

# ***Platforma za odgovorno upravljanje javnim finansijama***

## **Upravljanje projektnim ciklusom za organizacije civilnog društva**

prezentacija uz online video i audio materijal za potrebe OCD

# Govorićemo o

---

- Šta je Projekat
- Viziji, misiji i kapacitetima organizacije
- Opisu problema i projektnoj logici
- Zainteresovanim, ciljnim grupa i korisnicima
- Definisanju ciljeva, rezultata i indikatora
- Opisu aktivnosti, metodologiji

## Govorićemo o

---

- **Preduslovima, pretpostavkama, prepreke i rizicima projekta**
- **Održivosti i ponovljivosti projekta**
- **Monitoringu, evaluaciji i vidljivosti projekta**
- **Kriterijumima za evaluaciju projektnih aplikacija**
- **Osnovama upravljanje projektima**

# SADRŽAJ

Empowered lives.  
Sustained progress.  
In partnership with nations.

R.B.	NAZIV TEME	SLAJDOVI OD-DO	VIDEO OD-DO	AUDIO OD-DO
1	Projekat je... Projektni ciklus	5-8		
2	Vizija i misija organizacije	9-12		
3	Naziv projekta i sažetak projekta	13-14		
4	Opis problema i logika intervencije na projektu	15-22		
5	Zainteresovane grupe, ciljna grupa i korisnici	23-28		
6	Cilj, rezultati i indikatori Opis aktivnosti, metodologija	29-39 40-45		
7	Preduslovi, pretpostavke, prepreke i rizici	46-48		
8	Održivost i ponovljivost	49-52		
9	Monitoring i evaluacija, vidljivost,	53-59		
10	Kriterijumi za evaluaciju + upravljanje projektima	60-67		
	DODATAK: kako izbeći greške?	68-70		

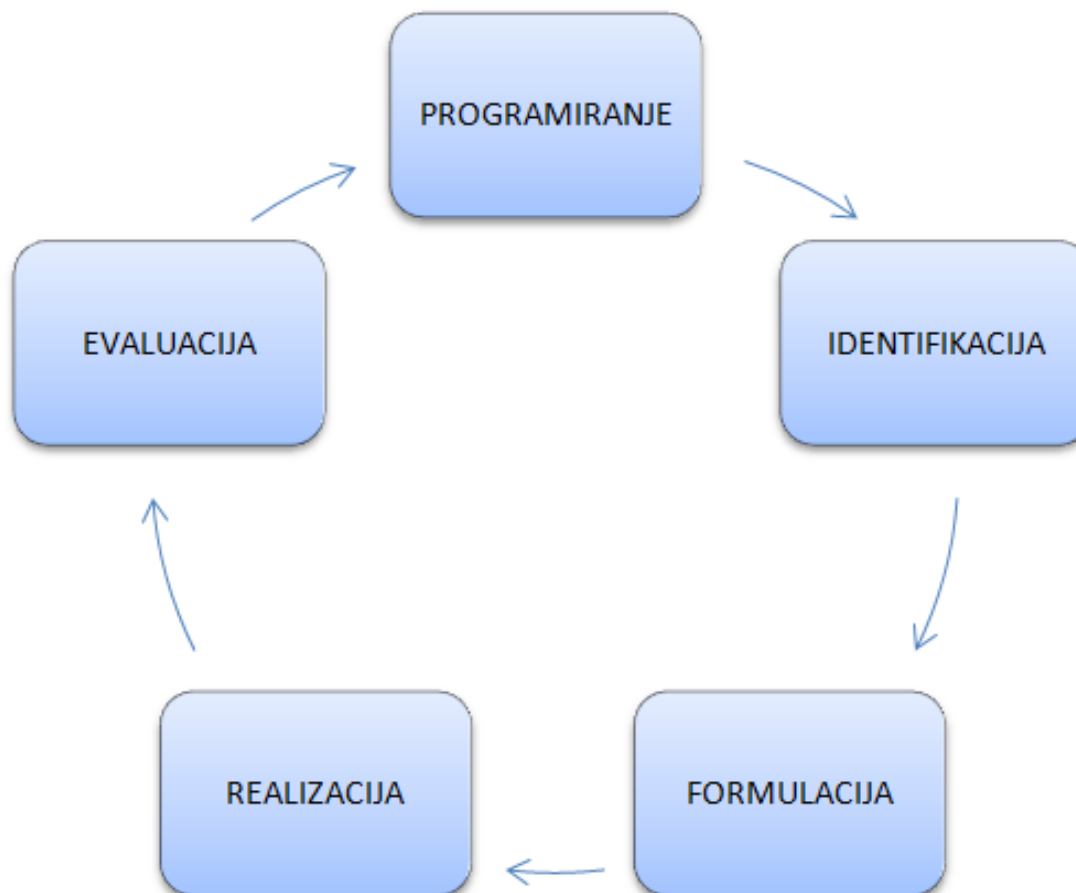
# Znači, projekat je...

- niz aktivnosti koje treba da doprinesu ostvarivanju jasno definisanih ciljeva, i to u određenom vremenskom periodu i uz precizno definisan budžet.
- definisan:
  - hijerarhijom ciljeva (ulazni parametri, aktivnosti, rezultati, svrha i opšti cilj),
  - skupom definisanih pretpostavki, kao i
  - okvirom za praćenje i ocenu rezultata projekta (indikatori i izvori verifikacije).

# Svaki projekat treba da ima:

1. jasno definisane podatke:
  - o zainteresovanim stranama,
  - o primarnoj ciljnoj grupi,
  - o krajnim korisnicima,
2. jasno definisane mehanizme koordinacije, upravljanja i finansiranja
3. sistem praćenja i ocenjivanja
4. odgovarajući nivo finansijskih i ekonomskih analiza koje ukazuju da su ulaganja opravdana i da vode ka kvalitetnom rešenju

# Projektni ciklus



# PROJEKAT PAKUJEMO U PROJEKTNI PREDLOG

- Standardni elementi Projektnog predloga
- Specifičnosti svakog konkursa

Savet:

PROJEKTNI FORMULAR SLEDITE  
STRIKTNO I U SVIM NJEGOVIM  
DELOVIMA!



# Kapaciteti podnosioca projekta

- Organizacijski kapaciteti
- Individualni -stručni kapaciteti
- Upravljački
- Finansijski
- Tehnički

PARTNERSKA ULOGA

# Vizija i Misija organizacije

## VIZIJA je:

- Globalna, dugoročna promena kojoj organizacija teži
- Slika željenog, idealnog stanja u oblasti u kojoj organizacija deluje ili za ciljnu grupu

**Željena buduća situacija ili velika, pozitivna promenu**

u oblasti, sektoru ili okruženju koju težimo da dostignemo i koja izražava našu **ideju o tome kakva bi određena oblast ili sektor trebali da budu.**

## MISIJA je:

- primarna svrha (razlog) postojanja organizacije
- “Šta bi nedostajalo kad bi moja organizacija prestala da postoji?”

