

# PRIRUČNIK ZA PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKATA



Organizacija za evropsku  
bezbjednost i saradnju  
**Misija u Crnoj Gori**



# PRIRUČNIK ZA PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKATA

Autori:

**Ana Novaković**

**Goran Đurović**

Podgorica, maj 2019.

---

Stavovi izrečeni u priručniku pripadaju isključivo autorima i ne predstavljaju nužno stavove Misije OEBS-a u Crnoj Gori.

# SADRŽAJ

---

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 5  |
| ŠTA JE PROJEKAT .....                                 | 6  |
| PROJEKTNI CIKLUS (UPRAVLJANJE) .....                  | 6  |
| PRISTUP LOGIČKOG OKVIRA (LFA) .....                   | 9  |
| ANALITIČKA FAZA .....                                 | 10 |
| ANALIZA KONTEKSTA .....                               | 10 |
| ANALIZA ZAINTERESOVANIH AKTERA .....                  | 12 |
| PROCJENA KAPACITETA ORGANIZACIJE (SWOT analiza) ..... | 14 |
| ANALIZA PROBLEMA .....                                | 15 |
| ANALIZA CILJEVA .....                                 | 16 |
| ANALIZA STRATEGIJE .....                              | 18 |
| FAZA PLANIRANJA .....                                 | 18 |
| Matrica logičkog okvira - Primjer .....               | 19 |
| APLIKACIONA FORMA .....                               | 25 |
| SAŽETAK PROJEKTA .....                                | 25 |
| PUNA APLIKACIONA FORMA .....                          | 26 |
| STRUKTURA AKTIVNOSTI .....                            | 27 |
| PRISTUP IMPLEMENTACIJI (METODOLOGIJA) .....           | 28 |
| ODRŽIVOST .....                                       | 30 |
| BUDŽET PROJEKTA .....                                 | 31 |
| BIBLIOGRAFIJA .....                                   | 34 |

# UVOD

---

*Priručnik za pisanje prijedloga projekata* nastao je kao dio programa jačanja kapaciteta lokalnih javnih emitera u Crnoj Gori koji realizuje Misija OEBS-a u Crnoj Gori.

Priručnik ima cilj da pomogne lokalnim javnim emiterima da pripreme prijedloge projekata kojima mogu konkurisati za sredstva dostupna kod domaćih i međunarodnih donatora. Ovo je dokument koji prati dvodnevnu obuku koju je organizovala Misija OEBS-a, a koja je imala za cilj da se razviju konkretne projektne ideje među lokalnim javnim emiterima.

Imajući u vidu činjenicu da slična pravila i forme za konkurisanje imaju mnogi donatori, Priručnik će biti koristan za pristup lokalnih javnih emitera različitim dostupnim fondovima. Na ovaj način daje se doprinos održivosti lokalnih javnih emitera i boljem ispunjavanju ciljeva zbog kojih su osnovani.

Priručnik kroz konkretne primjere pojašnjava ključne segmente pristupa putem logičkog okvira (analitičke faze i faze planiranja), kao i metodologije koja ima široku primjenu u praksi i daje smjernice za formulisanje i popunjavanje aplikacione forme.

U Priručniku su date smjernice u vezi sa koracima u realizaciji analitičke faze (analiza konteksta, analiza zainteresovanih strana, SWOT analiza, analiza problema i analiza ciljeva) kao i u relizaciji faze planiranja (logika intervencije - lanac promjene, pretpostavke, indikatori i izvori verifikacije).

Takođe, Priručnik sadrži pojašnjenja u vezi sa popunjavanjem standardnih djelova aplikacione forme koju koriste međunarodne organizacije, ali sve više i institucije javnog sektora u Crnoj Gori koje raspodjeljuju sredstava za pojedine ciljne grupe.

Autori

**Ana Novaković**

**Goran Đurović**

# ŠTA JE PROJEKAT

---

Prijedlog projekta je pisani oblik pribavljanja finansijskih i drugih materijalnih sredstava. Prijedlog projekta je neka vrsta molbe za dodjelu sredstava ali i obećanja da će podnosilac realizacijom planiranih aktivnosti proizvesti određene pozitivne promjene u zajednici. Smisao prijedoga projekta zasniva se na pretpostavci da organizacija koja traži određena sredstva i potencijalni donator teže ka nekim zajedničkim i/ili istim vrijednostima i ciljevima. Prijedlog projekta obično ima određenu formu koja je često zadata od potencijalnih donatora. Pisani prijedlog projekta je dokument kojim se opisuje problem koji postoji u zajednici i koji treba rješavati. On je ujedno i ponuda mogućeg rješenja problema. Pisanje prijedloga projekta predstavlja fazu planiranja koraka koje treba preduzeti u vremenski ograničenom roku. Na određeni način on je i sredstvo ubjeđivanja donatora u značaj problema kojim hoćemo da se bavimo. Prijedlog projekta je i naše obećanje koje dajemo donatoru da ćemo u skladu sa planiranim aktivnostima doći do željenih rezultata, a to je i naša obaveza.

## PROJEKTNI CIKLUS (UPRAVLJANJE)

---

Projektni ciklus - *Project Cycle Management (PCM)* – je termin koji se upotrebljava da opiše aktivnosti menadžmenta i procedure odlučivanja koje se koriste tokom realizacije pojedinih faza projekta (uključuju glavne dužnosti, uloge i odgovornosti, glavne dokumente i opcije u odlučivanju).

Tri glavna principa upravljanja projektnim ciklusom su:

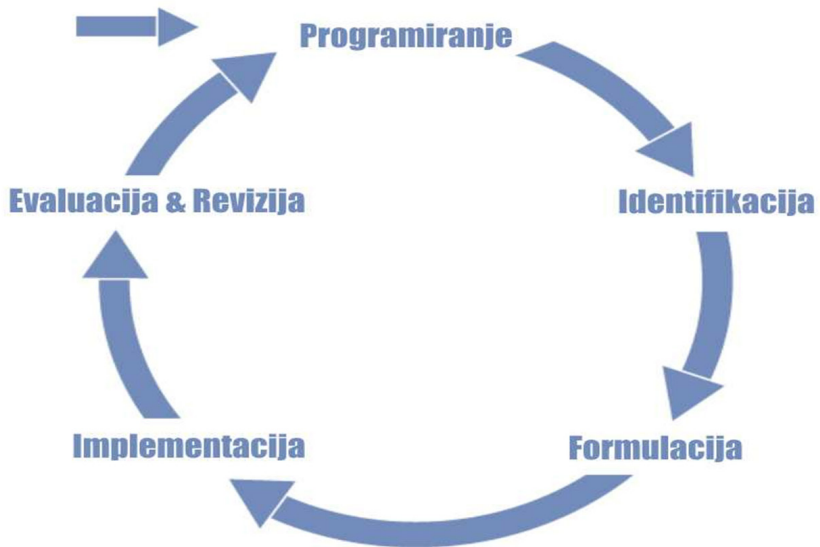
- da su kriterijumi odlučivanja i procedure definisani za svaku fazu u ciklusu (uključujući i glavne zahtjeve za informacijama i kriterijume za ocjenu kvaliteta);
- da su faze u ciklusu progresivne – svaka faza mora biti završena prije nego što se pređe na sljedeću;
- novo programiranje i identifikacija počivaju na rezultatima monitoringa i evaluacije kao dio strukturisanog procesa povratnih informacija (*feedback*) i institucionalnog učenja (*institutional learning*).

PCM obezbeđuje da projekti budu:

- u skladu sa dugoročnim ciljevima institucija/organizacija koje daju finansijsku podršku za realizaciju projekata;
- relevantni za usvojenu strategiju i za realne probleme ciljnih grupa/korisnika;
- ostvarivi – što znači da ciljevi mogu biti ostvareni u okvirima ograničenja koje nameću okruženje i kapaciteti realizatora projekta;
- da rezultati projekta budu održivi.

FAZE projektnog ciklusa:

Projektni ciklus sastoji se iz faza koje su povezane i sukcesivne. Naredna faza može početi jedino ako je završena prethodna.



Grafikon 1: Projektni ciklus (Upravljanje projektnim ciklusom, ODRAZ, 2012)

- **PROGRAMIRANJE**  
Tokom ove faze se analizira koji su razvojni prioriteti određene države ili regiona i na šta bi trebalo da se fokusira finansijska podrška. Svrha ove faze je prepoznavanje glavnih ciljeva i prioriteta sektora i osiguravanje relevantnog okvira programiranja, unutar kojeg se mogu dalje definisati projekti.

- **IDENTIFIKACIJA**  
U ovoj fazi se identifikuju projektne ideje i detaljno analiziraju problemi korisnika. Potrebno je procijeniti da li je koncept (ideja) projekta relevantan za prioritetne lokalne potrebe i da li je konzistentan sa prioritetima utvrđenim u javnim politikama.
- **FORMULACIJA**  
U ovoj fazi detaljno se formuliše projektna ideja i definišu se: ciljevi, rezultati, aktivnosti projekta, budžet, ciljne grupe, raspored aktivnosti, proces praćenja realizacije projekta (monitoring) i procjena uspješnosti projekta (evaluacija).
- **IMPLEMENTACIJA**  
Tokom faze implementacije potrebno je da predložene aktivnosti dovedu do ostvarenja rezultata, a zatim i zacrtanih ciljeva. To se osigurava kroz upotrebu detaljnih akcionih planova projekta, te unaprijed definisanih mehanizama monitoringa i interne evaluacije.
- **EVALUACIJA**  
U ovoj fazi procjenjuje se da li su planirane koristi ostvarene, da li su one održive i koje su lekcije naučene.
- **REVIZIJA**  
Paraleno sa evaluacijom, tokom revizije se provjerava - da li su važeći zakoni i pravila i kriterijumi efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poštovani, odnosno da li su sredstva korišćena na zakonit način?

