4. Интегрисање релевантних информација у **нацрт пројекта** како би било осигурано да ће:
 - (i) ресурси бити добро усмерени да би били у складу са циљевима дистрибуције/учествовања и са потребама приоритетних група
 - (ii) договори о управљању и координацији бити одговарајући и довести до унапређивања власништва и учешћа заинтересованих страна
 - (iii) конфликт интереса заинтересованих страна бити препознат и да ће се нацрт пројекта директно бавити овим питањем.

2.2.2 Инструменти за спровођење анализе заинтересованих страна

Од многих инструмената који се користе за анализу заинтересованих страна, од којих сваки има одређену намену, донатори најчешће користе Матрицу анализе заинтересованих страна и *SWOT* анализу.

Приликом употребе било ког од ових инструмената, значајан утицај на добијене

информације имаће процес сакупљања информација.

У том смислу, делотворна употреба метода партиципативног планирања и инструмената за вођење рада групе може да осигура разумевање и адекватну заступљеност ставова различитих заинтересованих страна.

Матрица анализе заинтересованих страна

Као што следећа табела показује, Матрица анализе заинтересованих страна описује:

- основне карактеристике заинтересованих страна
- интересе и начин на који проблем/потенцијални пројекат утиче на заинтересоване стране
- капацитет и мотивацију заинтересованих страна да унесу промене
- могуће активности заинтересованих страна за постизање својих интереса.

Карактеристике заинтересованих страна и друге основне карактеристике	Проблеми (какав утицај има(ју) проблем(и))	Интереси (и могуће активности за њихово спровођење)	Потенцијал (капацитет и мотивација за остваривање промена)
Породице риболоваца: Х породица са ниским примањима, мали породични бизнис, организован као неформална задруга, жене активно учествују у обради и продаји рибе	- загађење утиче на количину и квалитет улова - угрожено је здравствено стање породице, нарочито деце и мајки	- одржавање и побољшавање њихових средстава за живот - подршка капацитетима за организовање и лобирање - спровођење мера контроле индустријског загађења	- велики интерес за увођење мера контроле загађења - ограничен политички утицај, с обзиром на слабу организациону структуру
Индустрија Х: Велико индустријско пословање, недовољно регулисано, не постоји синдикат, утицајна лоби група, недовољна брига за животну средину	- извесан степен бриге о имиџу компаније - брига о трошковима у случају спровођења Закона о заштити животне средине	- одржавање и повећавање профита - информисање о утицају који има на друштво и животну средину - мобилизација политичког притиска како би се утицало на понашање индустрије - јачање и спровођење Закона о заштити животне средине	- поседовање финансијских и техничких ресурса за увођење нових, „зелених“ технологија - скромна тренутна мотивација за остваривање промена
Домаћинства: Х домаћинстава испушта отпад и отпадне воде у реку, користе воду за пиће и једу рибу из реке	- свесни индустријског загађења и његовог утицаја на квалитет воде - здравствени ризици	- желе да одлажу отпад даље од домаћинства - желе приступ чистој води	- ограничено разумевање тога да начин одлагања сопственог отпада/отпадних вода утиче на здравље - могућност за ефикасније лобирање владиних тела - делују вољно да плате за побољшавање

			услуге управљања отпадом
Локална самоуправа Итд.			

Тип сакупљених информација, анализиран и представљен у колонама овакве матрице, може бити прилагођен различитим околностима.

На пример, могу бити додате колоне које би се конкретно бавиле различитим интересима мушкараца и жена или у којима би биле подвучене везе које постоје између заинтересованих страна.

Такође, приликом детаљније анализе потенцијалних циљева пројекта (у каснијим корацима пројектног планирања) потребно је више пажње посветити анализи потенцијалне користи и трошкова предложених интервенција у случају различитих заинтересованих страна.

SWOT анализа

SWOT анализа (предности, слабости, шансе и претње) користи се ради анализе интерних предности и слабости организације и спољних шанси и претњи са којима се организација суочава. Може се користити као алат за општу анализу или као алат за увид у начин на који би одређена организација могла да се носи са одређеним проблемом или изазовом.

Квалитет информација изведених из употребе овог инструмента зависи (као и увек) од оних који су укључени у процес, као и од начина на који се процесом управља. Он, у суштини, обезбеђује само структуру и тему за разговор. Добијене информације најчешће се представљају у оквиру матрице, попут следећег примера:

Предности	Слабости
- делује на локалном нивоу и има разноврсно и бројно чланство - усмерена је на специфичне проблеме релативно хомогене групе - заступљени су и мушкарци и жене - пружа услугу давања малих кредита	- ограничени капацитети за лобирање и управљање животном средином - недостатак формалног статуса и нејасан правни статус - слабе везе са другим организацијама - интерно неслагање око питања смањења риболовних активности због опадања фонда рибе
Шансе	Претње
- нарастајућа брига јавности/политичара за то како неконтролисано одлагање отпада утиче на здравље - у припреми су нови законодавни акти Владе о заштити животне средине, који су углавном усмерени на изрицање новчаних казни загађивачима - река је потенцијално богат извор ресурса који могу бити употребљени за локалну конзумацију и продају - као резултат побољшане саобраћајне инфраструктуре која води ка оближњим насељеним центрима, развијају се нова	- политички утицај индустријских лоби група које се противе увођењу строжих закона о заштити животне средине (првенствено о одлагању отпада) - нови законодавни акти за заштиту животне средине могу утицати на приступ традиционалним риболовним подручјима, као и на расположиве методе риболова

тржишта рибе и производа од рибе	
----------------------------------	--

SWOT анализа спроводи се у три корака:

1. Дају се мишљења о унутрашњим предностима и слабостима групе или организације, као и о спољним шансама и претњама.
2. Разматрају се предности на које се групе/организације могу ослонити ради превазилажења препознатих слабости, као и то које шансе могу бити искоришћене да би биле умањене претње.
3. Формулише се стратегија за увођење побољшања (а потом се она даље развија уз помоћ неколико додатних аналитичких инструмената за планирање).

Повезивање анализе заинтересованих страна са каснијим корацима

Анализа заинтересованих страна и анализа проблема тесно су повезане и представљају део почетне анализе ситуације. У пракси би их пре требало спроводити „у тандему“, него „једну након друге“.

Сви наредни кораци неопходни за израду Логичке матрице би, такође, требало да се ослањају на анализу заинтересованих страна и да је користе као сталну референтну тачку.

Анализа заинтересованих страна представља итеративни процес који се развија у свим фазама ЛФА. Истовремено, она представља основу за доношење одлука како у свим фазама анализе, тако и у свим фазама планирања/израде.

Сваки пут када је неопходно ревидирати Логичку матрицу, требало би поново размотрити анализу заинтересованих страна, пошто се њихов склоп мења током времена.

Према томе, анализа заинтересованих страна не представља изоловани аналитички корак, већ процес.

2.3 АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА („ДРВО ПРОБЛЕМА“)

Анализом проблема идентификују се **негативни аспекти постојећег стања и утврђују односи „узрока и последице“ који постоје међу идентификованим проблемима.**

Анализа проблема је, умногоме, најкритичнија фаза пројектног планирања, јер се на основу ње спроводе све потоње анализе и доносе одлуке о приоритетима.

Током анализе проблема важно је оставити отвореним све расположиве опције. Током ове ране фазе циљ је успоставити општи преглед ситуације. Касније, током процеса, перспектива ће бити сужена и продубљена ради припремања за израду пројекта.

Анализа проблема укључује **три најбитнија корака:**

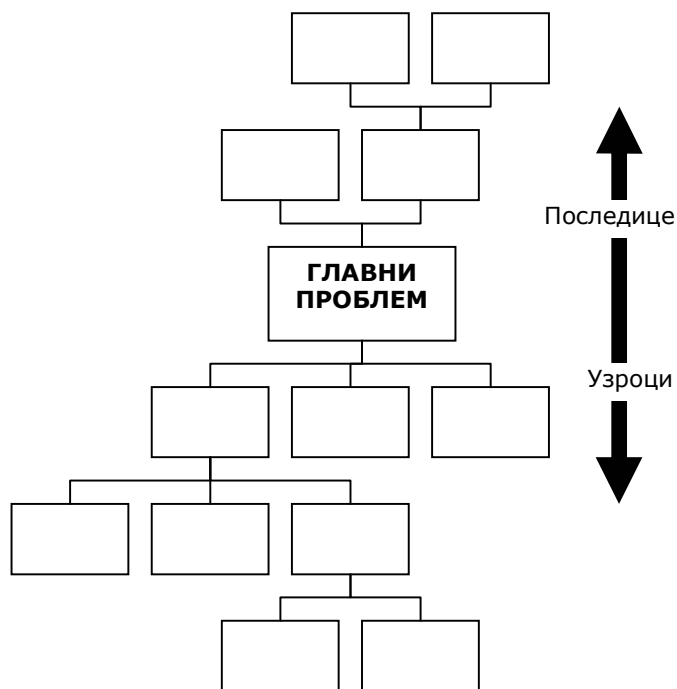
1. **дефинисање оквира и предмета** анализе
2. **идентификацију основних проблема** са којима се циљне групе и корисници суочавају (Шта представља проблем?/Који се проблеми јављају? Чији су то проблеми?) Важно је уочити да проблем не представља недостатак решења, већ постојање негативне ситуације. На пример, проблем није то што ~~нема расположивих пестицида~~, већ то што штеточине нападају летину.

3. **Визуелизацију проблема** у облику дијаграма, познатог као „**дрво проблема**“ или „хијерархија проблема“ (као што је приказано на слици), како би односи узрок-последица били лакше анализирани.

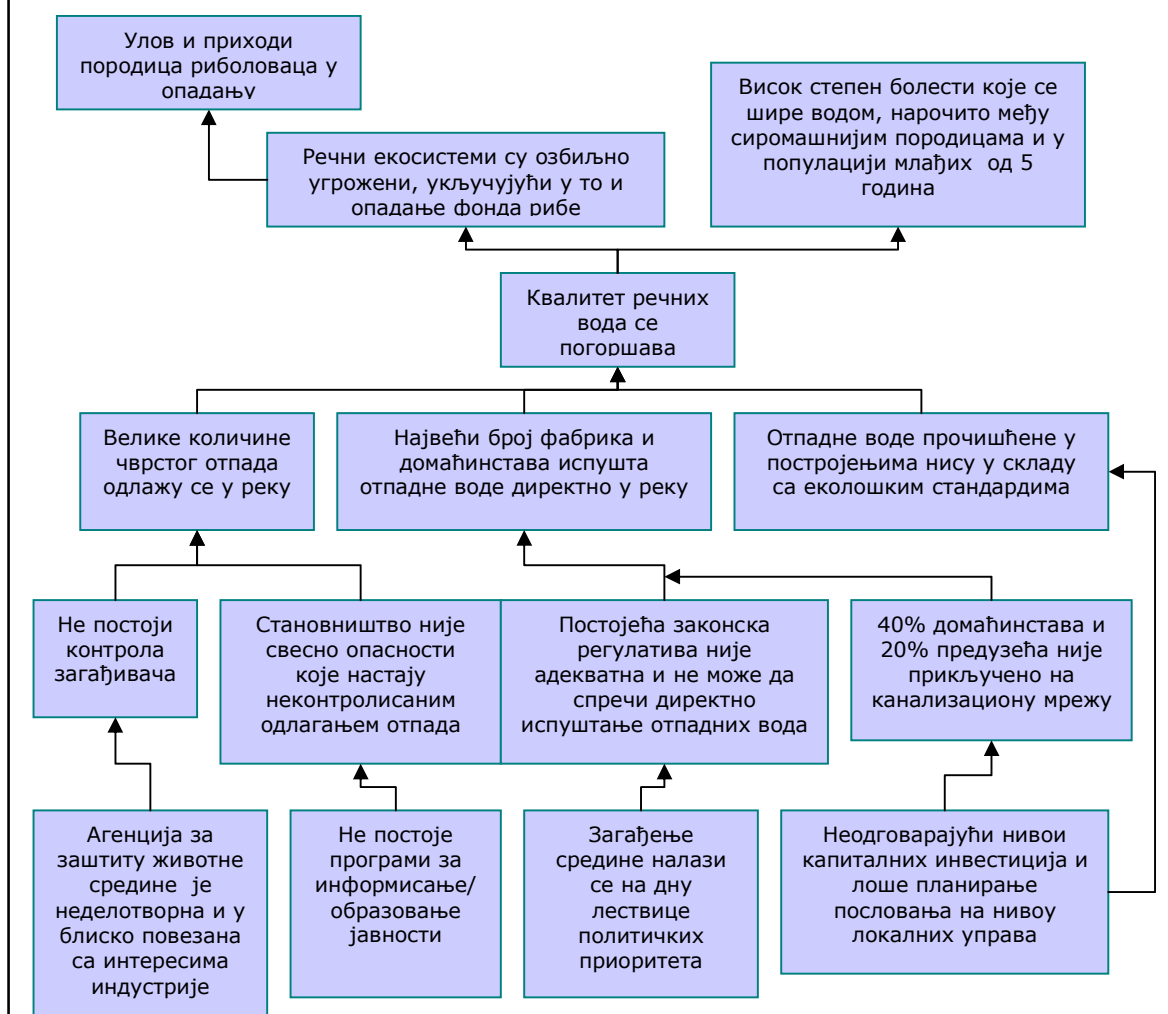
Значајни и директни узроци настајања главног проблема смештају се паралелно испод њега.

Значајне и директне последице главног проблема смештају се паралелно на линију изнад њега. Узроци и последице се даље развијају по истом принципу како би било образовано „**дрво проблема**“.

Анализа је усмерена ка идентификовању реалних „уских грла“ којима заинтересоване стране придају важност и која би желели да превазиђу. Јасна анализа проблема, према томе, обезбеђује ваљану основу на којој се развија скуп релевантних и усмерених пројектних циљева, као што се може видети из следећег примера, наведеног у наредном одељку, у коме су упоређени „дрво проблема“ и „дрво циљева“.



Анализа проблема – загађење река



Важне напомене о употреби „дрвета проблема“

- **Квалитет излазних информација** зависи од учесника у анализи. Од критичног је значаја да представници заинтересованих страна, који имају одговарајућа знања и способности, буду укључени у његову израду.
- Кључни инструмент потребан за развој „дрвета проблема“, анализу резултата и предлагање наредних корака представља **окужење радионице**. Уколико је то изводљиво, радионица везана за ЛФА требало би да се одвија у **окужењу коме је пројекат намењен** и да укључи представнике **свих заинтересованих страна**. Требало би да је воде независни фацитатори/модератори. (У Анексу 2 налази се напомена о радионицама на тему ЛФА).
- Спровођење неколико **одвојених вежби анализе „дрвета проблема“** у који су укључене различите групе заинтересованих страна може бити корисно како би била установљена различита становишта, као и варијације у приоритетима.
- **Процес је подједнако важан као и производ**. Вежбу треба посматрати као образовно искуство за све који су у њу укључени, али и као прилику да буду

изражени различити погледи и интереси.

- Производ вежбе („дрво проблема“) требало би да обезбеди **грубу, али поједностављену слику стварности**. Уколико је он претерано сложен, врло је вероватно да ће бити много мање користан приликом давања усмерења у наредним корацима анализе. „Дрво проблема“ не може (и не треба) да садржи или разјашњава комплексне детаље сваког утврђеног односа „узрока и последице“.

Како успоставити „дрво проблема“

Израду „дрвета проблема“ би у идеалном случају требало организовати као партиципативну групну активност.

Предлаже се да буду коришћени појединачни папири или картице на којима би биле исписане појединачне изјаве о проблемима, а које би потом могле бити, у визуелном приказу, сортиране у форми односа „узрок-последица“.

Корак 1: Идентификујте најбитније постојеће проблеме, служећи се доступним информацијама. Затим, треба спровести слободну размену идеја (*brainstorming*) о проблемима које заинтересоване стране сматрају приоритетним.

Први корак може у потпуности бити отворен (без унапред постављених претпоставки о томе шта би могли бити приоритетни проблеми заинтересованих страна) или може бити усмерен навођењем „познатог“ проблема или циља вишег реда (нпр. побољшан квалитет воде), заснованог на прелиминарној анализи постојећих информација и консултацијама са заинтересованим странама.

Након овога, записати сваки од проблема на одвојен лист папира/картице.

Корак 2: Почните са анализом појединачног централног проблема који треба анализирати.

Корак 3: Потражите друге проблеме који су везани за наведени централни проблем, односно идентификујте значајне и директне узроке/последице централног проблема.

Корак 4: Отпочните конструисање „дрвета проблема“ тако што ћете хијерархију узрока и последица, као и хијерархију односа између проблема успоставити на следећи начин:

- проблеме који директно узрокују појаву централног проблема треба сместити испод централног проблема
- проблеме који представљају директну последицу централног проблема треба сместити изнад централног проблема.

Корак 5: Све остале проблеме, потом, разврстајте на исти начин – водеће питање при томе би требало да буде „шта је узрок“. Уколико постоје два или више узрока који заједно утичу на последицу, треба их сместити на исти ниво у дијаграму.

Корак 6: Проблеме спојте стрелицама којима се означавају узрок и последице, водећи рачуна да кључне везе буду јасно приказане.

Корак 7: Прегледајте дијаграм, утврдите његову ваљаност и свеобухватност, затим га дорадите и дотерајте.