## Misija treba da odražava:

- vaše vrednosti
- vaša uverenja
- oblast vašeg delovanja
- vaš pristup

Misija treba da vas vodi, bude jasna, jednostavna, izvodljiva, da može da se razloži, relevantna za situaciju, bazirana na sposobnostima organizacije

# Primeri vizija i misija organizacije:

## RŽC BIBIJA

- **Vizija:** Osnažena i aktivna Romkinja  
(**Misija:** RŽC Bibija radi na ostvarivanju ženskih  
ljudskih prava Romkinja i poboljšanju njihovog  
društvenog položaja u Srbiji)

## NSUSI

- **Vizija:** Društvo bez diskriminacije  
(**Misija:** Proaktivnim delovanjem studenata sa  
invaliditetom stvaramo okruženje u kome će uslovi  
studiranja biti jednaki i pristupačni za sve)

# MISIJA ORGANIZACIJE

## MISIJA

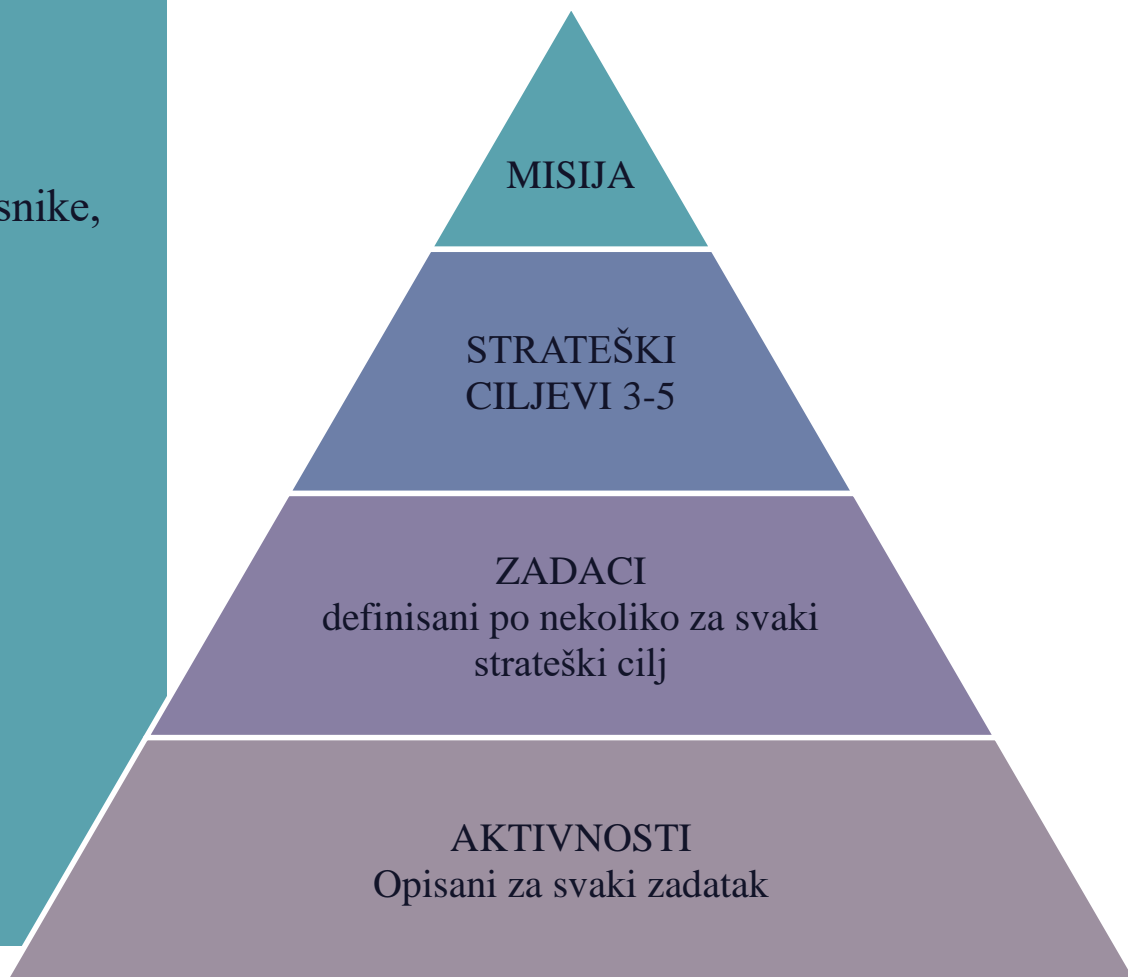
- kratka, jasna, ambiciozna, inspirativna, dostižna, specifična
- Definiše se na 3-5 godina
- Daje odgovor na pitanje:  
“Zašto postoji naša organizacija”  
“Svrha postojanja naše org. je...”
- Težište iskaza je na promeni za korisnike, ne na organizaciji

## CILJ

- Označava manju promenu
- Daje odgovor na pitanje:  
“Šta će se promeniti ?”  
“Kojoj promeni težimo “
- Sadrži sledeće informacije:
  - usluga
  - ciljna grupa
  - teritorija
  - vremenski okvir

## ZADACI

- Kako ? će se raditi



# NAZIV PROJEKTA

---

- Jasan
- Očevidan
- Stanje ili Proces
- Kratak ≠ Dug
- “Cilj u malom”
- Nov kvalitet?
- Izbegavajte fraze!

## SAŽETAK PROJEKTA

- Nalazi se na početku, ali piše se na kraju
- Sadrži sve bitne informacije o projektu
- Treba da je kratak, dobro struktuiran i jezgrovit
- Poseban autorski tekst, nije „paste-copy“ iz dužih delova opisa

**Vrlo često, u prvom krugu ocenjivanja  
samo se sažetak čita!!**

# OPIŠ SITUACIJE -PROBLEM

- NAZNAČITI KONTEKST
  - JASNO OPISATI PROBLEM
  - IDENTIFIKOVATI POTENCIJALE DA SE PROBLEM REŠI
  - NAGOVESTITI REŠENJE koji REŠAVA PROBLEM
- 
- Preuvelicavanje? Umanjivanje? NE
  - Biti realan? DA
  - Fokusirati se
  - Ispitati problem
  - Dokumentovati problem

