

Upravljanje međunarodnim projektima

I DIO

Prof. dr Saša Petković
sasa.petkovic@efbl.org

Cilj predavanja

- Upoznati studentkinje i studente sa predmetom i načinom rada.
- Uvod u projektni menadžment.
- Definisanje projekta, programa, projektne jedinice (kancelarije), projektnog menadžera i projektnog tima.
- PMBOK 6. izdanje
- Specifičnosti međunarodnih projekata
- Zašto i kako pisati projekte prema EU PCM metodologiji – analiza aktuelnih problema u okruženju i preduzeću
- Kako doći do informacije o grantovima

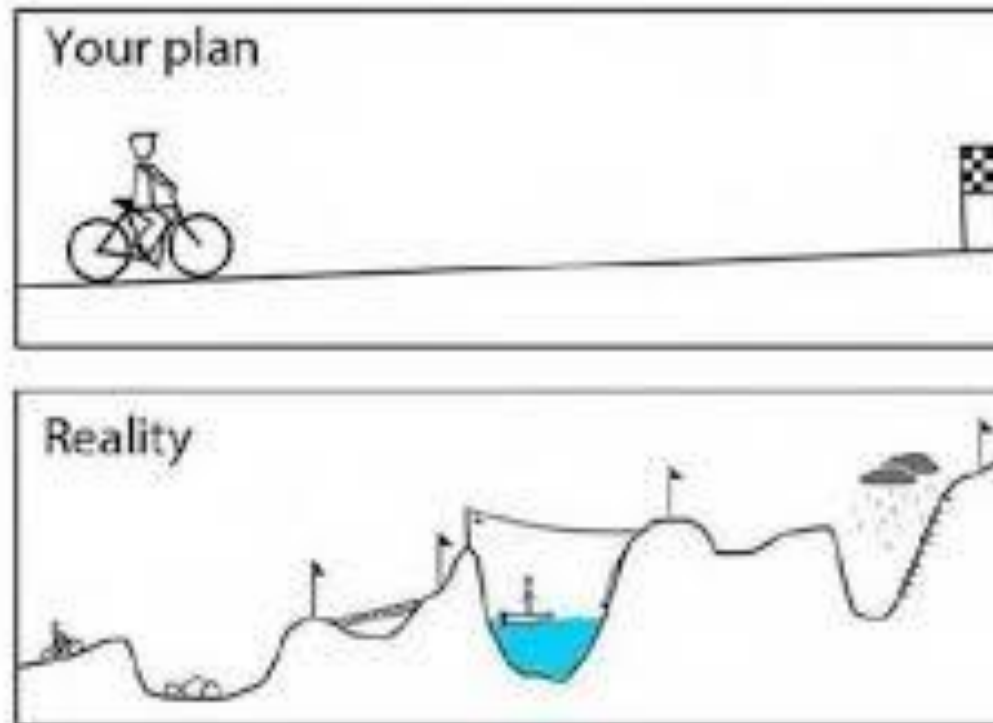
Koja su vaša očekivanja od ovoga predmeta (predavanja)?



- Napišite vaša očekivanja u par fraza ili kraćih rečenica i zalijepite post it papiriće na tablu
- www.sli.do
- #34185

Cilj izučavanja predmeta:

- je omogućiti studentkinjama i studentima da savladaju **metodologiju upravljanja međunarodnim projektima** odnosno, ovladaju osnovnim tehnikama pripreme, analize, ocjene i izvršenja međunarodnih projekta.



- Složenost i neizvjesnost međunarodnih projekata izražava se kroz **veći broj učesnika u projektu**, različitim ekonomskim uslovima poslovanja (poreskim propisima zemalja, valutama, inflacijom), **različitim investicionim zahtjevima, kulturnim i poslovnim običajima**, većem budžetu i dužem trajanju.



STRUKTURA OCJENE

- U predispitne obaveze se ubraja pismeni pristupni rad sa ukupno 48% strukture ocjene (od 0-48 poena).
- Na završnom ispitu koji nosi maksimalnih od 0-50% ocjene, odgovor na postavljena pitanja će se vrednovati od 0-40% a uspješna prezentacija pristupnog istraživačkog rada sa dodatnih 0-10% strukture ocjene.



Moderni pristupi menadžmenta



- Savremeni razvoj menadžmenta, pored ostalog donosi i nove, moderne pristupe i koncepte, tako da se može posmatrati i kroz definisanje i razvoj novih pristupa, odnosno specijalizovanih upravljačkih disciplina, u koje se mogu ubrojiti:

Moderni pristupi menadžmenta

- **Projektni menadžment** (Project Management),
- Strategijski menadžment (Strategic Management),
- Upravljanje promjenama (Change Management),
- Upravljanje inovacijama (Innovation Management),
- Upravljanje rizikom (Risk Management),
- Menadžment ukupnog kvaliteta (Total Quality Management),
- Kros kulturni (interkulturni) menadžment (Cross Cultural Management),
- Upravljanje znanjem (Knowledge Management) i dr.

Uočili smo problem koji trebamo riješiti zajednički?

Problemi u široj društvenoj zajednici i u preduzeću (organizaciji) mogu biti različiti a ne možemo ih riješiti kao individue!



Najčešći problemi u zajednici su:



- ☐ Nezaposlenost (mladi, žene, demobilisani borci, manjine, povratnici, raseljena lica, invalidne osobe).
- ☐ Nizak životni standard.
- ☐ Stanogradnja.
- ☐ Loše grijanje.
- ☐ Vodosnabdijevanje.
- ☐ Zagađenost vazduha i riječnih tokova.
- ☐ Kanalizacija.
- ☐ Problemi sa ambrozijom i drugim alergenima.
- ☐ Upravljanje otpadom.
- ☐ Vršnjačko nasilje, rodno uslovljeno nasilje i nasilje u porodici.
- ☐ Neiskorišćenost prirodnih bogatstava.
- ☐ Problemi inkluzije ranjivih kategorija stanovništva.
- ☐ Prekogranična saradnja, itd.

Najčešći problemi (izazovi) u preduzeću su:



- ☐ Kako povećati efikanost proizvodnje proizvoda i/ili usluga (produktivnost i ekonomičnost)?
- ☐ Kako povećati rentabilnost postojećeg proizvodno-uslužnog portfolia (istraživanje i razvoj; istraživanje marketinga)?
- ☐ Kako poboljšati komunikaciju između menadžmenta, zaposlenih i ostalih eksternih stejkholdera?
- ☐ Kako nastupiti na regionalnom i globalnom tržištu?
- ☐ Kako uspješno komercijalizovati inovacije?
- ☐ Kako efektivno i efikasno ostvariti prekograničnu saradnju sa partnerskim preduzećima i institucijama?

Na koji način pristupiti rješavanju ovakvih problema?

Projektima i
menadžmentom
projektnog ciklusa

**Kako definišemo
projekat?**

**Napišite na post it
papiriću vašu
definiciju projekta.**

- www.sli.do
- #34185



Kako definišemo projekat?

Projekt se generalno definiše kao **serija aktivnosti** koje se implementiraju sa ciljem dostizanja **jasno određenih ciljeva** u okviru definisanog vremenskog perioda i sa definisanim budžetom



Šta je projekat?

PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima PMBOK

- Projekat je složen, **privremen i jedinstveni poduhvat (nastojanje)** kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat (PMI, 2017, str. 36)



Ispunjavanje projektnih ciljeva može proizvesti jedan ili više sledećih rezultata:

- ❑ Jedinstveni proizvod koji može biti komponenta drugog predmeta, tj. poboljšanje ili ispravka stavke ili nove završne stavke same po sebi (npr. ispravljanje nedostatka krajnje stavke);
- ❑ Jedinstvena usluga ili sposobnost obavljanja usluge (npr. Poslovna funkcija koja podržava proizvodnju ili distribuciju);
- ❑ Jedinstveni rezultat, kao što je ishod ili dokument (npr. istraživački projekat koji razvija znanje koje se može koristiti za utvrđivanje da li postoji trend ili će novi proces biti od koristi društvu); i
- ❑ Jedinstvena kombinacija jednog ili više proizvoda, usluga ili rezultata (npr. softverska aplikacija, pripadajuća dokumentacija i usluge službe za pomoć).

Projekti se preduzimaju na svim organizacionim nivoima.

- ✓ Projekat može uključivati pojedinca ili grupu. Projekat može uključivati jednu organizacionu jedinicu ili više organizacionih jedinica iz više organizacija.
- ✓ Primjeri projekata uključuju, ali nisu ograničeni na:

- Razvoj novog farmaceutskog jedinjenja za tržište,
- Proširivanje usluge turističkog vodiča,
- Spajanje dvije organizacije,
- Poboljšanje poslovnog procesa u organizaciji,



- ❑ Nabavka i instalisanje novog računarskog hardverskog sistema za upotrebu u organizaciji,
- ❑ Istraživanje nafte u regionu,
- ❑ Modifikovanje računarskog softverskog programa koji se koristi u organizaciji,
- ❑ Sprovođenje istraživanja radi razvijanja novog proizvodnog procesa i
- ❑ Izgradnja zgrade.



Karakteristike projekta

- **Privremen proces** – znači da je vremenski ograničen, da ima jasan početak i kraj. To ne mora da znači da kratko traje. Kraj projekta se postiže na jedan od tri načina:
 - 1) ispunjavanjem postavljenih ciljeva,
 - 2) prekidom projekta jer se postavljeni ciljevi ne mogu ostvariti,
 - 3) kad prestane potreba za projektom ili kad klijent (ili sponzor ili neki drugi odlučujući organ) odustane od projekta.
- **Jedinstven proces** – znači da se izvršenjem projekta dobija jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.



Kraj projekta?

PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima PMBOK



- Kraj se dostiže kada su **postignuti projektni ciljevi** ili kada se projekat prekida zato što se njegovi ciljevi **neće ili ne mogu ostvariti** ili kada više **ne postoji potreba** za projektom.

Kraj projekta?

PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima PMBOK



- Finansiranje je iscrpljeno ili više nije dostupno za dodjelu projektu;
- Potreba za projektom više ne postoji (npr. kupac više ne želi da se projekat završi, promjena strategije ili prioriteta završava projekat, organizaciono upravljanje daje smjernice za završetak projekta);
- Ljudski ili fizički resursi više nisu dostupni; ili
- Projekat se prekida iz pravnih razloga ili pogodnosti.

Kvalitet projekta mjeri se sa tri ključna atributa kvaliteta:

- ***Relevantnost*** – projekt odgovara na demonstrirane i prioritetne potrebe.
- ***Izvodljivost*** – projekt je dobro dizajniran i pružice održivu korist ciljnoj grupi.
- ***Efektivan i dobro vođen*** – projekt uspijeva dostići planirane rezultate i dobro je vođen

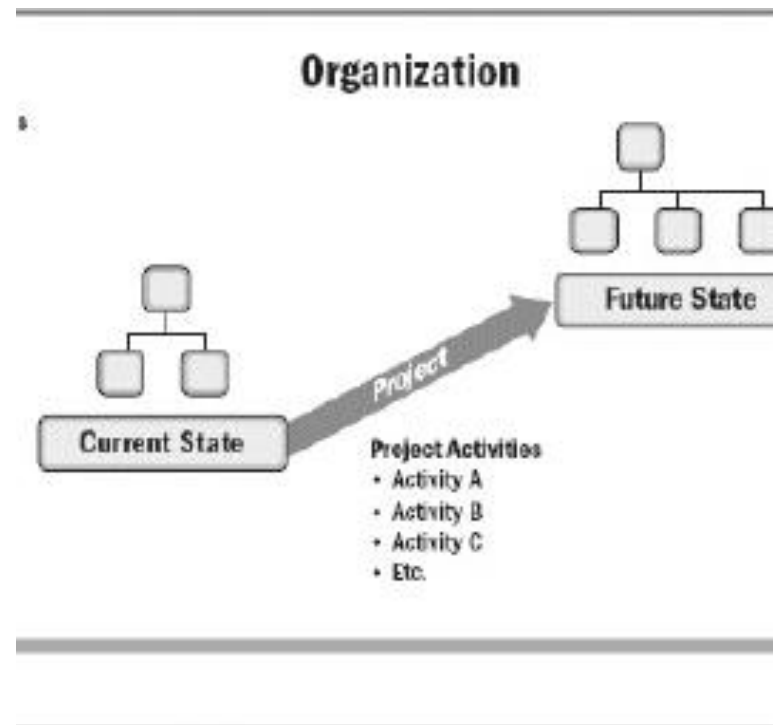
Projekti su privremeni, ali njihovi rezultati mogu postojati i nakon završetka projekta

Projekti mogu proizvesti rezultate socijalne, ekonomske, materijalne ili ekološke prirode. Npr., projekat izgradnje nacionalnog spomenika stvoriće isporučeni materijal koji će trajati vijekovima.



Projekti podstiču promjene u organizacijama

- Iz posla u perspektivi, projekat ima za cilj premještanje organizacije iz jednog stanja u drugo kako bi se postigao određeni specifični cilj.



Projekat donosi promjenu

← → X youngmeninitiative.net/hr/ ☆

care Young Men Initiative O NAMA PROJEKTI FUTURE4YOUTH VIJESTI RESURSI KONTAKT Search



Mladići kao šampioni
rodne ravnopravnosti



- Projekti omogućavaju **stvaranje poslovne vrijednosti**. PMI definiše poslovnu vrijednost kao **neto mjerljivu korist** koja proizilazi iz poslovnog poduhvata. Korist može biti **materijalna, nematerijalna ili i jedna i druga**.
- U poslovnoj analizi, poslovna vrijednost se smatra prinosom, u obliku elemenata kao što su vrijeme, novac, roba ili nematerijalna dobra u zamjenu za nešto razmijenjeno.



Svaki projekat kreira **jedinstveni proizvod**, uslugu ili rezultat.

- Ishod projekta može biti **opipljiv** (materijalan) i **neopipljiv** (nematerijalan).
- Primjer jedinstvenosti:

„Iako se zgrade konstruišu pomoću istih ili sličnih materijala sa nekada istim timom, svaka lokacija je jedinstvena, podizvođači su često novi partneri, vremenski uslovi nisu u potpunosti predvidivi, itd.“



Primjeri opipljivih elemenata uključuju:

- Novčana imovina,
- Akcionarski kapital,
- Korisnost (utility, npr. električna energija, gas)
- Nepokretna imovina,
- Alati, i
- Tržišni udio.