Razumijevanje projektnog ciklusa koji koriste međunarodne organizacije, ali sve više i institucije u Crnoj Gori, treba da omogući lokalnim javnim emiterima da na adekvatan način utiču na izbor prioriteta u lokalnoj zajednici koji mogu biti finansijski podržani iz dostupnih fondova uključujući i fondove EU.

S obzirom na to da Crna Gora preuzima prakse i iskustva međunarodnih organizacija (EU, OEBS, Savjet Evrope, UN) kao i metodologiju upravljanja projektnim ciklusom, razumijevanje procesa može pomoći lokalnim javnim emiterima da utiču i na kreiranje javnih politika na državnom i lokalnom nivou, a sve u cilju poboljšanja položaja lokalnih javnih emitera.



# PRISTUP LOGIČKOG OKVIRA (LFA):

Pristup logičkog okvira (LFA) je metodologija koja se uglavnom koristi za dizajniranje, praćenje i evaluaciju međunarodnih razvojnih projekata.

LFA se sastoji iz dvije ključne faze: faze analiziranja i faze planiranja. Dizajniranje kvalitetne projektne ideje podrazumijeva adekvatnu primjenu obje faze u tom procesu.

| ANALITIČKA FAZA                | FAZA PLANIRANJA               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| ANALIZA KONTEKSTA              | DEFINISANJE LOGIKE DJELOVANJA |
| ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA | DEFINISANJE PRETPOSTAVKI      |
| ANALIZA ORGANIZACIJE           | ODREĐIVANJE INDIKATORA        |
| ANALIZA PROBLEMA               | OPIS AKTIVNOSTI               |
| ANALIZA CILJEVA                | PRIPREMANJE BUDŽETA           |

Tabela 1: Pristup putem logičkog okvira (LFA)

Analitička faza sastoji se od niza analiza koje je neophodno sprovesti u procesu pripreme i dizajniranja projektne ideje. Ova faza obezbjeđuje kvalitetnu pripremu projekta, iz koje će proizaći projektna ideja (logika intervencije, ili lanac rezultata projekta). Adekvatno sprovedene analize u ovoj fazi su preduslov za definisanje odgovarajućih projektne ideje, od nivoa aktivnosti do uticaja, sa logično povezanim nivoima.

Bez adekvatno sprovedene analitičke faze nije moguće pripremiti kvalitetan prijedlog projekta. Upravo je zanemarivanje važnosti analitičke faze jedan od ključnih razloga zašto prijedlozi projekata budu odbijeni na konkursima.

U fazi planiranja suštinski proizvod logičkog pristupa je **matrica logičkog okvira** (*log frame* ili LFM).

Jezgro logičkog okvira je „vremenski logički model“ koji prolazi kroz matricu. LFM ima oblik niza povezanih propozicija:

- Ako se aktivnosti sprovedu, a pretpostavke obezbijede, onda će rezultati biti dostavljeni.
- Ako se rezultati isporuče, a pretpostavke se održe, onda će se postići svrha - specifični cilj projekta.
- Ako se svrha postigne, a pretpostavke održe, onda će se ostvariti (opšti) cilj projekta.

# ANALITIČKA FAZA

---

## ANALIZA KONTEKSTA

Analiza konteksta podrazumijeva analizu problemske ideje (oblasti) kroz nekoliko dimenzija konteksta u kojem se ona trenutno nalazi. Kada organizacija pristupa izradi analize konteksta, preporučuje se da u tom procesu učestvuju više ljudi - tim za pripremu projekta.

Analiza konteksta tretira trenutno stanje problemske oblasti u sljedećim segmentima:

- **Pravni kontekst** (zakoni i drugi propisi u Crnoj Gori, EU regulativa, strateški dokumenti Crne Gore, EU, međunarodni, lokalni - u vezi sa problemom koji se istražuje)

Potrebno je porepoznati sve domaće i međunarodne dokumente relevantne za problemsku oblast i adekvatno ih analizirati u inicijalnoj fazi oblikovanja projektne ideje. Svaki problem treba da bude relevantan, pa samim tim i prepoznat u nacionalnom zakonodavstvu i pratećim dokumentima. Sve javne politike (zakoni, strategije, akcioni planovi) koje se odnose na problemsku oblast predstavljaju relevantni okvir za dalje analiziranje i oblikovanje projektne ideje, te je njihovo adekvatno prikupljanje, analiziranje i poznavanje preduslov za naredne faze.

Prilikom prikupljanja dokumenata potrebno je doći do informacija o ključnim segmentima (članovima pojedinih zakona, citati iz izvještaja EU ili međunarodnih organizacija, izvodi iz stateških dokumenata i akcionih planova...).

Na primjer:

**Tema/problemska oblast:** Odluke u lokalnim samoupravama donose se uz nedovoljno učešće građana u javnim raspravama.

- Zakon o lokalnoj samoupravi (određuje mehanizme za neposredno učešće građana u izjašnjavanju i odlučivanju i to su inicijative, građanske inicijative, referendum...);
- Odluka o učešću stanovništva u javnim poslovima (razrađuje proces javne rasprave i ostvarivanja učešća građana u donošenju odluka);

- EU godišnji izvještaj o Crnoj Gori (prepoznaje nedostatak saradnje NVO sa javnim sektorom);
  - Statuti opština (prepoznaju službe za odnose s javnošću u organizacionoj strukturi lokalne uprave);
  - Odluka o formiranju lokalnih javnih emitera (sadrži obaveze o informisanju javnosti).
- **Institucionalni kontekst** (institucije i organizacije koje u Crnoj Gori rade u oblasti koja se istražuje)

Potrebno je prepoznati sve institucije i organizacije koje direktno ili indirektno djeluju u problemskoj oblasti. Poznavanje nadležnosti relevantnih institucija i dosadašnje djelovanje u predmetnoj oblasti je izuzetno važno za pozicioniranje aplikanta u institucionalnom kontekstu. Tako bi se izbjeglo preuzimanje nečije nadležnosti ili planiranje aktivnosti koje je već realizovao neki drugi subjekt.

**Na primjer:** Ministarstvo javne uprave (zaduženo za rad lokalne samouprave i učešće javnosti);  
Zajednica opština Crne Gore (daje podršku lokalnim samoupravama u realizaciji njihovih poslova);  
Centar za razvoj NVO (podstiče učešće građana u odlučivanju).

- **Politički kontekst** (odnos zajednice prema problemu koji se istražuje, istraživanja javnog mnjenja...)

U pripremnoj fazi projekta potrebno je prikupiti i raspolagati sa ažuriranim podacima u problemskoj oblasti koji se odnose na stav javnog mnjenja o temi/problemu, kao i sve druge relevantne podatke karakteristične za problemsku oblast.

**Na primjer:** Izvještaj Centra za razvoj nevladinih organizacija o saradnji NVO i lokalnih samouprava u Crnoj Gori (informacije o ključnim problemima u ostvarivanju prava na učešće u donošenju odluka).

Ukoliko ne postoje dostupna relevantna istraživanja u odnosu na problem koji se istražuje, poželjno je da sama organizacija koja priprema prijedlog projekta sprovede istraživanje koristeći metode za koje ima kapacitete (intervju, fokus grupa, anketa...). Bez obzira na to što ovakva istraživanja po pravilu neće biti urađena na velikom uzorku, ipak pružaju informacije

o stavovima ispitanika u odnosu na neki problem i svakako je bolje imati neke podatke nego nikakve. Ovako urađena istraživanja organizacije koja priprema prijedlog projekta treba da budu objavljenja na njenom veb (web) sajtu i dostupna široj javnosti.

U samoj aplikacionoj formi koju popunjava organizacija navešće se i podaci iz istraživanja. Čak i onih istraživanja koja je uradila organizacija koja podnosi projekat.

## **ANALIZA ZAINTERESOVANIH AKTERA:**

---

Zainteresovane strane su svi akteri (grupe, organizacije, institucije, pojedinci) koji imaju interes u projektu koji se priprema i na koje taj projekat ima uticaj, bilo pozitivan, bilo negativan.

Na samom početku, važno je identifikovati i jednostavno nabrojati sve zainteresovane aktere (jedan ispod drugog), u odnosu na problemsku oblast. Nakon toga, važno je analizirati i definisati interes koji svaki od aktera ima u odnosu na potencijalni projekat. Taj interes, iz ugla aplikanta, može biti negativan ili pozitivan, ali je izuzetno važno da se adekvatno prepozna i identifikuje.