# Problem nije odsustvo rešenja – već postojeće negativno stanje!

**Pogrešno**



Ne mogu  
se nabaviti  
pesticidi

**Pravilno**

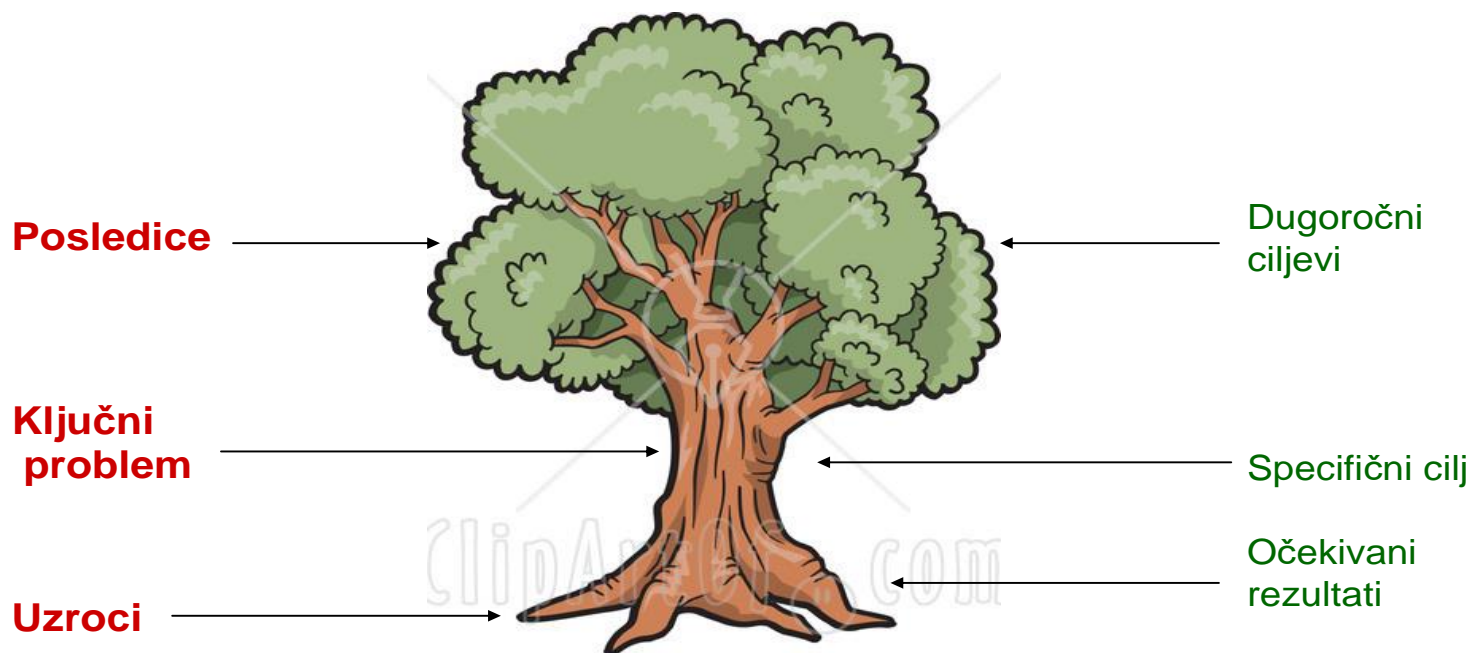


Usevi su  
zaraženi  
štetočinama



## Drvo problema

## Drvo ciljeva



# Ključno pitanje za analizu problema

ZAŠTO?

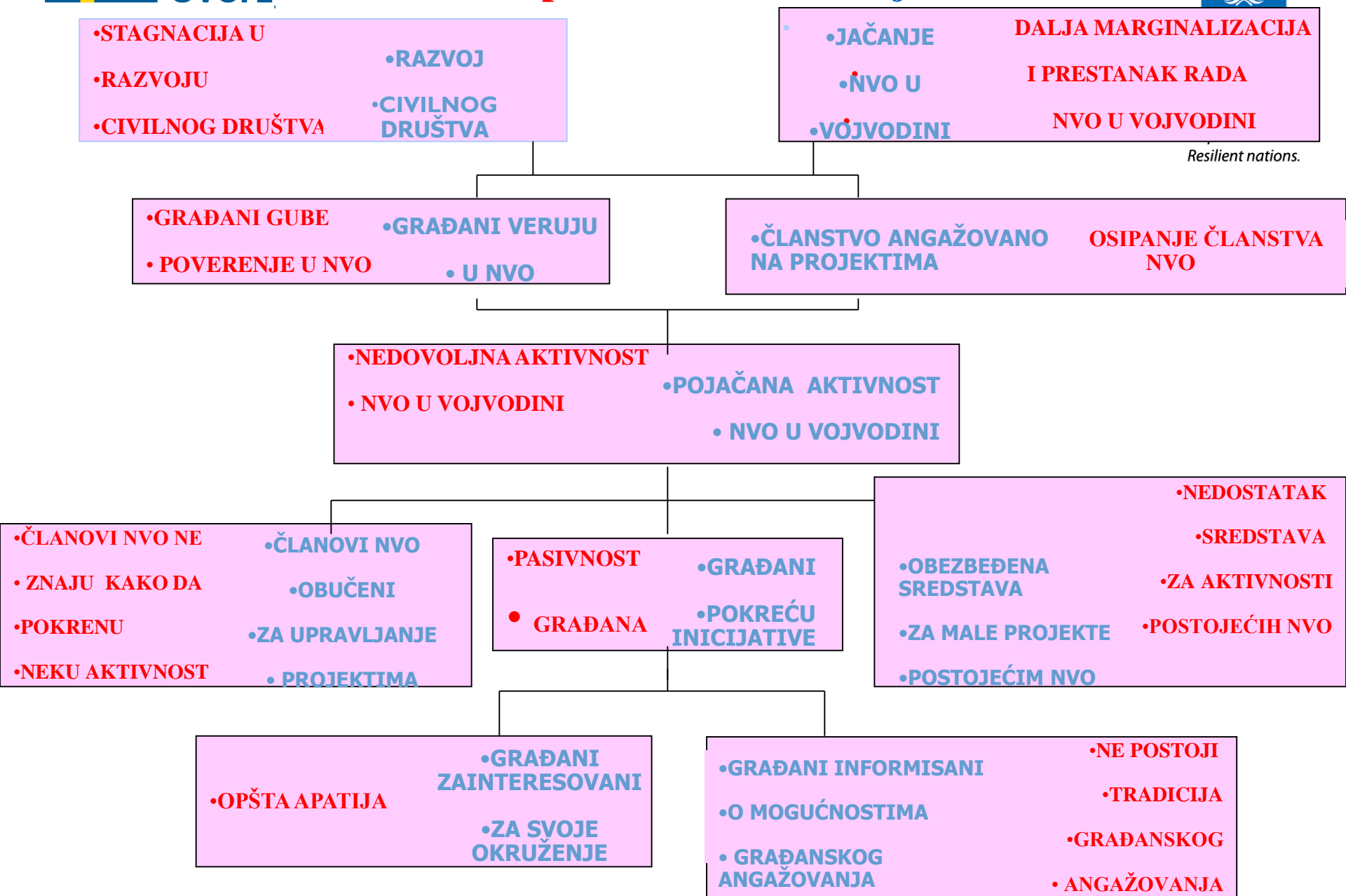
ZAŠTO?

ZAŠTO?

**TRAŽIMO UZROKE**  
**Delujemo na uzroke**

# PRIMER: “Fond za male projekte”

## Drvo problema i Drvo ciljeva



# Logika intervencije na projektu

## Opšti cilj

Širi uticaj koji projekat ostvaruje na različitom geografskom ili strateškom nivou