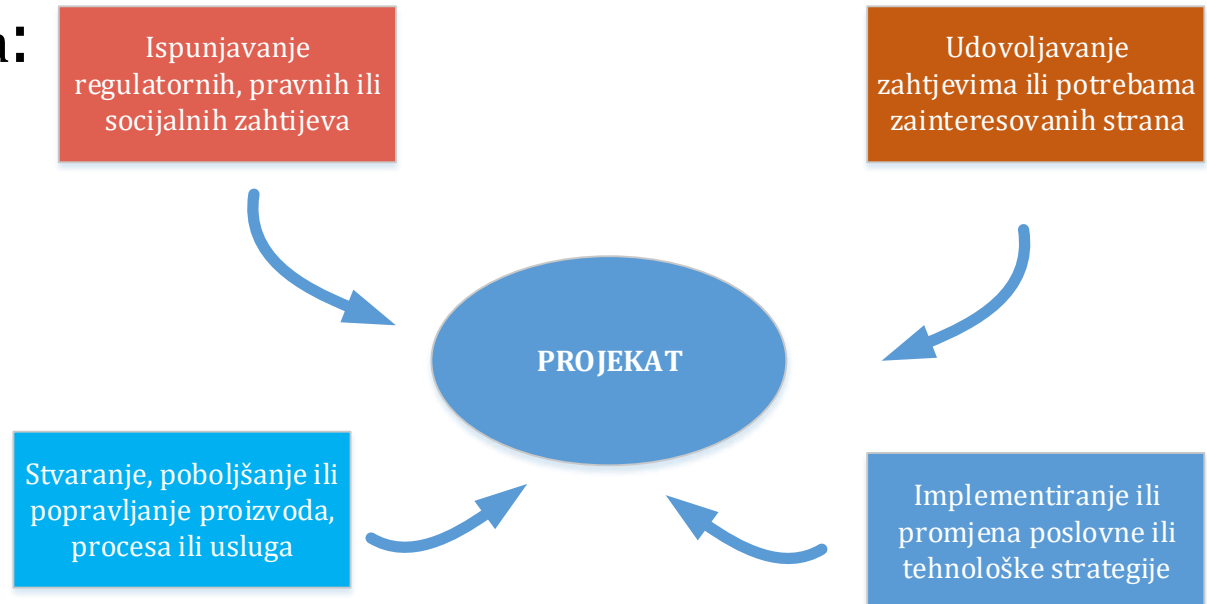
Primjeri neopipljivih elemenata uključuju:

- Goodwill – Dobra reputacija
- Brend
- Robna marka,
- Strateško pozicioniranje,
- Reputacija.



Kontekst pokretanja projekta

- Organizacioni lideri pokreću projekte kao **odgovor na faktore koji djeluju na njihove organizacije**. Postoje četiri osnovne kategorije za ove faktore, koje ilustruju kontekst projekta:



- Ovi faktori utiču na tekuće poslovanje i poslovne strategije organizacije.
- Lideri odgovaraju na ove faktore kako bi **održali održivost organizacije**. Projekti pružaju sredstva organizacijama za uspješno uvođenje promjena neophodnih za suočavanje sa ovim faktorima.
- Ovi faktori bi na kraju trebali da se **povežu sa strateškim ciljevima organizacije** i poslovnom vrijednosti svakog projekta.



Specifični faktori	Primjeri specifičnih faktora	Ispunjavanje regulatornih, pravnih ili socijalnih zahtjeva	Udovoljavanje zahtjevima ili potrebama zainteresovanih strana	Stvaranje, poboljšanje ili popravljivanje proizvoda, procesa ili usluga	Implementiranje ili promjena poslovne ili tehnološke strategije
Nove tehnologije	Elektronska firma odobrava novi projekat za razvoj bržeg, jeftinijeg i manjeg laptopa na osnovu napretka u računarskoj memoriji i elektronskoj tehnologiji			X	X
Konkurentske snage	Niže cijene konkurenata za proizvode rezultuju potrebom smanjenja proizvodnih troškova da bi se i dalje ostalo konkurentno				X
Materijalna pitanja	Gradski most razvio je pukotine na nekim potpornim dijelovima što je rezultovalo projektom koji će riješiti problem	X		X	
Političke promjene	Novoizabrani zvaničnik podstiče izmjene finansiranja aktuelnog projekta				X
Tržišna tražnja	Automobilska kompanija odobrava projekat za proizvodnju automobila koji štede gorivo kao odgovor na nedostatak benzina		X	X	X

Kako je Apple rastao

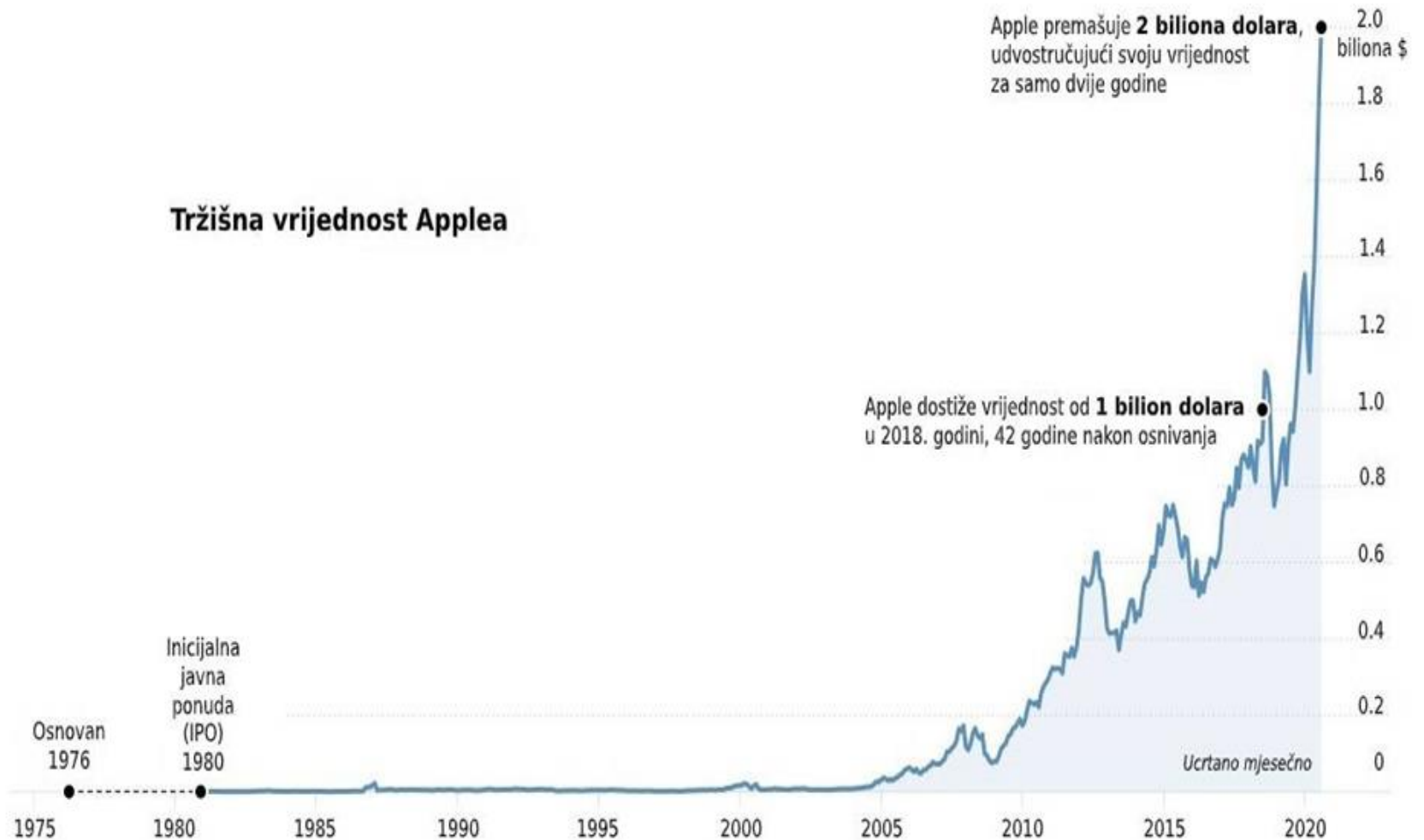


Izvor: Bloomberg

BBC

Apple je prva američka kompanija koja je dostigla tu vrijednost, zapanjujući uspon koji je započeo u pandemiji.

Tržišna vrijednost Applea



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

1) Na koji način je kupac ili korisnik usluga objasnio šta želi da dobije?



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

2) Kako je vođa projektnog tima razumio zahtjev ili potrebu ciljane grupe?



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

3) Kako je
analitičar
dizajnirao
nacrt finalnog
proizvoda?



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

4)Programer je
programirao proizvod
na sljedeći način!



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

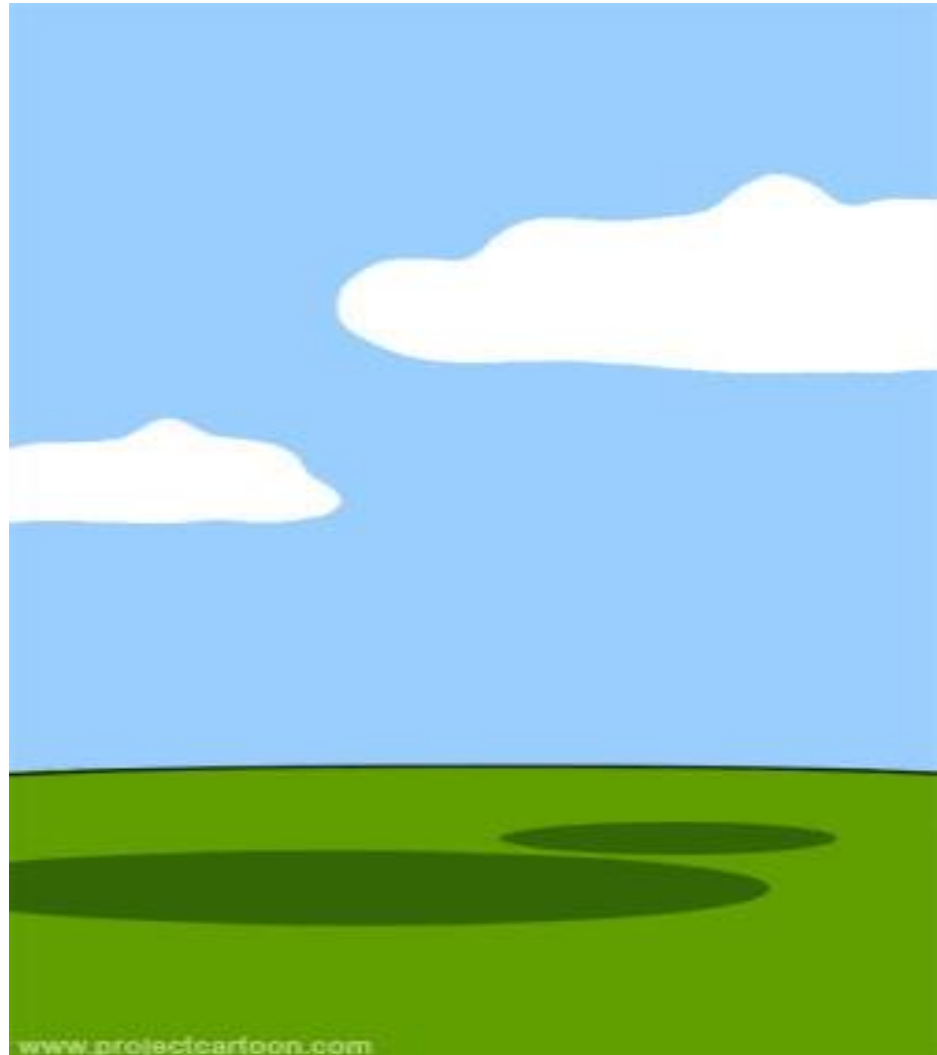
5)Konsultant
na izradi projekta
opisao je proizvod
na sljedeći način:



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

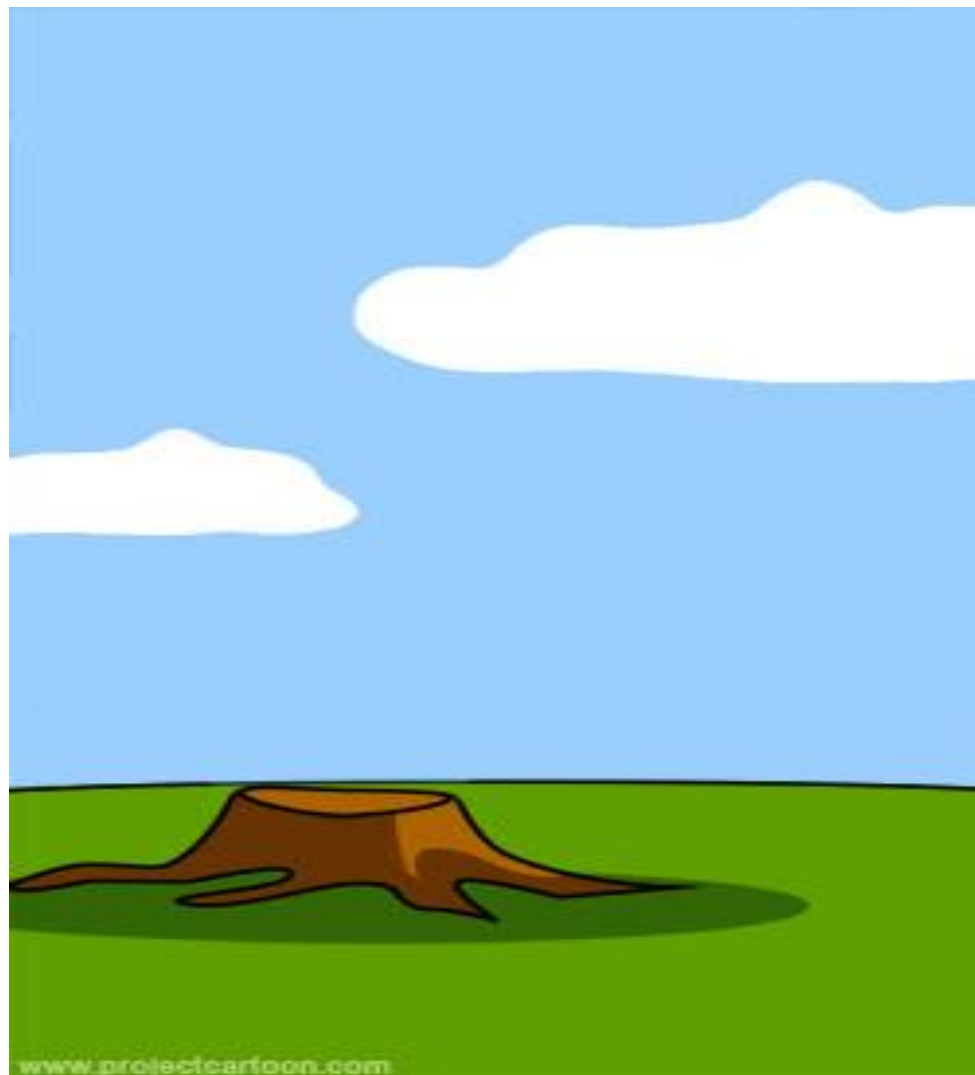
6) Kako je projekat dokumentovan?