Nakon utvrđivanja interesa aktera, predlaže se mogućnost njihovog uključivanja u projekat. U zavisnosti od interesa i pretpostavki, da bi akteri davali podršku projektu, definiše se i njihovo uključivanje. Tako neki od aktera mogu postati PARTNERI na projektu, te aktivno učestvovati u njegovoj realizaciji. Takođe, neki akter može biti SARADNIK, što podrazumijeva da će podržati realizaciju jedne ili više aktivnosti. Neki akteri, koji iz ugla aplikanta imaju negativan interes u odnosu na projekat, neće biti uključeni u njegovu realizaciju, ali je važno razviti strategiju djelovanja u odnosu i na te aktere, kako ne bi onemogućili uspjehnost realizacije projekta.

Konkretni koraci u analizi zainteresovanih aktera su sljedeći:

1. Taksativno nabrojati zainteresovane strane jednu ispod druge,
2. Prepoznati njihov interes i pretpostavke da bi podržali realizaciju projekta, kao i mogućnost njihovog uključivanja u projekat.

Analizu zainteresovanih aktera radi tim organizacije zadužen za pripremu prijedloga projekta. Nakon prepoznavanja zainteresovanih aktera preporučljivo je uraditi analizu uočenih interesa.

Analiza interesa aktera i njihove uključenosti u projekat može se sprovesti organizovanjem sastanaka, intervjuua ili fokus grupa, u zavisnosti od vrste

aktera. U svakom slučaju, važno je odabrati adekvatnu metodu i pokušati da se sistematizuju kredibilne i pouzdane informacije i odgovori. Ni u kom slučaju ne treba pretpostavljati interese nekog aktera, već predloženim metodama iste provjeriti u pripremnoj fazi projekta. Istovremeno, sa akterima se definiše i konkretan način njihovog uključivanja.

U kontekstu projektnih predloga, prilikom analize aktera izuzetno je važno identifikovati i analizirati:

**CILJNE GRUPE:** grupe koje će imati direktne koristi od projekta tokom nje-gove realizacije (na nivou specifičnog cilja);

**KRAJNJE KORISNIKE:** grupe koje će imati indirektnu korist od projektnih rezultata, te osjetiti efekte projekta nakon njegove realizacije;

**PARTNERE:** akteri koji će zajedno sa aplikantom realizovati projekat i na koje se primjenjuju svi uslovi kao i na podnosioca projekta. Iz toga proizilazi da partnerima pripadaju i određena sredstva iz projekta.

**SARADNIKE:** akteri koji podržavaju realizaciju projekta i konkretnih aktivnosti. Saradnici ne treba da ispunjavaju uslove koje ispunjava podnosilac projekta. Za razliku od PARTNERA, SARADNIK nije primalac sredstava iz samog projekta.

Za analizu zainteresovanih aktera, najčešće se koristi TABELA, koja se ispu-njava u skladu sa predloženim koracima u analizi.

### Primjer:

| Zainterosovana strana (institucija, organizacija, pojedinac...) | Šta je njihov interes? Koje su pretpostavke da bi oni davali kontinuiranu podršku projektu? | Na koji način bi oni mogli da učestvuju u projektu ? |
|---|---|--|
| Ministarstvo javne uprave                                       | Sprovođenje zakona o lokalnoj samoupravi  | Saradnik   |
| Lokalna samouprava  | Ostvarenje javnog interesa i svoje uloge  | Direktno uključivanje u realizaciju aktivnosti       |
| Zajednica opština   | Ispunjenje svoje misije   | Partner u projektu                                   |
| NVO koja se bavi pitanjima učeća građana u donošenju odluka     | Ispunjenje svoje misije   | Partner u projektu                                   |

Tabela 2: Analiza zainteresovanih aktera

## PROCJENA KAPACITETA ORGANIZACIJE (SWOT analiza)

Prilikom izrade projektne ideje potrebno je osvrnuti se na kapacitete organizacije koja planira da aplicira sa projektom.

Obično se za ove potrebe koristi *analiza snaga, slabosti, mogućnosti, prijetnji organizacije* (SWOT - akronim nastao od riječi: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

SWOT analiza je oruđe kojim se procjenjuje snage organizacija. Praktično, u izradi SWOT analize bi trebalo da učestvuju svi članovi organizacije/institucije kada je to moguće. Za izradu SWOT analize potreban je aktivni doprinos svih učesnika, ali i iskusan moderator koji će adekvatno formulisati predloge. Preporučuje se, kada je izvodljivo, da procesom upravlja iskusan moderator, koji po pravilu ne treba da bude zaposleni u organizaciji/instituciji. Izuzetno je važno da svi nalazi u SWOT analizi budu provjereni i valjani, te da ne predstavljaju impresiju učesnika i njihov eventualno neutemeljen stav. Stoga facilitator navodi polaznike da sve segmente u SWOT analizi prepoznaju vrlo konkretno i jasno.

SWOT analiza uključuje analizu četiri komponente:

1. **Strengths** (snage) – pozitivne osobine same organizacije/institucije,
2. **Weaknesses** (slabosti) – negativne osobine same organizacije/institucije,
3. **Opportunities** (šanse) – spoljašnji faktori koji bi mogli pozitivno da utiču na uspješan rad organizacije/realizaciju projekta,
4. **Threats** (prijetnje) – spoljašnji faktori koji bi mogli negativno da utiču na rad organizacije/realizaciju projekta.

|  |   |
|--|---|
| <b>SNAGE</b><br>Iskustvo novinara - članova/ica redakcija u praćenju javnih rasprava<br>Poznavanje domaće i međunarodne legislative<br>Imidž                         | <b>SLABOSTI</b><br>Tehnički kapaciteti i oprema - zastarelost kamera<br>Nedostatak IT stručnjaka<br>Neizvjesnost finansijskih izvora za obrađivanje tema od interesa za građane |
| <b>MOGUĆNOSTI</b><br>Saradnja sa medijima iz regiona<br>Saradnja sa međunarodnim organizacijama<br>Zainteresovanost NVO za podsticanje učešća građanja u odlučivanju | <b>PRIJETNJE</b><br>Neadekvatan rad opštinske službe za odnose s javnošću<br>Shvatanje građana da se njihovi prijedlozi ne prihvataju od strane opštinskih struktura            |

Tabela 3: SWOT analiza

# ANALIZA PROBLEMA

---

Bez dileme, ključni segment u analitičkoj fazi pristupa logičkog okvira je analiza problema. Projektna ideja, koja sadrži ciljeve i aktivnosti, jedino je utemeljena ako je usmjerena na rješavanje nekog problema. Zato je prepoznavanje i analiziranje problema neophodan predušlov da bi se postavilo rješenje - projektna ideja.

Analiza problema je veoma zahtjevan proces u okviru kojeg je potrebno prepoznati i definisati poteškoće u problemskoj oblasti, ali i sve uzroke i poduzroke koji su do njih doveli, te prepoznati njihove posljedice. Prilikom analiziranja problema izuzetno je važno voditi se činjenicama i predstavljanjem situacije onakvom kakva zaista jeste, a ne kako se čini aplikantu. Objektivnost i provjerljivost problema u relevantnim izvorima informacija je presudno za kvalitetnu analizu stanja.

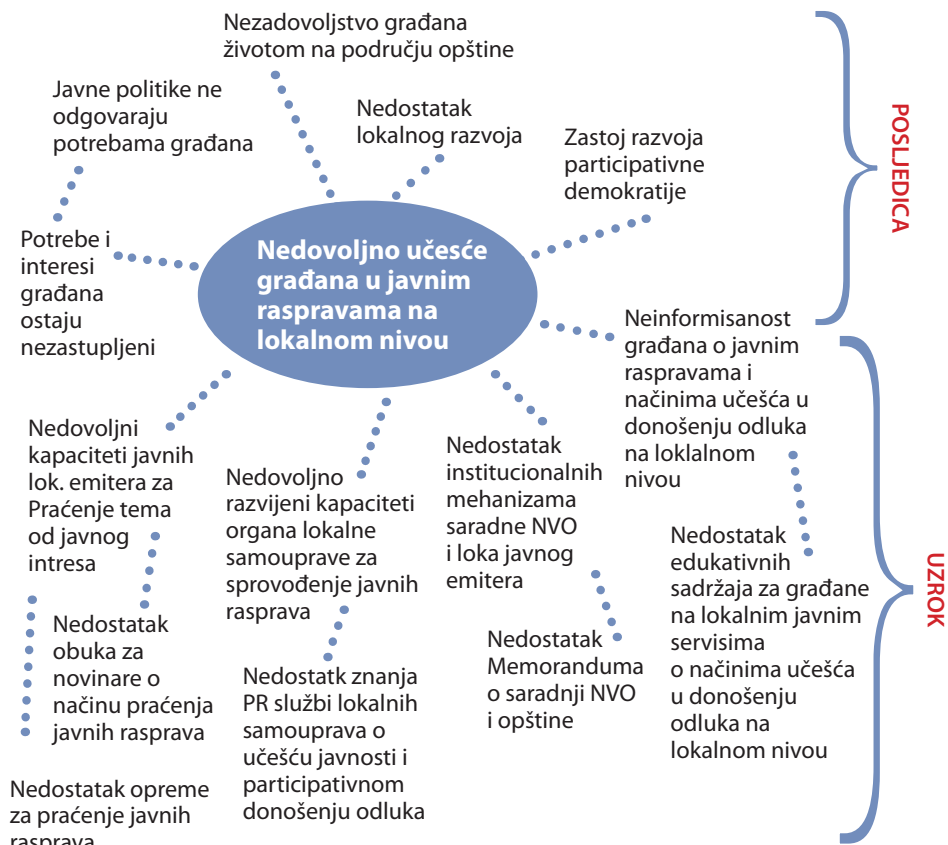
U proces analize problema bi svakako trebalo uključiti glavne zainteresovane aktere: partnere, saradnike i svakako ciljne grupe.