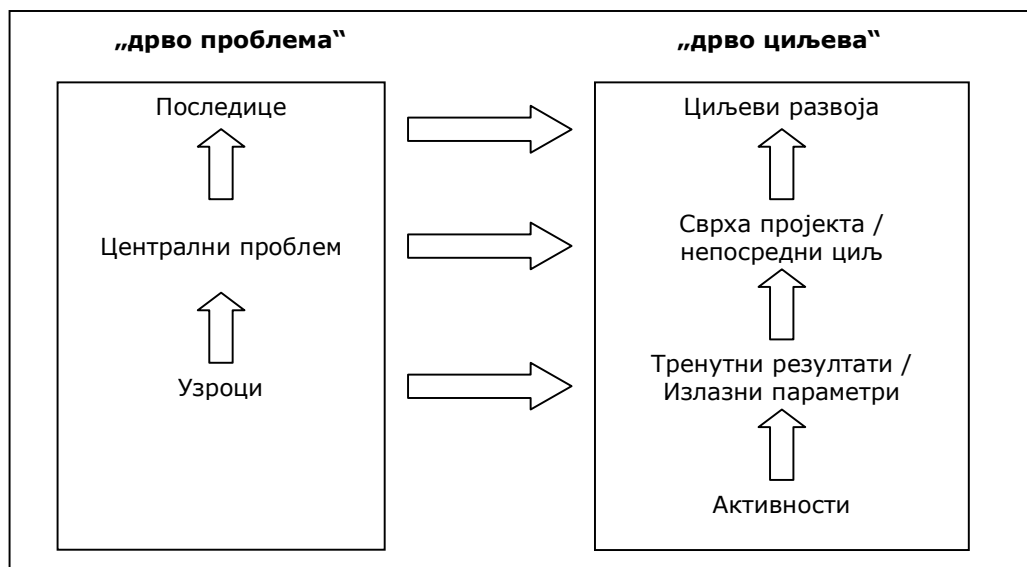
Упитајте себе/групу да ли постоје важни проблеми које још увек нисте споменули. Уколико постоје, наведите ове проблеме и укључите их у дијаграм, стављајући их на одговарајућа места.

Корак 8: Ископирајте дијаграм на лист папира као забелешку, а потом га дистрибуирајте (по потреби) ради уношења даљих коментара/информација.

2.4 АНАЛИЗА ЦИЉЕВА („ДРВО ЦИЉЕВА“)

Након што заинтересоване стране идентификују проблеме чијем ће решавању пројекат допринети, потребно је сачинити листу циљева да би била направљена анализа/„дрво циљева“. Уколико је анализа проблема обављена пажљиво, формулисање циљева би требало да прође без тешкоћа. Анализа циљева је позитивна, инверзна слика анализе проблема.

Однос између анализе проблема и анализе циљева:



Анализа циљева представља методолошки приступ који је примењен ради:

- описивања стања након што буду били уклоњени уочени проблеми
- потврђивања хијерархије циљева
- илустровања односа „средство-циљ“ уз помоћ дијаграма.

„Негативне ситуације“ из „дрвета проблема“ претварају се у решења и изражавају као „позитивна постигнућа“. Та позитивна постигнућа су, у ствари, *циљеви* и представљени су у оквиру дијаграма циљева. Овај дијаграм приказује **хијерархију средстава која воде ка циљевима**.

Ово је инструмент за анализу и представљање идеја. Највећа предност му је то што помаже да анализа могућих циљева пројекта буде чврсто заснована на јасно уоченим приоритетним проблемима.

Добро развијено „дрво циљева“ требало би да представља прву колону матрице, као што приказује слика на наредној страни.

Анализу циљева би требало спровести уз обављање одговарајућих консултација са кључним групама заинтересованих страна.

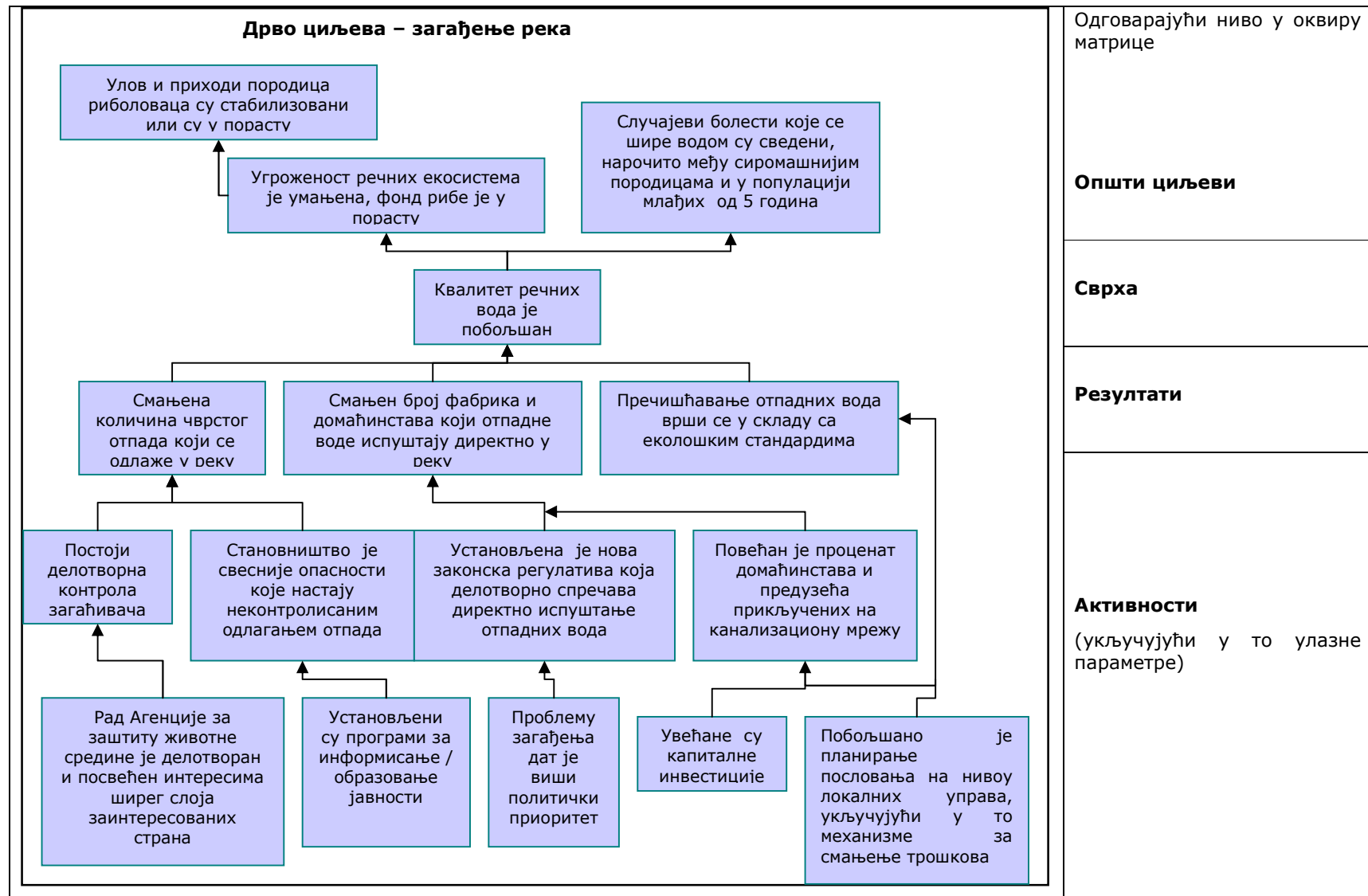
Потребно је, такође, узети у обзир информације добијене у ранијим анализама заинтересованих страна (укључујући у то и процену институционалних капацитета).

То би требало да допринесе:

- разматрању приоритета
- процени реалних могућности постизања појединих циљева и
- уочавању додатних средстава која би могла бити неопходна за постизање жељених циљева.

Када се начини, „дрво циљева“ даје сажету слику будућег жељеног стања, укључујући у то и индикативна средства којима циљ може бити постигнут.

Као и „дрво проблема“, и „дрво циљева“ би требало да представља поједностављену, али грубу слику стварности.



Како успоставити „дрво циљева“

Корак 1: Преформулишите све негативне ситуације из анализе проблема у позитивне ситуације које су жељене и које реално могу бити постигнуте.

Корак 2: Проверите односе „средство-циљ“ како би била обезбеђена ваљаност и свеобухватност хијерархије (односи „узрок-последица“ претварају се у односе „средство-циљ“).

Пажња: Сваки однос „узрок-последица“ неће аутоматски постати однос „средство-циљ“. Ово зависи од одабира речи при формулацији односа.

Корак 3: Спроводите кораке од дна ка врху како бисте обезбедили то да односи „узрок-последица“ сигурно постану односи „средство-циљ“.

Уколико је неопходно:

- ревидирајте изјаве
- додајте нове циљеве уколико су релевантни и неопходни за постизање циља на наредном нивоу
- бришите циљеве који не делују одговарајуће или који нису неопходни.

Корак 4: Доцртајте стрелице које указују на односе „средство-циљ“.

2.5 АНАЛИЗА СТРАТЕГИЈА ИЛИ АЛТЕРНАТИВА

Сврха ове анализе је идентификовање могуће алтернативне опције/стратегије, процењивање њихове изводљивости и постизање договора око једног стратешког приступа пројекту.

Током процеса идентификације могућих циљева пројекта, разматрају се могуће користи или тешкоће које настају када се проблеми решавају на различите начине.

Ова питања и могућности треба добро размотрити како би највероватнији обухват пројекта био дефинисан пре него што почне детаљнија израда пројекта.

Питања која треба поставити и на која треба одговорити у овој фази су:

- Да ли се треба бавити свим идентификованим проблемима, односно циљевима или треба изабрати само неколико?
- Које су позитивне прилике које треба искористити (нпр. на основу *SWOT* анализе)?
- Који је то скуп интервентних активности који ће највероватније довести до жељених резултата и унапредити њихову одрживост?
- Које су очекиване последице финансијских и обртних трошкова могућих интервентних активности и шта је могуће извести?
- Која је могућност најекономичнија?
- Која стратегија ће највише и најбоље утицати на решавање потреба сиромашног становништва и других идентификованих угрожених група становништва?
- Како могу бити ублажени или избегнути могући негативни утицаји на животну средину?

Ова аналитичка фаза је, у одређеном смислу, најтежа и најизазовнија, јер подразумева руковање великом количином информација, а потом и доношење сложених одлука о избору најбоље стратегије (или стратегија) која ће бити примењена.

У пракси често мора бити направљен одређени број компромиса како би били избалансиран различити интереси заинтересованих страна, политички захтеви и практична ограничења, као што је, на пример, расположивост средстава.

Међутим, овај задатак ће бити лакши уколико буде постигнут договор о скупу критеријума на основу којих се оцењује корист различитих интервентних могућности.

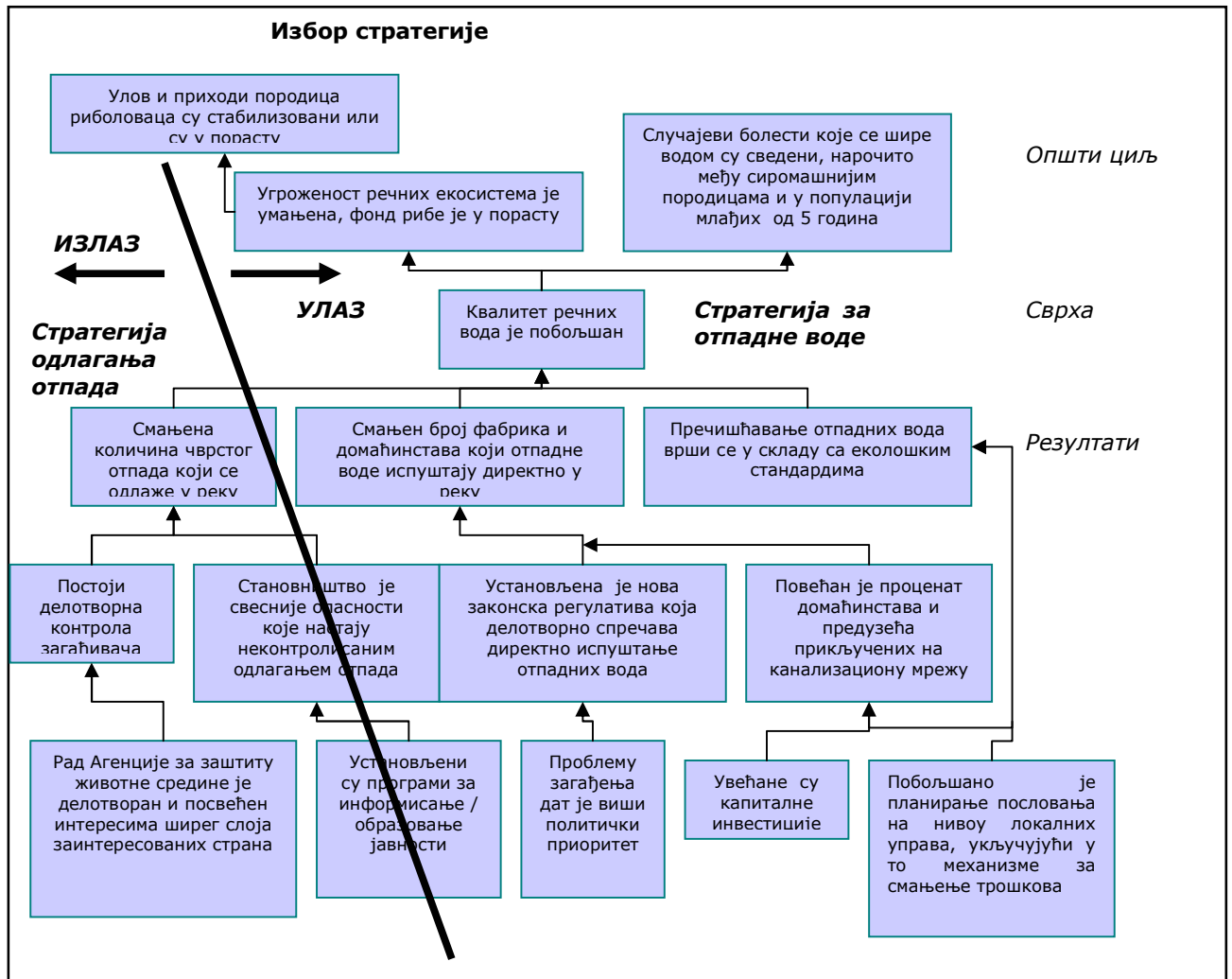
Могући кључни критеријуми за одабир стратегије могу бити следећи:

- **стратешки критеријум** – очекивани допринос кључним стратешким циљевима (нпр. смањивање сиромаштва или економска интеграција, комплементарност са другим текућим или планираним програмима или пројектима)
- **социјални критеријум/критеријум расподеле** – расподела трошкова и користи по циљним групама, укључујући родна питања, социокултурна ограничења, учествовање и мотивисаност на локалном нивоу итд.
- **финансијски критеријум** – импликације финансијских и оперативних трошкова, финансијска одрживост и могућност исплате сталних трошкова на локалном нивоу, потребе за девизним средствима итд.
- **економски критеријум** – економска добит, ефективан утрошак средстава, економичност итд.
- **институционални критеријум** – допринос институционалној изградњи капацитета, постојање капацитета и способности за коришћење техничке помоћи
- **технички критеријум** – изводљивост, прилагођеност, коришћење средстава на локалном нивоу, прилагођеност тржишту итд.
- **критеријум животне средине** – утицај на животну средину, трошкови у односу на корист.

Ове критеријуме треба посматрати у односу на алтернативне опције и треба их грубо процењивати, на пример: висок/низак; +/-; екстензиван/ограничен. Употреба ових критеријума помаже приликом дефинисања онога што треба/може, односно онога што не треба/не може бити обухваћено обимом пројекта.

Потом се, одабраном стратегије формулише прва колона Логичке матрице. Одабрана стратегија се нарочито користи приликом дефинисања Општег циља, Сврхе и могућих Резултата пројекта.

Пример начина одабира стратегије дат је ниже и представља логичан наставак претходно описаног „дрвета циљева“.



Како идентификовати алтернативне могућности и одабрати стратегију

Да би биле идентификоване алтернативне могућности и изабрана стратегија, треба:

1. идентификовати, као алтернативне могућности или компоненте пројекта, различите лествице односа „средство-циљ“
2. елиминисати циљеве који су очигледно непожељни или који не могу бити реализовани
3. елиминисати циљеве који су дефинисани у оквиру других пројеката у истој области
4. разматрати последице стратегије, односно њен утицај на угрожене групе
5. проценити изводљивости различитих алтернатива
6. одабрати једну алтернативу као стратегију која ће бити примењена у оквиру пројекта
7. увести додатне критеријуме, односно изменити најприхватљивију могућност укључивањем или искључивањем елемената из „дрвета циљева“ уколико договор не може бити непосредно постигнут.

3 ФАЗА ПЛАНИРАЊА

3.1 ЛОГИЧКА МАТРИЦА: ФОРМАТ И ПРОЦЕС ПРИПРЕМЕ

3.1.1 Прилагођавање формата матрице потребама и захтевима пројекта

Резултати анализе заинтересованих страна, односно проблема, циљева и стратегија користе се као материјали и припремна документација за израду Логичке матрице.