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

7) Kako je projekat podržan?



Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

8) Kakva je faktura isporučena kupcu?



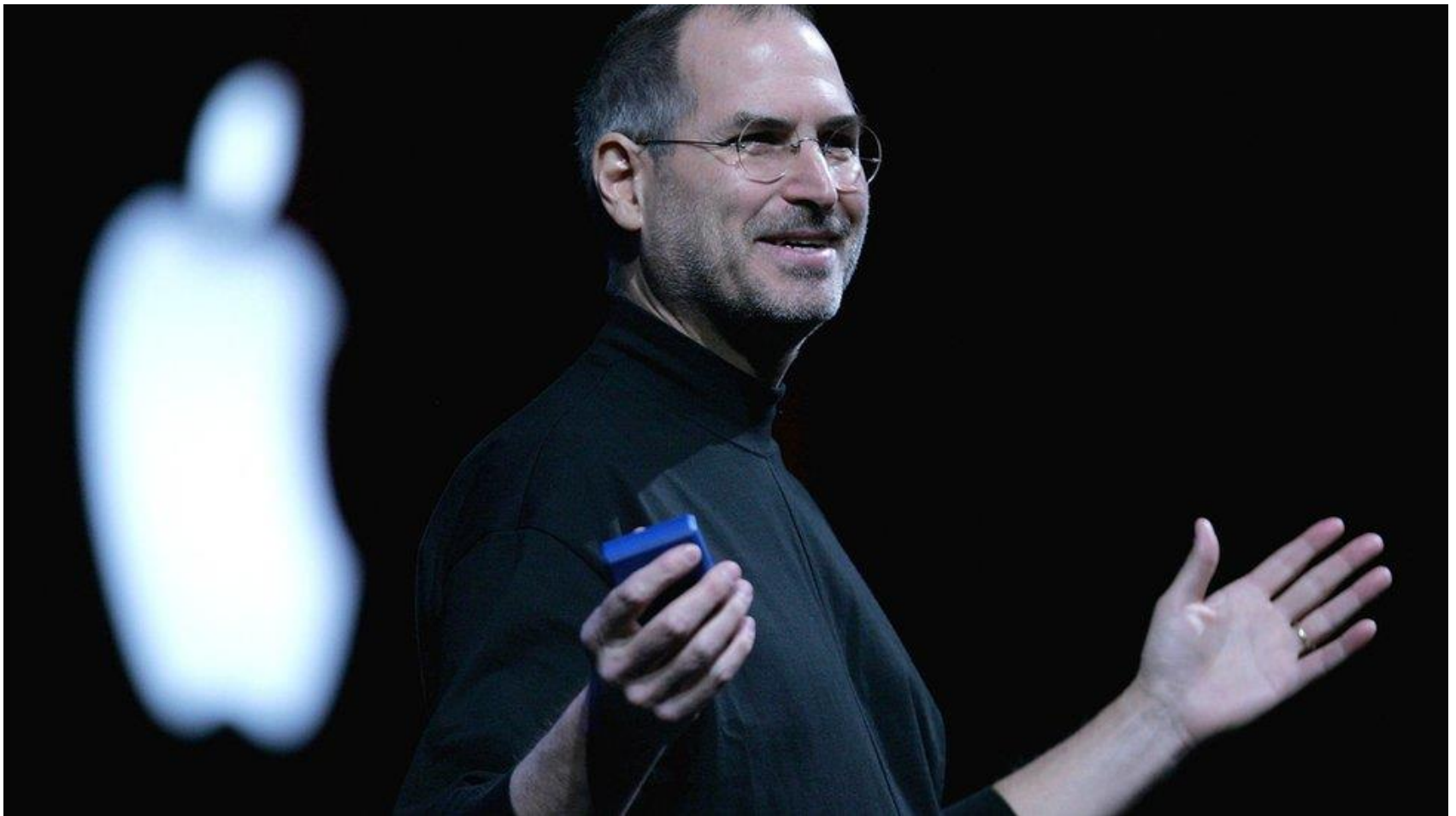
Kako projekat stvarno funkcioniše

(<http://www.projectcartoon.com/cartoon/3>)?

9) Šta je u stvari,
kupac ili korisnik
želio?



Studija slučaja: Zašto je Apple najvrijednija preduzetnička kompanija na svijetu?



Kakvu radikalnu inovaciju Apple priprema za
lansiranje 2025?

Apple's secret plans to 2025: What comes
after the iPhone?

Značaj projektnog menadžmenta (PMI, 2017, str. 40-41)

- ❑ Projektni menadžment (upravljanje projektom) je **primjena znanja, vještina, alata i tehnika** u projektnim aktivnostima kako bi se ispunili zahtjevi projekta.
- ❑ Upravljanje projektom se postiže odgovarajućom primjenom i integracijom procesa projektnog menadžmenta identifikovanih za projekat.
- ❑ Projektni menadžment omogućava organizacijama da **efektivno i efikasno realizuju projekte**.



Efektivni projektni menadžment pomaže pojedincima, grupama, javnim i privatnim organizacijama da (PMI, 2017, str. 40-41):

- ☐ Postignu poslovne ciljeve;
- ☐ Zadovolje očekivanja zainteresovanih strana;
- ☐ Budu predvidljiviji;
- ☐ Povećaju šanse za uspjeh;
- ☐ Isporuče prave proizvode u pravo vrijeme;
- ☐ Rješavaju probleme;
- ☐ Pravovremeno odgovaraju na rizike;
- ☐ Optimizuju upotrebu organizacionih resursa;

- ☐ Identifikuju, oporave ili prekinu neuspjele projekte;
- ☐ Upravljaaju ograničenjima (npr. opsegom, kvalitetom, rasporedom, troškovima, resursima);
- ☐ Uravnoteže uticaj ograničenja na projekat (npr. povećani obim može povećati troškove ili raspored); i
- ☐ Upravljaaju promjeama na bolji način.

Loše vođeni projekti ili odsustvo upravljanja projektima mogu rezultovati:

- Propuštanje rokova,
- Prekoračenje troškova,
- Slab kvalitet,
- Naknande prepravke,
- Nekontrolisano širenje projekta,
- Gubitak reputacije za organizaciju,
- Nezadovoljne zainteresovane strane i
- Neuspjeh u postizanju ciljeva zbog kojih je projekat preduzet.



Projekti su ključni način stvaranja vrijednosti i koristi u organizacijama

- U današnjem poslovnom okruženju, organizacioni lideri moraju biti u stanju da se snalaze sa manjim budžetima, kraćim rokovima, oskudicom resursa i tehnologijom koja se brzo mijenja.
- Poslovno okruženje je dinamično sa ubrzanom brzinom promjena. Da bi ostale konkurentne u svjetskoj ekonomiji, kompanije prihvataju upravljanje projektima kako bi dosljedno donosile poslovnu vrijednost.



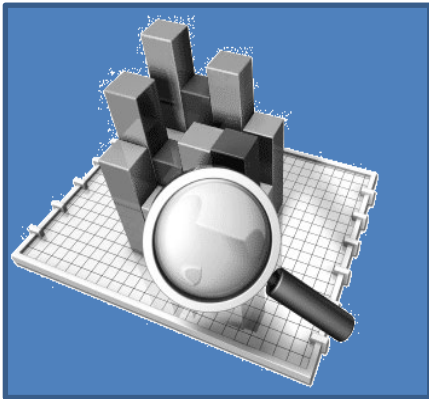
Efektivno i efikasno upravljanje projektima treba smatrati strateškom kompetencijom unutar organizacija. Omogućava organizacijama da:

- Rezultate projekta vezuju za poslovne ciljeve,
- Se takmiče efikasnije na njihovim tržištima,
- Održavaju organizaciju, i
- Odgovore na uticaj promjena poslovnog okruženja na projekte odgovarajućim prilagođavanjem planova upravljanja projektima



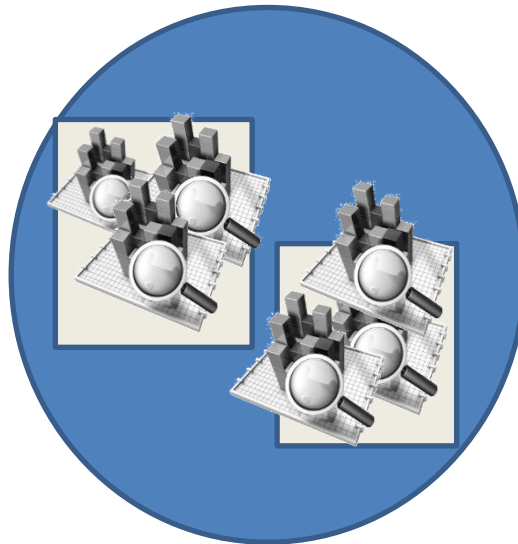
1.2.1. Odnosi između portfolia, programa i projekata

PROJEKAT



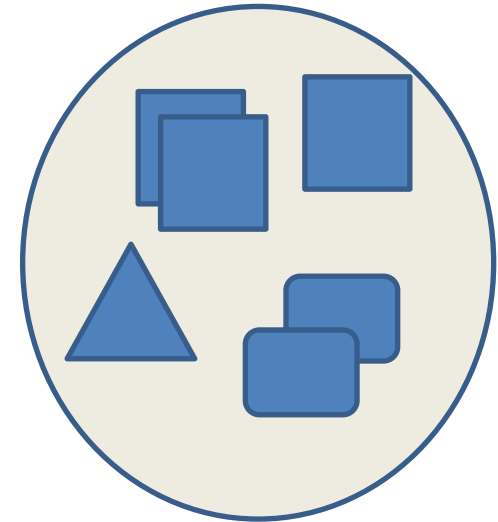
„**Projekat** je proces koji je **privremen** (vremenski ograničen) koji stvara **jedinstven** proizvod, uslugu ili rezultat.“

PROGRAM



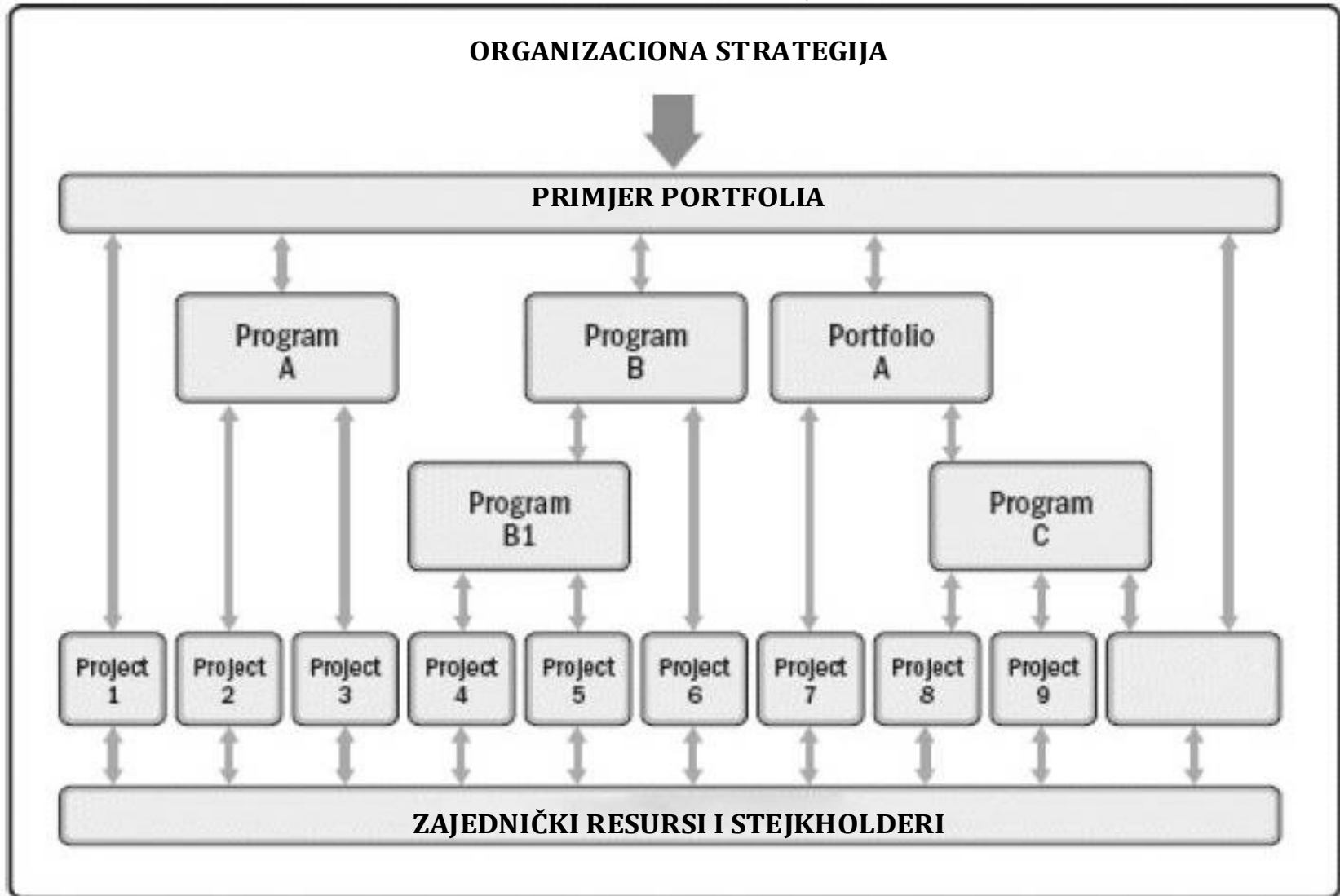
„**Program** je skup **povezanih** projekata ili programa kojima se postiže strateški cilj organizacije.“

PORTFOLIO



„**Portfolio** je skup projekata i/ili programa koji ne moraju biti povezani (predmetno, tematski, sadržajno), ali su ujedinjeni u portfolio radi kontrole, koordinacije i optimizacije.“

SLIKA 1. PORTFOLIO, PROGRAMI, PROJEKTI I AKTIVNOSTI



Koncepti upravljanja projektima - PMI

- PMI je specijalizovana profesionalna organizacija u oblasti upravljanja projektima, američki *Project Management Institute* osnovan 1969. godine.
- „Sa više od pola miliona članova u više od 170 država, PMI je vodeće udruženje pojedinaca project management profesije“.