Koraci u procesu izrade analize problema su:

1. Identifikacija **KLJUČNOG PROBLEMA** ciljne grupe
2. Identifikacija **UZROKA ZA KLJUČNI PROBLEM** - koji je direktan uzrok za ključni problem?
3. Identifikacija **UZROKA ZA UZROK (PODUZROKA)**...
4. Napisati probleme koji su direktna **POSljedica KLJUČNOG PROBLEMA** (direktne posljedice)

Na samom početku, potrebno je da svi učesnici procesa analize problema izlistaju sve probleme u toj oblasti koji su za njih relevantni. Nakon *brainstorminga* i razgovora, u grupi se postiže dogovor oko jednog - ključnog problema koji će se dalje analizirati metodom DRVETA PROBLEMA. Ono omogućava sveobuhvatnu analizu koja identifikuje ključni problem, njegove uzroke i poduzroke, kao i posljedice. Stablo drveta je ključni problem, a njegovo prvo, vidljivo korijenje - **uzroci problema**. Kako se i korijenje dalje raslojava u dubinu, tako su dublji slojevi u stvari uzroci drugog reda - ili **poduzroci**, koji su indirektno doveli do problematičnog stanja. I na kraju, krošnja u grafičkom prikazu predstavlja posljedice, odnosno odgovore na pitanja - šta će se desiti ako se ništa ne bude predušimalo na rješavanju ključnog problema.

## Primjer:



Grafikon 1: Drvo problema

## ANALIZA CILJEVA:

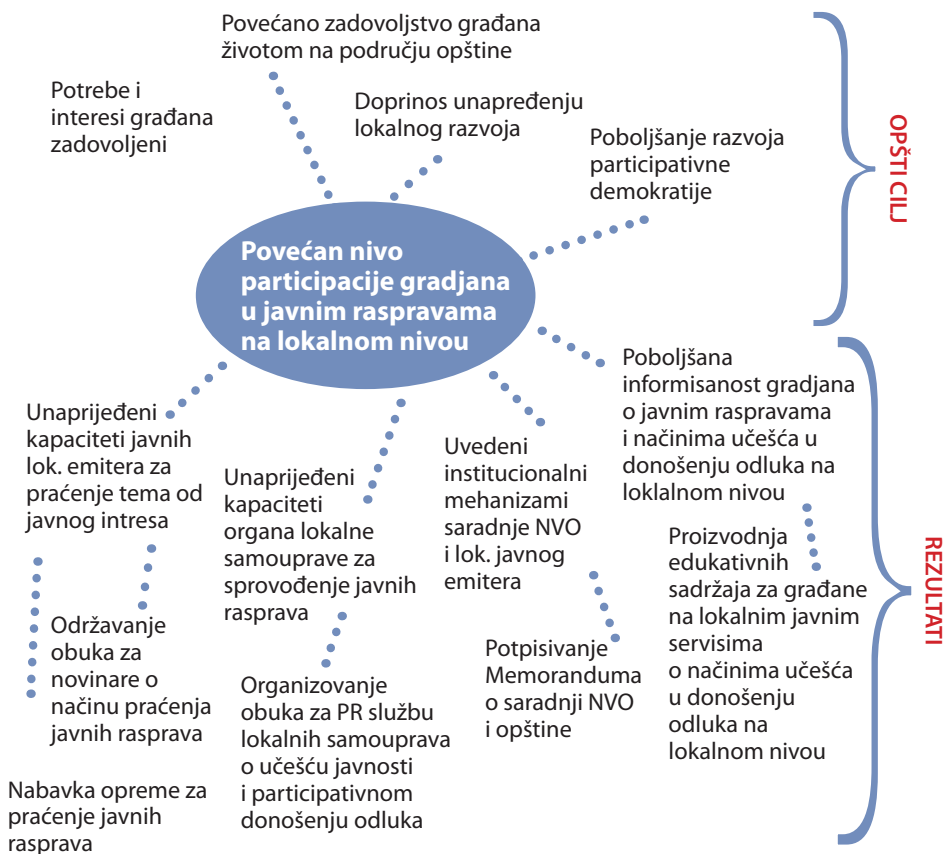
Nakon analize problema sljedeći korak je analiza ciljeva. Kada je analiza problema dobro postavljena onda je analiza ciljeva veoma jednostavan proces. Naime, kao što se u analizi problema koristi DRVO PROBLEMA, tako se za analizu ciljeva koristi DRVO CILJEVA. Postoji direktna veza između nivoa problema i ciljeva. Konkretno, drvo ciljeva se dobija kada se drvo problema preformuliše u pozitivan kontekst. Stoga, ovaj korak u praktičnom smislu podrazumijeva preformulisanje nivoa problema (ključni problem, uzroci, poduzroci, posljedice) u afirmativne formulacije nivoa ciljeva (opšti i specifični cilj, rezultati, aktivnosti).



| DRVO PROBLEMA            | DRVO CILJEVA   |
|--------------------------|--|
| POSLEDJICE               | OPŠTI CILJ ( <i>impact, overall objective</i> )        |
| KLJUČNI PROBLEM          | SPECIFIČNI CILJ ( <i>outcome, specific objective</i> ) |
| UZROK (PRVOG REDA)       | REZULTAT ( <i>other outcome</i> )                      |
| (POD)UZROK (DRUGOG REDA) | AKTIVNOST ( <i>activities</i> )                        |

Tabela 4: Veza između problemskog stabla (drvo problema) i promjene koju projekat nudi (drvo ciljeva)

### Primjer:



Grafikon 2: Drvo ciljeva

## ANALIZA STRATEGIJE

---

Posljednji korak u okviru analitičke faze podrazumijeva selekciju strategije ili niza strategija koje će biti primijenjene u okviru projekta i razmatranje njihove ostvarivosti.

Strategija se sastoji od „grozdova” blisko povezanih ciljeva. U analizi strategije odlučujemo kojim ćemo se od ovih „grozdova” baviti u okviru projekta, a koji će od njih ostati van njegovog domašaja.

Odluku čime će se baviti u svom projektu organizacija donosi na osnovu prethodno sprovedenih analiza uključujući i analizu sopstvenih kapaciteta. Rezultat analize strategije je definisana logika projekta, odnosno lanac rezultata, kako se definiše u matrici logičkog okvira, a to su:

1. Uticaj ili opšti cilj,
2. Specifični cilj,
3. Rezultati,
4. Aktivnosti.

Nakon ispunjavanja ove kolone LFM, može se nastaviti sa procesom ispunjavanja LFM.

## FAZA PLANIRANJA

---

Faza planiranja predloga projekta počinje popunjavanjem *matrice logičkog okvira*. Bez obzira da li donator zahtijeva da se matrica dostavi kao dio aplikacionog paketa na objavljeni konkurs, preporučljivo je sprovesti proces popunjavanja matrice kako bi svi relevantni parametri i segmenti budućeg projekta bili pregledno posloženi kako bi se lakše utvrdile međusobne realizacije svih segmenata. Popunjavanje matrice počinje popunjavanjem prve kolone odnosno logike intervencije (lanca promjene). Popunjavanje se vrši odozgo na dolje tj. od opšteg cilja do aktivnosti. Ova kolona se popunjava koristeći drvo ciljeva i u njemu definisane ciljeve, rezultate i aktivnosti.

## Matrica logičkog okvira-Primjer

|  | <b>Logika intervencije (lanac rezultata)</b>                             | <b>Indikatori</b>  | <b>Početo stanje (uključujući referentnu godinu)</b>   | <b>Trenutno stanje vrijednosti, Datum mjerenja</b> | <b>Zacrtno stanje (uključujući referentnu godinu)</b>                            | <b>Izvori i sredstva verifikacije</b>  | <b>Pretpostavke</b>  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Sveukupan cilj: Dejstvo</b>                     | Unapređenje efikasnosti lokalne samouprave i ostvarenja interesa građana | <p>Povećan broj prihvaćenih inicijativa građana tri godine nakon realizacije projekta</p> <p>Smanjen broj žalbi na rad lokalne uprave tri godine nakon realizacije projekta</p> <p>Povećan broj građana koji učestvuju u javnim raspravama tri godine nakon realizacije projekta</p> | <p>Početo stanje: XXX (2019)</p> <p>Početo stanje: XXX (2019)</p> <p>Početo stanje: XXX (2019)</p> |  | <p>Zacrtno: XXX (2024)</p> <p>Zacrtno: XXX (2024)</p> <p>Zacrtno: XXX (2024)</p> | <p>Godišnji izvještaj o radu lokalne uprave</p> <p>Godišnji izvještaj o radu lokalne uprave</p> <p>Izvještaj lokalne uprave o realizovanim javnim raspravama</p> |  |
| <b>Specifični cilj(evi): Ostvareni rezultat(i)</b> | Povećan nivo participacije građana u javnim raspravama na lokalnom nivou | <p>O 1.1. Povećan broj građana koji učestvuju u javnim raspravama do kraja realizacije projekta</p> <p>Procenat obaveza iz Memoranduma o saradnji NVO i lokalnog javnog emitera koje su uspješno sprovedene do kraja realizacije projekta</p>  | <p>Početo stanje: XXX (2019)</p> <p>Početo stanje: 0 (2019)</p>                                    |  | <p>Zacrtno: XXX (2021)</p> <p>Zacrtno: 80% (2021)</p>                            | <p>O1.1. Izvještaj lokalne uprave o realizovanim javnim raspravama</p> <p>Izvještaj koordinatora projekta</p>  | <p>Lokalna uprava zainteresovana da sprovodi javne rasprave i podstiče učešće građana</p> <p>EU i drugi donatori spremni da izdvajaju sredstva za podsticaj participacije građana u donošenju odluka</p> |