Матрица треба да пружи кратак преглед предлога пројекта и треба да садржи од једне до четири стране. „Дужина“ матрице зависи од обима и сложености пројекта, као и од тога колико ће нивоа „циљева“ матрица садржати.

Уопштено говорећи, препоручује се да матрица садржи само Општи циљ, Сврху и Резултате пројекта, као и кратак преглед индикативних активности. Међутим, индикативне активности треба одвојено описати, односно поткрепити документацијом (нпр. коришћењем распореда активности).

Основни разлози за ово јесу следећи:

- Логичку матрицу треба усмеравати на резултате, сврху и општи циљ (заснован на резултатима)
- активности треба подвргнути редовној ревизији и изменама (текућа одговорност руководиоца), јер њихово укључивање у Логичку матрицу подразумева да матрицу, како би била „актуелна и релевантна“, треба ревидирати чешће него што је обично случај
- индикативне активности често су представљене одвојено, употребом Гантограма, односно употребом наративног описа активности у пропратном тексту. Индикативне активности, међутим, треба јасно повезати са планираним резултатима одговарајућом употребом референтних бројева.

Слично овоме, препоручује се да средства и трошкови (деталји о улазним параметрима и буџету) не буду укључени у Логичку матрицу. Заправо, све више се прихвата став да сам формат матрице није прилагођен сажетом представљању средстава и трошкова, односно да постоје много бољи начини/формати помоћу којих може бити представљена ова врста информација.

Међутим, иако се препоручује да активности, средства/ресурси и трошкови не буду унети у саму матрицу, и даље је важан начин размишљања – логично повезивање резултата са активностима, средствима и трошковима.

Треба неизоставно водити рачуна о томе да су квалитетно резонување и анализа много важнији од придржавања неког конкретног формата.

3.1.2 След корака у изради матрице и садржаја

Израда Логичке матрице представља итеративан процес, а не само линеран след корака. У току израде нових делова матрице, претходно сакупљене информације треба ревидирати и, уколико је то потребно, ажурирати.

Међутим, постоји општи след корака који се поштује приликом израде матрице. Он почиње описом пројекта и логиком интервенције (са врха), потом следи дефинисање претпоставки (са дна), а након тога дефинисање индикатора и извора верификације (попечно).

След корака приликом израде матрице може бити илустрован на следећи начин:

Назив програма/пројекта		Укупан буџет	
(1) Општи циљ	(9) Индикатори који се могу објективно верификовати	(10) Извори верификације	
(2) Сврха пројекта	(11) Индикатори који се могу објективно верификовати	(12) Извори верификације	(8) Претпоставке
(3) Резултати	(13) Индикатори који се могу објективно верификовати	(14) Извори верификације	(7) Претпоставке
(4) Активности			(6) Претпоставке
			(5) Предуслови

У следећим одељцима Водича детаљно су описана два корака процеса израде Матрице.

Препоруке за израду Логичке матрице

- Немојте остављати израду Логичке матрице за последњи тренутак. Почните израду када почнете да планирате пројекат. Можда ћете током овог процеса морати да сакупљате информације до којих ћете касније тешко доћи (нпр. основни подаци на основу којих се мери напредак).
- Логичку матрицу треба да попуни особа која је одговорна за планирање и примену пројекта. Уколико ово није могуће, онда размотрите како ће последице циљева, индикатора и верификације утицати на особље које је на терену и на партнере.
- Израдите „дрво проблема“. Претварањем проблема у циљеве лакше ћете разјаснити циљ, сврху, резултате и активности пројекта.
- Ментор који има искуство у писању Логичких матрица може вам пружити саветодавну и другу помоћ.
- Уколико негде застанете у изради матрице, немојте да паничите – пређите на следећу фазу, а касније се вратите на део који вам је био тежак.
- Пишите графитном оловком како бисте лако могли да избришете и измените одређене ставке. Користите већи лист папира, на коме има доста места за „размишљање“, а тек га касније смањите.
- Не заборавите да је веома тешко први пут у потпуности успети, те наставите са разматрањем и ревидирањем док не budete сигурни да је пројекат изводљив, а Логичка матрица у потпуности логична!

Извод из Смерница, BOND, март 2003. године

3.2. ПРВА КОЛОНА: ЛОГИКА ИНТЕРВЕНЦИЈЕ

Логика интервенције се тестира и дорађује анализом претпоставки у четвртој колони матрице (описана ниже у тексту у одељку о претпоставкама).

3.2.1 Избегавање уобичајеног логичког проблема

Почните са радом од врха колоне, па идите ка дну колоне.

Када је изабрана пројектна стратегија, основни елементи пројекта изводе се из „дрвета циљева“ и преносе у вертикалну колону Логичке матрице.

На овај начин, прва колона даје кратак преглед логике „средство-циљ“ предложеног пројекта. Навођењем основних елемената пројекта, матрица описује логику интервенција на пројекту.

Када се хијерархија циљева чита одоздо нагоре, она може бити изражена на следећи начин.

Ако буду обезбеђени одговарајући *улазни параметри/средства*, **онда** могу бити предузете *активности*.

Ако буду предузете *активности*, **онда** могу бити произведени *резултати*.

Ако буду произведени *резултати*, **онда** може бити постигнута *сврха*.

Ако будесе постигнута *сврха*, **онда** пројекат доприноси *општем циљу*.

Хијерархију циљева можемо читати и у обрнутом смеру.

Ако желимо да допринесемо *општем циљу*, **онда** морамо постићи *сврху*.

Ако желимо да постигнемо *сврху*, **онда** морамо остварити *конкретне резултате*.

Ако желимо да остваримо *резултате*, **онда** морамо применити *конкретне активности*.

Ако желимо да применимо *конкретне активности*, **онда** морамо применити идентификоване *улазне параметре/средства*.

3.2.2 Писање јасних изјава

Изјаве треба да буду написане што јасније и концизније. Уколико је потребно, треба преформулисати текст коришћен при изради „дрвета циљева“ како би изјаве биле што прецизније.

Корисно је и стандардизовати начин на који се описује хијерархија циљева пројекта.

- (i) **Општи циљ** описује предвиђени дугорочни циљ чијем остварењу пројекат доприноси (оправдање за пројекат). Ову ставку треба почети речима „треба да допринесе...“.
- (ii) **Специфичан циљ/Сврха** описује жељене ефекте пројекта (сврха пројекта), остваривање непосредног циља за директне кориснике као јасно дефинисаног стања у будућности. Ову ставку треба дефинисати тако да буде истакнута корист коју има циљна група, на пример, „повећан/побољшан/итд...“.

Напомена: Препоручује се да пројекат садржи само један непосредан специфичан циљ/сврху. У случају обимнијих програма који имају више од једне сврхе, предвиђа се израда компоненти (видети одељак о компонентама пројекта 3.2.4).

- (iii) **Резултати** описују циљеве које руководство пројекта треба да постигне и одржи за време трајања пројекта. Заједничко деловање резултата треба да буде довољно за постизање непосредног циља. Њих треба дефинисати као опипљиве резултате – „постигнути/произведени/ спроведени итд.“

Напомена: Иако руководство пројекта треба да гарантује да ће бити постигнути опипљиви резултати пројекта, непосредан циљ пројекта није под њиховом директном контролом.

- Активности треба да буду дефинисане као процеси, употребом садашњег времена и активних облика глагола, на пример, „припремити, израдити, изградити, спровести

истраживање...". Треба избегавати исувише детаљно описивање активности и навести само основну структуру и стратегију пројекта.

Напомена: Препоручује се да сви резултати буду нумерисани. Сваку активност треба, такође, нумерисати повезујући је са одговарајућим резултатом (видети следећи пример).

Основне улазне елементе, приликом навођења, треба дефинисати у односу на финансијска средства, запослено особље и добра.

Уобичајен проблем који се јавља приликом дефинисања изјава о циљевима настаје онда када се сврха дефинише као препричавање резултата, уместо као постигнуће вишег ранга. На пример, у случају пројекта пречишћавања воде, резултати којима се постиже сврха формулисани су на следећи начин:

- смањено директно изливање отпадних вода у реку - побољшани стандарди за обраду отпадних вода - побољшана информисаност јавности о томе ко је надлежан да управља животном средином	
Формулисање сврхе	
Пример лоше праксе	Пример добре праксе
Сврха је скуп резултата	Сврха је последица резултата
„побољшано је пречишћавање воде и смањен је ниво директног изливања у реку“	побољшан квалитет речне воде

Ниже у тексту дат је пример како треба формулисати изјаве у колони о логици интервенције (видети и формулисање изјава у Логичкој матрици у анексима 4 и 5).

Изјава у „дрвету циљева“ (видети 2.4 и 2.5)	Колона Логичке матрице дата са хијерархијом циљева и са примерима изјава	
1. смањена опасност за речни екосистем... 2. смањена учесталост болести које се преносе водом	Општи циљ	- доприношење побољшању породичног здравља, нарочито здравља деце испод 5 година, као и побољшању општег здравља речног екосистема
- побољшан квалитет речне воде		1.1. побољшан квалитет речне воде
- смањен број домаћинстава и фабрика које испуштају отпадне воде директно у реку - обрада речне воде испуњава еколошке стандарде	Резултати	1.1. смањен обим отпадних вода које домаћинства и фабрике директно испуштају у речни систем 1.2. успостављање стандарда за обраду отпадних вода и њихово делотворно спровођење
- становништво је боље информисано о опасностима бацања отпада - повећан проценат домаћинстава и компанија које су	Активности	
	(не мора бити укључено у саму матрицу, већ може бити представљено у формату о распореду)	

прикључене на канализацију	на	активности	
- успостављене нове законодавне одредбе...			
- ...			

3.2.3 „Дрво циљева“ и референтни бројеви

Када размишљамо о логичкој структури прве колоне матрице (или када покушавамо да је неком објаснимо), често нам је најлакше да је представимо у форми „дрвета циљева“, и то на начин који је већ раније објашњен (видети одељак 2.4 и 2.5).

Дакле, употреба референтних бројева у Логичкој матрици (као и употреба одговарајућег распореда активности, средстава и буџета), ради јасног повезивања улазних параметара, активности и резултата, представља изузетно користан општеприхваћен метод.

Иако се структура хијерархије циљева може мењати, на пример, укључивањем нивоа компоненти (груписањем различитих резултата и активности) или другог нивоа у оквиру хијерархије циљева (као што је један од циљева пројектних компоненти), важно је да особе које су одговорне за коришћење инструмената (као што је ЛФА) покажу одређену флексибилност како би формате прилагодили својим практичним потребама.

Уколико су идеје и логика добри, број нивоа који постоји у хијерархији циљева и формати који се користе не би требало да представљају сувише велики проблем.

3.2.4 Утицај руководиљачких структура

Приступ логичке матрице указује на ниво контроле коју руководиоци имају над различитим нивоима пројектних циљева.

Руководиоци треба да имају знатну директну контролу над улазним параметрима, активностима и постизањем резултата, као и да у довољној мери буду одговорни за делотворно управљање овим елементима пројекта.

Међутим, руководиоци могу да утичу на реализацију сврхе пројекта само избором начина управљања процесом који ће довести до постизања резултата.

Руководиоци пројекта, уопштено говорећи, немају директан утицај на то колико ће пројекат допринети остваривању општег циља, па од њих треба очекивати да прате шире стратешко и програмско окружење како би била одржана релевантност пројекта у датом контексту.

Међутим, одговорности руководиљаца у оквиру многих развојних пројеката често су подељене између заинтересованих страна („партнерски“ приступ).

Стога је важно што је могуће раније разјаснити које то одговорности има руководилац, као и разлучити разлику између резултата пројекта и резултата дефинисаних уговором.

- **Резултат пројекта** (као што је показано у Логичкој матрици) често је производ акција/активности одређеног броја различитих заинтересованих страна (нпр. Министарство здравља Владе која је партнер на пројекту, домаћи одбори у области здравства и технички консултанци које финансира донатор).
- У оваквим околностима донатор, односно агенција која спроводи пројекат често техничког консултанта/руководиоца пројекта не сматра у потпуности одговорним за остваривање резултата пројекта, већ само за постизање **резултата дефинисаног(их) уговором**. Резултати дефинисани уговором треба конкретно да садрже шта уговорна страна треба да испуни (под контролом коју врши уговорна страна) како би допринела остваривању резултата пројекта.

3.2.5 Компоненте пројекта

У зависности од типа и обима пројекта, може се показати корисним груписање сродних резултата, активности и улазних параметара пројекта у пројектне „компоненте“, нарочито у случају већих/сложенијих пројеката.

Ове „компоненте“ могу се посматрати као „стратегије“ пројекта, које можемо идентификовати на основу одређеног броја могућих критеријума, као што су:

- **техничка питања** (на пример, компонента истраживања, компонента обучавања и грађевинска компонента у оквиру пројекта за управљање вододелницом)
- **руководилачке одговорности/организационе структуре** (на пример, компоненте продужетка, истраживања и кредитирања у оквиру пољопривредног пројекта, које одражавају структуру Сектора за пољопривреду)
- **географски положај** (на пример, компонента за сваку од четири земље које учествују у регионалном пројекту за борбу против трговине људима)
- **фазна подела кључних пројектних активности** (на пример, компонента за сваку од основних фаза у оквиру пројекта електрификације сеоских области, који захтева израду студије изводљивости, пробно тестирање, фазу имплементације и фазу одржавања).

Идентификација корисних/одговарајућих компоненти које ће бити обухваћене пројектом (као и постизање договора о њима) треба да буде заснована на анализи циљева и стратегија, консултацијама са кључним заинтересованим странама, као и на разматрању „разумних“ компоненти са становишта руководиоца.

Када су у питању већи пројекти који имају више од једне компоненте, може се разматрати увођење више од једне сврхе пројекта (сврха сваке од компоненти).

Ово може бити практичан начин дисагрегације и расподеле значајног броја различитих резултата пројекта.

3.2 ЧЕТВРТА КОЛОНА: ПРЕТПОСТАВКЕ

3.3.1 Идентификација претпоставки

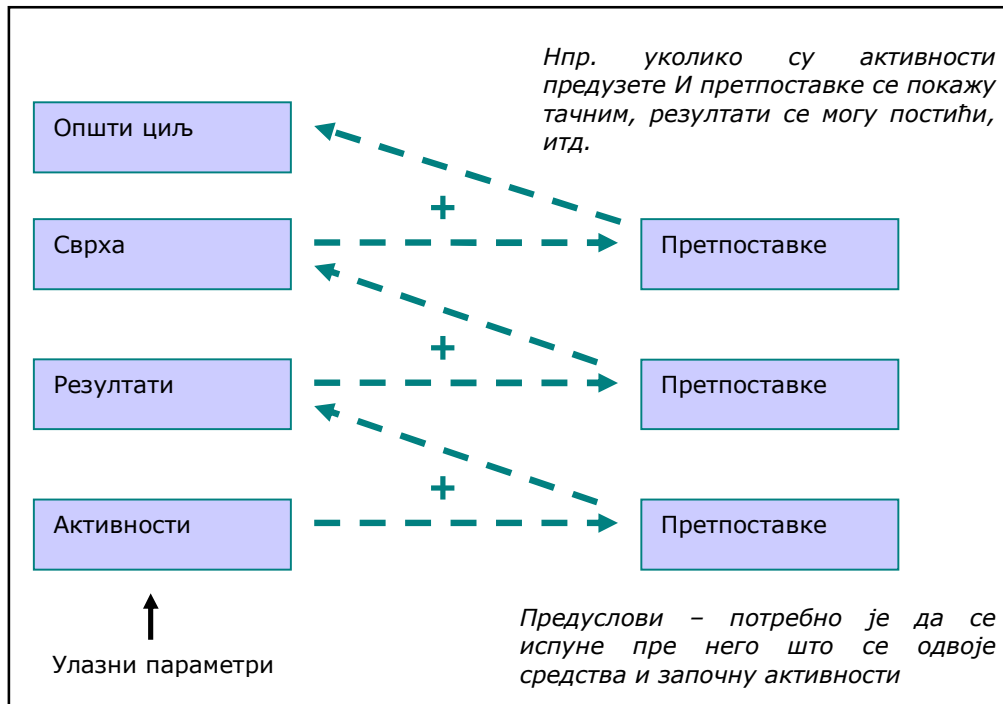
Претпоставке представљају спољне факторе који могу утицати на успех пројекта (чак га и одредити), али над којима руководиоци пројекта немају директну контролу.

Претпоставке представљају одговор на следеће питање – Који спољни фактори, над којима руководиоци немају контролу, могу да утичу на примену пројекта и дугорочну одрживост користи које он доноси?

Претпоставке су део **вертикалне логике** унутар Логичке матрице. Рад почните на дну матрице и наставите ка њеном врху.

Веза између претпоставки и хијерархије циљева илустрована је на следећој слици.¹¹

¹¹ Извор: Методе пружања помоћи – Смернице за управљање пројектним циклусом, Европска комисија, март, 2004. године



Размотрите да ли су улазни параметри довољни за спровођење предвиђених активности или ће бити потребно да се изван пројекта одиграју још неки догађаји (претпоставке).