- Sljedeći najpoznatiji koncept je [International Project Management Association](#)

Koncepti upravljanja projektom – IPMA

- [IPMA kaže o sebi:](#)

„IPMA je vodeća svjetska neprofitna organizacija za project management. IPMA predstavlja 50 project management asocijacija sa svih kontinenata na međunarodnom nivou“



Koncepti upravljanja projektom - Prince

2

„ Razvijen je od strane vlade Ujedinjenog Kraljevstva i predstavlja standard za upravljanje javnim projektima u UK. PRINCE2 je metoda upravljanja projektima pomoću procesa bazirana na 7 principa , 7 tema i 8 procesa. “



PMI METODOLOGIJA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

- Project Management Book of Knowledge (PMBOK) v.5 - 2013 •
- Projekt menadžment je primjena znanja, vještina, alata i tehnika za planiranje i realizaciju na aktivnostima potrebnim da bi se zadovoljili svi projektni zahtjevi.

Sastoji se od:

- 5 procesnih grupa
- 10 oblasti znanja
- 47 procesa

PMI PMBOK - Osnovne procesne grupe

- Inicijalizacija
- Planiranje
- Realizacija
- Praćenje i kontrola
- Zatvaranje

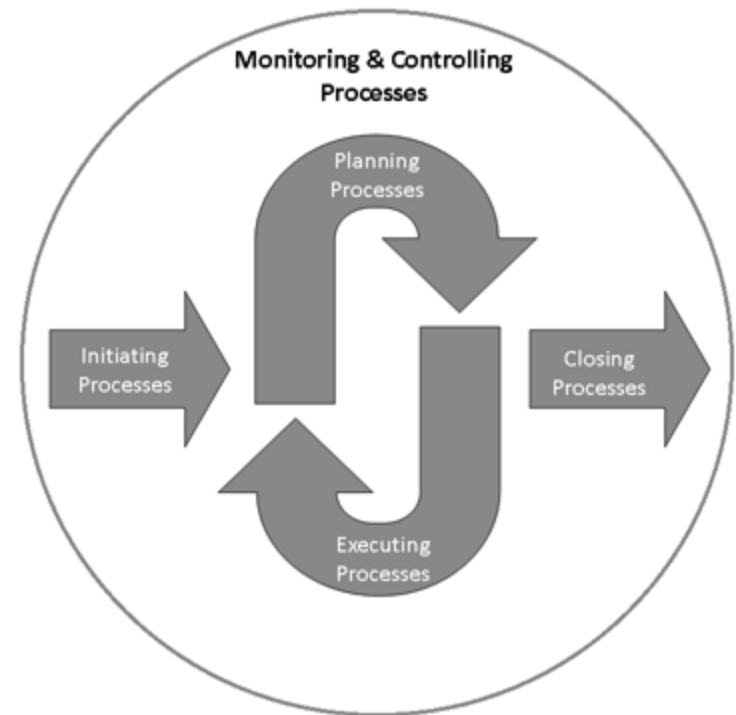


Table 3-1. Project Management Process Group and Knowledge Area Mapping

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

Upravljanje projektima uključuje:

- **Scope** - Obim (područje, opseg);
- **Quality** - Kvalitet;
- **Schedule** - Vremenski raspored;
- **Budget** - Budžet;
- **Resources** - Resurse;
- **Risks** - Rizike.

Svaka promjena jednog od faktora uticaće na najmanje jedan od gore pobrojanih faktora. PRIMJER



PRIMJER:

Ako  vremenski raspored, trebaćemo  €!
Ako ne možemo povećati €, može se  smanjiti obim ili kvalitet kako bi se output isporučio u što kraćem roku ili datom budžetu.

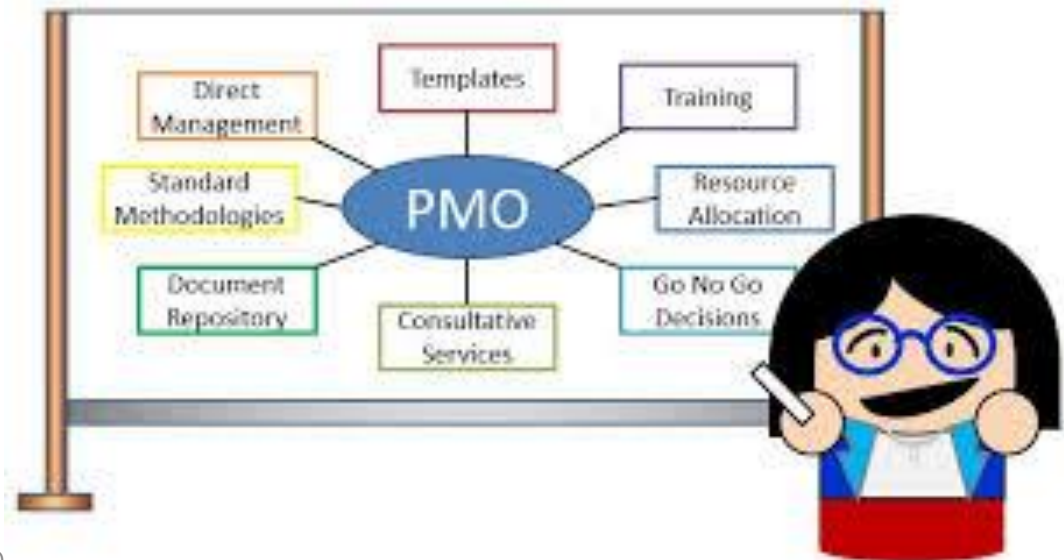
Projekti i strateško planiranje

Projekti se često koriste kao sredstvo postizanja strateškog plana organizacije. Najčešće se autorizuju kao rezultat jedne ili više strateških odrednica. Npr.:

- Signali sa tržišta (proizvodnja ekonomičnijeg automobila, pametnog telefona sa izdržljivijom baterijom).
- Zahtjev klijenta
- Tehnološki napredak
- Pravni zahtjev (ugradnja filtera na dimnjake)

PMO (Kancelarija za upravljanje projektima)

- **Project Management Office (PMO)** je posebno odjeljenje u organizaciji koje definiše i održava standarde za upravljanje projektima, a pomaže projektnim menadžerima u provođenju polisa, procesa i metoda.
- Ujedno, PMO služi kao koordinaciono tijelo između raznih projekata, podrška u upravljanju i kontroli.

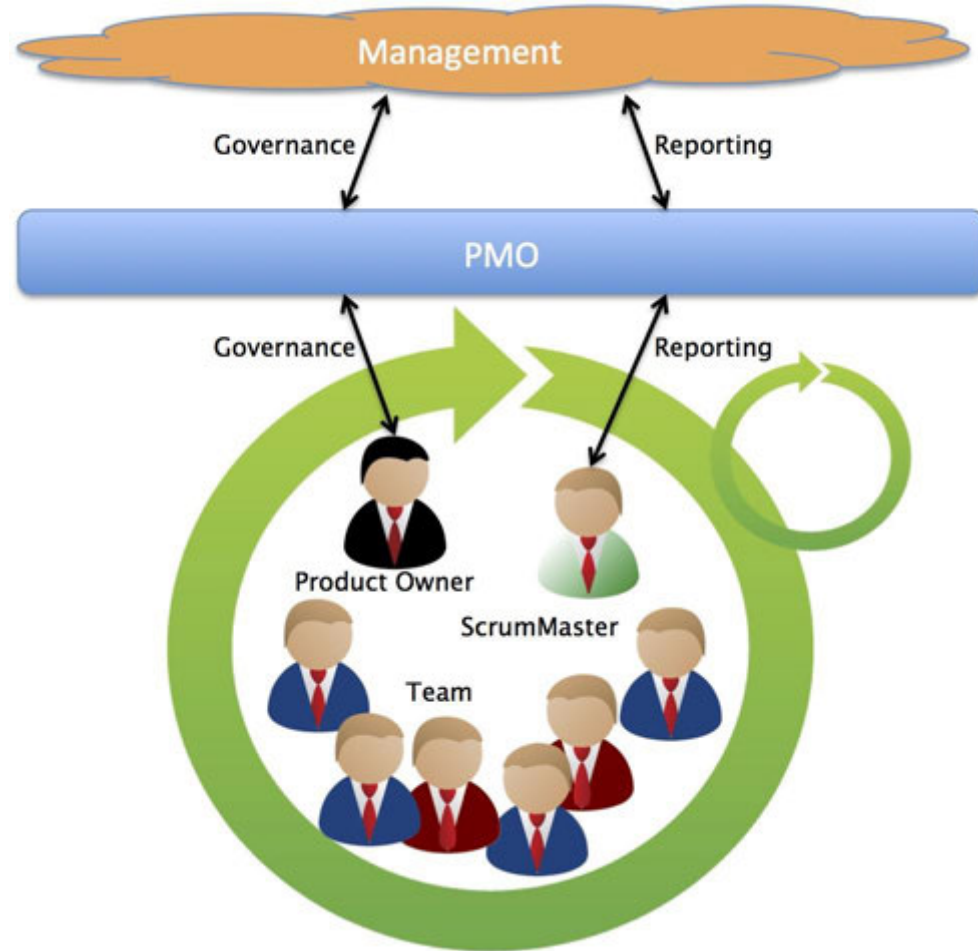


PMO (Kancelarija za upravljanje projektima) – Tipovi PMO

- **Supportive (podržavajuća)** – pruža konsultativnu ulogu projektima kroz obezbjeđenje template-a (šablona, obrazaca), najboljih praksi, treninga, pristupa informacijama i naučenim lekcijama iz drugih projekata. Stepen kontrole projekata je **nizak**.
- **Controlling (kontrolna)** – pruža podršku i zahtijeva poštovanje procedura na razne načine, kao što je usvajanje okvira za projektni menadžment ili metodologije projektnog menadžmenta, upotreba određenih template-a, obrazaca ili alata. Stepen kontrole projekata je **srednjeg nivoa**.
- **Directive (komandujuća)** – kontroliše projekte kroz direktno upravljanje projektima. Stepen kontrole projekata je **visokog nivoa**.

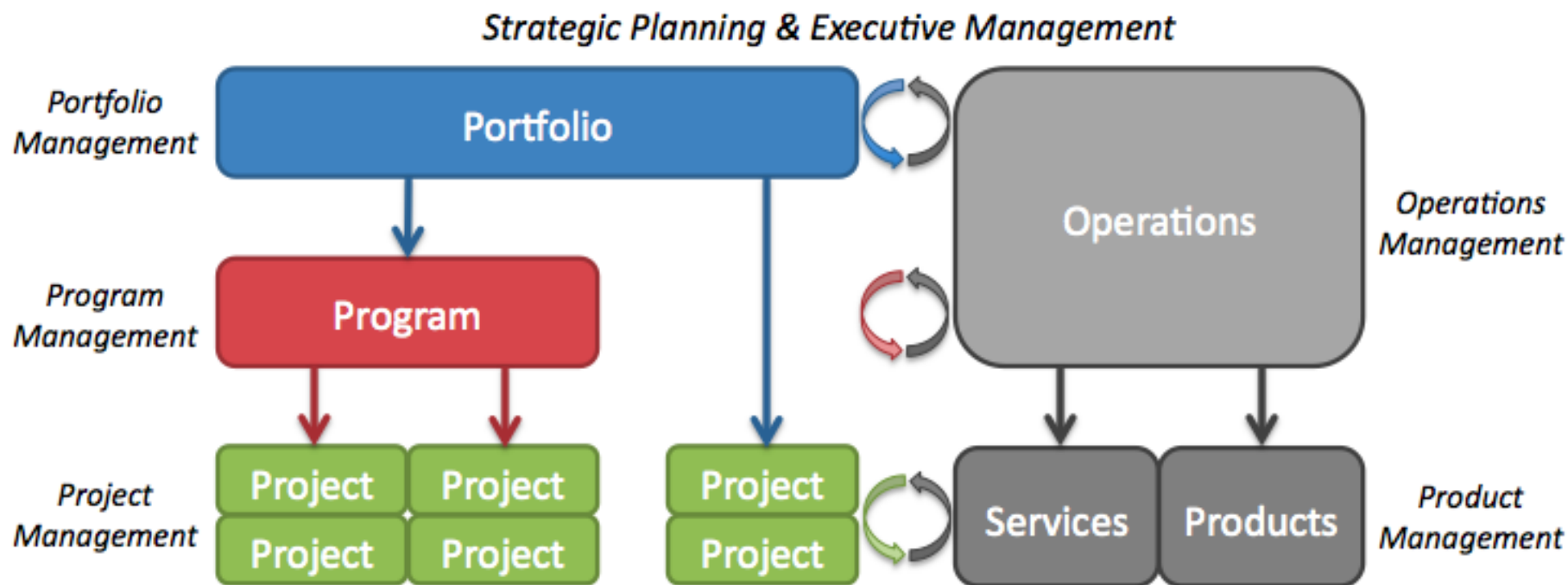
PMO (Kancelarija za upravljanje projektima)

- **PMO** je prirodna veza između organizacionih portfolia, programa, projekata i korporativnog sistema mjerenja performansi (npr. Balance scored card sistema).



Odnosi između projektnog menadžmenta, operacionog menadžmenta i organizacione strategije

- Operacioni menadžment je odgovoran za nadgledanje, izvršavanje i kontrolisanje poslovnih operacija (npr. proizvodnja, računovodstvo, održavanje, IT podrška).