|                     |  |   |  |  |  |  |  |
|---------------------|--|---|--|--|--|--|--|
| Očekivani rezultati | R1. Unaprijeđeni kapaciteti javnih lok. emitera za praćenje tema od javnog interesa                              | R 1.1. Broj učesnika na 2 obuke za novinare o načinu praćenja javnih rasprava<br><br>R 1.2. Broj kamera za praćenje javnih rasprava   | Početno stanje: 0 (2019)<br><br>Početno stanje: 0 (2019) |  | Zacrtno: 15 (2021)<br><br>Zacrtno: 2 (2021)  | R 1.1. Lista učesnika<br><br>R 1.2. Otpremnica za primljenu robu                       | Spremnost novinara lokalnog javnog emitera da primijene znanja stečena na obuci    |
|                     | R2. Unaprijeđeni kapaciteti organa lokalne samouprave za sprovođenje javnih rasprava                             | R 2.1. Broj učesnika obuke za PR službu lokalne samouprave o učešću javnosti i participativnom donošenju odluka   | Početno stanje: 0 (2019)                                 |  | Zacrtno: 15 (2021)                           | R 2.1. Lista učesnika  | Spremnost službenika PR službe lokalne uprave da primijene znanja stečena na obuci |
|                     | R3. Uvedeni institucionalni mehanizmi saradnje NVO i lok. javnog emitera   | R 3.1. Broj potpisanih memoranduma o saradnji NVO i opštine   | Početno stanje: 0 (2019)                                 |  | Zacrtno: 1 (2021)                            | R 3.1. Memorandum  | Spremnost NVO i lokalnog javnog emitera da primjenjuju Memorandum o saradnji       |
|                     | R4. Pobjoljšana informisanost građana o javnim raspravama i načinima učešća u donošenju odluka na lokalnom nivou | R 4.1. Broj proizvedenih edukativnih sadržaja za građane na lokalnim javnim servisima o načinima učešća u donošenju odluka na lokalnom nivou<br><br>4.2. Broj proizvedenih informativnih sadržaja o specifičnim temama koje su predmet javne rasprave na lokalnom nivou | Početno stanje: 0 (2019)<br><br>Početno stanje: 0 (2019) |  | Zacrtno: 20 (2021)<br><br>Zacrtno: 20 (2021) | R 4.1. Veb sajt lokalnog javnog emitrea<br><br>R 4.2. Veb sajt lokalnog javnog emitrea | Zainteresovanost građana da prate informativne sadržaje lokalnog javnog emitera    |

|                                       |   |  |   |  |   |   |   |
|---------------------------------------|---|--|---|--|---|---|---|
| <p><b>Outputs<br/>(Proizvodi)</b></p> | <p>Emisije o načinima učešća građana u odlučivanju</p> <p>Informativni sadržaji o specifičnim temama koje su predmet javne rasprave na lokalnom nivou</p>   | <p>Procenat realizacije proizvodnje emisija</p> <p>Procenat realizacije proizvodnje informativnih sadržaja</p> | <p>Početno stanje: 0% (2019)</p> <p>Početno stanje: 0% (2019)</p> |  | <p>Zacrtano: 100% (2021)</p> <p>Zacrtano: 100% (2021)</p>   | <p>Izveštaj koordinatora projekta</p> <p>Izveštaj koordinatora projekta</p> | <p>Spremnost dobavljača opreme da ispuni obaveze na profesionalan način</p> |
| <p><b>Aktivnosti</b></p>              | <p><b>Aktivnosti vezane za rezultat 1</b><br/> Aktivnost 1.1. Održavanje obuka za novinare o načinu praćenja javnih rasprava<br/> Aktivnost 1.2. Nabavka opreme za praćenje javnih rasprava</p> <p><b>Aktivnosti vezane za rezultat 2</b><br/> Aktivnost 2.1. Organizovanje obuka za PR službu lokalnih samouprava o učešću javnosti i participativnom donošenju odluka</p> <p><b>Aktivnosti vezane za rezultat 3</b><br/> Aktivnost 3.1. Potpisivanje Memoranduma o saradnji NVO i opštine</p> <p><b>Aktivnosti vezane za rezultat 4</b><br/> Aktivnost 4.1. Proizvodnja edukativnih sadržaja za građane na lokalnim javnim servisima o načinima učešća u donošenju odluka na lokalnom nivou</p> <p>Aktivnost 4.2 Proizvodnja informativnih sadržaja o specifičnim temama koje su predmet javne rasprave na lokalnom nivou</p> |  |   |  | <p>Zainteresovanost predstavnika lokalne samouprave da učestvuju u projektu.</p> <p>Zainteresovanost NVO da učestvuju u aktivnostima projekta</p> |   |   |

Tabela 5: Primjer matrice logčkog okvira koju koristi EU

**DUGORIČNI-OPŠTI CILJ** predstavlja osnov problematike kojom se projekat bavi i važnost projekta za širu zajednicu. Prilično je generalan i dugoročan. Objašnjava zašto je projekat važan cijelom društvu, odnosno zajednici. Definiše koju stratešku, reformsku ili poželjnu društvenu promjenu donosi projekat, u smislu dugoročne dobrobiti za krajnje korisnike.

Dugoročni - opšti cilj se formuliše kao jedna rečenica, a obično se koriste odrednice kao npr. „doprinos poboljšanju“, „unapređenje“, „poboljšanje“, „smanjenje“...

**SPECIFIČNI CILJ** dodatno usmjerava opšti cilj. Ukazuje na ono što želimo da postignemo na kraju projekta. Specifični cilj je rješenje problema koje u široj definiciji opisuje željeno postignuće projekta. Ciljevi su utvrdivi projektni proizvodi, predstavljeni na takav način da može biti utvrđeno da li i do kojeg nivoa je projekat realizovan – po pravilu ima jedna a rijetko dva cilja (zavisno od veličine projekta). Specifični cilj ili „svrha projekta“ objašnjava ukupnu pozitivnu promjenu u odnosu na glavnu ciljnu grupu. Prilikom formulacije najbolje je koristiti ključne riječi koje ukazuju na direktnu korist za ciljnu grupu, na primjer povećan/poboljšan/osposobljen/unaprijeđen.

**OČEKIVANI REZULTATI** opisuju konkretne promjene (rezultate) projekta. Ne opisuju metode koje će koristiti aplikant. Takođe, očekivani rezultati definišu populaciju (ciljnu grupu) sa kojom ćete raditi. Očekivani rezultati se formulišu u jednoj rečenici.

Karakteristike očekivanih rezultata su:

Konkretan - *Specific*,

Mjerljiv - *Measurable*,

Dostižan - *Attainable*,

Relevantan - *Relevant*,

Vremenski određen - *Timed (time framed)*.

## **PROIZVODI**

Tokom projekta će biti proizvedena neka materijalna dobra: dokumenti, elektronski proizvodi; „opipljivi proizvodi“ - TV spot, lifleti, brošura, publikacija... To su takozvani proizvodi projekta.

## AKTIVNOSTI

Aktivnosti u projektu predstavljaju seriju akcija koje vode prema ostvarivanju rezultata. U opisu aktivnosti u aplikacionoj formi daju se odgovori na sljedeća pitanja:

KO sprovodi aktivnosti?

ŠTA će biti urađeno?

GDJE – lokacija i opis mjesta projekta?

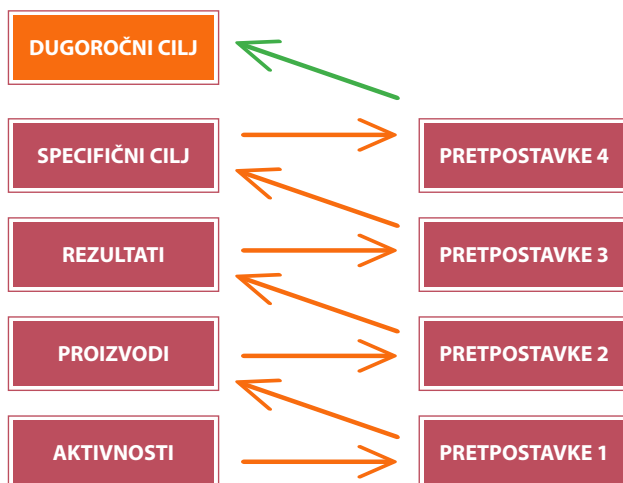
KAD – vremenski raspored, rokovi?