## Svrha projekta

Konkretna promena koju projekat donosi za jednu ili više ciljnih grupa

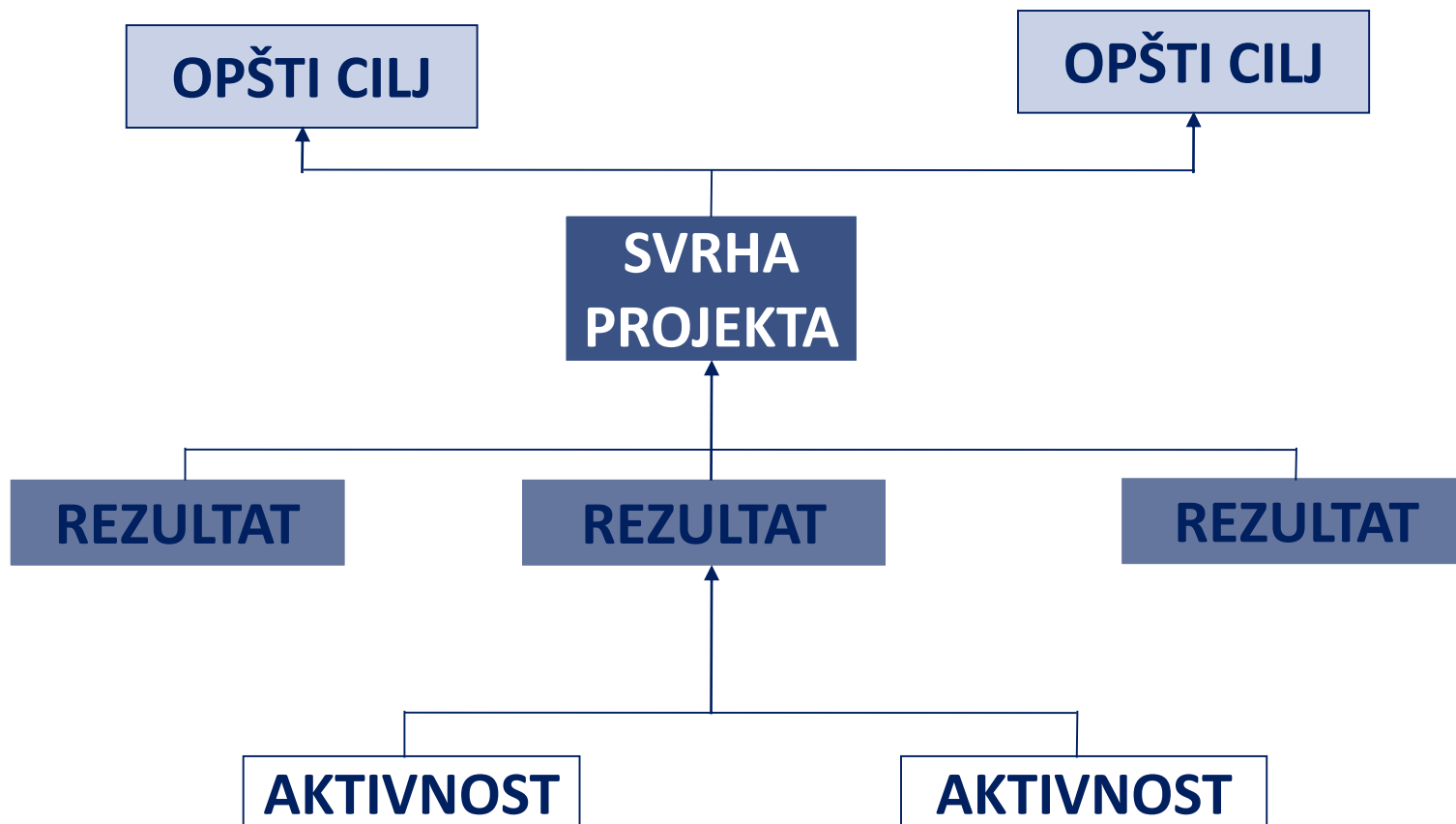
## Rezultati

Ključna postignuća nastala kao proizvod projektnih aktivnosti

## Aktivnosti

Zadaci ili radnje koje je potrebno izvršiti da bi se postigli željeni rezultati

# Projektna logika



## ZAINTERESOVANE GRUPE

To su institucije, grupe ili pojedinci:

- na koje projekat (ili realizacija projekta) direktno ili indirektno utiče.
- koje mogu uticati na realizaciju projekta – IMAJU MOĆ I/ILI ODGOVORNOST



# KORISNICI PROJEKTA

---

\*\*\*\*Voditi računa da postoje dva tipa korisnika:

- DIREKTNI

**Direktni korisnici** su oni, koji su direktno uključeni u projektne aktivnosti

- INDIREKTNI

**Indirektni korisnik** određenog projekta je osoba/grupa koja posredno ima koristi od aktivnosti projekta

Neki primeri indirektnog korisnika:

- porodičnim vezama sa direktnim korisnikom
- predstavnik organizacije/institucije u kojoj direktni korisnik radi
- u širem okruženju je i zato što projekat na njega vrši uticaj (impact).

# Ciljna grupa i krajnji korisnici

- **Ciljna grupa:** organizacije, institucije ili pojedinci - na njih su usmereni aktivnosti. Oni će od projekta imati direktnu korist na nivou specifičnog cilja projekta.
- **Krajnji korisnici:** organizacije, institucije ili pojedinci koji će imati dugoročne koristi na nivou opšteg cilja, koje su sastavni deo društva ili nekog sektora
- Ciljna grupa ↔ Korisnici - sinonimi?



# Kako početi analizu zainteresovanih strana?

1. sačiniti listu svih (potencijalno) zainteresovanih, različitih grupa u zajednici, među kojima su organizacije civilnog društva, institucije, pojedinci i kompanije iz preduzetničkog sektora, obrazovne institucije, koje bi mogli biti zainteresovani za projekat
2. od ukupnog broja identifikovanih zainteresovanih strana, izdvojiti one za koje smatrate da su posebno važni za napredak projekta i koji mogu imati aktivnu ulogu u projektnoj realizaciji
3. potrudite se da dobijete relevantne informacije tokom razgovara sa zainteresovanim stranama i struktuirajte intervju oslanjajući se na pitanja kao što su:
  - Koji su interesi grupe (Što ih zanima?)
  - Koja su njihova očekivanja (Što očekuju od odnosa s vama? Što očekuju od vaše inicijative?)
  - Koji su njihovi potencijali (Kako bi mogli doprinjeti vašoj inicijativi?)

# Vežba: sačinite

## Matricu zainteresovanih strana

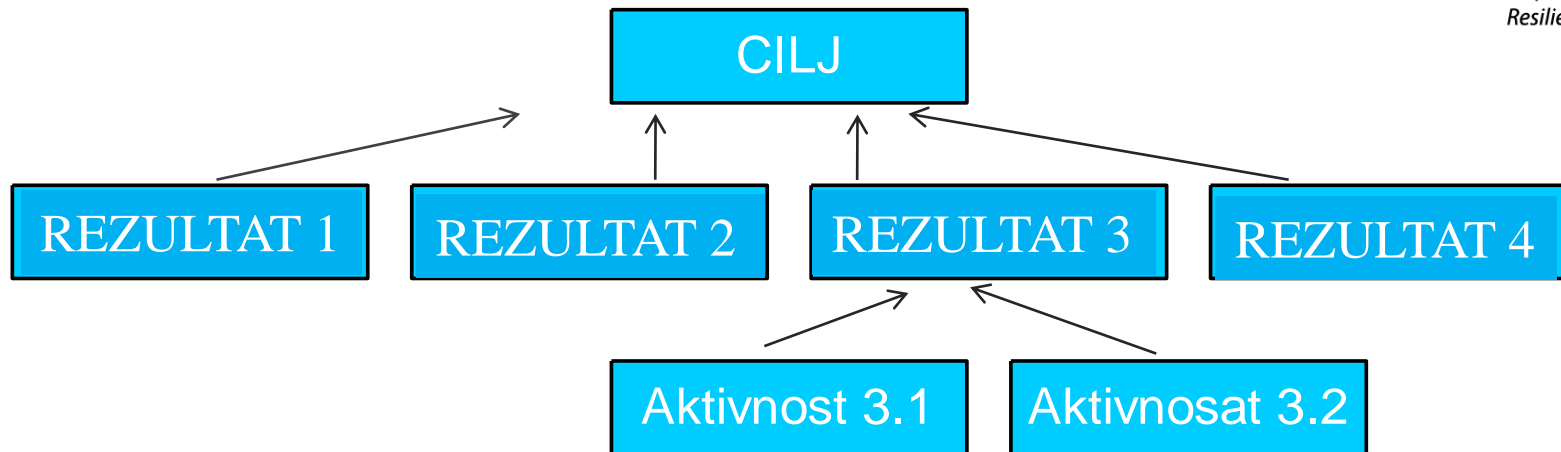
### Matrica analize zainteresovanih strana

Zainteresovane strane	Kako na njih problem utiče i njihov interes	Kapacitet (moć) i motivisanost da ucestvuju u promeni (mala –srednja-velika)		Moguće aktivnosti prema interesima zainteresovanih strana
		MOĆ	MOTIVACIJA	

# Važno je znati!

- Analiza zainteresovanih strana direktno doprinosi **održivosti projekta**.
- Samo u slučaju kada od početka konsultujemo sve zainteresovane strane, prepoznamo njihove interese i uključujemo ih razradu projektne ideje, mi u suštini gradimo njihovo **vlasništvo nad procesom**.
- Projektna ideja i smernice realizacije postaju **vlasništvo zajednice** u kojoj delujemo i zainteresovane grupe doprinose projektnim ciljevima.
- Nakon implementacije, **svaka zainteresovana strana nastavlja da deluje** u domenu one aktivnosti za koju je u fazi razrade projektne ideje, pokazala svoj interes i dala doprinos.