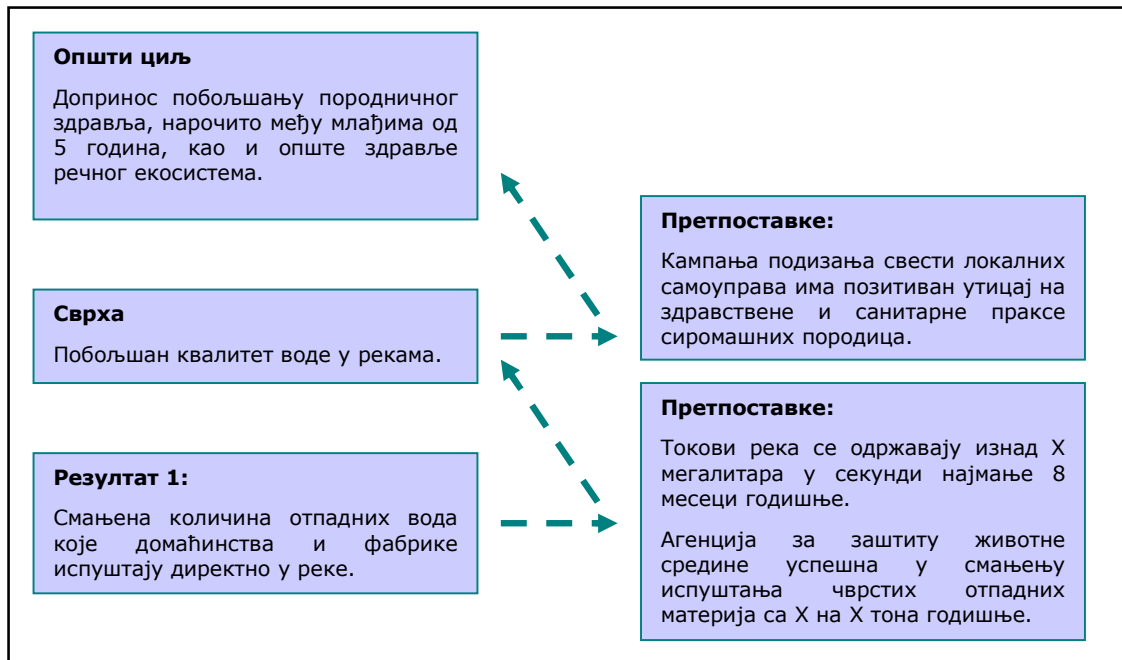
Неке претпоставке могу бити изведене из елемената који нису интегрисани у сам пројекат, али се налазе у „дрвету циљева“.

Идентификујте претпоставке дате на сваком нивоу матрице све до нивоa развојног циља, и то на основу следеће логике:

- након што Активности буду извршене, а уколико се Претпоставке покажу истинитим на овом нивоу, резултати ће бити постигнути
- након што буду реализовани Резултати и Претпоставке на овом нивоу, Сврха пројекта ће бити постигнута и
- након што Сврха буде постигнута и Претпоставке буду реализоване на овом нивоу, пројекат ће допринети остваривању Општих циљева.

Претпоставке треба да буду описане са довољно оперативних детаља (уколико је могуће уз помоћ индикатора) како би могле да буду праћене.

Примери претпоставки: примаоци стипендије се враћају на додељене позиције; локалне институције сарађују на спровођењу активности планирања; промене у глобалним ценама могу бити покривене предвиђеним буџетом итд. Видите пример претпоставки и у следећем дијаграму, као и у примерима Логичке матрице у анексу 4 и 5.



Претпоставке се најчешће идентификују прогресивно током фазе анализе. Анализом заинтересованих страна, проблема, циљева и стратегија идентификује се одређени број питања (нпр. стратешких, институционалних, техничких, друштвених, односно економских питања) која ће имати утицаја на пројектно „окружење“, а над којим пројекат не мора да има директну контролу.

Када се бира стратегија пројекта, постоје питања, идентификована током анализе проблема и циљева, којима се имплементациона стратегија пројекта не бави директно, али која ипак могу да утичу на успех пројекта.

На пример, после спровођења анализе заинтересованих страна, проблема и циљева у оквиру пројекта који се бави загађењем речне воде, изабрана стратегија не мора да подразумева директну сарадњу са Агенцијом за заштиту животне средине у решавању проблема директног одлагања чврстог отпада у речни ток. Како би била постигнута сврха пројекта, треба установити претпоставке о побољшањима капацитета које локална самоуправа има за регулисање одлагања чврстог отпада.

Могу бити идентификоване и додатне претпоставке даљим консултацијама са заинтересованим странама, разговорима и прогресивним детаљним анализама хијерархије циљева пројекта (нпр. анализирањем техничке изводљивости и ефективног утрошка средстава, проценом утицаја на животну средину итд.). Анализом ризика потврђује се тачност претпоставки (више детаља о овоме у Анексу 6).

Укратко, можемо рећи да претпоставке:

- могу бити изведене из „дрвета циљева“
- формулишу се као позитивно стање
- везују се за различите нивое матрице
- придаје им се значај у односу на важност и извесност.

3.3.2 Провера претпоставки и њиховог значаја

Вероватноћу истинитости претпоставки треба даље анализирати како би била процењена „изводљивост“ пројекта (вероватноћа успеха). Анализа вероватноће и значаја претпоставки представља део процене „ризичности“ пројекта. Неке претпоставке су од кључне важности, а неке су од маргиналне важности за успех пројекта.

Основни проблем представљају прикупљање (и анализирање) адекватних информација из довољног броја извора, укључујући у то и становишта различитих заинтересованих страна. На пример, оно што једна група сматра кључном претпоставком, другој не мора бити нарочито важно.

Не постоји формула за извођење ове активности, односно неопходно је да постоји одређени ниво субјективности.

Прочитајте/анализирајте листу претпоставки на сваком нивоу матрице и проверите њихов значај и вероватноћу, као што је приказано у следећем дијаграму за доношење одлука.



Треба избрисати претпоставке које ће се највероватније остварити или које нису нарочито важне за исход пројекта.

Уколико буде утврђено да је претпоставка веома важна за исход пројекта али да није вероватно да ће се остварити, онда она представља непремостиви ризични фактор. Уколико се идентификују овакви фактори, пројекат треба изменити тако да ови фактори буду избегнути. Уколико то није могуће учинити, пројекат не треба спроводити.

Када претпоставке буду анализиране и тестиране, а под претпоставком да се пројекат још увек сматра „изводљивим“, једине претпоставке које треба оставити у Логичкој матрици јесу оне које ће се вероватно остварити, али које ипак треба пажљиво пратити током примене пројекта. Тада оне могу постати део плана за праћење и управљање ризиком.

Сваки ниво циклуса управљања пројектом мора садржати неопходне и довољне услове за спровођење следећег нивоа.

3.4 ДРУГА И ТРЕЋА КОЛОНА: ИНДИКАТОРИ И ИЗВОРИ ВЕРИФИКАЦИЈЕ

Након што је скица описа пројекта и претпоставки (колоне 1 и 4 матрице) урађена, потребно је утврдити који индикатори могу бити коришћени за мерење и приказивање степена испуњености циљева (колоне 2), као и за приказивање извора таквих информација (колоне 3).

Због тога што се приликом анализирања индикатора и средстава верификације матрица чита унакрсно, такав поступак зове се **хоризонтална логика**.

3.4.1 Индикатори/Показатељи

Утврђивање начина верификације испуњености циљева

Квалитет – врста (или природа) промене (колико добро је извршена)

Квантитет – обим/размера промене (колико је велика, шта је све промењено)

Временски оквир – када је промена требало да се догоди (који је најкаснији рок)

Циљна група – (за кога)

Место – локација (где)

Објективно мерљиви индикатори (ОВИ) описују циљеве пројекта на оперативном мерљив начин и тачно одређују који су то стандарди који морају бити достигнути како би циљ, сврха и резултати пројекта били остварени. Стога би ОМИ требало да буду одређени тако да прецизно исказују Квалитет, Квантитет, Временски оквир, Циљну групу и Место промене.

ОМИ пружају информације помоћу којих се проверава изводљивост постављених циљева и представљају основу за формирање система праћења и евалуације тока пројекта.

Индикаторе добијамо као одговор на питања – „Како можемо да знамо да ли се испланирано заиста и остварује или се остварило? Чиме меримо успех?“

Често је неопходно установити више индикатора за сваки постављени циљ. На пример, један индикатор може да пружи ваљане **квантитативне** информације, које онда треба употпунити неким другим индикатором усмереним на питања **квалитативне** природе (као што су мишљења циљних група).

Штавише, некад ће можда бити потребно да директни индикатори буду замењени индиректним индикаторима (посредним индикаторима). Пример директних и индиректних индикатора (посредних индикатора):

Сврха	Директни индикатор	Индиректни индикатор
- побољшан квалитет воде	- ниво концентрације једињења тешких метала	- статистички подаци о болестима и заразама које се преносе водом - залихе рибе

Ипак, треба избећи ослањање на превелики број индикатора. У свему овоме треба следити принцип да је сврха индикатора прикупљање минималних количина информација потребних менаџерима и евалуаторима пројекта да би било утврђено да ли се циљеви остварују, односно да ли су остварени.

Формулисање индикатора

Добар ОМИ је дефинисан по принципу **SMARTI** (*Specific, Measurable, Available, Relevant, Time-bound, Independent*), односно добар ОМИ је:

- **Ограничен** на циљ који треба да мери и да је садржајан, тј. да на прецизан начин одражава шта је суштински аспект циља.
- **Мерљив** квантитативно или квалитативно, и могуће га је мерити у односу на чињенице. Сваки индикатор треба да одражава неку чињеницу, а не субјективни утисак. Он треба да има исто значење како за оне који подржавају спровођење пројекта, тако и за обавештене скептике.
- **Доступан** уз прихватљиве трошкове и да је заснован на расположивим подацима. Индикатори треба да проистичу из података који су већ припремљени и доступни или

из оних који могу да буду прикупљени уз улагање разумног додатног напора у склопу администрације пројекта.

- **Релевантан** у односу на информације које су потребне руководиоцима пројекта, као и веродостојан, тј. промене које региструје могу директно да се припишу самом пројекту.
- **Временски уоквирен** тако да се зна када можемо очекивати да циљ/ задатак буде испуњен.
- **Независан** јер индикатори треба да буду **независни** један од другог, при чему се сваки односи само на један циљ у оквиру логике интервенције, тј. на Општи циљ, на Сврху пројекта или на један Резултат. Један исти индикатор не би требало да буде употребљен за описивање више циљева. На пример, индикатори Резултата не треба да буду резиме онога што стоји у Нивоу активности, већ треба да садрже опис мерљивих последица спровођења активности.

Значај једног ОМИ састоји се у томе што омогућава да прикупљене информације буду исте иако их прикупљају различите особе (он није подложен субјективном мишљењу/предрасуди једне особе). Оваква објективност се лакше постиже када су у питању индикатори квантитативног мерења него када су у питању индикатори квалитативне промене.

ОМИ треба да буду дефинисани у раној фази планирања, макар само као прелиминарни индикатори, односно као вредности које ће бити водеће приликом анализе концепта пројекта. Они ће даље бити разрађивани током фазе формулисања, а детаљније утврђени (понекад и преиспитани) током имплементације када потреба менаџера да поседује практичне информације, као и потреба да их практично прикупља, постане очигледнија.

Предлажемо да један индикатор одредите на следећи начин.

Циљ: побољшати квалитет речне воде

- 
1. **Одредити индикатор:** на пример, концентрација једињења тешких метала (Pb, Cd, Hg) и непречишћеног канализационог отпада
 2. **Утврдити циљну групу:** вода доступна становништву
 3. **Квантификовати циљ:** смањити ниво концентрације једињења тешких метала за 25%
 4. **Одредити квалитет:** испунити установљене националне стандарде контроле здравља и загађености
 5. **Прецизирати временски оквир:** између 2005. и 2007. године
 6. **Одредити локацију:** Војводина

Комбиновати: Нивои концентрације једињења тешких метала (Pb, Cd, Hg) и непречишћеног канализационог отпада у води доступној становништву Војводине смањени су за 25% између 2005. и 2007. године, чиме су испуњени установљени национални стандарди контроле здравља и загађености.

3.4.2 Извори верификације

Изворе верификације (ИВ), који се још зову и средства верификације, требало би размотрити и утврдити у исто време када и индикаторе. На овај начин биће омогућено тестирање тога да ли индикатори могу да буду реално измерени, уз улагање разумне количине времена, новца и напора.

Индикатори за које не можемо да пронађемо одговарајуће средство верификације морају бити замењени другим, мерљивим индикаторима.

Извори верификације треба тачно да покажу:

- **које** информације треба учинити доступним (нпр. информације из административних евиденција, посебних студија, анкета урађених на узорку, информације добијене

посматрањем итд.)

- **где**, односно у ком облику треба сакупити информације/документоване изворе података (нпр. извештаји о напретку, пројектни рачуни, званична статистичка документа, сертификати о обављеном инжењерингу итд.)
- **ко** треба да сакупи/обезбеди информације (нпр. радници на терену, тимови за анкетирање под уговором, окружни здравствени центар, тим за управљање пројектом итд.)
- **када/колико редовно** те информације треба обезбеђивати (нпр. на месечном, кварталном, годишњем нивоу итд.)

Како бисте обезбедили подршку остварењу циљева институционалног јачања, избегните стварање паралелних информационих система и сведите додатне трошкове на најмању могућу меру. То ћете најлакше остварити тако што ћете прво проверити да ли потребне информације могу да буду прикупљене помоћу постојећих система или бар након унапређивања постојећих система.

На пример, у горе наведеном примеру индикатора, извор верификације би могле бити недељне анкете о квалитету воде, које заједнички спроводе Агенција за заштиту животне средине и Орган за очување река. О резултатима анкете једном месечно шаље се извештај Министру за заштиту животне средине (Председнику управног одбора пројекта).

Уопштено гледано, за стварање „глобалне слике“ као користан извор информација могу да послуже Завод за статистику, локалне агенције за истраживања и извештаји о донаторству и пословању. За стварање слике на локалном нивоу значајне информације носиоцима пројекта могу да пружи и организације цивилног друштва, органи локалне самоуправе, као и друге комуналне службе, јер оне, највероватније, воде своју евиденцију.

Суштина је у томе да се прво треба обратити постојећим системима и изворима (где је то могуће и подесно), па тек онда успостављати нове.

Често постоји директна спрега између свеобухватности извора верификације (нпр. када је у питању лакоћа сакупљања и анализе података) и трошкова који настају његовом применом. Ако дођемо до закључка да је један ОМИ сувише скуп или компликован, треба га заменити једноставнијим, јефтинијим и често индиректним ОМИ (посредним индикатором): на пример, уместо да на узорку буде спроведена детаљна анкета о приходима сеоских домаћинстава (како би био измерен пораст прихода на нивоу Сврхе или Општег циља пројекта), практичније је да низом студија случаја буде извршена процена тога колико је промењена имовина једног домаћинства.

Проверити корисност ОМИ

1. Да ли су информације **преузете** из постојећих извора (статистичких података, евиденција итд.)?
2. Да ли су информације **поуздане** и ажуриране?
3. Да ли је неопходно **прикупљање неких нарочитих података**?
4. Ако јесте, да ли **користи** које ће оне донети оправдавају **трошкове**?

Избећи **скупе**, односно **непоуздане** индикаторе.

3.4.3 Индикатори и извори верификације користе се на различитим нивоима логике интервенције пројекта

Кључно питање које треба имати на уму при утврђивању индикатора и извора верификације јесте:

„Ко ће користити ове информације?“

С обзиром на чињеницу да пројекти треба да буду „у власништву“ заинтересованих страна/партнера на локалном нивоу, њихове потребе за информацијама су те које су првенствено важне.

Индикатори, стога, не треба да приказују само оно што „донатор“ (односно донаторска техничка помоћ) жели да зна, већ и оно што је менаџерима потребно да знају.

Ово може бити постигнуто тако што ће бити употребљен начин функционисања локалних информационих система и тако што ће бити предузете мере како би локалне интересне групе преузеле водећу улогу у дефинисању релевантних ОМИ и ИВ.

Употреба објективно мерљивих индикатора и извора верификације на нивоу пројектних циљева

Пројектни циљ би требало да буде спона између појединачне интервенције пројекта и шире политике или програмског контекста. Он би, поред тога, требало да прикаже дугорочне развојне циљеве чијем остварењу пројекат доприноси.

Стога, генерално гледано, прикупљање информација о доприношењу пројекта општем циљу није задатак самог пројекта (нити је у оквирима надлежности пројекта).

Ипак, за планере пројекта корисно је да одреде који ће индикатори политике/сектора бити употребљивани (односно зацртани циљеви), као и то како ће бити сакупљане ове информације (ИВ). То може помоћи менаџерима пројекта да схвате контекст практичне политике/сектора који их окружује и да остану фокусирани на остварење дугорочне визије.

Стога, **са тачке гледишта менаџера пројекта, од највеће важности су индикатори резултата и сврхе пројекта.**

3.5 ПОПУЊАВАЊЕ НАЦРТА ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ

У фази писања пројекта и припреме плана, Логичка матрица још увек је у нацрту, јер је потребно обавити детаљнију анализу наведених активности, као и процену ресурса и пратећих трошкова.

Пример тога како би кључни елементи Логичке матрице могли да изгледају приказан је у табели која следи. У **анексима 4 и 5** погледајте и примере у потпуности разрађених Логичких матрица завршених пројеката који су били спровођени у Србији.