Osnovni pojmovi u upravljanju projektima

Faza projekta

- dio projekta, obično sekvencijalno poredano

Zadatak (Task)

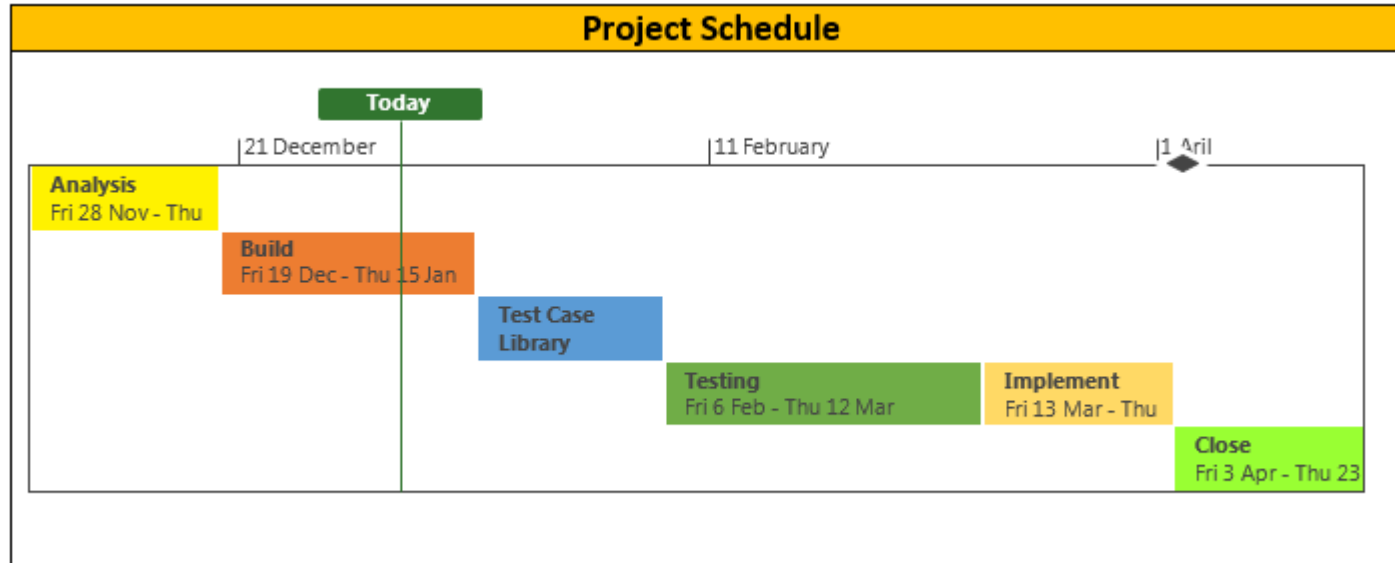
- Jasno definisana aktivnost, koja ima svoj početak i kraj
- Osnovni element u planiranju i izvođenju projekta

Ključni događaj (milestone)

- Označava neki značajni događaj u projektu
- Može imati trajanje od 0 dana

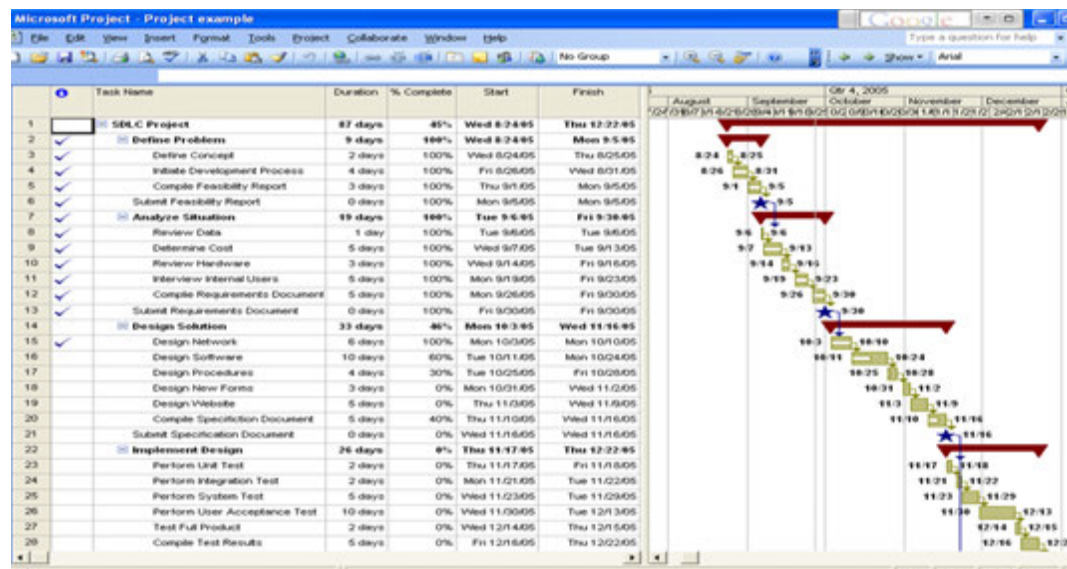
Faza projekta i zadaci (tasks)

- **Faza projekta** predstavlja niz događaja koji imaju svoj početak i kraj, te neki željeni rezultat. Fazama se projekat dijeli na manje cjeline zbog lakšeg upravljanja.
- Faze se dalje dijele na **zadatke**. Svaka faza projekta je označena završetkom jednog ili više zadataka.



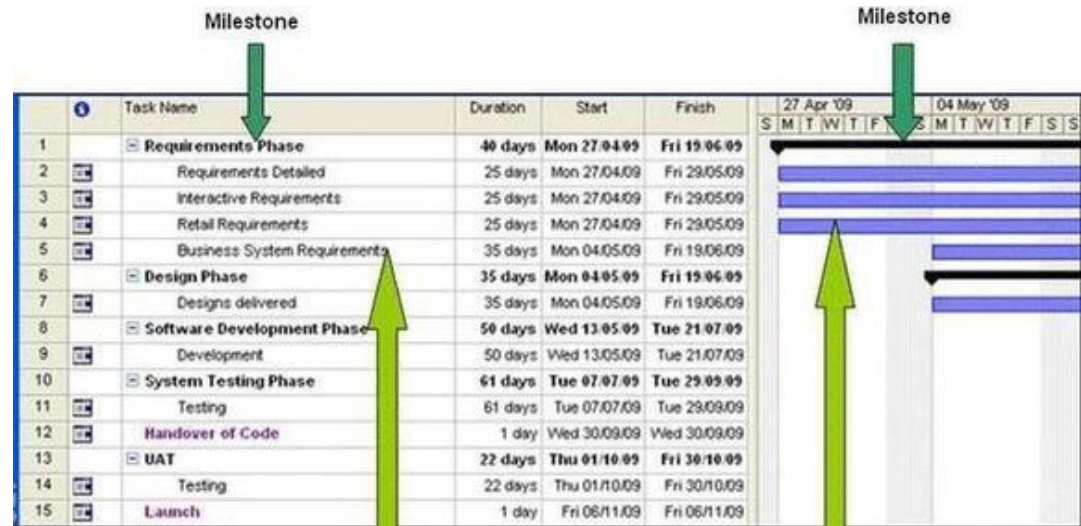
Faza projekta i zadaci (tasks)

- Ocjenu završetka faze često zovemo **izlazom iz faze** (*phase exits, stage gates, kill points*).
- Svaka faza projekta uključuje komplet različite dokumentacije da se ustanovi željeni nivo kontrole upravljanja.
- **Zadatak** je aktivnost koja je jasno definisana, ima svoj početak i kraj, te predstavlja osnovni element u planiranju i izvođenju projekta.



Ključni događaj (milestone)

- **Ključni događaj (milestone)** je početak ili završetak određenog značajnog događaja ili niza događaja. Milestone predstavlja značajan događaj u projektu, odnosno ukazuje vam kad takav događaj treba da se kompletira (izvrši). Milestone može biti ili obavještenje ili već postojeći zadatak.
- Ako Milestone ne sadrži zadatak (nego samo obavještenje), on se predstavlja kao zadatak sa trajanjem od **0** dana.



Osnovni pojmovi u upravljanju projektima

Isporuke (deliverables)

- Ishodi određenih koraka koji predstavljaju određen stepen završenosti projekta

Ograničenja

- Cijena
- Vrijeme
- Obim / Opseg
- Resursi
- Rizici

Kritična putanja

- Sastoji se od niza kritičnih zadataka koji se ostvaruju sekvencijalno (najduža putanja)

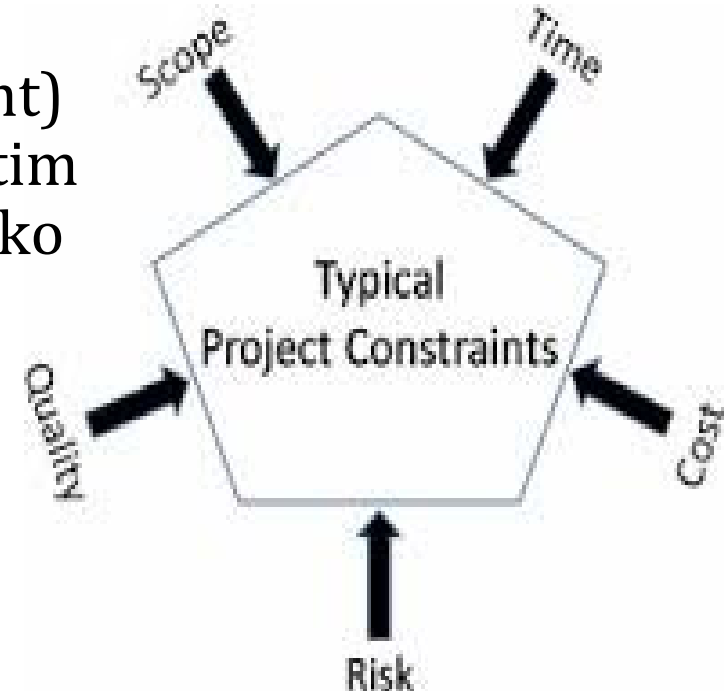
Isporuke (deliverables)

- **Isporuke** (deliverables) su ishodi određenih koraka koji predstavljaju određen stepen završenosti projekta



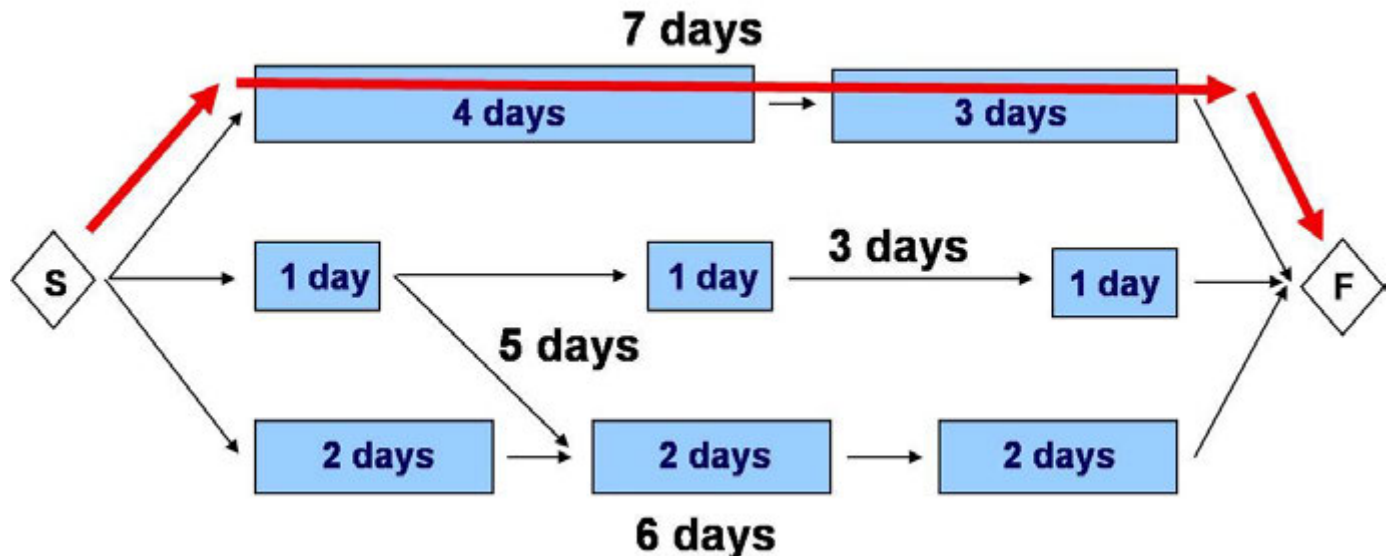
Ograničenja (constraints)

- Projekat može imati veliki broj ograničenja – faktora koji postavljaju neke granice na izvršenje projekta. Osnovna tri faktora (triple constraint) su „**cijena, vrijeme i opseg**“, međutim i ostala ograničenja mogu biti jednako (ili čak i više) bitna za ukupno zadovoljstvo korisnika.
- Balansiranje između raznih ograničenja i nalaženja načina da se projekat uspješno završi u postavljenim okvirima je u nadležnosti projekt menadžera.



Kritična putanja

Kritična putanja se sastoji od niza kritičnih zadataka, koji se ostvaruju sekvencijalno (jedan iza drugog). Jedan projekat može imati više takvih sekvencijalnih putanja, ali ona putanja koja sadrži kritični zadatak koji se dešava najkasnije u rasporedu, predstavlja kritičnu putanju za određeni projekat.



II dio

Tim i projektni tim

Cilj II dijela predavanja i radionice

- Upoznati učesnike i učesnice radionice sa ključnim osobinama ličnosti neophodnim za uspješno upravljanje projektima.
- Upoznati se sa elementima ponašanja koji su bitni u različitim kontekstima u timskome radu.
- Koji elementi ponašanja imaju prioritet u različitim situacijama i kako se projekt menadžer odnosi prema njima?
- Šta radi projektni menadžer?

Timski rad

- Upoznati se sa elementima timskog rada.
- Upoznati se sa vlastitim individulanim osobinama za timski rad – samoevaluacioni upitnik.

Izgradnja Vašeg projektnog tima



Da bi smo pokušali u potpunosti ili djelimično da riješimo problem koji smo identifikovali, neophodno je formirati relevantan **tim ljudi** kao najbitniji resurs





**Projektni tim treba da sačinjavaju ljudi
koji imaju komplementarna znanja,
vještine i kompetencije**

Kako definišemo tim?

Tim je grupa ljudi čiji članovi imaju komplementarne vještine a okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva za čije ostvarivanje su svi odgovorni.



Timski rad

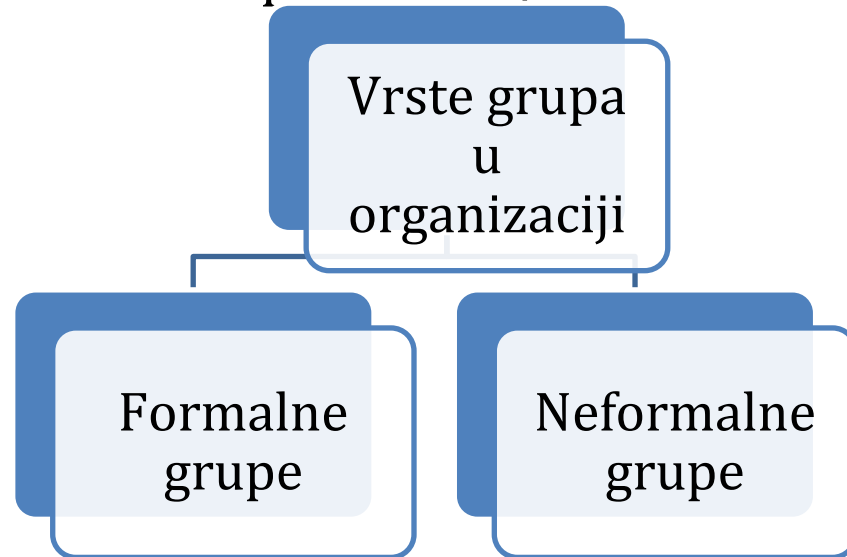
Oko 70% avionskih nesreća je pruzrokovano zbog lošeg timskog rada, a ne zahvaljujući individualnim greškama ili kvarom mehanike.