# CILJ, REZULTATI i AKTIVNOSTI PROJEKTA



## CILJ:

**\*\* je praktično rešenje koji nudimo da bi rešili naš problem**

**\*\* je promena koju želite postići za korisnike projekta , ne samo radi formalnog boljitka , nego zbog boljih usluga ciljnoj grupi**

**REZULTATI** se definišu:

**Merljivi  
Uvremenjeni  
Dostižni  
Relevantni / realni  
Određeni**

# Opšti / sveobuhvatni cilj projekta

## Primer

*Doprineti razvoju turizma u opštini i regionu, povećanju investicija u razvoj turizma i broja zaposlenih u ovom sektoru.*

- Daje odgovor na pitanje ZAŠTO je projekat važan za širu društvenu zajednicu u smislu dugoročnih koristi, kako za korisnike tako i za druge zainteresovane strane.
- **POVEZAN JE SA PRIORITETIMA IZ JAVNOG POZIVA**
- Jednim projektom se ne postiže u potpunosti opšti cilj već se njemu doprinosi zajedno sa drugim projektima
- Zbog toga i odgovornost za postizanje opšteg cilja nije isključivo na nama.

# Specifični cilj ili svrha projekta

## Primer

*Povećati broj turista u opštini za najmanje 20% u odnosu na pokazatelje iz prethodne godine*

- Svrha ili specifični cilj daje osnovni odgovor na pitanje ŠTA će se projektom postići;
- Proizilazi iz centralnog problema koji projekat nastoji rešiti (veza sa drvom problema) i direktna je posledica ostvarenih rezultata;
- Za razliku od opšteg cilja, odgovornost za postizanje specifičnog cilja u najvećoj meri nosi projektni tim!

# PRIMER CILJEVA

- **Opšti cilj projekta:**

Doprineti ekonomskom osnaživanju žena

- **Specifični cilj projekta:**

Povećati zapošljivost žena u Nišu kroz edukaciju i finansijsku podršku

# PRIMER CILJEVA

- **Opšti cilj:**

Doprinos participaciji mladih u javnom životu u Srbiji

- **Specifični cilj:**

Razvijeni funkcionalni mehanizmi za učešće mladih u kreiranju politike u 6 lokalnih zajednica



## Primer

U 20 opština Vojvodine sprovedeno istraživanje o diskriminaciji Roma

Opština Niš uvela podsticajne mere za zapošljavanje žena

- Rezultati su SREDSTVO za ostvarivanje projektnog cilja/svrhe;
- Nastaju kao posledica projektnih aktivnosti i za njih projektni tim garantuje, odnosno, nosi punu odgovornost da će biti i ostvareni do kraja projektnog perioda.
- DEFINIŠU SE MUDRO - SMART

# Rezultati → indikatori → izvori provere

## Rezultat:

- konkretan i merljiv

## Indikator: kvalitativan ili kvantitativan

- jasan,
- Jednostavan
- precizan

## Izvor provere:

- lako dostupan,
- jeftin

## INDIKATORI / POKAZATELJI

### Hogar Strašni

by Chris Browne

SA ŠVEDSKOG STOLA SE UZIMA OD  
SVEGA POMALO!!!

DEFINIŠI  
“MALO”!?



# INDIKATORI

Potrebno je:

- Da budu jasni u smislu kvaliteta, kvantiteta, vremena, lokacije i ciljne grupe
- Da sredstva verifikacije budu raspoloživa ili da se informacije mogu prikupiti po razumnoj ceni
- Da budu relevantni
- Da sredstva verifikacije budu pouzdana i aktuelna
- Da sakupljanje, pripremanje i odlaganje informacija bude projektna aktivnost

# FORMULISANJE INDIKATORA

## Princip SMARTI

- SPECIFIC / OGRANIČEN
- MEASURABLE / MERLJIV
- AVAILABLE / DOSTUPAN
- RELEVANT / ZNAČAJAN
- TIME-BOUND / VREMENSKI OGRANIČEN
- INDEPENDENT / NEZAVISTAN

# LOŠI I DOBRI POKAZATELJI

- **Snabdevanje vodom ove godine je mnogo bolje**
- **Naša služba nema dovoljno zaposlenih**
- **Velika je gužva na šalteru za izdavanje građevinskih dozvola**
- **Rekonstruisano je mnogo više ulica nego ikada ranije**
- **Kapacitet mreže vodosnabdevanja ove godine je veći za 17%**
- **Naša služba ima 150 sati prekovremenog rada u poslednja 2 meseca**
- **Broj primljenih predmeta na šalteru je veći za 40% u odnosu na prošlogodišnji prosek**
- **Ove sezone rekonstruisano je 87 km puteva, što je više nego u poslednjih 5 godina zajedno**

# KAKO PRIPREMITI OPIS AKTIVNOSTI?

1. Popisati glavne aktivnosti (iz tabele)
2. Razložiti glavne aktivnosti na podaktivnosti ili upravljive zadatke (ako je potrebno)
3. Razjasniti redosled i međuzavisnosti
4. Proceniti početak, trajanje i završetak aktivnosti
5. Definisati međuzavisnosti i ključne momente (*milestones*)
6. Definisati potrebe za stručnošću (izvodljivost)
7. Odrediti nosioca aktivnosti

# Plan aktivnosti

BR	Plan aktivnosti	Mesec												Partneri/ odgovornosti
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	<b>Očekivani rezultat 1</b>													
1.1	Aktivnost 1.1	X												PROJEKTNİ PARTNER 1
1.2	Aktivnost 1.2	X	X											PROJEKTNİ PARTNER 1
1.3	Aktivnost 1.3		X	X										PROJEKTNİ PARTNER 1
2.	<b>Očekivani rezultat 2</b>													
2.1	Aktivnost 2.1				X	X								PROJEKTNİ PARTNER 1
2.2	Aktivnost 2.2					X	X							VODEĆI PARTNER
3	<b>Očekivani rezultat 3</b>													—
3.1	Aktivnost 3.1			X			X							VODEĆI PARTNER
3.2	Aktivnost 3.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X				VODEĆI PARTNER



<b>Групе активности</b> <b>(у 1., 2. Итд. Унесите називе група активности, а у 1.1, 1.2 итд. Називе појединачних активности)</b>	<b>Месеци</b>				
	<b>I месец</b>	<b>II месец</b>	<b>III месец</b>	<b>IV месец</b>	<b>V месец</b>
Формирање пројектног тима и управљање пројектом					
1.1. Први састанак пројектног тима	■				
1.2. Други састанак		■			
1.3. Редовни састанци пројектног тима			■	■	■
2. Успостављање контаката са нво		■			
3. Снимање стања у организацијама - први круг мониторинг посета		■			
4. Припрема, организација и реализација обуке за припрему управљање пројектом					
4.1 Припремање тренинга, агенде		■			
4.2.Припремање радних свесака		■			
4.3 Техничка организација тренинга		■			
4.4 Реализација једнодневног тренинга		■			
5. Пружање стручне подршке омладинским удружењима приликом реализације пројеката					
5.1 Заједнички састанак свих чланова и свих спољних сарадника пројектног тима		■			
5.2 Пружање стручне подршке омладинским удружењима приликом реализације пројеката		■	■	■	■
6. Подношење периодичног и финалног извештаја			■		■

# Važno je za opis aktivnosti:

- Navodi mnogo konkretnih detalja
- Jasan i pregledan
- Koristi jasan, jednostavan jezik
- Najobimniji deo projekta, deo koji «priča priču»
- Objašnjenje celine projekta
- Vezan je za rezultate, ali
- Mnogo specifičniji i precizniji nivo od rezultata

## PRIMER GANTOGRAMA I OPISA AKTIVNOSTI

4. Припрема, организација и реализација обуке за припрему управљање пројектом					
4.1 Припремање тренинга, агенде					
4.2. Припремање радних свесака					
4.3 Техничка организација тренинга					
4.4 Реализација једнодневног тренинга					

### 4. ПРИПРЕМА, ОРГАНИЗАЦИЈА И РЕАЛИЗАЦИЈА ОБУКЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ

за цца.30 учесника из одабраних омладинских организација;

**4.1** Припремање тренинга, агенде за учеснике и тренерске агенде

**4.2** Припремање радних свесака за потребе едукација: што ће садржати све материјале и радне листове који ће се обрађивати на тренинзима, прилагођено за самостално коришћење организацијама без искуства, са интегрисаним примерима добре праксе из менторског искуства РЦ Алфе. Радне свеске ће бити модуларног карактера, листови ће се моћи додатвати сукцесивно, стварајући неку врсту персоналног фасцикла за потребе свак учесника..