Треба запамтити да је Приступ логичке матрице, иако представљен као скуп широко схваћених „корака“, у пракси процес у коме се радње понављају, а свако од датих аналитичких оруђа се изнова, како нове информације пристижу, разматра и примењује.

Дакле, иако временски распореди активности и анализа ресурса и трошкова не могу бити **детаљно урађени** док не буде постављен оквир циљева, претпоставки и индикатора/ИВ, један део прелиминарног рада на планирању активности, ресурса и трошкова мора бити обављен у исто време када и анализа сврхе и резултата пројекта.

Ако не поступимо на овај начин, може се десити да изненада закључимо како је реализација ширег оквира циљева „неизводљива“ услед ограничења средстава/ресурса.

Као што је у овом Водичу већ споменуто, Логичка матрица може да обухвати активности неопходне за постизање сваког резултата, али и не мора. Међутим, коју год опцију да одаберемо, још увек постоји потреба да буду утврђене могуће кључне активности које ће морати да буду спроведене. У супротном, не може бити извршена процена изводљивости плана, нарочито у односу на временски оквир, потребне ресурсе и пратеће трошкове пројекта.

Опис пројекта	Индикатори	Средства верификације	Претпоставке
Општи циљ -допринети побољшавању здравља породице, нарочито	- појава зараза које се преносе водом, кожних инфекција и болести крви проузрокованих тешким металима смањена за	- евиденције из општинских болница и клиника, укључујући у то и здравствене картоне мајки и деце, које су сакупили	

оних породица који живе са мање од 5\$ дневно и побољшати опште стање речног екосистема	50% до 2008. године, нарочито међу породицама са малим примањима које живе поред река	мобилни тимови за здравље мајке и деце. Резултати приказани у годишњем извештају „Стање животне средине“ Агенције за заштиту животне средине (АЗЖС)	
Сврха - побољшан квалитет речне воде	- концентрација једињења тешких метала (Pb, Cd, Hg) и непречишћеног канализационог отпада смањена за 25% (у поређењу са нивоима из 2003. г.) и испуњени постављени национални стандарди контроле загађености и здравља до краја 2007. године	- недељне анкете о квалитету воде, које заједнички спроводе Агенција за заштиту животне средине и Орган за очување река, а о чијим резултатима једном месечно извештавају Министра локалне самоуправе за заштиту животне средине (Председника акционог одбора пројекта)	- кампања подизања свести јавности, коју води локална самоуправа, позитивно делује на понашање породица у погледу одржавања чистоће и хигијене - рибарске задруге успешно ограничавају своје чланство у експлоатацији мрестилишта
Резултат 1 - смањена количина отпадних вода које, директно у речне системе, испуштају домаћинства и фабрике	- 70% отпадних вода које се стварају у фабрикама и 80% отпадних вода које се стварају у домаћинствима пречишћено у фабрикама за пречишћавање до 2006. године	- годишње анкете на узорку домаћинстава и фабрика које спроводе општине у периоду 2003-2006. године	- одржавање нивоа протока воде на изнад X у секунди најмање 8 месеци у години - Квалитет воде реке у горњим токовима остаје стабилан
Резултат 2 - стандарди пречишћавања отпадних вода су постављени и делотворно се примењују	- отпадне воде из 4 постојеће фабрике за пречишћавање воде испуњавају стандарде квалитета АЗЖС (о садржају тешких метала и канализационог отпада) до 2005. године	- ревизије ЕПА (применом измењених стандарда и побољшаних метода ревизорства), спроведене на кварталном нивоу, а о којима се обавештава Акциони одбор пројекта	- АЗЖС успешно смањује количине чврстог отпада из фабрика са X на X тона годишње
Итд.			

4 ПРОВЕРА НАЦРТА ПРОЈЕКТА

Без обзира на то да ли је нацрт пројекта резултат поступног рада више страна или је резултат нешто мање систематичног процеса, корисно је урадити коначну свеобухватну проверу резултата.

У овом одељку углавном ћемо се бавити садржајем Логичке матрице; начин на који је она организована мање је важан.¹²

Препоруке описане у овом одељку могу бити искоришћене када проверавамо структура постојећег пројекта или пак када пројектни документ пребацујемо у формат ЛФА.

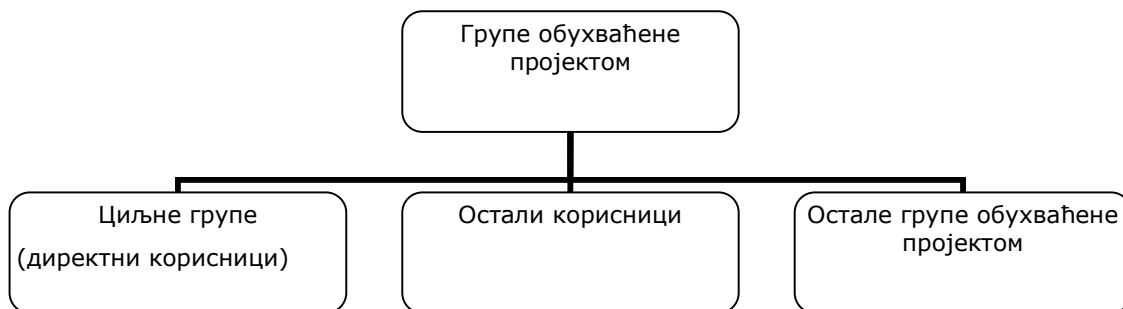
Списак контролних питања којима тестирамо логику матрице приложен је у Анексу 7.

4.1 ЦИЉНЕ ГРУПЕ

Основни принцип израде свих развојних пројеката је да они треба да буду осмишљени тако да задовољавају потребе људи, а не интерне потребе институција.

Сви пројекти, било да су из области пољопривреде, изградње институционалног капацитета, подизања хидроцентрала или програми економске подршке, имају последице по појединце или групе људи. Стога је за све пројекте неопходно јасно одредити који су то планирани корисници пројекта (циљне групе) и како ће реализација пројекта утицати на остале групе (позитивно или негативно).

¹² Главни извор за овај одељак: „Приступ логичке матрице, резиме теорије методе ЛФА“, Karl Örtengren, SIDA, јануар 2004. године



Може бити извршена подела група на подгрупе, на пример, на учеснике/неучеснике, потенцијалне заговорнике/потенцијалне противнике пројекта итд.

Остале групе обухваћене пројектом, као што су разне организације или политичке институције различитих нивоа, могу имати мотиве и интересе који не морају нужно да се поклапају са мотивима и интересима циљне групе. Важан део израде пројекта представља означавање сукобљених интереса. Њих треба подвести под спољашње факторе тамо, где је то могуће урадити.

У случају да пројекат утиче на циљне кориснике само индиректно, путем неке локалне институције, најбоље је пројектни циљ дефинисати као стварање или надградњу капацитета који би могли да задовоље сталне потребе планираних корисника.

Уобичајени проблем који се јавља у вези са развојним пројектима је тај што циљне групе нису одређене или што нису у довољној мери прецизиране. Описи попут „сиромашно сеоско становништво“ или „недовољно упослени радници“ могу да буду прикладни за формулисање практичне политике и слично, али нису погодни приликом прављења пројекта.

Када је пројекат готов, побрините се да циљне групе буду:

1. Наведене у колони индикатора – на нивоу развојног циља, непосредног циља и резултата.

2. Прецизно дефинисане

Ако ово није могуће, обухват циљне групе може да буде сужен, на пример у односу на један или више следећих критеријума:

- а) географска област, тамо где већина становника припада циљној групи
- б) поље деловања (нпр. породице које се баве рибарством, здравствени радници, доктори, одгајивачи стоке, сточари)
- в) економска ситуација, услови живота
- г) потребе, приступ службама социјалног осигурања (здравству, образовању итд.)
- д) род и старосно доба
- ђ) класа, каста, етничка припадност, друштвени статус итд.

3. Утврђене на правом пројектном нивоу

Могу да постоје различите циљне групе на различитим нивоима управљања пројектним циклусом.

4.1 ОПШТИ ЦИЉ

Општи циљ је главни циљ чијем остварењу пројекат треба да допринесе у дужем временском периоду.

Приближавање овом циљу зависиће, наравно, од реализације низа повезаних пројеката или процеса који нису део главног пројекта.

Важно је да циљ буде јасно дефинисан и да за све субјекте укључене у имплементацију пројекта он буде референтна тачка. То ће помоћи лакшем доношењу одлука, а биће постављена и референтна вредност за процену постигнутог током трајања пројекта.

Уобичајени проблем у изради пројекта је преамбициозан или нејасно дефинисан циљ. На пример: сиромаштво у сеоским срединама смањено, физичка животна средина унапређена, укупни животни стандард побољшан, просечан животни век продужен.

Постоји тенденција постављања широких, веома амбициозних циљева како би реализација пројекта била чврсто оправдана. Потреба за додатно усмеравање, мотивацију и верификацију, међутим, указује на то да је потребно одабрати ужи, прецизан циљ. Тако ће бити повећана вероватноћа успеха пројекта.

Важно је да циљ буде реално дефинисан, тј. да буде дефинисан тако да сврха пројекта у значајној мери допринесе постизању тог циља.

Када је Општи циљ формулисан, побрините се да:

1. буде усклађен са развојном политиком земље партнера у пројекту
2. буде усклађен са донаторовим упутствима за управљање развојном помоћи
3. представља довољно јако оправдање за реализацију пројекта
4. не буде сувише амбициозан (тј. да постизање сврхе пројекта значајно доприноси испуњењу циља)
5. циљне групе буду експлицитно одређене
6. буде постављен као жељени циљ, а не као средство (процес)
7. буде постављен тако да може бити измерен
8. не садржи два или више циљева који су узрочно повезани (средства-циљеви).

4.3 СВРХА

Сврха представља слику ситуације за коју се очекује да ће представљати последицу пројекта.

Сврха је оно што је ван директне контроле пројекта, а што би пројектом, према предвиђању, требало да буде постигнуто.

Напослетку, сврха је та која одређује величину пројекта у односу на ресурсе, кадрове и стратегије.

Проблем везан за реализацију развојне помоћи може да буде то што је сврха сувише амбициозно постављена, нејасна или комплексна.

Пројекат треба да има само једну сврху. То ће олакшати вођење пројекта, повећати мотивацију и учинити пројекат лакшим за управљање.

Међутим, код великих програма се излазни параметри, као и активности и улазни параметри са њима повезани, у неким случајевима третирају као одвојени пројекти (видети 3.2.2).

Сврхом или њеним индикаторима треба да буде прецизирано то које су планиране користи за циљну групу.

Када је сврха дефинисана, побрините се:

1. да је чини само један циљ
2. да су циљне групе пројекта прецизиране

3. да она може значајно допринети испуњењу циља
4. да буде реално остварива, тј. да постоји вероватноћа да буде остварена оног тренутка када резултати пројекта буду произведени
5. да је ван непосредне контроле самог пројекта
6. да је формулисана као жељено стање, а не као процес
7. да је дефинисана на прецизан и проверљив начин.

4.4 РЕЗУЛТАТИ

Резултати су излазни параметри чије је остварење загарантовано пројектом, до којих се долази пошто су извршене пројектне активности.

Постизање сврхе претпоставља да ће спровођење пројекта дати низ резултата у различитим фазама читавог периода имплементације.

Резултати се значајно разликују од сврхе, што је уједно и ефекат који се надамо да ћемо постићи. Практично објашњење би било да је разлика између резултата и циљева у томе да ли је њихово остваривање у највећој мери у оквирима моћи менаџмента пројекта, под условом да су тражена средства, кадрови и просторије расположиви.

Потешкоће на које наилазимо када покушавамо да направимо разлику између циљева и резултата доводе до уобичајеног типа грешака у изради пројекта. На пример:

- пројекат може гарантовати да ће један број малих произвођача бити обучен за изградњу и вођење рибњака, као и то да ће им бити обезбеђена количина младе рибе довољна за започињање посла.

Ово су конкретни резултати пројекта. Међутим, пројекат не може да гарантује да ће:

- просечна годишња производња рибе малог произвођача порасти са X тона произведених 1990. године на Y тона до краја 1995. године.

Ово мора да буде третирано као циљ, јер представља директан резултат рада малог произвођача и налази се ван директне контроле самог пројекта.

Када су утврђени резултати, побрините се:

1. да буду обухваћени сви неопходни резултати без којих сврха не може да буде остварена
2. да буду обухваћени само резултати загарантовани пројектом
3. да сваки резултат може да буде схваћен као неопходно средство за постизање сврхе
4. да остваривање свих резултата буде изводљиво уз помоћ оних средстава која су на располагању
5. да резултати буду дефинисани прецизно и да буду проверљиви.

4.5 АКТИВНОСТИ

Активност је радња чије је извршење неопходно да би дати улазни параметри били претворени у планиране излазне параметре у оквиру утврђеног временског периода.

Активности подразумевају рад који треба обавити, истраживања која треба спровести или задатке које запослени на пројекту и остали који су укључени у пројекат треба да изврше.

За сваки резултат постојаће једна или више активности.

Активности обухваћене структуром пројекта требало би да буду циљно оријентисане, тј. да представљају задатке које треба извршити како би био произведен одређени резултат пројекта. Ако задатак није прилагођен произвођењу неког резултата, не би га требало ни наводити. Стога рутинске административне задатке не би требало уносити у структуру пројекта.

Треба наводити само оне задатке чије је предузимање предвиђено пројектом. При томе треба водити рачуна о прављењу разлике између активности у оквиру пројекта и оних које су део ширих текућих активности институција земаља партнера или које су део програма на које се пројекат односи.

Уобичајени проблем на који наилазимо приликом прављења пројекта је да су пројектне активности и улазни параметри, комбиновани са недовољно дефинисаним циљевима и резултатима, претерано прецизирани.

Напоменућемо то да структура пројекта треба да пружи преглед главних елемената пројекта на нивоу доношења одлука, док је уобичајено да се детаљно планирање обавља посебно.

Када је завршено описивање активности, побрините се:

1. да буду обухваћене све неопходне активности чије је извршење нужно како би били произведени предвиђени резултати
2. да све активности директно доприносе резултатима следећег нивоа
3. да буду обухваћене само оне активности које треба да буду извршене у склопу пројекта
4. да активности буду назначене као радње које се предузимају, а не као заокружени резултати
5. да је време предвиђено за обављање сваке активности реално
6. да активности, у односу на институције, екологију, технологију, културу итд., одговарају ситуацији у земљи партнеру на пројекту.

4.6 УЛАЗНИ ПАРАМЕТРИ – РЕСУРСИ

Улазни параметри су ресурси, „сировине“ пројекта неопходне да би били произведени планирани резултати.
--

Улазни параметри су сви ресурси који ће бити коришћени током пројекта – финансије, кадрови, материјали, услуге – а које обезбеђују донатор, земља партнер на пројекту, НВО итд. Укупни улазни параметри морају реално да одражавају све оно што је неопходно да би планирани резултати били произведени.

Уобичајени проблем који се јавља у структури пројекта је да су улазни параметри претерано одређени док је описивање циљева и резултата истовремено недовољно прецизно.

Опис треба да пружи довољну основу за просуђивање тога колико су улазни параметри прилагођени пројекту. Улазне параметре детаљније треба описати током фазе детаљног планирања пројекта.

Када је описивање улазних параметара завршено, побрините се:

1. да ови параметри могу директно да се повежу са појединачним активностима
2. да они представљају потребне и довољне услове да би планиране активности биле предузете
3. да је ниво детаља адекватан и у границама разумљивог
4. да они буду дефинисани прецизно и да буду проверљиви (квантитативно, квалитативно, у односу на трошкове)

5. да ресурси одговарају ситуацији у земљи партнеру на пројекту, у односу на организацију, родну заступљеност, културу, технологију, животну средину итд.

4.7 ПРЕТПОСТАВКЕ

Претпоставке су догађаји, услови или одлуке који су неопходни да би пројекат био успешан, али који су већим делом, или у потпуности, ван контроле менаџмента пројекта (екстерни фактори).

Када претпоставке буду формулисане, побрините се:

1. да буду формулисане као жељени, позитивни услови
2. да буду повезане са правим пројектним нивоом
3. да претпоставке које нису важне не буду унете у структуру пројекта
4. да претпоставке које ће вероватно бити остварене не буду наведене
5. да, уколико постоје претпоставке које су истовремено и важне и мало вероватне (убојити фактори), структура пројекта буде измењена или да извођење пројекта буде обустављено
6. да преостале претпоставке буду прецизно дефинисане и да буду проверљиве.

4.8 ИНДИКАТОРИ

У контексту ЛФА, један индикатор дефинише стандард учинка који треба достићи како би циљ био постигнут.

Начин на који се индикатори формулишу објашњен је у одељку 3.4.

Директни индикатори одражавају промене којима пројекат тежи (произведене тоне, исушени ари, кандидати који су дипломирали итд.).

Понекад није могуће или није економично директно мерити промену. У таквим случајевима морају се користити индиректни индикатори (ученици шестог разреда као индикатор писмености, стандард стамбене изградње или куповина бицикала као индикатор прихода пољопривредника).

Свакако је боље имати више од једног индикатора. Јединствени индикатори ретко дају свеобухватну слику промена.