KO su korisnici i njihova uloga u aktivnostima?

Bitno je da se opišu aktivnosti koje svakako daju odgovore na prethodna pitanja, a redosljed nije važan.

## DEFINISANJE PRETPOSTAVKI

Nakon popunjavanja prve kolone u *matrici logičkog okvira (logike intervencije)* popunjava se kolona koja nosi naziv *pretpostavke*. Popunjavanje ove kolone počinje od nivoa aktivnosti. Kolona u kojoj se navode pretpostavke služi kao kontrola za *logiku intervencije*. Pretpostavke predstavljaju pozitivno fomulisane okolnosti koje treba da se dese kako bi bili ostvareni rezultati i ciljevi u našem projektu. Bez obzira na to koliko je projekat dobro planiran, pojaviće se faktori koji nijesu pod kontrolom menadžerskog tima koji će uticati na ostvarenje projekta i trajnost njegovih rezultata. U matrici su dati primjeri formulacija pretpostavki.



Grafikon 3: Način formulisanja i popunjavanja „pretpostavki“

## **INDIKATORI I IZVORI VERIFIKACIJE**

Pokazatelji uspjeha (indikatori) trebalo bi da zadovolje QQT kriterijume:

*Quantity* – kvantitet,

*Quality* – kvalitet,

*Time* – vrijeme.

Indikatori počinju da se formulišu od nivoa rezultata projekta a na osnovu planiranih aktivnosti. Za jedan rezultat može da se formuliše više indikatora. Indikatori na nivou specifičnog cilja treba da pokažu što će zaista biti promijenjeno do kraja realizacije projekta i predstavljaju svojevrсно obećanje donatoru o promjeni koju nudimo. Indikatori koji se odnose na promjenu koju opisuje opšti (dugoročni cilj) uglavnom se koncipiraju na osnovu indikatora koji su definisani u relevantnim strateškim dokumentima (domaćim i međunarodnim).

### **POČETNO STANJE (BASELINE)**

Početno stanje se odnosi na podatke o trenutnom stanju u određenoj oblasti u godini kada su dostupni posljednji podaci. Ukoliko u određenoj oblasti nema dostupnih podataka moguće je navesti da nema podataka ili da nije primjenjivo.

### **TREKUTNO STANJE**

Kolona „trenutno stanje“ u matrici se ne popunjava i ostaje prazna jer ona služi za praćenje realizacije projekta.

### **ZACRTANO STANJE (TARGET)**

Zacrtni ciljevi predstavljaju kvantitativnu promjenu koja će se postići projektom ili nakon realizacije projekta (kod nivoa opšteg cilja).

### **IZVORI VERIFIKACIJE:**

Izvor verifikacije predstavlja način na koji ćemo dokazati ispunjenost indikatora, tj. pokazati ostvareni uspjeh (dokazi da je indikator ostvaren - dokumentovanje). To su materijalni dokazi ostvarenja naših rezultata i ciljeva (lista evidencije, dokumenti, izvještaji, itd).



# APLIKACIONA FORMA

---

Popunjavanje aplikacione forme počinje popunjavanjem *sažetka projekta* (*concept note*).

## SAŽETAK PROJEKTA:

---

Sažetak projekta je uobičajeni dio aplikacionog paketa u kojem se u najvećoj mjeri opisuju problem i njegova relevantnost, problemi ciljnih grupa i njihove potrebe, ali i niz drugih informacija važnih za kratko predstavljanje projektne ideje.

U nastavku su pojašnjene instrukcije za ispunjavanje sažetka projekta, u skladu sa aplikacionim formularom:

- **Kratko opišite usklađenost projekta sa ciljevima istaknutim u pozivu za projekte**

*Svaki poziv za projekte (call for proposals) ima definisane ciljeve u kojima donator ističe šta se želi da postigne tim pozivom. To znači da projekti koji će biti podržani upravo treba da doprinesu realizaciji ciljeva poziva. Stoga je potrebno opisati kako se projekat koji se predlaže uklapa u ciljeve poziva za projekte. Opis treba da bude vrlo jasan i da ukaže na direktnu vezu projektnog predloga sa prioritetima donatora istaknutim u ciljevima poziva.*

- **Opišite problem i njegovu povezanost na svim nivoima**

*Ovo je prostor na kojem je potrebno opravdati postojanje problema. Opis problema je zapravo opis drveća problema iz analitičke faze. Dobro je započeti opis problema sa konstatacijom ključnog problema koji se projektom namjerava riješiti, i onda nastaviti opis uzroka, poduzroka i posljedica. Opis problema treba uvijek da predstavlja objektivni prikaz problematične situacije, bez ličnih impresija i stavova. Potrebno je analizu problema podržati zvaničnim statičkim podacima i nalazima relevantnih dokumenata ili istraživanja, gdje god je moguće.*

- **Kada je projekat nastavak prethodnog, opišite kako će se nadograditi na rezultate ranije realizovanog projekta**

*Ovo je prostor gdje opisujete da li se sličan projekat već realizovao, te kako se, u tom slučaju, projekat koji predlažete naslanja na već ostvarene rezultate u*

toj oblasti (bilo da ih je ostvarila organizacija koja predlaže projekat ili neka druga organizacija). Na primjer, ako je neka druga organizacija već realizovala projekat u toj oblasti i postigla uspjeh, važno je da pokažete da ste upoznati sa tim podatkom i da ste u pripremi projekta analizirali dotadašnje aktivnosti u toj oblasti.

- **Kada je projekat dio većeg programa, opišite kako se uklapa u njega i navedite potencijalne sinergije sa nekim inicijativama, posebno Evropske komisije**

Ovo je prostor gdje opisujete da li se projekat koji predlažete uklapa u neki veći program ili projekat koji je u toku. To mogu biti i projekti, ali i strateška i planska dokumenta na lokalnom i nacionalnom nivou. Ukoliko u toj oblasti postoje neke inicijative ili programi EU i drugih međunarodnih organizacija, izuzetno je važno da ih navedete.

- **Definišite i opišite ciljne grupe, identifikujte njihove probleme i pojasnite kako će se projektnim aktivnostima riješiti potrebe i ograničenja ciljnih grupa**

Potrebno je definisati i opisati ciljne grupe i krajnje korisnike, kvantifikovati ih kad god je moguće i detaljno obrazložiti njihove trenutne probleme i potrebe. Nakon toga, treba ukazati na to kako će projekat poboljšati situaciju u kojoj se nalaze. Svaku ciljnu grupu i krajnje korisnike treba opisati u posebnom pasusu.

## **PUNA APLIKACIONA FORMA:**

---

Puna aplikaciona forma je dio aplikacione dokumentacije u kojoj se detaljno opisuju tri ključna segmenta projekta:

- **STRUKTURA AKTIVNOSTI,**
- **METODOLOGIJA (PRISTUP IMPLEMENTACIJE),**
- **ODRŽIVOST .**

U nastavku su pojašnjene instrukcije za ispunjavanje pune aplikacione forme, u skladu sa aplikacionim formularom, za svaki segment:

## STRUKTURA AKTIVNOSTI:

---

- **Kratko opišite usklađenost projekta sa ciljevima istaknutim u pozivu za projekte**

*Svaki poziv za projekte (call for proposals) ima definisane ciljeve u kojima donator ističe šta se želi postići tim pozivom. To znači da projekti koji će biti podržani treba da doprinesu realizaciji ciljeva poziva. Stoga je potrebno opisati kako se projekat koji se predlaže uklapa u ciljeve poziva za projekte. Opis treba da bude vrlo jasan i da ukaže na direktnu vezu projektnog predloga sa prioritetima donatora koji su istaknuti u pozivu. Ovo pitanje je već obuhvaćeno kroz sažetak, tako da je dovoljno ovdje prenijeti isti odgovor.*

- **Definišite i opišite ciljne grupe i krajnje korisnike i naznačite kako će projekat poboljšati situaciju u kojoj se nalaze**

*Potrebno je definisati i opisati ciljne grupe i krajnje korisnike i ukazati kako će projekat poboljšati situaciju u kojoj se nalaze. Prvo treba jasno definisati ciljnu grupu i krajnje korisnike i kvantifikovati ih kad god je moguće, a nakon toga pojasniti kako planirane aktivnosti projekta koji se predlaže direktno rješavaju ili doprinose rješavanju problema i organičenja u kojima se ciljne grupe nalaze. Ovo pitanje je već obuhvaćeno kroz sažetak, tako da je dovoljno ovdje prenijeti isti odgovor.*

- **Predstavite logiku intervencije, uključujući pretpostavke i rizike**

*Logika intervencije je zapravo prva kolona matrice logičkog okvira. Ovdje je potrebno narativno prenijeti u jednom pasusu prvu kolonu iz matrice, predstavljajući kako će aktivnosti dovesti do rezultata i rezultati do ciljeva. Treba prikazati i pretpostavke, takođe iz matrice.*

- **Opišite detaljno sve aktivnosti koje će biti preduzete u projektu**

*Potrebno je detaljno opisati svaku aktivnost projekta. Svaka aktivnost treba da odgovori na nekoliko ključnih pitanja:*