**4.3** Техничка организација тренинга (усаглашавање термина, позивање учесника, простор, техника, материјали, итд.),

**4.4.** Реализација **једнодневног тренинга** са око 30 учесника из организација у менторском процесу: кључне речи овог блока су: састављање пројектног тима, интерне процедуре, управљање пројектом и пројектним активностима, управљање финансијама, администрирање пројеката, обезбеђивање видљивости.

Пројекат ће суфинансирати путне трошкове доласка учесника на тренинг у просеку са 2000 дин. По организацији

У оптималном случају, ова обука ће се организовати одмах након одобравања пројеката, пре почетка стварне реализације од стране појединих организација.

Активности кординира: члан пројектног тима – водећи тренер, задужен за едукације

# METODOLOGIJA

**daje odgovor na pitanje: kako nameravate da  
ostvarite svoje ciljeve**

## Primeri za metode

- Istraživanje, analiza, definisanje problema
- Transfer dobre prakse, znanja i iskustva
- Studijsko putovanje
- Obuka (trening)
- Medijska kampanja
- Modernizacija sistema informisanja
- Anketa
- Saradnja sa NVO
- Vrednosi aspekti: „posebno ćemo voditi računa...“ npr. otvorenost, transparentnost

*Napomena: potrebno je dati kraći opis navedenih metoda u konkretnoj fazi realizacije projekta*

# Preduslovi, pretpostavke i rizici

- Preduslovi su spoljni faktori koji moraju biti zadovoljeni pre same implementacije da bi početak projektnih aktivnosti uopšte bio moguć
- Pretpostavke su spoljni faktori na koje projekat ne može uticati a važni su za realizaciju projekta, ostvarivanje rezultata, svrhe i opšteg cilja;
- Pretpostavke se odnose na rizike sa kojima ćemo se verovatno suočiti a istovremeno su i područje izvan naše moći. Formulišu se kao pozitivno stanje.

# PREPREKE, MOGUĆE TEŠKOĆE

- Šta može naš projekat odložiti?
- Šta može naš projekat skrenuti na drugu, neželjenu stranu?
- Šta može umanjiti efekte našeg projekta?
- Šta može sprečiti izvodjenje našeg projekta?

## Zašto je važno ANALIZIRATI PREPREKE?

- Proveramo realističnost projekta
- «Osiguravamo » vlasnika projekta za slučaj pojave neželjenih okolnosti
- Pokazujemo da nam je stalo i da smo odgovorni prema donatoru i sredstvima koja planira da uloži
- Razmišljamo postoje li drugi, manje rizični načini da ostvarimo željeni rezultat

# PRETPOSTAVKE i MOGUĆE POTEŠKOĆE

## UPOREDNI PRIMER

### Pozitivno formulisane **PRETPOSTAVKE**

- Svi predviđeni aktivnosti se realizuju zavrtnom dinamikom i svi akteri su motivisani do kraja projekta da izvršavaju svoje obaveze
- Prilike na republičkom nivou su stabilne i MOS stabilno podržava ovakav koncept rada i izgradnju kapaciteta neiskusnih organizacija
- Politika vlast na opštinskim /gradskim nivoima funkcioniše stabilno i sredine su podržavajući nastrojeni prema civilnim organizacijama i inicijativama generalno

### moguće **POTEŠKOĆE** / **RIZICI**

- gubitak motivacije za poštovanje „pravila igre“ u procesu, ako dođe do velikih kašnjenja u realizaciji procesa (prođe jako mnogo vremena od njihovog apliciranja do ulaska u program)
- dođe do bitnih promena na republičkom nivou i MOS ne može da nastavi ovakav koncept i izgradnju kapaciteta neiskusnih organizacija
- dođe do bitnih promena na opštinskim/gradskim nivoima i sredine postanu neprijateljski nastrojeni prema civilnim organizacijama i inicijativama generalno

# Održivost - definicija

Rečnik Evropske komisije:

- verovatnoća da će nastaviti da traju osnovni rezultati do kojih je projekat doveo, a nakon okončanja perioda spoljne pomoći
- Procena verovatnoće nastavka korišćenja rezultata projekta i nakon prestanka eksternog finansiranja...



# Održivost

- **Institucionalna održivost** - Da li osnažena institucionalna struktura može da nastavi da isporučuje rezultate krajnjim korisnicima?
- **Ekonomska i finansijska održivost** - Da li rezultati mogu doneti ekonomske koristi i nakon završetka?
- **Ekološka održivost** - Da li će projekat uticati na okruženje?

## Šta ima uticaj na održivost projekta ?

- Institucionalni nivo
- Stavovi/uverenja/vrednosti
- Organizacija
- Znanje i veštine
- Korišćenje stečenog znanja i veština
- Finansijska održivost

# Ponovljivost -multipliciranje

Mogućnosti umnožavanja, ponavljanja rezultata?

Ponavljjanje istih/sličnih aktivnosti u cilju dobijanja istih/sličnih rezultata od strane druge organizacije;

- ali u drugom prostoru (npr. delu opštine, susednoj opštini)
- vremenu (npr. godini)
- sektoru (npr. obuke)

# Monitoring i evaluacija

- **Monitoring** je sistematsko i redovno praćenje implementacije/sprovođenja projekta
- **Evaluacija** je analiza podataka i donošenje sudova/ocena o uspehu implementacije/sprovođenja projekta

Učestalost	Sistematski, redovno, kontinuirano, istovremeno sa dešavanjem	Periodično, povremeno, u određenim fazama (u toku realizacije, na kraju, naknadno)
Aktivnost	Prikupljanje podataka, praćenje i nadgledanje	Procena, donošenje ocena na osnovu podataka prikupljenih monitoringom
Svrha	Poboljšanje efikasnosti, praćenje napretka, izmene u planovima aktivnosti	Poboljšanje uspešnosti, uticaja, budući rad i razvoj
Fokus	Resursi, rezultati, proces, planovi aktivnosti	Uspešnost, relevantnost, uticaj, rentabilnost, preispitivanje ciljeva

## Neke od aktivnosti monitoringa koje treba planirati

- Preispitivanje plana aktivnosti
- Priprema plana monitoringa i evaluacije
- Prikupljanje podataka
- Izveštavanje
- Organizovanje sastanaka za preispitivanje
- Nešto još.....(zavisi od projekta do projekta)

## MONITORING PROJEKTA

fokusira na prikupljanje i analizu informacija u vezi sa:

- **Stvarnim tokom projekta** (početna ulaganja, preduzete aktivnosti i postignuti rezultati) i kvalitetom samog procesa (na pr. učešće zainteresovanih strana, jačanje lokalnih kapaciteta)
- **Finansijskim tokom** projekta (budžet i troškovi)
- Preliminarnim **odgovorom ciljnih grupa na aktivnosti** u okviru projekta (na pr. korišćenje usluga ili prostora i promena u znanju, stavovima i ponašanju)
- Razlozima za bilo kakve **neočekivane ili nepovoljne reakcije** ciljnih grupa, kao i koje se aktivnosti u tim slučajevima mogu preduzeti kako bi se situacija poboljšala