- ☐ Ako Vas vaš loš timski rad ne ubija, u svakom slučaju može da utiče na vašu lošiju motivaciju, nivo stresa itd.
- ☐ Pored toga dobar timski rad se odražava na veću produktivnost i kvalitet rada, zadovoljstvo poslom, korist organizacije, zaposlenih, veće učešće članova...

Timovi postoje na svim nivoima u organizaciji, od timova izvršnih direktora pa naniže.

- Mayo ističe da zadovoljstvo radom zavisi od neformalnih odnosa u grupi. Takođe tvrdi da neformalna socijalna organizacija postoji u svakoj organizaciji. Tamo gdje su uspostavljene norme saradnje ostvareni su i bolji rezultati u proizvodnji.
- Izgradnja tima znači pomaganje da se kreiraju dobri odnosi među članovima tima, da bi oni mogli efikasno raditi zajedno.
- Timski rad znači da ljudi koji su uključeni rade dobro zajedno. Izgradnja tima i timski rad su veoma važni dijelovi **uspješnog projekta** i uspješne organizacije.



RAZLIKE TIM- GRUPA



U grupama učinak zavisi od pojedinačnog rada, a u timu od pojedinačnog i kolektivnog

U grupama je pojedinačna odgovornost, u timu lična i kolektivna

U timovima je izraženija zajednička privrženost cilju

U grupama veći je uticaj vrhovnog menadžmenta, dok timovi imaju veću autonomiju

TIPOVI TIMOVA I

1. Savjetodavni: odbori, krugovi kvaliteta (grupa ljudi koja raspravlja svake sedmice kako da unaprijede svoje radno okruženje);

Nedostatak: manjak autoriteta za savjete.

2. Akcioni: sportski timovi, muzičke grupe, ekspedicije, pregovarački timovi, hirurški timovi, vojni odredi;

Nedostatak: integracija individualnih doprinosa.



TIPOVI TIMOVA I

3. Projektni: istraživačke grupe, timovi za planiranje, timovi inženjera; krosfunkcionalni timovi (članovi iz različitih sektora u firmi, konsultanti...- kroz takve timove poboljšava se povezanost, komunikacija, koordinacija, smanjuje vrijeme za izradu novih proizvoda...); Nedostatak: u raskoraku između lojalnosti projektnom timu ili domaćem timu

4. Proizvodni: zanatske radionice, minerski timovi... Nedostatak: manjak autonomije za zadovoljstvo poslom.



RAZVOJ TIMOVA

Stvaranje tima je ravno umjetnosti. Ne može se očekivati da grupa ljudi koja tek počinje da radi zajedno funkcioniše savršeno.



Kao što i odnos između dvoje ljudi prolazi kroz različite faze, tako i tim, prolazi kroz različite faze, ali još kompleksnije i komplikovanije.

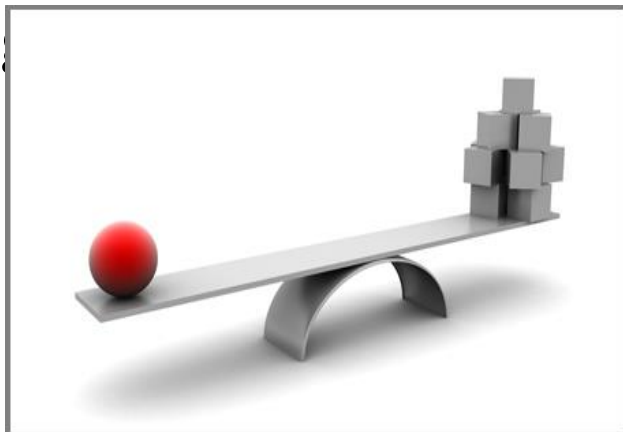
1. Formiranje i orijentacija: kada se ljudi okupe da formiraju tim, upoznaju se i počinju da razjašnjavaju šta će njihov tim raditi. Pored toga informišu se o zadatku, šta je vlastiti zadatak, a šta zadatak



2. Konflikti: kada ljudi koji su uključeni shvate da imaju različite poglede na to šta tim treba da radi i kako da to uradi, šta su prioriteti, ko će biti uključen, osjećaj nekompetencije itd. Konflikti mogu biti unutar članova tima ili prema lideru, postoji borba za uticaj...

3. Normiranje: kada ljudi koji su uključeni dogovore ciljeve i prioritete tima, kako to postići i kakav će biti odnos među njima?

Norma predstavlja dogovoreni način da se nešto uradi. Članovi tima se već dobro poznaju, stvaraju se i obrisi tzv.



4. Izvršenje, produktivnost: otpočinjanje posla, bez trošenja puno vremena i energije na odlučivanje šta treba uraditi i kako uraditi.



Vježba: Rad u grupama - Atlantida

- Priča o Atlantidi
- Geološko čudo ponovnog javljanja izgubljenog kontinenta Atlantide još uvijek zapanjuje i uzbuđuje naučnike, političare i naravno čitavu javnost. Sada kada se lava ohladila i biljke počele rasti, Ujedinjene Nacije su riješile problem stalnih prepirki oko suvereniteta 8-og kontinenta prijedlogom da ovaj kontinent "koloniziraju" interkontinentalni stanovnici. Kao što znate, Atlantida se pojavila na pola puta između Maroka i Floride i otprilike je veličine Islanda. Planirano je da svaki kontinent izabere 100 muškaraca i žena volontera da nasele Atlantidu i stvore civilizaciju. Ovih 500 pionira će biti očevi i majke osnivači nove planetarne rase i kulture - predstavnici mira i harmonije.
- Kao jedan od prvih ciljeva, Ujedinjene Nacije traže od **Vaše grupe da dizajnira zastavu Atlantide!**

- U grupama za 20 min. napravite i predstavite svoju grupnu zastavu Atlantide koja će biti vaš simbol.



Pitanja za grupu

- Koja ponašanja su pomogla, a koja odmogla grupi u postizanju koncenzusa?
- Ko je preuzeo vođenje grupe i kakav je bio njegov/njen stil vođenja?
- * Koji članovi grupe su imali najmanje/najviše učešća i zašto?
- * Kako je grupa izlazila na kraj sa oponirajućim mišljenjima?

ULOGA OSOBINA LIČNOSTI

- konformista i autoritarni tip se više konformira grupi
- socijalna senzitivnost (odgovara na potrebe drugih članova)
- dominantne tendencije
- anksioznost
- prilagođenost (obrnuto povezano sa paranooidnosti, neuroticizam...)
- inteligencija (često vođe, povezano sa sposobnošću, popularnošću...)
- pol (muškarci agresivniji, dominantniji, samouvjereniji...)

Vježba: Pregled vlastitih osobina (upitnik)

Kako popunjavati upitnik?

- Pred vama je sedam različitih pitanja/situacija i svaka od njih nosi 10 poena. Za svaku od tih situacija pažljivo isčitajte ponuđenih osam tvrdnji – označene slovima od a) do h) – i odaberite one koje važe za vas, odnosno, koje najpribližnije opisuju vaše ponašanje u datoj situaciji. Broj tvrdnji koje ćete odabrati nije ograničen. Potom, sumu od 10 poena rasporedite po odabranim tvrdnjama tako što ćete onima koje vas najbolje opisuju dati više a ostalim manje poena. Važno je da zbir poena kod svakog pitanja/situacije bude tačno 10.

Obrada dobijenih podataka

- Poene koje ste upisali (_ a – h) ispred tvrdnji koje ste odabrali sada unesite u tabelu koja je data na ovoj strani. Kada unesete sve poene saberite ih po horizontalnim kategorijama koje su označene početnim slovima njihovih imena. Tih osam kategorija predstavljaju osam osnovnih timskih uloga bez kojih nijedan tim ne može efikasno da funkcioniše.
- Unošenjem poena koje ste sami sebi dali popunjavajući ovaj upitnik vi pravite lični profil vaših sklonosti i nastojanja vezanih za konkretan tim u kome radite.
- Profil koji ste ovom prilikom dobili nije nepromjenljiv i jednom za svagda dan, niti govori o vašim ukupnim potencijalima i mogućnostima.

KAKO UČITI OD GUSAKA

Angeles Arien, 1991.

Lekcija

Oni koji teže zajedničkom cilju uz osjećaj za zajedništvo, tamo stižu brže i lakše jer putuju uz pomoć grupnog «potiska».

KAKO UČITI OD GUSAKA

Angeles Arien, 1991.

Činjenica br. 1

Kadgod bilo koja guska iz jata mahne krilima to stvara «potisak» koji pomaže svim pticama. Leteći u tzv. «V» formaciji, jato povećava domet doleta za čak 71% u poređenju sa pojedinačnim rezultatom jedne ptice.



KAKO UČITI OD GUSAKA

Angeles Arien, 1991.

Činjenica br. 2

Kada ptica ispadne iz formacije smjesta osjeti otpor i potrebu da se vrati u jato. Tamo joj u letu pomaže «vazdušni džep» koji stvara ptica koja leti ispred nje.

- **Lekcija**

Da smo pametni kao guske, stalno bismo bili u formaciji sa onima koji teže istom cilju kao i mi. Oni bi pomagali nama a mi drugima.



KAKO UČITI OD GUSAKA

Angeles Arien, 1991.

✦ Činjenica br. 3

Kada se predvodnik jata umori, jednostavno prepusti vođstvo drugome, a sam se premjesti u red iza, odmarajući se u «vazdušnom džepu» ptice ispred sebe.

- **Lekcija**

Vrijedi smjenjivati se na teškim poslovima i dijeliti liderstvo s drugim. Jer, kao i guske, i ljudi zavise od sposobnosti, talenta, i snage svih svojih saradnika.

KAKO UČITI OD GUSAKA

Angeles Arien, 1991.

Činjenica br. 4

Sve guske koje lete u formaciji ohrabruju one ispred sebe da drže određenu brzinu.

- **Lekcija**

Treba biti siguran da je naš tempo prihvatljiv i ohrabrujući za druge. U grupama u kojima takvo ohrabrivanje postoji učinak je bolji.

KAKO UČITI OD GUSAKA

Angeles Arien, 1991.

Činjenica br. 5

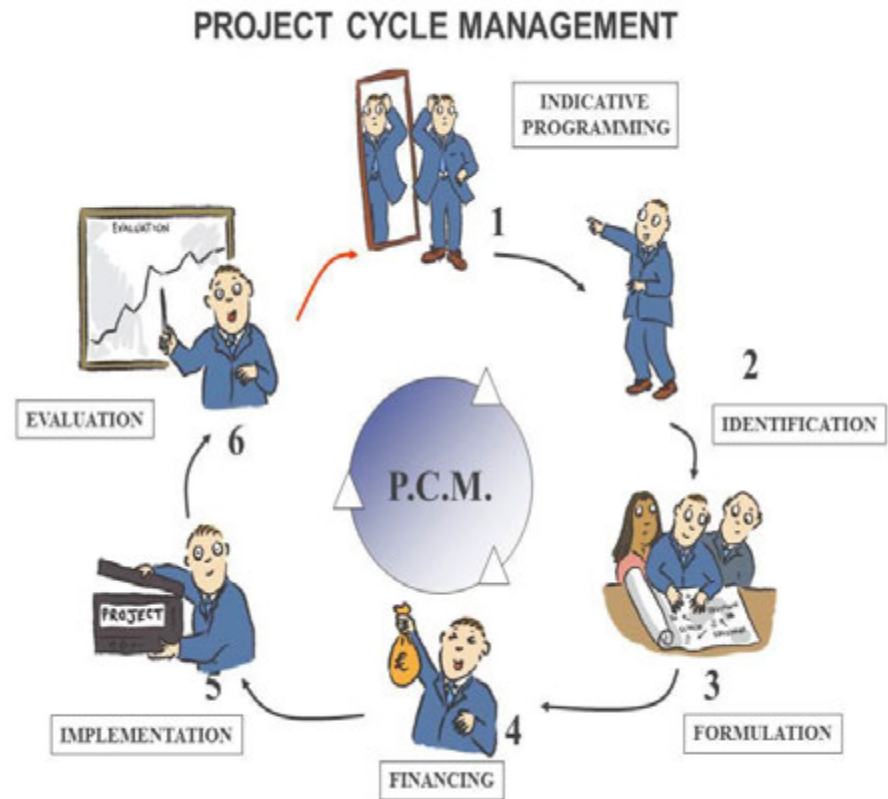
Kada se neka guska razboli, bude ranjena ili ustrijeljena, dvije guske napuštaju formaciju i lete za njom da bi joj pomogle i zaštitile je. Ostaju s njom sve dok ne uquine ili bude u stanju da ponovo uzletiti. Tada se pridružuju novom jatu ili sustižu ono koje je poodmaklo.