У неким случајевима информације потребне за мерење индикатора (средства верификације) налазе се у постојећим изворима. У осталим случајевима, информације морамо сакупљати, на пример, анкетама, темељним студијама итд. Било како било, средства верификације морају бити сагледана у односу на: **релевантност информација, приступност, трошкове, поузданост.**

Индикатори су корисни само у мери у којој средства верификације могу да буду установљена. Скупи, непоуздани или они за чију је примену потребно доста времена, морају бити замењени другим мерљивим индикаторима.

Када су индикатори јасно утврђени, побрините се:

1. да буду јасни у смислу квантитета, квалитета, времена, локације и циљне групе
2. да средства верификације буду расположива (статистички подаци, посматрања, евиденције)
3. да, уколико средства верификације нису расположива, буде проверено да ли неопходне информације могу бити прикупљене по разумној цени
4. да буду релевантни као мера достизања циљева
5. да средство верификације буде поуздано и актуелно

6. да сакупљање, припремање и одлагање информација буде активност у оквирима пројекта, док ће неопходни улазни параметри бити прецизно наведени у матрици.

ДЕО III АНЕКСИ

1 – ПРЕГЛЕД ТЕРМИНА И КОНЦЕПАТА КОРИШЋЕНИХ У ЛФА¹³

АКТИВНОСТ	Акција или рад предузет у оквиру пројекта ради измене улазних параметара (финансијска средства, материјали) у излазне параметре (организације, зграде).
ДЕЛОТВОРНОСТ	Мера степена успешности пројекта или програма у односу на постизање циљева.
ЕВАЛУАЦИЈА	Систематично и независно испитивање пројекта ради одређивања његове ефикасности, делотворности, утицаја, одрживости и релевантности његових циљева.
ЕФИКАСНОСТ	Мера „продуктивности“ процеса спровођења – колико се економично улазни параметри претварају у излазне.
ИЗЛАЗНИ ПАРАМЕТАР (РЕЗУЛТАТ)	Резултати које пројекат гарантује као последицу свог деловања.
ИНДИКАТОР	У контексту ЛФА, индикатор одређује стандард учинка који треба достићи ради постизања циља.
КОРИСНИЦИ	Директни (или планирани) корисници (циљна група) заједно са индиректним корисницима пројекта.
ОДРЖИВОСТ	Степен у коме ће партнерске институције државе наставити да раде на постизању циљева након што пројекат буде приведен крају.
ОПШТИ ЦИЉ	Главни општи циљ чијем остварењу пројекат треба дугорочно да допринесе и који представља разлог за његово спровођење.
ПРАЋЕЊЕ	Непрестано или периодично нагледање физичког спровођења пројекта како би било осигурано да улазни параметри, активности, излазни параметри и спољашњи фактори теку у складу са плановима.
ПРЕТПОСТАВКА	Догађај, услов или одлука који су неопходни за успех пројекта, а над којима руководиоци пројекта, у највећој мери или у потпуности, немају контролу.
ПРИСТУП ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ (ЛФА – Logical Framework Approach)	Инструмент управљања који олакшава планирање, извршење и евалуацију пројекта. У овом контексту, ЛФА такође означава: - формат у коме се донаторима или партнерским агенцијама представљају пројектне идеје, извештаји претпроцене, пројектна документација, извештаји о току пројекта итд. - сажет преглед пројекта у облику матрице који важи током спровођења пројекта, али се може мењати - низ аналитичких инструмената који се користе у току екстерне/интерне радионице.
ПРОГРАМ	Скуп везаних пројеката или услуга усмерених ка постизању одређених (обично сличних или повезаних) циљева.
ПРОЈЕКАТ	Скуп планираних подухвата/активности осмишљен ради постизања одређених конкретних циљева у оквиру датог буџета и

¹³ Извор: Приступ логичке матрице, NORAD, 1999. године

	у одређеном временском периоду.
ПРОЈЕКТНА МАТРИЦА (ПМ)	Сажет преглед нацрта пројекта којим су дефинисани кључни елементи, спољашњи фактори и очекиване последице успешног завршетка пројекта.
ПРОЦЕНА	Општа процена релевантности, изводљивости и одрживости пројекта која се врши пре доношења одлуке о његовом отпочињању.
РЕЛЕВАНТНОСТ	Степен у коме аргументација и циљеви пројекта јесу или остају примерени, значајни и сврсисходни у односу на уочене приоритетне потребе и проблеме.
СВРХА	Непосредни разлог постојања пројекта. Резултат који пројекат треба да постигне уколико буде завршен успешно и благовремено.
УЛАЗНИ ПАРАМЕТАР	Средства, особље, материјали и остало што је пројекту неопходно за добијање жељених излазних параметара.
УТИЦАЈ	Позитивне и негативне промене у окружењу које су, директно или индиректно, произведене као резултат извођења програма или пројекта.
ЦИЉНА ГРУПА	(Директни корисници). Специфична група ради чије добробити се предузима пројекат или програм; у блиској вези са утицајем и релевантношћу.

2 – РАДИОНИЦЕ О ЛФА

Радионице о ЛФА представљају важан инструмент приликом пројектног планирања и анализе. Могу бити организоване на различите начине.

У свом најједноставнијем облику радионице могу бити кратке, интерне вежбе које се изводе у раним фазама како би било одлучено да ли ће планирање пројекта бити настављено. Са друге стране, оне могу бити темељније, у зависности од тога да ли се ради о новом или текућем пројекту, односно о једноставном, ограниченом концепту или о сложене и интегрисаном концепту итд.

Опсежније радионице о ЛФА обично трају од 6 до 12 дана и у њима учествују представници свих укључених страна (до 25 учесника) ради припреме самог нацрта пројекта.

Опсежнија радионица о ЛФА обично окупља представнике на државном, регионалном и локалном нивоу, представнике организација и институција које учествују у пројекту, односно на које пројекат утиче, релевантне стручњаке и представнике донаторске агенције.

Ово се ради због тога што ће будућа сарадња бити лакша и продуктивнија уколико сви учесници развијају пројекат заједно и уколико остваре договор о циљевима пројекта.

У овај процес би требало укључити и представнике предвиђених корисника, било директно у оквиру радионице или индиректно учествовањем у раду поједностављених радионица које се заснивају на прилагођеним методама комуникације, где учесници могу да изразе своја мишљења и представе приоритете.

Радионице би требало да води стручњак за ЛФА. Фацилитатор/модератор би по могућству требало да буде независан како у односу на донаторску агенцију, тако и у односу на партнерску владу.

Радионица о ЛФА фокусира се на кључне аспекте сложене тренутне стање. Свеобухватност вежбе планирања биће одређена количином расположивих информација, сложености проблема са којима се треба суочити, као и бројем и способностима учесника.

Полазна тачка за радионицу везану за ЛФА требало би да буде документ који описује актуелне проблеме у области пројекта, нпр. студија предизводљивости или информације сакупљене за ту конкретну намену.

Ове информације требало би ставити на располагање учесницима пре него што радионица буде организована.

Требало би обезбедити и релевантне информације о разним интересним групама, њиховим потребама, социокултурној ситуацији итд.

ТЕХНИКА ВИЗУЕЛИЗАЦИЈЕ

Визуелизација се у радионицама везаним за ЛФА користи да би размишљање, разговор и процес рада био што ефикаснији. Приликом употребе технике визуелизације се у значајној мери користе картице у боји како би била приказана и анализирана различита мишљења.

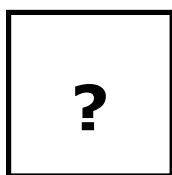
Основни принцип рада радионице је да сви доприноси учесника радионице треба да буду одмах записани на картице и причвршћени на зид како би сви могли да их виде. На тај начин, разговор се рационализује и продубљује, а резултати се постепено побољшавају.

Десет практичних правила везаних за технике визуелизације су:

1. Будите позитивни: сročите све предлоге, напишите их на картицама и избегавајте расправе које троше време.
2. На једној картици може бити написана само једна изјава, и то јасно и сажето.

3. Срочите поруку јасно и разумљиво: држите се чињеница, избегавајте нагађања, стереотипе и нејасне скраћенице.
4. Модератор помаже учесницима да организују своје предлоге – картице, столице и дискусију.
5. Учествовање модератора би требало да буде сведено на аспекте методологије ЛФА. Модератор би требало да се уздржи од учествовања у расправама о предмету.
6. Картице са општим изјавама требало би заменити са неколико картица на којима су изјаве конкретније срочене.
7. Модератор може, када то учесници затраже, изменити или привремено померити изјаве.
8. Изјаве могу бити промењене или трајно померене искључиво ако су се са тим сложили сви учесници (консензус).
9. Уколико се расправа одужи или постане непродуктивна, требало би је (привремено) прекинути, примењивањем „саобраћајних знакова“ (наведени испод текста). Тим би, потом, требало да настави рад на другим аспектима проблема.
10. Линије које указују на узрочно-последичне везе не би требало уцртавати све до краја сесије.

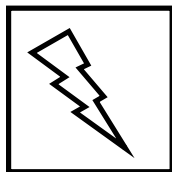
ПРИМЕРИ ЗНАКОВА ЗА РАДИОНИЦЕ НА ТЕМУ ЛФА



Неопходно је касније даље разјаснити



Потребно је још информација



Неслагање, конфликт, контроверзно питање



Прекинута расправа

Извор: Приступ логичке матрице, 4. издање, NORAD, 1999. г.

3 – ЛОГИЧКА МАТРИЦА У СТАНДАРДНОМ ФОРМАТУ

Назив програма/пројекта		Укупан буџет:	
Општи циљ Важност пројекта за друштво у односу на дугорочне користи које он има како за кориснике, тако и за друге групе становништва. Не постиже се самим пројектом.	Објективно мерљиви индикатори Указују на то да ли су циљеви/сврха/резултати/активности постигнути на сваком нивоу хијерархије логичке матрице и у дефинисаним временским оквирима. Пружају основу за израду одговарајућег система процене и праћења.	Извори верификације Извори информација, начини и методе коришћени приликом сакупљања информација и извештавања у односу на индикаторе (укључујући и то ко и када/колико често) и дати на увид приликом евалуације резултата пројекта	
Сврха пројекта Кључни специфични циљ(еви) пројекта у односу на одрживу корист коју он има за кориснике пројекта.	Објективно мерљиви индикатори На овом нивоу индикатори треба да садрже одговарајуће детаље о количини, квалитету и времену. <i>Може помоћи одговор на питање: „Како ћемо знати да је сврха постигнута?“</i>	Извори верификације Исти извори верификације који су наведени у колони изнад.	Претпоставке Спољни фактори, изван контроле руководиоца пројекта, који могу имати утицај на везу између сврхе и циља и утицати на напредак или успех самог пројекта. <i>Који спољни услови морају бити испуњени како би резултати довели до испуњавања сврхе пројекта?</i>
Резултати <i>Материјални производи/пружене услуге за чије су постизање одговорни руководиоци пројекта, и то до датума завршетка пројекта.</i>	Објективно мерљиви индикатори На овом нивоу индикатори треба да садрже одговарајуће детаље о количини, квалитету и времену. <i>Може помоћи одговор на питање: „Како ћемо знати да су резултати постигнути?“</i>	Извори верификације Исти извори верификације који су наведени у колони изнад	Претпоставке Спољни фактори, изван контроле руководиоца пројектом, који могу имати утицај на везу између сврхе и циља. <i>Који спољни услови/фактори се морају испунити како би се очекивани резултати остварили на време?</i>
Активности Специфични задаци (програм рада) које треба предузети током реализације пројекта како би резултати били постигнути. (ово понекад није обавезна ставка у оквиру саме матрице)	Средства Понекад су дата као сажетак ресурса/средстава које треба обезбедити. <i>Наведите који су неопходни улазни елементи и која су основна средства која треба применити, на пример: техничка помоћ, особље, опрема, обуке, истраживања, залихе, оперативне просторије</i>	Трошкови Понекад су дати као сажетак трошкова и буџета које треба обезбедити. <i>Који су трошкови средстава/активности, преглед буџета</i>	Претпоставке Спољни фактори, изван контроле руководиоца пројекта, који могу имати утицаја на везу између сврхе и циља. <i>Који спољни услови/фактори морају бити испуњени како би активности биле успешно примењене а резултати постигнути?</i>
			(5) Предуслови Захтеви које треба испунити пре почетка пројекта. (понекад није обавезна ставка у оквиру матрице)

4 - ПРИМЕР ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ: ИЗГРАДЊА КАПАЦИТЕТА МИНИСТАРСТВА ПОЉОПРИВРЕДЕ И ВОДОПРИВРЕДЕ И ПОДРШКА РУРАЛНОМ ЕКОНОМСКОМ РАЗВОЈУ

Анализа логичке матрице:Изградња капацитета Министарства пољопривреде и водопривреде (МПВП)и подршка руралном економском развоју			
Општи циљ	Мерљиви индикатори	Средства верификације	Претпоставке
Омогућити реструктурирање пољопривредног, прехранбеног и руралног сектора спровођењем реформисаних пољопривредних и руралних политика како би био стимулисан раст прихода, смањено сиромаштво и побољшан животни стандард у руралним областима.	• спроведене реформе политика • пољопривредни и рурални приходи • статистика сиромаштва • удео пољопривредног и руралног сектора у расту бруто домаћег производа (БДП) (у апсолутним износима)	• национални статистички подаци • студије и извештаји о сиромаштву и окружењу	
Специфични циљеви	Мерљиви индикатори	Средства верификације	Претпоставке
• развити модерно и ефикасно Министарство пољопривреде и водопривреде способно да формулише, спроведе, прати и оцени пољопривредну и интегрисану руралну развојну политику • увести механизме реформисаних пољопривредних, прехранбених, трговинских и руралних политика који доприносе реструктурирању пољопривредно-прехранбене и руралне производње, припремају за учлањење у Светску трговинску организацију, као и за хармонизацију са одредбама и процедурама законодавства ЕУ	• законски и административни инструменти које је израдило МПВП • спровођење реформисаних политика	• Службени гласник • буџет • правилници	• макроекономска стабилност • наставак дезинфлације • повећана стабилност курса • побољшано посредовање финансијског сектра • повећана способност банкарског сектора за давање зајмова пољопривредном и руралном пословању • заштита здравља биљака и животиња
Очекивани резултати	Мерљиви индикатори	Средства верификације	Претпоставке
1. реструктурирано Министарство пољопривреде и водопривреде и уведено савремено руковођење јавним сектором, као и процедуре за спровођење политика 2. успостављени одрживи капацитети за анализу политика, економске анализе и за стратешко	• усвојен и спроведен план преструктурирања МПВП • довољна буџетска средства за кадровске и оперативне трошкове намењена МПВП	• организациона структура МПВП • буџет и кадровски план МПВП • интерне процедуре управљања (приручници, протоколи, итд.)	• континуирана политичка подршка реформи и реструктурирању како МПВП, тако и пољопривредног и руралног сектора

планирање у Министарству пољопривреде и водопривреде 3. успостављени капацитети за програмирање и праћење руралног развоја у МПВП 4. успостављена Агенција за рурални развој 5. спроведен програм руралног развоја у Југоисточној Србији	• спровођење добре процедуре јавне управе у МПВП • обезбеђени кадрови и оперативни буџет за програмирање и праћење руралног развоја у МПВП • планови руралног развоја • дефинисани индикатори за праћење планова руралног развоја	• описи послова и одељења • оцена, праћење и евалуациони извештаји о спроведеним политикама	
Активности	Средства/Улазни параметри	Средства верификације и Трошкови	Претпоставке
1. Подршка реструктурирању, развоју и руковођењу МПВП • анализа кадрова и функција МПВП, укључујући и анализу подређених органа (као и реструктурирање ветеринарске и фитосанитарне инспекције у оквиру програма за 2003) и припрема детаљног предлога измена систематизације МПВП и свих подређених органа (реструктурирање након успостављања Државне заједнице) • припрема интерних управљачких процедура у МПВП (укључујући у то и интерни финансијски менаџмент и ревизију, управљање кадровима, интерну комуникацију, информациони менаџмент, информационе технологије, институционално планирање) • преглед и препоруке везане за управљање финансијама (укључујући у то и ревизију и мере против малверзација), организацијама и процедуре за спровођење механизма пољопривредних и руралних политика • подршка правним и техничким службама МПВП за израду нацрта неопходне законодавне регулативе и хармонизације са законодавством ЕУ • подршка усклађивању законодавне регулативе и административних процедура ради унапређења	Средства: <u>Групе активности 1 и 2</u> Изградња капацитета (пожељно Твининг): • руководилац пројекта (РП) • саветник за стабилизацију (СС) • краткорочно и средњорочно ангажовани експерти ради пружања подршке путем: - о ревизије постојећих процедура и организације - о обуке - о подршке у раду - о студијских путовања - о пружања савета и препорука - о анализе и дизајна система - о обуке за коришћење рачунара за већи број запослених у МПВП • допринос који МПВП даје	<u>Уговор о гранту Твининга</u> (покрива групе активности 1 и 2) • квартални извештаји • извештаји краткорочних и средњорочних експертских мисија • спроведене анализе и препоруке • приручници са процедурама • стратешка документа • софтверски системи • документа са обука • извештаји и препоруке након студијских путовања • састанци Управног одбора Буџет твининга: € 1.8 милиона <u>Материјали, радови, услуге за успостављање интранета:</u> услуге израде техничке спецификације хардвера и софтвера за интранет, помоћ у набавци, имплементација софтверског	• мотивисаност и жеља широм МПВП да учествује у унапређивању структура и пословања МПВП • могућност да неопходне законске мере буду спроведене без одлагања • могућност да обучени државни службеници остану у МПВП • могућност да виши службеник МПВП (ниво помоћника министра) одвоји довољно времена и обезбеди директан приступ РП и СС руководећој структури како би било обезбеђено адекватно спровођење пројекта, као и да би било поступљено у складу са датим препорукама • МинПВ ће одредити ресурсе (време, кадрове и сродне оперативне трошкове) ради имплементације Твининга