# Primer jednostavnog monitoring plana na projektu

## 2.12. Мониторинг и евалуација пројекта

Објасните на који начин ћете вршити праћење процеса реализације пројекта и видљивости резултата пројекта

---

Праћење напретка пројекта ће бити обезбеђено кроз:

- **прецизно дефинисане интерне процедуре** и интрени обрасци пројектног тима, што подразумева месечне извештаје чланова пројектног тима о активностима и оствареним оутпутима, кумулативне извештаје о менторском процесу, активностима и опажањима везано за сваку организацију
- **састанци пројектног тима** ће бити место за заједничку евалуацију напретка и усвајања евентуалних корективних мера – укупно пет састанака ће бити реализовано
- **евалуациони листови** учесника после тренинга
- **маил анкета пројект менаџера**, кад ће питати организације колико су задовољни радом њиховог ментора



# Vidljivost

- Vidljivost donatorske podrške je izuzetno važno
- Planiranje budžetske stavke za promociju je obaveza u svim projektima finansiranim od EU kao i brojnih drugih donatora
- Budžet može da sadrži sredsdstva za promociju, npr.:
  - Poster, flajeri,
  - Panoi, table
  - Rol-up baner
  - Internet stranice i promocija na društvenim mrežama
  - Ostali promotivni materijali (majice, kačketi, mini USB, olovke, blokovi i sl.)
- Obratite pažnju u kojoj meri je projekat vidljiv vašim krajnjim korisnicima
- Setite se zainteresovanih strana, kanali komunikacije – pa i elementi radi vidljivosti treba da su primereni njima

# Primer jednostavnog plana vidljivosti na projektu

**2.7. Објасните детаљно које активности ћете преузети у циљу информисања младих и шире јавности о планираним активностима, догађајима и резултатима пројекта, као и на који начин сте предвидели промоцију пројекта?**

---

Пројекат је пре свега окренут специфичној и од стране МОС дефинисаној циљној групи, и нема потребу ја јако широким додатним информисањем циљне групе, уз обезбеђивање видљивости високог нивоа.

**Информисање ће тећи кроз:**

- веб страницу РЦ Алфа
- кроз кружне и директне мејлове
- кроз генерирање информација по потреби на портал МОС-а
- кроз друштвене мреже
- достављајући календар догађаја МОС-у

**Видљивост и промоција ће се обезбедити путем:**

- веб страницу РЦ Алфа, на бази најмање месечно ажурираних наменских садржаја
- кроз друштвене мреже
- кроз адекватне суфиксе са обележјима пројекта и донатора на свим обрасцима, документима и мејловима
- рол-уп банера са обележјима пројекта и донатора, који ће се користити на свим манифестацијама (тренинзи, дебате, округли столови)
- адекватног обележавања на радним листовима,
- путем пакета ситних приручних промо материјала
- активно генерираних и достављених информација према медијима на почетку, на средини и на крају пројекта
- Чланови пројектног тима током менторског процеса ће тражити и користити прилике да се у локалним медијима на терену промовише пројекат и МОС приступ подизању капацитета младих и организација младих

# Formulacija projektnog predloga

- Format projektne aplikacije poštovati u celosti
- Odgovoriti na svako pitanje
- Pridržavati se tehničkih upustava o odabiru fonta i veličini slova, razmaku među redovima kao i ograničenja u obimu pisanja (max 1 str. i sl.)
- Priložiti sve priloge
- Imati u vidu tabelu za evaluaciju!
- Proveriti da li bi sami sebi dali pozitivnu ocenu naspram pitanja koja sagledavaju ocenitelji
- Posebno su važni delovi **FINANSIJSKI I OPERATIVNI KAPACITET** i **RELEVANTNOST** jer je nedostatak bodova u ocenjivanju ovih delova, eliminatoran za vaše projekte

# Kriterijumi za evaluaciju

Dobro je imati na umu:

- **Samo projekti koji su dobili preko 50 bodova će biti razmatrani za finansiranje.**
- **Da bi bili uzeti u razmatranje za finansiranje projekti čiji su zahtevani budžeti preko 10.000 USD, projektni predlozi u procesu evaluacije treba da dobiju preko 75 bodova**
- **Ukoliko je ukupan zbir bodova u sekciji 1 (Finansijski i operativni kapacitet podnosioca prijave) niži od 10, projekat će biti isključen iz daljeg evaluacionog procesa**
- **Ukoliko je ukupan zbir bodova u sekciji 2 (Relevantnost) niži od 18, projekat će biti isključen iz daljeg evaluacionog procesa**

**Tabela za evaluaciju ima 5 sekcija sa ukupno 100 bodova i pojedina sekcije nose:**

- **Finansijski i operativni kapacitet (15)**
- **Relevantnost (25)**
- **Metodologija (25)**
- **Održivost (20)**
- **Budžet (15)**

# TABELA ZA EVALUACIJU -pouke?

Tabela za evaluaciju

Sekcija	Max broj bodova
<b>1. Finansijski i operativni kapacitet</b>	<b>15</b>
1.1 Da li podnosilac predloga projekta i partneri imaju dovoljne upravljačke kapacitete za sprovođenje projekta ( <i>uključujući osoblje, opremu i sposobnost za upravljanje budžetom projekta</i> )?	5
1.2 Da li podnosilac i partneri imaju dovoljne stručne kapacitete ( <i>posebno poznavanje pitanja na koje se projekat odnosi</i> )?	5
1.3. Da li podnosilac predloga i partneri imaju dovoljne finansijske kapacitete u prethodne 3 godine? ( <i>Ako su aplikant ili partner u poslednje tri godine upravljali iznosima koji su 50% od tražene vrednosti dobija se 1 bod; 75% nosi 3 boda, a 100% i više maksimalan broj bodova.</i> )	5
<b>2. Relevantnost</b>	<b>25</b>
2.1. Koliko je projekat relevantan u odnosu na cilj i jedan ili više prioriteta javnog poziva? <i>Napomena: ocena 5 (veoma dobro) može se dobiti samo ako se projekat odnosi barem na jedan od prioriteta.</i>	5
2.2 Koliko su jasno definisani i strateški odabrani oni koji su uključeni u projekat ( <i>posrednici, krajnji korisnici, ciljne grupe</i> ), kao i da li su potrebe ciljne grupe i krajnjih korisnika jasno definisane i da li im projekat prilazi na pravi način?	5
2.3 Da li su lokalne organizacije uključene u pripremu i realizaciju projekta?	5
2.4 Da li projekat poseduje dodatne kvalitete, kao što su inovativan pristup i modeli dobre prakse?	5
2.5 Da li predlog zagovara i unapređuje makar jedan od Ciljeva održivog razvoja obuhvaćenih projektom Platforma za odgovorno upravljanje javnim finansijama? ( <i>1. Okončati siromaštvo svuda i u svim oblicima, 5: Postići rodnu ravnopravnost i osnaživati sve žene i devojčice i 10: Smanjiti nejednakost između i unutar država</i> )	5
<b>3. Metodologija</b>	<b>25</b>
3.1 Da li su plan aktivnosti i predložene aktivnosti odgovarajuće, praktične i dosledne ciljevima i očekivanim rezultatima?	5
3.2 Koliko je konzistentan celokupan dizajn projekta ( <i>a naročito da li odražava analizu uočenih problema i moguće spoljne faktor</i> )?	5
3.3 Da li su nivo uključenosti i angažovanja partnera u realizaciji projekta zadovoljavajući? <i>Napomena: ukoliko nema partnera, ocena će biti 1. Ostatak bodova zavisiće od uključenosti i angažovanosti partnera.</i>	5
3.4 Da li objektivno merljivi indikatori odgovaraju rezultatima aktivnosti (tabela 7, očekivani rezultati)?	5
3.5 Da li su planirane adekvatne aktivnosti komunikacije (koje mogu dopreti do svih zainteresovanih strana) radi obezbeđivanja vidljivosti projekta?	5
<b>4. Održivost</b>	<b>20</b>
4.1 Da li će aktivnosti predviđene projektom imati konkretan uticaj na ciljne grupe?	5
4.2 Da li će projekat imati višestruki uticaj? ( <i>Uključujući mogućnost primene na druge ciljne grupe ili implementaciju u drugim sredinama i/ili produžavanje efekata aktivnosti, kao i razmene informacija o iskustvima sa projekta</i> )	5
4.3 Da li su očekivani rezultati predloženih aktivnosti finansijski održivi? ( <i>Da li će postojati uslovi koji omogućuju da aktivnosti nastave da postoje i na kraju projekta? Da li će postojati lokalno "vlasništvo" nad rezultatima projekta?</i> )	5
4.4 Da li su očekivani rezultati predloženih aktivnosti održivi? ( <i>Kakav će biti strukturalni uticaj sprovedenih aktivnosti – npr. da li će doći do poboljšanja pravne regulative, metoda i pravila ponašanja, itd.</i> )?	5
<b>5. Budžet i racionalnost troškova</b>	<b>15</b>
5.1 Da li je odnos između procenjenih troškova i očekivanih rezultata zadovoljavajući?	5
5.2 Da li su predloženi troškovi neophodni za implementaciju projekta?	5
5.3 Da li je budžet jasan i da li uključuje i narativni deo?	5
<b>Maksimalni ukupni zbir</b>	<b>100</b>