- **Lekcija**

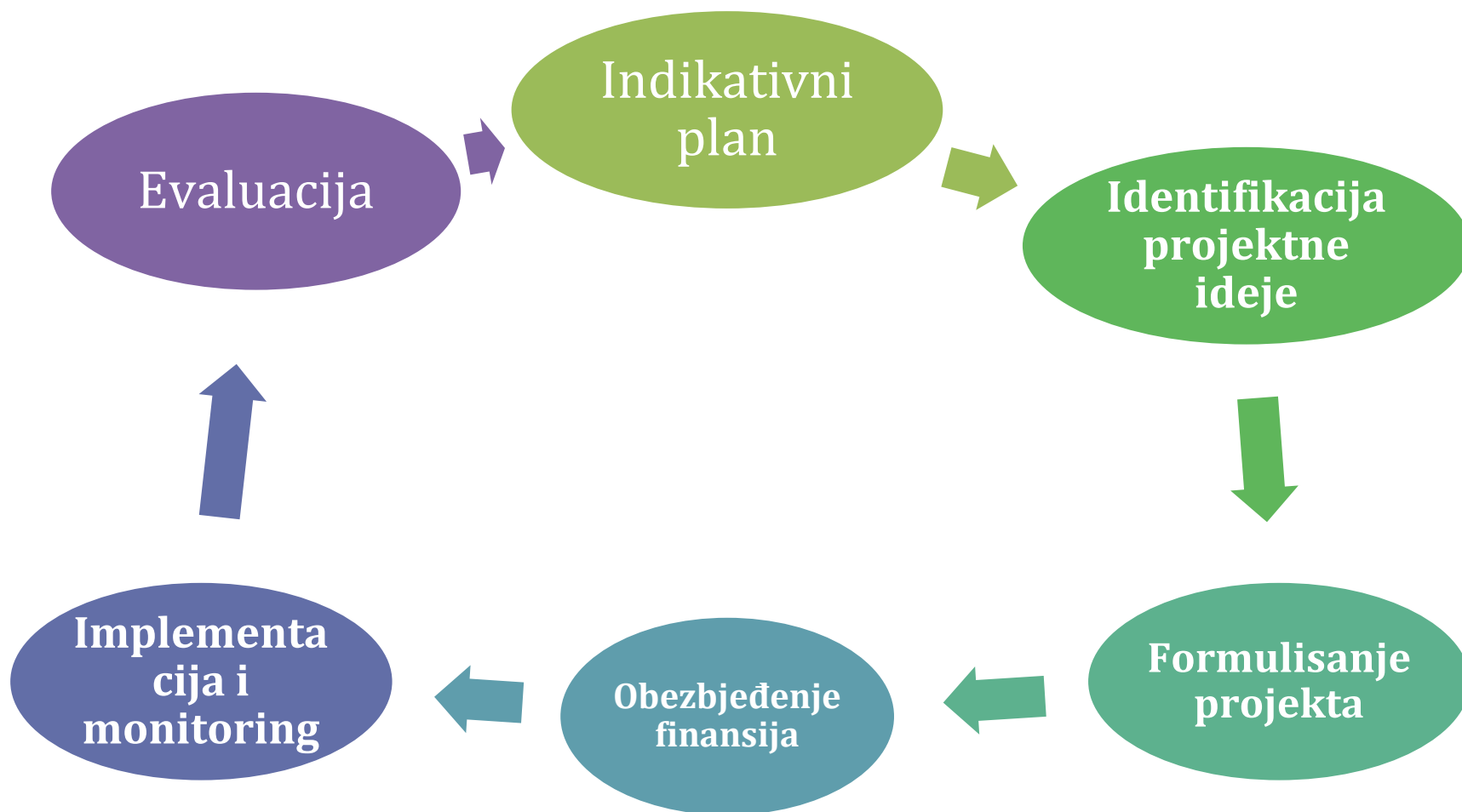
Ako slijedimo mudrost gusaka, ostajaćemo jedni uz druge i u teškim vremenima baš kao što činimo u dobrim.

(Project Cycle Management – PCM)

- Menadžment projektnim ciklusom (*Project Cycle Management – PCM*) je termin koji se koristi da opiše aktivnosti **upravljanja i procedure donošenja odluka** koje se koriste tokom životnog ciklusa projekta (uključujući ključne zadatke, uloge i odgovornosti, ključne dokumente i opcije potrebne za odluku)



Životni ciklus projekta



Najbitnije dve faze LTA mogu biti sumirane kao što je prikazano u sledećoj tabeli.

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

Razrada ideje

Veoma često se dešava da se mnogi projekti odbijaju sa sljedećim obrazloženjem:

“Ideja projekta je dobra, ali nije dobro obrazložena ili je nejasna” itd.



U razradi ideje u projekat mogu nam pomoći sljedeće smjernice:



Razrada ideje

- **Šta želimo poboljšati?** – zbog čega smatramo da su poboljšanja potrebna, šta je problem na kojeg želimo uticati, šta su uzroci tog problema;
- **Kakve promjene želimo potaknuti/postići?** – šta želimo vidjeti kao rezultat našeg rada, u kojem omjeru i vremenskom razdoblju;
- **Šta ćemo učiniti?** – koje ćemo aktivnosti preduzimati i u okviru toga koje ćemo zadatke obavljati;

Razrada ideje

- **Kako ćemo znati da su se promjene dogodile?** – kako ćemo procijeniti jesmo li bili efikasni, da li u budućnosti moramo nešto unaprijediti u svom radu.
- **Koliko bi koštalo izvođenje svih naših aktivnosti?** – razjasniti da li je moguće pronaći sredstva za takav projekat, gdje bismo sve mogli tražiti sredstva i kako ćemo utvrditi troškove.

Identifikacija projektne ideje



U biznis sektoru koristimo sljedeće tehnike dolaska do ideje:

- mapiranje zajednice;
- kopiranje postojećih poslova, to jest kreativna imitacija;
- pretvaranje hobija u potencijalni posao;
- korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla;
- inovacije novih proizvoda, usluga ili procesa.
- Brainstorming, panel diskusije, fokus grupe, itd.

Brainstorming 75

Rad u grupama (20 minuta)
Šta vas nervira u Banja Luci?



U vladinom i nevladinom sektoru spektar problema je drugačiji nego u biznis sektoru!

Elementi koji se trebaju uzeti u obzir da bismo napravili kvalitetan i uspješan prijedlog projekta su:

❑ **Problem ili potreba za projektom** - projekat je uspješan kada ljudi, koji ga razvijaju, u potpunosti razumiju probleme krajnjih korisnika, kao i obim njihovih potreba;

❑ ***Ideja i vizija*** - nakon izbora odgovarajućih ideja, za daljnje razvijanje projekta potrebna je jasna vizija koja će povezati ciljeve projekta sa konkretnim aktivnostima koje se planiraju provesti;

☐ ***Prilika*** - projekat mora imati odgovarajući "prostor" u kojem će djelovati; potrebno je osigurati podršku unutar same organizacije kao i krajnjih korisnika;

☐ ***Kapaciteti*** - projekat zahtijeva uspješan spoj odgovarajućih vještina, resursa i sistematičnosti u organizaciji koja provodi projekat kako bi se osiguralo postignuće željenih rezultata.

Kako bi se izbjeglo ponavljanje grešaka iz predhodnih projekata, kao i ponavljanje ideja, aktivnosti i rezultata koji su već ostvareni, **prije pisanja prijedloga projekta**, potrebno je uraditi sljedeće:

- ☐ Obaviti razgovore sa ranijim ili budućim korisnicima!
- ☐ Analizirati ranije implementirane projekte (ako ne pišete projekat prvi puta).





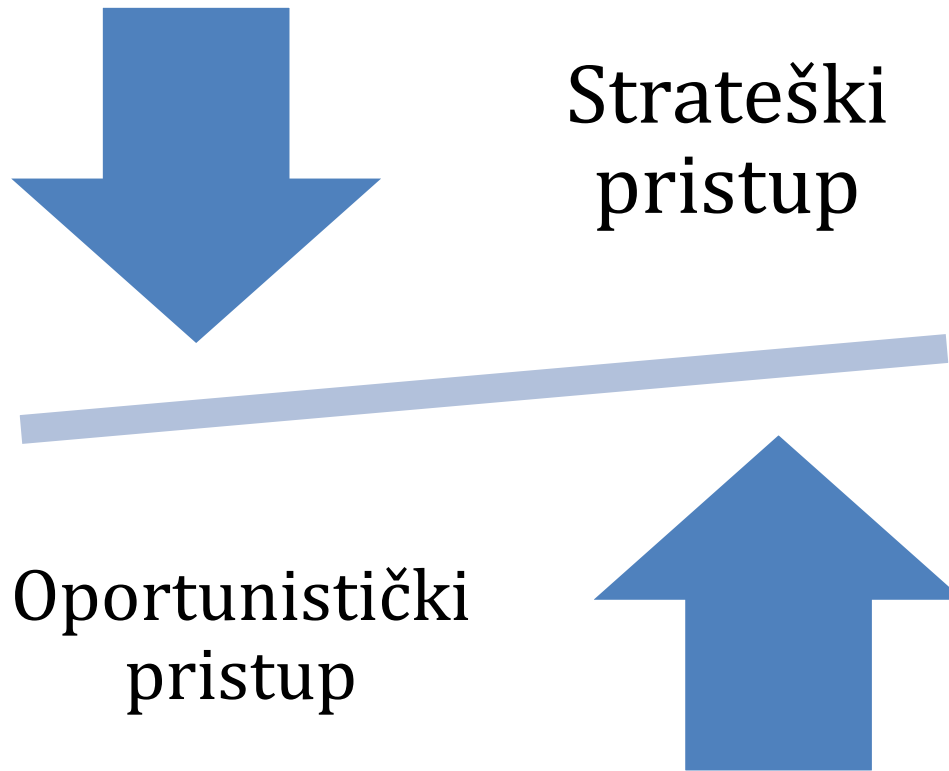
- ❑ Detaljno pročitati evaluacione i revizorske izvještaje iz ranije realizovanih projekata.
- ❑ Napraviti detaljan i aktuelan pregled literature, tj. rezultata sprovedenih empirijskih istraživanja koja mogu da budu korisna za opis problematike.

- ❑ Potražite savjete od stručnjaka!



- ❑ Konsultujte se sa partnerskim organizacijama ili institucijama koje ne smatrate direktnom konkurencijom.
- ❑ I konačno, **ponovo razgovarajte sa potencijalnim korisnicima**, njihovo mišljenje je najrelevantnije.

Razlikujemo dva pristupa pripreme projektnog prijedloga:



Identifikovati problem koji treba riješiti



Doći do ideje kako riješiti djelimično ili u potpunosti problem



Isplanirati sa ključnim stejkholderima osnovne konture projekta



Analitička faza



Faza planiranja i pisanja koncepta prijedloga projekta



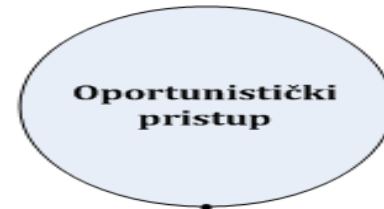
Istraživanje potencijalnih izvora finansiranja projekta (analiza donatora)



Prilagođavanje prijedloga projekta specifičnim zahtijevima donatora



Podnošenje prijedloga projekta i projektne dokumentacije potencijalnom donatoru



konkurs donatora (Npr. Evropska komisija, amabasade, fondacije, itd.)



Analiza problema u skladu sa ciljevima iz konkursa



Faza planiranja i pisanja koncepta prijedloga projekta





- Direktorati i agencije Evropske komisije i njezina akreditovna ugovorna tijela veliki dio sredstava iz fondova i programa u pravilu dodjeljuju putem javnih konkursa.
- Postoje dva oblika konkursa. Prvi su javni konkursi u okviru javne nabavke, takozvani **tenderi**, a drugi su **konkursi za bespovratna sredstva** (*eng. Call for Proposa/s, skr. CfP*).

Cookies

This site uses cookies to offer you a better browsing experience. Find out more on [how we use cookies and how you can change settings](#).

I accept cookies

I refuse cookies

[About this Site](#) | [Contact](#) | [FAQ](#) | [Cookies](#) | [Search](#) | [Legal notice](#)



EMPLOYMENT, SOCIAL AFFAIRS & INCLUSION

[European Commission](#) > [Employment, Social Affairs & Inclusion](#) > ... > [Current calls for proposals](#)



POLICIES AND ACTIVITIES

NEWS AND MULTIMEDIA

PUBLICATIONS AND DOCUMENTS

Funding

ESF - European Social Fund

+ EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)

+ European Globalisation Adjustment Fund (EGF)

Fund for European Aid to the Most Deprived (FEAD)

+ PROGRESS programme (2007-2013)

Calls for proposals

This section of the website provides information about European Commission calls for proposals in the area of employment, social affairs and inclusion.

- [Annual work programme of grants and contracts](#)

Current calls for proposals

Ref. no.	Title
VP/2015/001	Support for social dialogue
VP/2015/002	Information and training measures for workers' organisations
VP/2014/010	Establishing a network on quality and cost-effectiveness in long-term care and

Kolačići

Ovo web-mjesto koristi kolačiće radi boljeg pregledavanja sadržaja. Saznajte više o tome [kako se koristimo kolačićima i kako možete promijeniti vaše postavke](#).

[Prihvati kolačiće](#)[Odbaci kolačiće](#)[O ovim stranicama](#) | [Kontakt](#) | [Najčešća pitanja](#) | [Kolačići](#) | [Pretraži](#) | [Pravna obavijest](#) hrvatski (

ZAPOŠLJAVANJE, SOCIJALNA PITANJA I UKLJUČENOST

[Europska komisija](#) > [Zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost](#) > ... > [Tekući pozivi za podnošenje prijedloga](#)[POLITIKE I AKTIVNOSTI](#)[NOVOSTI I MULTIMEDIJA](#)[PUBLIKACIJE I DOKUMENTI](#)

Financiranje

[Europski socijalni fond \(ESF\)](#)[+ Program EU-a za zapošljavanje i socijalne inovacije \(EaSI\)](#)[+ Europski fond za prilagodbu globalizaciji \(EGF\)](#)[Fond europske pomoći za najpotrebitije \(FEAD\)](#)[+ Program PROGRESS \(2007-2013\)](#)

Pozivi za podnošenje prijedloga

Informacija nije raspoloživa na odabranom jeziku. [Odaberite drugi jezik.](#)
[de](#) [en](#) [fr](#)

Naša jezična politika

Na našem web-mjestu poštuju se opće jezične smjernice portala EUROPA. Pokušavamo objaviti što više informacija na službenom jeziku EU-a. Ipak, zbog ograničenog prevoditeljskog kapaciteta i hitnosti objave određenih stavki (poput neke su informacije dostupne samo na engleskom, francuskom i njemačkom jeziku).

Zakonodavstvo i ostali službeni dokumenti dostupni su na stranicama EUR-Lexa na svim jezicima EU-a.

**European employment strategy**

Employment package

+ Youth employment

- New Skills for New Jobs

European Sector Skills Councils

Monitoring the job market

Supporting entrepreneurs and the self-employed

European Skills/Competences, qualifications and Occupations (ESCO)

+ Restructuring

Flexicurity

+ Public employment services

Employment Committee

+ Mutual Learning Programme

+ European Employment Policy Observatory

Supporting entrepreneurs and the self-employed - Social entrepreneurship

A social enterprise combines entrepreneurial activity with a social purpose. Its main aim is to have a social impact, rather than maximise profit for owners or shareholders.

Businesses providing social services and/or goods and services to vulnerable persons are a typical example of social enterprise.

According to the latest figures available, the "social economy" employs over 11 million people in the EU, accounting for 6% of total employment.

Challenges and policy response

Access to finance

Access to finance is one of the main obstacles to the growth of social enterprises, as identified in the [Social Business Initiative \(SBI\)](#) adopted by the Commission in 2011.