пословног окружења • подршка припреми и спровођењу стратегије екстерне комуникације • припрема техничке спецификације, тендерске документације и помоћ при набавци информационе и комуникационе технологије и припадајуће опреме за МПВП	спровођењу пројекта биће прецизно дефинисан Уговором о гранту твининга Материјал: • набавка информационе и комуникационе технологије и одговарајуће опреме ради успостављања интранета у МПВП	решења за интранет (израда, базе података итд.) и праћење реализације уговора о набавци. опрема и набавка софтвера мањи радови на успостављању сервера/мреже Буџет € 0.7 милиона	
2. Унапређење капацитета МПВП за спровођење анализа и стратешко планирање • имплементација унапређеног система прикупљања, обраде, архивирања и размене података и статистика везаних за пољопривреду • подршка развоју јединице за израду економских и регулаторних анализа и анализа политика у МПВП како би она постала извор примера добре праксе у области анализа политика, оцене, праћења и извештавања о пољопривредним политикама и руралном развоју • подршка за успостављање капацитета за стратешко планирање у МПВП као и специфична помоћ у припреми стратешког оквира у ветеринарној, фитосанитарној и пољопривредно-еколошкој области • преглед и препоруке активности неопходних за успостављање пословног окружења повољног за страна инвестициона улагања у пољопривредни и рурални сектор	<u>Видети горе</u>	<u>Видети горе уз следеће:</u> • дефинисане процедуре за прикупљање података и пољопривредну статистику • унапређена пољопривредна статистика/прикупљање података • информациони систем за архивирање пољопривредне статистике/ података • статистички и информатички извештаји се дистрибуирају и користе за анализе, оцену и праћење • урађене су анализе и спроведена оцена привреде и политика • припремљени стратешки планови • анализирано пословно окружење и идентификоване и спроведене активности у МПВП ради унапређења пословног окружења за директна страна улагања	• ангажовано/ постављено особље у сектору за анализе политика и стратешко планирање у МПВП; одређен оперативни буџет. • МинПВ спремно да поступи према извршеним анализама и спроведе дате препоруке и стратегије.
3. Подршка успостављању капацитета за програмирање руралних политика у МПВП: • савет и препоруке за организовање функције планирања и праћења руралног развоја • подршка за успостављање процедура за партнерску сарадњу са другим министарствима,	Институционална изградња и: • подршка високих саветника • обука (радионице/семинари) • подршка у пословном процесу	• пројектни извештаји • састанци Управног одбора • материјали са обука • приручници	• ангажовано/ постављено особље у сектору за програмирање и праћење руралног развоја у МПВП; одређен оперативни буџет.

социјалним и економским партнерима (заинтересоване стране) • обука за коришћење партиципативних техника програмирања руралног развоја • помоћ у припремању планова руралног развоја Југоисточне Србије • помоћ у успостављању система праћења и оцене руралног развоја (полазни индикатори, независна ex-ante оцена планова руралног развоја, припрема рачунарског система за праћење и припрема процедура за оцењивање)	• студијска путовања • савети и препоруке • анализа и израда система Техничка помоћ у спровођењу периодичне ревизије Агенције за рурални развој.	процедура/документација • ex-ante евалуациони извештаји Планова руралног развоја • рачунарски систем за праћење спровођења планова руралног развоја са полазним индикаторима Буџет: € 2.5 милиона за успостављање капацитета за програмирање и подршку успостављању Агенције за рурални развој	
4. Подршка успостављању Агенције за рурални развој у Србији • помоћ у успостављању Агенције за рурални развој (АРР) за одобравање пројеката, извршење плаћања, рачуноводствене послове и техничку контролу: о савети и препоруке за успостављање организационе структуре, пословање и управљање АРР о помоћ у припремању процедуралних приручника за АРР о помоћ у припремању рачунарског система о обука за руковање системом и процедурама • независна ревизија интегрисаности процедура и система АРР			• усвојена законска регулатива којом се оснива Агенција за рурални развој • обезбеђено довољно средстава у буџету за кадровске и оперативне трошкове АРР
5. Имплементација програма руралног развоја у Југоисточној Србији • Грант за спровођење планираних активности руралног развоја.	• кофинансирање одобрених пројеката	пројектни портфолио Буџет за пројекте руралног развоја: • €3 милиона	• успостављена АРР • успостављен сектор за програмирање и праћење руралног развоја у МПВП

5- ПРИМЕР ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ: УНАПРЕЂЕЊЕ УСЛУГА ЈАВНИХ ЛАБОРАТОРИЈА ИНСТИТУТА ЗА ЈАВНО ЗДРАВЉЕ У СРБИЈИ

Назив пројекта: Унапређење услуга јавних лабораторија Института за јавно здравље у Србији			
Општи циљ	Мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Општи циљ је допринос унапређењу здравља становништва у Србији путем одрживог унапређења услуга Јавних лабораторија Института за јавно здравље (ИЈЗ) у односу на квалитет, поузданост и економичност.	• унапређено здравље становништва • ревидиран законодавни оквир • успостављен квалитетан систем • реално оствариви финансијски планови за лабораторије ИЈЗ	• Службени гласник (измене законодавног оквира) • документа којима су дефинисане политике • пројектни извештаји • годишњи извештаји референтних лабораторија и координационих институција • извештаји МЗ • анализа управљања спроведена у односу на учинак и испитивање мишљења пацијената	• конзистентан приступ здравственој политици у Србији и одређеност Владе за спровођење реформе здравственог система • усаглашен приступ Владе законодавној и организационој реформи • спремност Министарства здравља (МЗ), Министарства пољопривреде (МП) и Републичког завода за здравствено осигурање (РЗЗО) да интегришу приступ планирању и управљању кључним областима/процесима у спровођењу заједничких стратегија • МЗ пружа информације о тренутном стању
Специфични циљеви	Мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Постигнути поуздан и упоредив квалитет лабораторијских услуга применом Националног система референтних лабораторија. ¹⁴	• мрежа ИЈЗ и МЗ усвојиле су план реализације система референтних лабораторија • предложене нове законске иницијативе • МЗ врши праћење услуга ИЈЗ у складу са ЕУ и националним	• Службени гласник (измене законодавног оквира) • финални извештаји • интерни извештаји Министарства • редовне оцене лабораторијских услуга, просторија, финансијских и	• делотворна сарадња са МЗ и другим установама • МЗ пружа информације о тренутном стању • спремност институција за увођење промена
Побољшати капацитет и квалитет услуга ИЈЗ			

¹⁴ У договору са корисницима закључено је да се концепт "референтних лабораторија" прошири у концепт "референтни систем лабораторија". Детаљније у одељку XXX .

	стандардима • постоји знатно побољшање квалитета обављених услуга • спроведена обука и образовање кадрова	људских ресурса • конференција на којој је постигнут договор о услугама мреже лабораторија ИЈЗ • финални извештаји • интерни извештаји Министарства	• правовремено обезбеђена тендерска процедура и средства за обуку • кадрови могу да присуствују обуци; адекватно професионално искуство
Постићи економичне услуге лабораторија ИЈЗ путем стратешког унапређења управљања лабораторијама, унапређења знања и опреме, као и унапређења комуникација и међусобне сарадње лабораторија Института за јавно здравље.	• капацитет и квалитет услуга ИЈЗ је оснажен и купљена опрема инсталирана и функционише. • унапређена организациона структура, односи и одговорности мреже лабораторија ИЈЗ		• правовремено набављена опрема; одговарајући оперативни ресурси • спремност руководеће структуре и особља за увођење
Оптимизовати коришћење услуга лабораторија Института за јавно здравље путем подршке комуникацији и сарадњи са клијентима (пацијентима, лекарима у примарној здравственој заштити, надлежним органима и привредом).	• израђен документ којим су дефинисани захтеви за увођење Система управљања информацијама у лабораторијама (СУИЛ) који су специфични за Србију • ојачани капацитети ИЈЗ за извештавање • унапређено управљање подацима у ИЈЗ	• постојање докумената који дефинишу политику СУИЛ • израда месечних извештаја ИЈЗ (најмање 80%) • упрошћавање и унапређење административног и информационог пословања у ИЈЗ • доступност штампаних¹⁵ извештаја о анализама намењеним пацијентима, у свим структурама и за све врсте анализа	• довољни ИТ капацитети за програмирање и имплементацију СУИЛ • на располагању макар минимум опреме
Унапредити углед лабораторија Института за јавно здравље путем боље информисаности клијената и путем визуелне подршке (управа, приватна предузећа и јавност).	• спроведено испитивање јавног мњења • произведен промотивни материјал • ПР особље ИЈЗ обучено и образовано • израђен нацрт веб-странице и одржана одговарајућа обука за ИЈЗ	• информације прикупљене од локалног становништва, надлежних власти, приватних предузећа и општина	• правовремено спроведен тендер и обезбеђена средства за обуку • воља директора и ПР особља ИЈЗ за спровођење промена

¹⁵ за разлику од руком писаних извештаја

Резултати	Мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Национални систем референтних лабораторија јавног здравља је функционалан, са развијеним једногодишњим и петогодишњим плановима.	• планиране активности и резултати су остварени • успостављене оперативне везе у оквиру мреже ИЈЗ	• остварено је најмање 80% планираних активности у првој години, након што је МЗ званично усвојило структуру мреже ИЈЗ	• делотворна сарадња између МЗ, пројекта и свих осталих главних актера и заинтересованих страна • сагласност са МЗ о организационим унапређењима • пројекат напредује према плану • сагласност о законским изменама; брзо спроведена законска процедура
Мерљив, унапређен и одговарајући ниво квалитета података везаних за све услуге лабораторија.	• договорена спецификација стандарда квалитета • унапређене методе у складу са међународним стандардима и стандардима ЕУ • сертификоване и акредитоване лабораторије • резултати интерне и екстерне контроле квалитета (тестови оспособљености)	• преглед извештаја о оценама и њихово побољшање током времена • број лабораторија које редовно пролазе кроз тестове оспособљености • уједначавање аналитичких метода у оквиру мреже	• систем акредитације АТЦЦГ унапредио је везе са међународним системом • Стандард ISO 15189 (клиничке лабораторије) званично је прихватило и препознало МЗ • постојање воље особља ИЈЗ да унификује и измени своје аналитичке процедуре
Законодавство које регулише именовање, оцену и праћење референтних лабораторија је унапређено и усклађено са међународним стандардима за акредитацију лабораторија.	• праћење услуга ИЈЗ обавља МЗ/координациона мрежа у складу са стандардима ЕУ и националним стандардима	• Службени гласник (измене законодавног оквира) • постоје политике и планови праћења • интерни извештаји ИЈЗ/координационе мреже	• сагласност о потребним законским изменама; правовремено завршене законодавне процедуре • постојање воље референтних лабораторија да буде спровођено редовно праћење • сагласност добијена у МЗ у вези са организационим унапређењем
Успостављена међународна сарадња	• Међународне везе са другим мрежама референтних лабораторија • контакти са другим међународним лабораторијама ради обављања ретких	• међународне везе документоване извештајима о посетама и састанцима • листа ретких анализа које се шаљу у иностранство, са именима контакт	• постојање воље других међународних референтних мрежа лабораторија да се повежу са националном мрежом • довољно радних дана локалних

	анализа које се не спроводе у Србији • приступ, за већину руководећег кадра ИЈЗ, информацијама међународних лабораторија путем предавања, Интернета и приручника • учествовање на студијским путовањима, међународним радионицама и конференцијама	особа и процедурама • број релевантних докумената преведених на српски језик • обезбеђена документациона база за ИЈЗ • број учесника на међународним скуповима	консултаната опредељено за активности превођења • правовремено спроведен тендер и обезбеђена средства за обуке
Бећа економичност ИЈЗ	• смањивање укупних трошкова по свакој анализи • повећано покриће трошкова ИЈЗ које врши РЗЗО • смањена преклапања активности између заинтересованих страна • стандардизација техника и смањење трошкова уз раст обима пословања • оптимизација документационог пословања која доводи до мањег броја административних грешака	• прегледи здравственог пословања • ценовник за покривање трошкова ИЈЗ које ће извршити РЗЗО • јасне политике које дефинишу задатке и активности појединих заинтересованих страна	• адекватни расположиви људски и финансијски ресурси за пословање • постојање воље директора ИЈЗ за оптимизацију управљања • постојање воље РЗЗО да повећа/ревидира ценовник по коме се покривају трошкови ИЈЗ
Унапређено коришћење лабораторијских података	• постојање Документа којим се дефинишу захтеви за СУИЛ специфични за Србију • ојачани капацитети ИЈЗ за извештавање • унапређено управљање подацима у ИЈЗ	• расположиви документи којима су дефинисане политике СУИЛ • израђивање месечних извештаја ИЈЗ (најмање 80%) • упрошћено и унапређено документационо пословање у ИЈЗ • доступност штампаних¹⁶ извештаја о анализама намењених пацијентима, у	• довољни ИТ капацитети за програмирање и имплементацију СУИЛ • постоји минимум опреме

¹⁶ за разлику од руком писаних извештаја

Унапређен углед и ПР лабораторија ИЈЗ	свим структурама и за све врсте анализа		
	- Редовна комуникација са клијентима (веб-страна, извештаји, оцене, билтен) - позитивни ставови о раду и капацитетима лабораторија ИЈЗ	- доступност материјала (брошуре) и средстава (веб-страна) комуникације - упитници за друге кориснике података (надлежне власти, пацијенте, лекаре, приватна предузећа, инспекторе) - извештаји МЗ/координационе мреже - повећан број посета ИЈЗ	

Активности

Активности су груписане по областима пословања, како је договорено између извођача пројекта и корисника, т.ј. сврстане су у седам категорија

(управљање пројектом није укључено)

Подсетник о областима пословања:

1. провера квалитета
2. организација, референтни систем и умрежавање
3. специфичне активности лабораторија
4. управљање подацима
5. комуникација
6. финансије и економичност
7. управљање пројектом и праћење
8. набавке (не детаљно, будући да се тиче једино поновног покретања иницијалног тендера)

Активности	Мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
------------	--------------------	---------------------	--------------

1- Иницијалне активности			
Тендерске активности	• завршен тендер за набавку опреме • завршен тендер #1 за спровођење обуке	• ЕАР и корисници	• пројекат или ЕАР не касне у спровођењу тендера • интересовање тржишта за ове тендере
Регрутовање локалног особља	• ангажована два млађа сарадника	• Уговор о раду	• Пројектни задаци тешко могу бити испуњени
Активности Управног одбора (УО)	• извештаји УО	• Ептиса архива	• чланови УО су редовно присутни, а други су присутни по позиву
Формирање Радне групе (РГ) (6)	• решење о формирању, листа чланова и Пројектни задатак за сваку групу	• Ептиса архива	• постојање заинтересованости особља ИЈЗ да учествује у управљању пројектом
Рад Радне групе	• редовни извештаји о раду	• Ептиса архива	• чланови РГ редовно су укључени у рад
Обука чланова РГ у Београду ¹⁷	• број обучених чланова РГ	• сертификат о похађању и програм обуке	• постојање интересовања особља ИЈЗ да учествује у обукама за управљање пројектима

Активности ¹⁸	Мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
--------------------------	--------------------	---------------------	--------------

¹⁷ један од изричитих захтева корисника

2- Активности провере квалитета (QA – Quality Assurance)

Активности клиничке микробиологије (КМ)	• званично усвојен стандард ISO 15189 у Србији • број особа обучених за проверу квалитета • контролна листа за развој КМ • постојање ISO 15189 у ЈУАТ панелу акредитације	• званични часописи • сертификат о похађању • извештаји о коришћењу контролне листе • ЈУАТ веб-страница	• спремност МЗ да усвоји ISO 15189 • спремност ИЈЗ да пређу на ISO 15189 акредитацију • капацитет ЈУАТ да прошири свој акредитациони панел
Активности тестирања оспособљености			
Међународне активности тестирања оспособљености (ТО)	• број међународних тестирања спроведених у Србији • корективне мере које је спровео ИЈЗ након ових тестирања	• сертификат о учествовању • спроведене корективне мере и документоване	• спремност особља ИЈЗ да учествују у међународним тестирањима оспособљености • спремност ИЈЗ за спроведу корективне мере
Национална Јединица за ТО	• постоји опрема за обе јединице за ТО • број огранизованих тестирања • број особа који је похађао међународну обуку за организовање тестирања ТО • постојање процедура и политика ТО • број полазника међународних састанака на тему ТО • број међународних стручњака који присуствују састанцима на тему ТО у Србији	• националне Јединице за ТО функционалне • сертификат о учествовању у програмима и састанцима • програм међународних обука и добијање сертификата о учествовању	• постојање интересовања и мотивације да буде основана национална Јединица за ТО • недостатак свести о потреби развоја националних политика и процедура • недостатак средстава предвиђених за плаћање међународних експерата за ТО који би присуствовали националним састанцима

¹⁸ У сагласности са корисницима, а због бројних преклапања различитих компоненти укључених у Пројектни задатак, одлучено је да Пројектни задатак буде регруписан по областима активности ради лакшег планирања активности. И поред тога, свака област активности повезана је са Пројектним задатком и све су покривене овом новом структуром.