*KO – realizuje aktivnost?*

*ŠTA – će se realizovati?*

*KADA – će se realizovati?*

*GDJE – će se realizovati?*

*Za KOGA – će se realizovati?*

*Nije neophodno da redosljed odgovora bude isti u opisu svake aktivnosti. Jedino je važno da opis aktivnosti sadrži odgovore na sva postavljena pitanja.*

### **PRIMJER OPISA AKTIVNOSTI U APLIKACIONOJ FORMI:**

#### **Aktivnost 2.1. Organizovanje obuke za PR službu lokalnih samouprava o učešću javnosti i participativnom donošenju odluka**

Radi unapređenja znanja i vještina službenika PR službi u lokalnim samoupravama biće organizovan seminar za 20 predstavnika PR službi iz opština Nikšić, Danilovgrad, Žabljak i Pljevlja. Seminar će voditi dva predavača koja imaju ekspertizu u oblasti pripreme i vođenja javnih rasprava. Seminar će obraditi sljedeće teme: sadržaj normativnih akata u oblasti učešća građana u donošenju odluka; modeli sprovođenja javne rasprave u procesu donošenja lokalnih propisa; metode za uključivanje javnosti u javnu raspravu; priprema izvještaja sa javnih rasprava. U pripremi seminara svim rukovodiocima PR službi iz četiri opštine biće dostavljen poziv sa detaljnim planom rada. Poziv će zajednički uputiti vodeći aplikant u saradnji sa partnerom na projektu - Zajednicom opština, i saradnikom - Ministarstvom javne uprave. Seminar će trajati dva dana (od 9-17h). Za realizaciju ove aktivnosti biće odgovorni projektni/a koordinator/ka i projektni/a asistent/kinja.

## **PRISTUP IMPLEMENTACIJI (METODOLOGIJA)**

---

### **Opišite detaljno:**

- **Metode realizacije i razlozi za predloženu metodologiju**

*Potrebno je opisati metodu za svaku predloženu aktivnost. Metoda je način na koji će se aktivnosti realizovati, odnosno odgovor na pitanje: KAKO? Jedna metoda se može koristiti za realizaciju nekoliko aktivnosti i dovoljno je da se opiše jednom. Nakon definisanja metode, potrebno je kratko pojasniti zašto je za realizaciju te aktivnosti, ili više njih, predložena baš ta metoda.*

### **PRIMJER OPISA METODE U APLIKACIONOJ FORMI:**

*Trening je odabran kao metoda za realizaciju aktivnosti 1.1. i 2.1. Ona je interaktivna i neformalna metoda kroz koju će se obezbijediti visok stepen uključenosti svih učesnika i aktivno usvajanje znanja i informacija, te dugoročno pamćenje*

naučenog i njegova dalja primjena. Trening omogućava kombinaciju više tehnika kao što su prezentacije, igranje uloga, radionice i slično, a metoda je veoma zahvalna za izlazak u susret različitim stilovima učenja odraslih. Ova metoda omogućava ostvarenje principa „učenje kroz rad“ što daje najbolji efekat kod polaznika.

- **Kada je projekat nastavak prethodnog, opišite kako će se nadograditi na rezultate ranije realizovanog projekta**

*Ovo je prostor gdje opisujete da li se sličan projekat već realizovao, te kako se, u tom slučaju, projekat koji predlažete naslanja na već ostvarene rezultate u toj oblasti. Na primjer, ako je neka druga organizacija već realizovala projekat u toj oblasti i postigla uspjeh, važno je da pokažete da ste upoznati sa tim podatkom i da ste u pripremi projekta analizirali dotadašnje aktivnosti u toj oblasti. Ovo pitanje je već obuhvaćeno kroz sažetak, tako da je dovoljno ovdje prenijeti isti odgovor.*

- **Kada je projekat dio većeg programa, opišite kako se uklapa u njega i navedite potencijalne sinergije sa nekim inicijativama**

*Ovo je prostor gdje opisujete da li se projekat koji predlažete uklapa u neki veći program ili projekat koji je u toku. To mogu biti i projekti, ali i strateška i planska dokumenta na lokalnom i nacionalnom nivou. Ukoliko u toj oblasti postoje neke inicijative ili programi EU i drugih međunarodnih organizacija, izuzetno je važno da ih navedete. Ovo pitanje je već obuhvaćeno kroz sažetak, tako da je dovoljno ovdje prenijeti isti odgovor.*

- **Organizaciona struktura i tim predložen za projekat**

*Navesti sve članove projektnog tima, po funkciji, i kratko opisati njihova zaduženja.*

#### **PRIMJER:**

*Koordinator projekta biće zadužen za koordinaciju svih projektnih aktivnosti, stalnu komunikaciju sa donatorom i zastupanje projekta u javnosti*

- **Uloga i učešće različitih aktera u projektu ( partneri, saradnici, ciljne grupe, lokalne vlasti ) i razlozi zašto su im te uloge dodijeljene**

*Navesti jedan ispod drugog partnere (organizacije koje su uključene u realizaciju projekta i koje će iz budžeta projekta dobiti sredstva za realizaciju aktivnosti za čiju su implementaciju odgovorni), saradnike (organizacije koje su uključene u manjem obimu u realizaciju projekta, koje nisu odgovorne za realizaciju pojedinih aktivnosti i koje ne dobijaju sredstva iz budžeta projekta)*

*i druge važne zainteresovane aktere, sa kratkim opisom, uz naglasak šta će im biti uloga u projektu.*

- **Plan monitoringa**

*Monitoring predstavlja kontinuirano praćenje realizacije projekta. Podnosilac projekta treba da osmisli mehanizme internog praćenja, a to su najčešće sastanci projektnog tima. Za potrebe internog monitoringa preporučuje se i formiranje nadzornog ili savjetodavnog odbora projekta, koji mogu činiti predstavnici različitih zainteresovanih aktera i koji bi na povremenim sastancima i na osnovu izvještaja koordinatora projekta, pratili realizaciju projekta.*

- **Plan interne i eksterne evaluacije**

*Za razliku od monitoringa koji predstavlja kontinuirano praćenje, evaluacija, odnosno procjena uspjehnosti, je kratkoročna radnja koja se sprovodi uglavnom jednom, na kraju realizacije projekta. Podnosilac projekta treba da predloži sistem interne evaluacije, koji, kao i u slučaju monitoringa, jednom na kraju projekta može sprovesti neki organ formiran unutar projekta - nadzorni ili savjetodavni odbor (kojeg mogu činiti predstavnici različitih zainteresovanih aktera). Kada je u pitanju eksterna evaluacija koja se preporučuje za projekte podržane od međunarodnih donatora (obavezno iz fondova EU), nju sprovodi eksterni evaluator i to je dovoljno navesti u jednoj rečenici.*

- **Vidljivost projekta**

*Navesti sve aktivnosti i proizvode koji će obezbijediti vidljivost donatora. To mogu biti brošure, flajeri, promotivni video spotovi, baneri... Donatori uglavnom imaju definisana pravila vidljivosti. Preporučuje se da podnosilac projekta naglasi da će sve materijale i aktivnosti vezane za vidljivost projekta usklađivati sa pravilima iz vodiča.*

## **ODRŽIVOST**

---

*Održivost projekta podrazumijeva da će rezultati projekta trajati i nakon njegovog zvaničnog završetka. U većini projektnih aplikacija prepoznaju se četiri segmenta održivosti projekta:*

**Finansijska** - da li su tokom realizacije projekta, a nakon njegovog završetka, stvorene pretpostavke za dalje finansiranje rezultata projekta?

**Institucionalna** - koje strukture će nakon projekta obezbijediti trajanje njegovih rezultata i ko će njima rukovoditi?

**Održivost na nivou politika** - da li je projekat doveo do promjena u nekoj legislativi, ili metodama i načinu ponašanja nekih aktera, koje će trajati nakon realizacije projekta?

**Održivost u odnosu na životnu sredinu** - da li će projekat imati pozitivan uticaj na životnu sredinu, odnosno kako će se eliminisati potencijalni negativni uticaji?

## BUDŽET PROJEKTA

---

Svaki projekat mora da ima budžet. Budžet je procijenjena vrijednosti ili koštanje realizacije planiranih aktivnosti. Da bi budžet mogao da bude realno planiran, neophodno je pažljivo prikupljanje podataka o cijeni pojedinih usluga, proizvoda koje planirate koristiti tokog realizacije projekta. Ako ne znate koliko nešto košta ne možete ni znati koliko vam treba. Nerealno iskazivanje troškova u budžetu je jedan od ključnih razloga za odbijanje predloga projekta od onih koji ocjenjuju kvalitet projekta. Osnova za dobar budžet dobija se samo ako se prođe kroz čitav proces planiranja. Stavke u budžetu treba da budu u skladu sa redoslijedom aktivnosti, pa ih zato treba pojedinačno opravdavati. Sve što je opisano u aktivnostima dobiće svoj finasijski iskaz u budžetu projekta. Uobičajene grupe troškova u projektima odnose se na: plate/honorare (troškove za ljudske resurse), troškove za putovanja, troškove za nabavku opreme, direktne troškove koji su vezani za realizaciju planiranih aktivnosti i indirektno troškove (troškove kancelarije, troškove komunikacije, itd). U ovoj publikaciji predstavljena je forma projektnog budžeta koju koristi velik broj donatora.