# ŠTA, AKO NAM ODOBRE PROJEKAT? UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

\*\*\*\*\* Realizacija odobrenih projekata organizacija  
počinje od datuma koji je naznačen u Ugovoru koji je  
potpisan sa donatorom.



- Nosilac projekta kao ugovorna strana treba pažljivo da pročita ugovor i upozna se sa pravima i obavezama, kao i pravilima i procedurama koje mora poštovati tokom realizacije projekta.
- Ugovoru koji je sklopljen između donatora i projektnih organizacija je sličan zvaničnom poslovnom ugovoru: finansijer daje finansijska sredstva nosiocu projekta za ispunjavanje određenih ciljeva, zadataka i preuzetih obaveza.
- Stoga, nerazumevanje ugovora ili poslovnih aranžmana ne predstavlja nikakvo opravdanje i ne oslobađa od odgovornosti.

# KAKO SE RUKOVODI PROJEKTOM?

## I) FORMIRANJE TIMA (KONZORCIJUMA) PROJEKTA

- a) Formiranje tima projekta (koordinator, sekretar, lokalni koordinatori, realizatori, volonteri)
- b) Održavanje sastanka tima projekta i upoznavanje sa osnovnim elementima projekta (dugoročni cilj, cilj projekta, planirani rezultati, predviđene aktivnosti)

## 2) RASPODELA DUŽNOSTI MEĐU ČLANOVIMA TIMA

- a) Nabrojati glavne aktivnosti
- b) Razbiti aktivnosti u dužnosti
- c) Odrediti redosled aktivnosti i međuzavisnost aktivnosti
- d) Predvideti početak, trajanje i rok za obavljanje aktivnosti
- e) Odrediti indikatore
- f) Odrediti ekspertizu neophodnu za obavljanje aktivnosti
- g) Raspodeliti dužnosti – preporučljivo je definisati opis posla svakog člana projektnog tima – u principu je to posao menadžera projekta



# KAKO SE RUKOVODI PROJEKTOM?

## 3) MONITORING PROJEKTA

- a) Dogovor o načinu i tehnici praćenju napretka, analiza napretka, po potrebi korekcije
- b) Izveštaji progressa po potrebi i kako donator očekuje

## 4) FINANSIJSKI MENADŽMENT PROJEKTA

- a) Pregled i po potrebi preformulisanje budžeta projekta, ako je potrebno, obavezno u sporazumu sa donatorom
- b) Izrada tabela pregleda troškova
- c) Izrada tabela protoka novca
- d) Finansijski monitoring
- e) Izrada finansijskih izveštaja

## 5) EVALUACIJA PROJEKTA -ako je tako dogovoreno

# KAKO SE RUKOVODI PROJEKTOM?

## 6) PISANJE IZVEŠTAJA

- 1) pisati tokom realizacije projekata, a nikako u poslednjem trenutku;
- 2) pisati prema formi koju zahteva donator (uz upotrebu grafikona, fotografija, tabela realizacije projekata – gde je to moguće);
- 3) pisati sa punom ozbiljnošću i svešću da vrlo često donator kvalitet realizacije poistovećuje sa kvalitetom podnesenog izveštaja. (Možete izvrsno realizovati projekat i podneti umesto izveštaja žvrljotinu na dve strane o realizaciji projekta i oprostiti se od dalje saradnje sa tim donatorom)
- 4) poslati na vreme, najbolje dan-dva pre isteka roka.

**ZLATNO PRAVILO:** nije sramota pitati, tražite savet od iskusnih projekt menadžera, ne uvek od samozvanih, nego od onih, koji su realizovali projekte slične vrednosti!!!

# Kako izbeći greške?

1. Počnite s analizom na vreme i radite u timu;
2. Pokušajte obezbediti što više argumenata (pokazatelja) za identifikovani problem;
3. Stavite se u poziciju krajnjih korisnika;
4. Kod definisanja specifičnog cilja projekta postavite sebi pitanje da li je to cilj ili sredstvo za ostvarenje cilja;
5. Budite jasni i precizni kod indikatora, takođe i kod izvora verifikacije;
6. Slobodno prilagođavajte nijanse s vremena na vreme tokom pripreme projektnog predloga, to je prirodan proces;
7. Budite realni.

# Najčešće greške I

- Projekat se piše u „5 do 12“ i pritiska vreme
- Samo jedna osoba radi na projektnom predlogu;
- Fazi analize se ne posvećuje dovoljno vremena (ne radi se analiza zainteresovanih strana, ne istražuju se potrebe korisnika, ne radi se drvo problema i ciljeva);
- Problem se definiše na bazi „osećaja“, bez čvrste argumentacije i jasnih uzročno-posledičnih veza;
- Ne razlikuju se pojmovi: ciljne grupe, direktni i indirektni korisnici, krajnji korisnici i sl.;
- Često se mešaju pojmovi cilja sa sredstvima za ostvarenje cilja;

## Najčešće greške II

- Opšti i specifični ciljevi projekta nisu adekvatno formulisani (ima ih mnogo, ne objašnjavaju svrhu projekta i ne odnose se na identifikovani problem i realnu potrebu korisnika);
- Između aktivnosti, rezultata i specifičnog cilja projekta ne postoji jasna i logična veza;
- Indikatori/pokazatelji ciljeva i rezultata nisu adekvatno formulisani i/ili nisu realni (preambiciozni, ne odnose se na cilj ili rezultat, izvori verifikacije neodređeni i sl.)
- Razmatranje mogućih rizika i pretpostavki se ne uzima dovoljno u obzir (prepisuju se ili ponavljaju iz drugih projekata)

# Upravljanje projektnim ciklusom za organizacije civilnog društva

## **Hvala za učešće!**

## **Srećno u procesu apliciranja!**

Zorica Rašković      [zraskovic@gmail.com](mailto:zraskovic@gmail.com)

Endre Balaša      [bendre@stcable.rs](mailto:bendre@stcable.rs)