Оснажена ЈУАТ агенција	• документоване посете међународних акредитационих агенција Србији • број људи који учествују у међународним састанцима о акредитацији • ЈУАТ међународно признат	• подаци о посетама • сертификат о учествовању на састанцима • сертификат којим се међународно признаје ЈУАТ	• политичка нестабилност у Србији сматра се највећом препреком да ЈУАТ буде међународно признат • количина средстава у тендеру за обуку одређена за међународна студијска путовања
------------------------	---	--	---

Активности	Мерљиви индикатори	Средства верификације	Претпоставке
3- Референтни систем и умрежавање			
Организација референтног система	• листа броја потребних референтних лабораторија • постојање ТоР за сваку од референтних лабораторија • постојање политике одабира • документ којим се дефинише подела задатака између заинтересованих страна • постоје политике за референтни систем у Србији, укључујући у то јасније дефинисање улога и мисија ИЈЗ и Института Батут • број запослених ИЈЗ обучених да спроводе припрему тендера • постојање инструмента за дефинисање трошкова за референтне активности • званично именовање референтних лабораторија	• Ептиса архива • званични часописи • архиве МЗ и МинПољ • сертификат о учествовању и програм обука • детаљни и усклађени буџети за референтне активности	• сагласност свих директора ИЈЗ поводом отворених тендера • сагласност између министарстава • недостатак средстава одвојених за референтне активности • учествовање директора ИЈЗ у тендерским процедурама • тешкоће које настају приликом унапређења улоге Института Батут у референтним активностима
Оснажење референтних лабораторија	• број службеника који су учествовали у студијским путовањима и посетили референтне лабораторије у Европи • број службеника који су учествовали	• сертификат о учествовању • сертификат о присуству на састанцима • позив за учествовање на	• интересовање особља ИЈЗ • недостатак средстава за сва студијска путовања

	на међународним састанцима • чланство у референтним мрежама Европе	међународним састанцима	
Транспорт узорак	• постојање националне политике о транспорту узорак	• званични часописи • архиве координационих мрежа	• недостатак средстава за усклађивање са међународном регулативом
Стандардизација техника анализа	• постојање националне политике о стандардизацији анализа • број лабораторија које користе те унификоване технике	• званични часописи • лабораторијски извештаји	• реалистичне процедуре за анализе
Јачање Републичког ИЈЗ	• постојање координационе политике • постојање стратегије супервизије • постојање петогодишњих акционих планова • број људи који су били на студијским путовањима у иностранству	• архива Института Батут • извештаји супервизије • сертификат о учествовању	• недостатак лидерства • конфликт интереса међу ИЈЗ
Буџетска питања референтне мреже	• постојање специфичних средстава за референтне мреже	• спроведене референтне активности	• постојање воље МЗ и РЗЗО да финансирају референтне активности
Повезивање мреже у оквиру ревидираних међународних здравствених регулатива	• организовање конференције о међународним здравственим регулативама • доступност документа о међународним здравственим регулативама за ИЈЗ	• дневни ред конференције • Ептиса архива	• заинтересованост МЗ и ИЈЗ за реформу здравствених регулатива

Активности	Мерљиви индикатори	Средства верификације	Претпоставке
4- Техничке активности лабораторија			
Лабораторијска документација	• доступност новопреведене документације • доступност Ептиса базе података у ИЈЗ • доступност документације добијене од међународних реф лабораторија	• преведена документа • Ептиса електронска пошта	• спремност међународних референтних лабораторија да доставе документацију • средства расположива за превоз
Унапређене астрометријске технике (АСТ)	• постојање преведених књига о АСТ • број обучених за спровођење АСТ	• преведена књига • сертификат о учествовању	• интересовање особља ИЈЗ за унапређење техника и интерпретације

	• број обучених за тумачење АСТ • број обучених за коришћење софтвера Светске здравствене организације (СЗО) • постојање националне политике о АСТ • тренинг који је организовао Европски конгрес о клиничкој микробиологији и инфективним болестима (ЕККМИБ)	• медицински часописи • извештаји мреже СЗО • извештаји ЕККМИБ	АСТ • постојање воље ЕККМИБ да обезбеде обуку у Србији
Унапређено знање особља о биостатистици	• постојање статистичког приручника за контролу квалитета • број обучених у области биостатистике • број обучених за коришћење софтвера за контролу квалитета	• приручник • сертификат о учествовању	• интересовање запослених у ИЈЗ да унапреде своја знања у области осигурања квалитета биостатистике и статистике
Унапређен ниво биолошке безбедности	• постојање приручника за биолошку безбедност • број обучених из области биолошке безбедности • постојање безбедносних процедура	• приручник • сертификат о учествовању • постојање процедура	• интересовање запослених у ИЈЗ да унапреде знања у области биолошке безбедности
Остала релевантна обука (везано за новац)	• на захтев корисника	/	• довољно средстава у тендеру за обуку
Активности учења на даљину (УД)	• организовање конференције о УД • постојање националног консензуса о УД • постојање модула за тренинг о УД	• дневни ред конференције • Епис архива • број обучених за УД	• интересовање руководства МЗ и ИЈЗ за имплементацију техника УД

Активности	Мерљиви индикатори	Средства верификације	Претпоставке
5- Управљање подацима			
Активности СУИЛ	• постојање приручника о захтевима СУИЛ у Србији • постојање нацрта процедура о поверљивости	• постојање процедуре у сваком ИЈЗ • Архива МЗ	• спремност МЗ да изради политику поверљивости • активна сарадња са ХИС пројектом који финансира ЕАР
Стандардизација података	• користи се унифициран систем нумерисања узорака • користе се јединствени	• регистар ИЈЗ и СУИЛ • пријемна одељења ИЈЗ (формулари) • информациони систем Института	• спремност ИЈЗ за уношење промена, стандардизованог и унапређеног управљања подацима

	лабораторијски обрасци • усклађени подаци достављају се Институту Батут	Батут	• капацитети Института Батут да приме и обраде податке
Размена података	• постојање приручника и протокола о размени података • број електронских података	• постојање приручника у сваком ИЈЗ • постојање модула за пријем података у Институту Батут	• капацитети Института Батут да приме и обраде податке
Оптимизација документационог и информационог пословања	• постојање извештаја о административном пословању и обради података • упростијене процедуре о административном пословању и обради података у ИЈЗ	• постојање извештаја у сваком ИЈЗ • приручник за контролу квалитета у сваком ИЈЗ	• спремност ИЈЗ за уношење промена, стандардизованог и унапређеног управљања подацима
Електронски инструменти за управљање осигурањем квалитета	• број обучених за коришћење електронских инструмената за осигурање квалитета	• регистар ИЈЗ за управљање осигурањем квалитета	• спремност ИЈЗ да унапреде управљање провером квалитета

Активности	Мерљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
6- Комуникација			
Усмерена на пројекат	• постоје слогани и постери • постоје кратке презентације пројекта „на једној страни“ • постоји месечни електронски билтен • постоји веб-страница пројекта • број организованих конференција за штампу • постоји преглед комуникацијских активности у току пројекта	• слоган • постери • Ептиса архива • веб-страница пројекта • дневни ред конференције	• интересовање медија
Усмерена на ИЈЗ			
Испитивање јавног мњења везано за ИЈЗ	• постоји испитивање корисника о услугама	• Ептиса архива	• воља корисника

Обука особља ИЈЗ	• постоје програми обуке из ПР • број обучених за примену елементарних ПР вештина • број обучених за односе са медијима и посетама • број обучених за односе са јавношћу • број обучених за управљање кризним ситуацијама • број особа које учествују у тестирању оспособљености • постоји пилот пројекат за учење на даљину	• Ептиса архива • сертификат о похађању и програм тренинга • сертификат о учествовању	• интересовање особља ИЈЗ да унапређује своја знања у области комуникација
Специфично унапређење угледа ИЈЗ Батут	• постоји упитник којим се испитују очекивања ИЈЗ од Института Батут • постоји публикација о ефектима сарадње • резултати и постигнућа Института Батут су доступни	• Ептиса архива • архива Института Батут	• постојање воље Института Батут да унапреди свој специфичан углед
Веб-страна ИЈЗ или Здравствени портал	• постоји веб-портал за ИЈЗ • број обучених за коришћење • CMS (систем за менаџмент садржаја портала)	• веб-страна ИЈЗ • сертификат о похађању и програм обуке	• низак ниво компјутеризације ИЈЗ • интересовање особља ИЈЗ да унапређује своја знања у области коришћења CMS
Студијска путовања везана за ПР	• број учесника на студијским путовањима у иностранство	• сертификат о учешћу	• интересовање особља ИЈЗ да унапређује своја знања у области коришћења CMS • количина средстава у тендеру за обуку одређених за међународна студијска путовања

ПР подршка ИЈЗ	• испуњење захтева ИЈЗ	• Архива ИЈЗ • Ептиса архива	• јасан захтев из ИЈЗ
----------------	--	---	---

Активности	Мерљиви индикатори	Средства верификације	Претпоставке
7- Финансије и економичност			
Везе са РЗЗО и МЗ	• постоји ревидиран ценовник • специфичне финансијске мере за акредитоване лабораторије	• РЗЗО • званични часописи	• недостатак средстава одвојених у буџету РЗЗО како би били покривени ови трошкови
Смањено преклапање	• договор међу министарствима • постоји документ којим се одређују пакети анализа по нивоима	• архиве МЗ и МинПољ • Архива координационе мреже	• постоји документ којим се дефинише подела послова различитих заинтересованих страна • отпор ИЈЗ и других лабораторија примени пакета анализа по нивоима
Други начини уштеде новца	• смањен однос броја особља и броја узорака • (видети део о електронским алатима за осигурање квалитета)	• оцена лабораторија • (видети део о електронским алатима за осигурање квалитета)	• постојање воље ИЈЗ да буде смањен број споредног особља • (видети део о електронским алатима за осигурање квалитета)
Преглед пословања здравственог система	• први извештај (2006) • други извештај (2008) • упоредни извештај (2008)	• Ептиса архива	• утицај пројекта на економичност

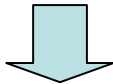
6- АНАЛИЗА РИЗИКА „КОРАК ПО КОРАК“

Ризике које су идентификовали пројектна група и друге заинтересоване стране треба појединачно анализирати на начин приказан у даљем тексту.

1. Да ли ће овај фактор/ризик утицати на спровођење пројекта или учинити да циљ не може бити постигнут?

Да = Настави

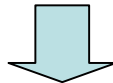
Не = Прескочи



2. Да ли је могуће да ће се идентификовани проблем/ризик десити?

Да = Настави Можда = Настави

Не = Прескочи



3. Да ли ће се ико ко је изван пројекта бавити овим проблемом/ризиком?

Да = Настави Можда = Настави

Не = Прескочи



4. Да ли руководство пројекта може да се бави овим проблемом/ризиком?

Уколико је одговор на питање 4:

ДА = онда... пројектна група треба да одреди ресурсе и интегрише релевантне активности у свој план како би овај ризик био избегнут

МОЖДА = онда... пројектна група треба пажљиво да прати овај ризик, јер он може да представља критични фактор неуспеха

НЕ = онда... пројектна група мора да испланира алтернативне стратегије за спровођење пројекта како би избегла овај ризик (пројектна група треба да изради план управљања ризиком)

Извор: "Приступ логичке матрице, резиме теорије која представља основу ЛФА метода",

Kari Örtengren – SIDA – јануар 2004.

7- ЛИСТА ЛОГИЧКИХ ПИТАЊА (ЛИСТА ЗА ПРОВЕРУ)

Ова листа питања изведена је на основу документа "Приступ логичке матрице, резиме теорије која представља основу ЛФА метода",

Kari Örtengren, Агенција за међународни развој Шведске, јануар 2004.

Опис пројекта који је прималац израдио треба да даје одговоре на питања дата даље у тексту. Употребу ове листе питања не треба посматрати као формалну процедуру, већ пре као начин да буде подстакнута логичка анализа. Питања, или бар она која су релевантна, треба користити флексибилно и здраворазумски. Питања се базирају на методи Приступа логичке матрице.

0. Контекст: Држава и сектор

0.1 Који су кључни развојни проблеми државе? (појашњење: развојна политика државе, анализа и стратегија помоћи Агенције за међународни развој Шведске тој држави). Да ли је предложени пројекат релевантан у датом контексту?

0.2 Који су проблеми у одређеном сектору? (појашњење: државна политика за тај сектор, расположиве секторске анализе, извештаји о резултатима и анализа резултата)

1. Анализа учесника/заинтересованих страна

1.1 Које ће агенције, организације, групе и појединци утицати/или бити, директно или индиректно, под утицајем пројекта? Дефинисати њихове међусобне улоге.

1.2 Описати циљне групе (пол, старост, приходе, радни статус итд.), као и ефекте који они имају на различите делове циљних група.

1.3 На који начин циљна група учествује у планирању, спровођењу и праћењу пројекта? У којој мери су пројектне групе усвојиле пројекат?

1.4 Како ће ефекти пројекта помоћи/угрозити слабе/сиромашне појединце или групе?

1.5 Како овај пројекат утиче на жене и мушкарце?

1.6 Да ли постоје групе на које ће пројекат негативно утицати?

2. Анализа проблема

2.1 Од чега се састоји дефинисани проблем(и)? Зашто је овај пројекат потребан? (Потребно је са учесницима у дискусији постићи заједничку сагласност поводом дефиниције главног проблема.) Проблем(е) треба дефинисати и у односу на предложене циљне групе пројекта, а не само на макронивоу.

2.2 Које узроке и последице кључног проблема су идентификовале заинтересоване стране?

2.3 Зашто држава/циљна група не може овај проблем сама да реши? Зашто јој је потребна развојна помоћ?

2.4 Постоје ли већ неке студије у којима је вршена анализа проблематичне области?

3. Анализа циљева

(Треба конкретним терминима дефинисати циљеве на различитим нивоима: развојне циљеве или секторске циљеве, пројектне циљеве/сврху, резултате, активности).

Циљеви треба да буду специфични, достижни, релевантни, реално оствариви, временски ограничени и пожељно мерљиви.

3.1 Који су то секторски развојни циљеви чијем остварењу треба да допринесе овај пројекат?

3.2 Који је циљ пројекта/сврха исказан у конкретним, реалним и – уколико је могуће – мерљивим терминима? (Циљ пројекта ће бити отклањање узрока кључног проблема који је идентификован.)

3.3 Какве ефекте реализације пројекта очекујемо у односу на његове развојне циљеве? Зашто је планирани пројекат битан за циљну групу, регион, земљу?

3.4 У каквом је односу овај пројекат са другим развојним иницијативама у истом сектору?

3.5 До којих конкретних резултата треба да доведу активности? Које робе и услуге пројекат треба да обезбеди циљној групи?

3.6 Да ли сви резултати пројекта воде испуњењу пројектних циљева?

4. Интерни и екстерни фактори ризика

4.1 Који фактори, или који конфликт интереса – како интерни, тако и екстерни – могу спречити, отежати или успорити реализацију пројекта?

4.2 Процените спољне ризике (конflikте или друге ометајуће факторе) и то у ком обиму би могли да утичу на пројекат. Шта може бити учињено у вези с тим?

4.3 Постоји ли неки одлучујући фактор који представља предуслов за успех пројекта? Који су планови земље партнера у односу на такав фактор?

4.4 Које споредне негативне ефекте може да произведе пројекат?

4.5 Да ли су размотрене алтернативне стратегије за остваривање планираних циљева/сврхе пројекта, као и за избегавања ризика? (план управљања ризиком)

5. Организација и имплементација пројекта

5.1 Који ресурси (људски, финансијски и материјални) су одвојени на нивоу активности како би било обезбеђено то да пројекат буде спроведен?

5.2 Каква је ситуација са организационим и институционалним капацитетима, укључујући у то вештине и знања из области администрације и управљања?

5.3 Да ли је јасно дефинисана разлика улога и одговорности различитих партнера?

5.4 Да ли ће циљна група бити обучена за спровођење и управљање пројектним активностима?

5.5 Које друге пројекте у истом сектору спроводе Влада, невладине организације и други донатори? Постоји ли опасност од дуплирања активности или конфликтних активности?

Временски распоред

5.6 Да ли су одређени тачни датуми планираног почетка и завршетка сваке од активности?

5.7 Постоји ли специфичан датум или план за завршавање пројекта?

Буџет и финансирање

5.8 Да ли је буџет за пројекат и активности реалан и свеобухватан? Да ли обухвата локалне трошкове? Да ли је јасно ко шта плаћа?

5.9 Како земља учествује у финансирању пројекта? Има ли других донатора који финансирају делове истог пројекта?

5.10 Које мере су планиране како би били финансирани оперативни трошкови и одржавање пројекта на локалу онда када буде престала развојна помоћ?

6. Анализа предуслова за економски стабилан и одржив развој

6.1 Постоје ли политике и законски оквир који подржавају пројекат?

6.2 Постоје ли довољни управљачки, кадровски и институционални капацитети, као и финансијски ресурси како би се ова активност дугорочно одржала?

6.3 Да ли је ниво технологије у пројекту прилагођен преовлађујућим условима у земљи?

6.4 Да ли је урађена оцена утицаја који ће пројекат имати на животну средину?