Prilikom popunjavanja budžeta treba pažljivo slijediti uputstva iz *vodiča* koji prati svaki konkurs kojim se dodjeljuju sredstva za realizaciju projekata. Posebno treba obratiti pažnju na **prihvatljive** i **neprihvatljive** troškove.

Forma budžeta uglavnom ima tri segmenta koji se popunjavaju, a odnose se na:

- Pregled troškovnih stavki,
- Opis troškovnih stavki,
- Pregled izvora finansiranja projekta.

U nastavku je dat primjer budžeta sa svim komponentama.

# Primjer-Budžet za akciju

| Troškovi  | Sve godine   |            |                                 |                          |
|---|--------------|------------|---------------------------------|--------------------------|
|   | Jedinica     | # Jedinice | Jedinična vrijednost (u eurima) | Ukupan trošak (u eurima) |
| <b>1. Ljudski resursi</b>   |              |            |                                 |                          |
| 1.1 Zarade (bruto zarade, uključujući troškove socijalne zaštite i druge srodne troškove, lokalno osoblje)  |              |            |                                 |                          |
| 1.1.1 Koordinator projekta  | Po mjesecu   | 24         | 800                             | 19,200                   |
| 1.1.2 Asistent  | Po mjesecu   | 24         | 600                             | 14,400                   |
| 1.2 Finansijski menadžer  | Po mjesecu   | 24         | 300                             | 7,200                    |
| 1.3 Dnevnice za zadatke/putovanja   |              |            |                                 |                          |
| 1.3.1 Inostrano (osoblje dodijeljeno akciji)  | Po dnevnicu  |            |                                 |                          |
| 1.3.2 Lokalno (osoblje dodijeljeno akciji)  | Po dnevnicu  |            |                                 |                          |
| 1.3.3 Učesnici seminara/konferencije  | Po dnevnicu  |            |                                 |                          |
| <b>Međuzbir ljudskih resursa</b>  |              |            |                                 | <b>40,800</b>            |
| <b>2. Putovanja</b>   |              |            |                                 |                          |
| 2.1. Međunarodna putovanja  | Po letu      |            |                                 |                          |
| 2.1.1 Putovanje   | Po letu      | 1          | 360                             | 360                      |
| 2.2 Lokalni prevoz  | Po mjesecu   |            |                                 |                          |
| 2.2.1 Putovanje za tim lokalnog javnog emitera ( aktivnosti 4.1. i 4.2. )                                   | Po kilometru | 480        | 0.22                            | 105.6                    |
| 2.2.2 Putovanje tima lokalnog javnog emitera Pljevlja, Nikšić, Danilovgrad, Žabljak (aktivnosti 1.2. i 3.1) | Po kilometru | 360        | 0.22                            | 79.2                     |
| <b>Međuzbir putovanja</b>   |              |            |                                 | <b>544.8</b>             |
| <b>3. Oprema i materijal</b>  |              |            |                                 |                          |
| 3.1 Nabavka ili iznajmljivanje vozila   | Po vozilu    |            |                                 |                          |
| 3.2.1 Lap top   | Komad        | 2          | 700                             | 1,400                    |
| 3.2.2 Kamera  | Komad        | 1          | 8000                            | 8,000                    |
| 3.3 Alati   |              |            |                                 |                          |
| 3.4 Rezervni djelovi/oprema za mašine, alate  |              |            |                                 |                          |
| 3.5 Ostalo  |              |            |                                 |                          |
| 3.5.1. Foto aparat  | Komad        | 1          | 800                             | 800                      |
| <b>Međuzbir za opremu i materijal</b>   |              |            |                                 | <b>10200</b>             |
| <b>4. Lokalna kancelarija</b>   |              |            |                                 |                          |
| 4.1 Troškovi za vozila  | Po mjesecu   |            |                                 |                          |
| 4.2 Zakup kancelarije   | Po mjesecu   |            |                                 |                          |
| 4.3 Potrošni materijal - kancelarijski materijal  | Po mjesecu   |            |                                 |                          |
| 4.4 Ostale usluge (tel/faks, struja/grijanje, održavanje)   | Po mjesecu   |            |                                 |                          |
| <b>Međuzbir za lokalnu kancelariju</b>  |              |            |                                 |                          |
| <b>5. Ostali troškovi/usluge</b>  |              |            |                                 |                          |
| 5.1 Publikacije   |              |            |                                 |                          |
| 5.1.1. Dizajn brošure ( aktivnost X.Y)  | Po listu     | 5          | 4                               | 20                       |
| 5.1.2. Štampanje brošure (aktivnost X.Y)  | Po listu     | 500        | 3                               | 1500                     |
| 5.2 Studije, istraživanja   |              |            |                                 |                          |



|  |           |      |       |                 |
|--|-----------|------|-------|-----------------|
| 5.3 Verifikacija rashoda/revizija  | Izvjestaj | 1    | 2,500 | 2,500           |
| 5.4 Troškovi evaluacije  | Izvjestaj | 1    | 2,000 | 2,000           |
| 5.5 Prevod, tumači   |           |      |       |                 |
| 5.6 Finansijske usluge (troškovi bankarske garancije itd.)   |           |      |       |                 |
| 5.7 Troškovi konferencija/seminara   |           |      |       |                 |
| <b>5.7.1 Održavanje obuka za novinare o načinu praćenja javnih rasprava</b>  |           |      |       |                 |
| 5.7.1.1 Iznajmljivanje sale za održavanje seminara   | Dan       | 2    | 100   | 200             |
| 5.7.1.2 Honorari dva predavača (tri dana)  | Dan       | 3    | 300   | 900             |
| 5.7.1.3 Troškovi smještaja učesnika (20)   | Dan       | 2    | 1200  | 2400            |
| 5.7.1.4 Putni troškovi za učesnike seminara (20 učesnika)  | Km        | 1000 | 0.22  | 220             |
| <b>5.7.2 Organizovanje obuka za PR službu lokalnih samouprava o učešću javnosti i participativnom donošenju odluka</b>                       |           |      |       |                 |
| 5.7.2.1 Iznajmljivanje sale sa održavanje obuke  | Dan       | 2    | 100   | 200             |
| 5.7.2.2 Honorari dva predavača (3 dana)  | Dan       | 3    | 300   | 900             |
| 5.7.2.3 Troškovi smještaja učesnika (20)   | Dan       | 2    | 1200  | 2400            |
| 5.7.2.4 Putni troškovi za učesnike seminara (20 učesnika)  | Km        | 1000 | 0.22  | 220             |
| <b>5.7.3 Proizvodnja edukativnih sadržaja za građane na lokalnim javnim servisima o načinima učešća u donošenju odluka na lokalnom nivou</b> |           |      |       |                 |
| 5.7.3.1 Troškovi snimanja 20 priloga (10 minuta)   | Prilog    | 20   | 500   | 10000           |
| 5.7.3.2 Troškovi izrade grafike  | Prilog    | 20   | 200   | 4000            |
| <b>5.7.4 Proizvodnja informativnih sadržaja o specifičnim temama koje su predmet javne rasprave na lokalnom nivou</b>                        |           |      |       |                 |
| 5.7.4.1 Troškovi snimanja 20 informativnih sadržaja (30 minuta)  | Prilog    | 20   | 700   | 14000           |
| 5.7.4.2 Troškovi izrade grafike  | Prilog    | 20   | 200   | 4000            |
| 5.8. Promotivne akcije   |           |      |       |                 |
| <b>Međuzbir ostalih troškova/usluga</b>  |           |      |       | <b>45460</b>    |
| 6. Ostalo  |           |      |       |                 |
| <b>Međuzbir za ostalo</b>  |           |      |       |                 |
| <b>7. Međuzbir direktnih prihvatljivih troškova akcije (1-6)</b>   |           |      |       | <b>97004.8</b>  |
| 8. Indirektni troškovi (maksimum 7% od 7, međuzbir direktnih prihvatljivih troškova akcije)  |           |      |       | 6500            |
| <b>9. Ukupni prihvatljivi troškovi akcije, izuzimajući rezervu (7+ 8)</b>  |           |      |       | <b>103504.8</b> |
| 10. Omogućavanje rezerve za nepredviđene okolnosti (maksimum 5% od 7, međuzbir direktnih prihvatljivih troškova akcije)                      |           |      |       | 4000            |
| <b>11. Ukupni prihvatljivi troškovi (9+10)</b>   |           |      |       | <b>107504.8</b> |
| 12. - Takse<br>- Nenovčani doprinosi   |           |      |       |                 |
| <b>13. Ukupni prihvaćeni troškovi akcije (11+12)</b>   |           |      |       | <b>107504.8</b> |

## **BIBLIOGRAFIJA:**

1. Trening materijali (*handout*) za pisanje projekata, CRNVO, 2005.
2. Upravljanje projektnim ciklusom, ODRAZ, 2012.
3. Project Cycle Management, European Commission-Europe Aid, 2004.





Stavovi izrečeni u priručniku pripadaju isključivo autorima  
i ne predstavljaju nužno stavove Misije OEBS-a u Crnoj Gori.