Therefore, the Commission is:

- helping social enterprises access investments of up to EUR 500,000 via public and private investors at national and regional level, as part of the [Employment and Social Innovation \(EaSI\)](#) programme
- co-funding 21 pilot projects in 12 EU countries, selected under a call for proposals in 2013, focusing on both sides of the social finance market:
 - supply (mobilising investors, setting up social finance instruments and collaborative models)
 - demand (ensuring that social enterprises are ready for investments).

The Commission supports social enterprise also via the [European Social Fund](#).

Mapping social enterprises in the EU

More o

17/11/201

Social e
first comThere are
relating to
events are

Features

Calls for t

Calls for p

Publication

Videos

Related

• A map o
eco-sys
Summa• A map o
eco-sys
Report:• A map o
eco-sys
Report:

VRSTE KONKURSA ZA DODJELU BESPOVRATNIH SREDSTAVA- GRANTOVA

Postoje tri oblika dodjele bespovratnih sredstava, zavisno o fondu i programu u okviru kojeg se raspisuje konkurs. Svi konkursi su javni i transparentni s dobro razvijenim procedurama prijave i selekcije, i to:

1) **Međunarodni *poziv na dostavu prijedloga projekata*** (eng. *International Call for Proposals*) se objavljuje kad se na konkurs mogu javiti aplikanti iz različitih zemalja unutar ili izvan Evropske unije te kad se program u okviru kojeg se konkurs objavljuje odvija u nekoliko zemalja.



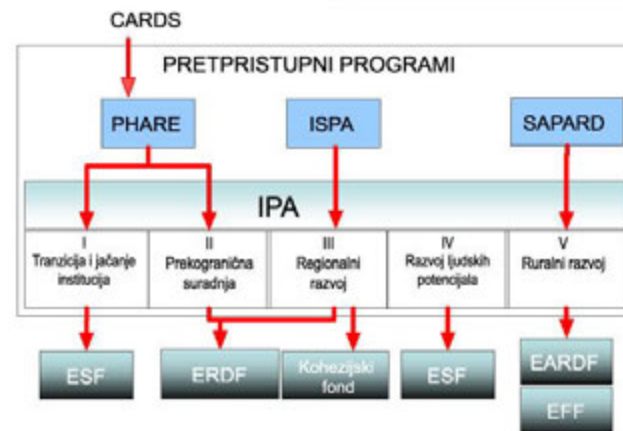
VRSTE KONKURSA ZA DODJELU BESPOVRATNIH SREDSTAVA-GRANTOVA

2) **Lokalni poziv na dostavu prijedloga projekata** se objavljuje kad je konkurs raspisan na nivou određene države ili regije. Primjer takvog načina dodjele sredstava je IPA program.

3) Treći način je **direktna dodjela sredstava**. Događa se rijetko i samo u jasno definisanim okolnostima.



OD PRETPRISTUPNIH PROGRAMA
DO STRUKTURNIH FONDOVA



Priprema projekata

- ⊙ Potražiti i uskladiti sa politikama EU (izvući ključne riječi)
- ⊙ Povezanost ciljeva i politika
- ⊙ Pripremiti na vrijeme programsku dokumentaciju (greške u popunjavanju 23%)
- ⊙ Fokus na jednu mjeru poziva
- ⊙ Strategije (od lokalnih do nivoa država)
- ⊙ Traženje stvarnih partnera koji će biti uključeni u projekat
- ⊙ Malim projektima se jača povjerenje za buduću regionalnu saradnju.

Priprema projekata

- Procedure javnih nabavki
- Redovno izvještavanje
- Čuvanje dokumentacije
- Dokaz da je projekat realizovan
- Sve ZAJEDNIČKI!



Evaluacija projekata

Sekcija	Max
Finansijski i operativni kapaciteti	20
Relevantnost	25
Metodologija	25
Održivost	15
Budžet i rentabilnost	15
Maksimalna ukupna ocjena	100



Zadatak za istraživanje!

- Analizirati **6 Commission priorities for 2019-2024**

Posjetite sajt

https://ec.europa.eu/info/strategy_en

Ko su ostali mogući donatori u BiH?

- Ambasade (SAD, Japan, Švajcarska, Norveška, Njemačka, itd.)
- Vladine razvojne agencije (USAID, NORAD, CIDA, SIDA, ADA, Norwegian MFA, itd.)
- Fondacije i zadužbine
- Lokalne i entitetske vlasti
- Multinacionalne kompanije
- Preduzeća
- Pojedinci/individue

Kako doći do informacija o grantovima?



Kako doći do aplikacione forme i informacija o grantovima– korisni sajtovi

- <http://europa.eu/policies-activities/funding-grants/>
- <http://www.delbih.ec.europa.eu/Default.aspx?id=15&lang=BS>
- <http://www.jabiheu.ba/>
- Direkcija za evropske integracije BiH
- <http://www.dei.gov.ba/>
- O evropskim projektima
- <http://www.eu-projekti.info>
- <http://www.europski-fondovi.eu/>
- <http://eufondovi.eu/>
- <http://ceppei.ba>

eu-projekti.info

PORTAL O EU FONDovima

[NASLOVNA](#) [EU FONDOVI](#) [PRIMJERI PROJEKATA](#) [SAVJETI](#) [TIJELA EU](#) [AGENCIJE EU](#) [FORUM](#) [EDUKACIJE](#) [PARTNERI](#) [ARHI](#)



Komentar: Kako potaknuti istraživanje i razvoj u hrvatskim tvrtkama?...



Vijesti iz EU: Nova društvena uloga banaka...



Najava dvodnevnoг тренинга: Praktični koraci u pripremi, pisanju i provedbi EU projekata, 28. i 29. s...

Vijesti iz EU: Prava europskog građanina

Za razminiranje više od milijun eura iz EU fondova!



Vijesti iz EU: Zajedno – jači

Depresivna globalna gospodarska situacija je svima znana vijest. Recesija, kriza, nezaposlenost, nelikvidnost, prezađženost – su riječi koje najbolje opisuju stanje stvari u globalnoj ekonomiji. Vojska osiromašenih i nezaposlenih građana je nepregledna, i političkim...

Podijeli: [f](#) [t](#) [e](#) [p](#) [+](#) 12

Zagrli život

Izdvojeno

[Strategija Europa 2020.](#)

[Praktični vodič za korisni Hrvatskoj](#)

[Priručnik za vidljivost u p EU fondova](#)

[Pojmovnik EU fondova](#)

[Neslužbeni prijevod nov \(PRAG-a\)](#)

Koji su osnovni elementi EU
aplikacione forme?

Osnovni elementi tipične EU aplikacione forme

Pun aplikacioni formular obično se sastoji od sljedećih dijelova:

I. PROJEKAT

1. OPIS PROJEKTA

1.1. Naziv projekta

1.2. Lokacija

1.3. Ukupna vrijednost projekta i iznos koji se traži od EU

1.4. Sažetak (maksimalno do jedne strane)

1.5. Ciljevi (maksimalno do jedne strane)

1.6. Relevantnost projekta (maksimalno do 3 strane)

1.7. Opis projekta i njegove uspješnosti (do 14 strana)

1.8. Metodologija (maksimalno do 4 strane)

1.9. Trajanje i načelni plan za sprovođenje projekta

1.10. Održivost (najviše do 3 strane)

1.11. Logička matrica

3. OČEKIVANI IZVORI FINANSIRANJA

4. ISKUSTVO U SLIČNIM PROJEKTIMA

II. APLIKANT (podnosilac prijedloga projekta)

1. IDENTITET

2. PROFIL

2.1. Kategorija

2.2. Sektor (i)

2.3. Ciljne grupe

3. KAPACITET UPRAVLJANJA I REALIZACIJE PROJEKATA

3.1. Iskustvo po sektorima (za svaki odabrani sektor u 2.2.)

3.2. Iskustvo po geografskoj oblasti (zemlja ili region)

3.3. Resursi

4. SPISAK ČLANOVA/ICA UPRAVNOG ODBORA/KOMITETA VAŠE ORGANIZACIJE

III. PARTNERI KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU

1. OPIS PARTNERA

2. IZJAVA O PARTNERSTVU

IV. SARADNICI KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU

V. LISTA ZA PROVJERU

VI. DEKLARACIJA APLIKANTA

VII. EVALUACIONA LISTA ZA PROVERU

PITANJA ZA ISTRAŽIVANJE?

- Imamo li kapacitete u Republici Srpskoj za absorpciju tzv. pretpristupnih fondova?
- Na koji način ih izgraditi?
- Možete li predložiti program i politike jačanja kapaciteta institucija lokalne, entitetske i državne vlasti za izradu projekata prihvatljivih za Evropu?

ANALIZA PROBLEMA



ANALIZA PROBLEMA

Analiza problema otkriva negativne aspekte postojećeg stanja iz perspektive ciljnih grupa i korisnika i uspostavlja uzročno-posljedičnu vezu između problema. Preporučena metodologija je “Problemsko stablo”. Sastoji se od tri koraka.



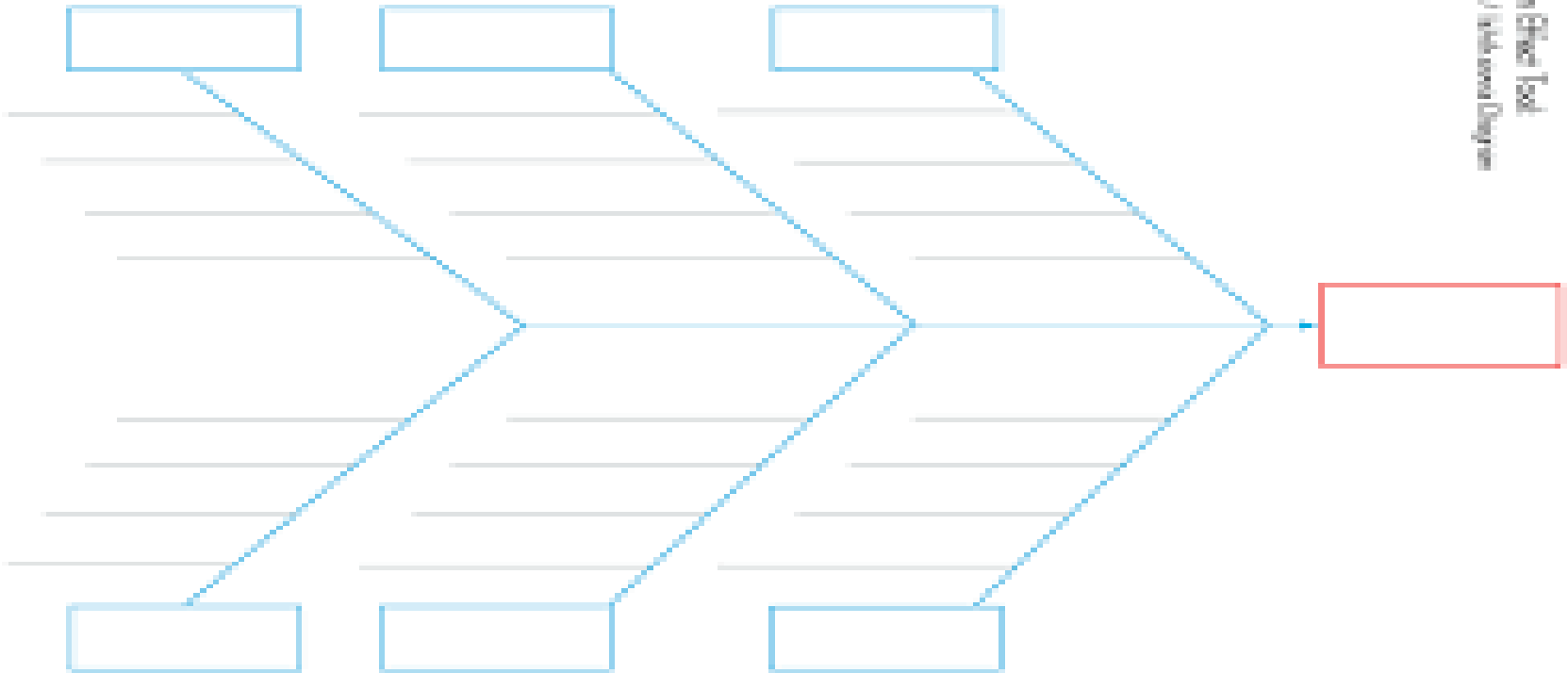
ANALIZA PROBLEMA

- 1) Definicija problema i subjekta analize
- 2) Identifikacija glavnih problema s kojima se suočavaju ciljne grupe i korisnici
- 3) Vizualizacija problema u obliku:
 - a) **Ishikawa dijagrama**, ili
 - b) dijagrama - **stabla problema** koje uspostavlja jasne uzročno-posljedične veze i organizuje ih tako da su pri dnu- u korijenu uzroci, a pri vrhu posljedice

Ishikawa diagram – riblja kost

Cause 'n' Effect Tool "Fishbone" or "Ishikawa" Diagram

© 2013 Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition



Cause 'n' Effect Tool
Fishbone / Ishikawa Diagram

© 2013 Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition

4. Slabosti kod sanaciji posljedica

Analiza uzroka
Pregled internih kontrola
Praćenje sistemima ishoda
Upravljanje programima odgovornosti

Povrat imovine
Krivične prijave
Disciplinske akcije
Potraživanja od osiguranja

Informisanje i komunikacija
Programi za podizanje svijesti
poboljšanje politika i procedura
programi za istraživanje
i certifikovanje

UZROCI

3. Slabosti kod istraživanja prevara

Izveštavanje
Smjernice za izveštavanje
advokat klijent, predstavljanje rezultata

Upravljanje dokazima
Označavanje dokumenata
forenzička revizija
lanac nadzora

Smernice istraživanja prevara
Procesi i dijagram toka, tim za istraživanje
def. ovlaštenja i odgovornosti

Računarska podrška
Softveri, kontinuirano praćenje kontrola
komputerom podržane tehnike revizije

Tehnike forenzičke revizije
Analitičke procedure intervju
sinje analiza fin. transakcija

Istražni procesi i kontrola
Odvajanje dužnosti
praćenje i kontrola
zaštita sredstava

2. Slabosti kod otkrivanja prevara

1. Slabosti kod prevencija od prevara

Anti-prevarna kultura
Telefonske
dojave, kontrola
okruženja
ankete zaposlenih

Procjena rizika
Prepoznavanje
faktora rizika prevara
definisanje šema
i scenarija prevara
određivanje ostalih
rizika od prevara

Procedure i politke
Kodeks ponašanja
politke odgovaranja
od prevare
politike upravljanja
kadrovima

PROBLEM

PREVARA U POSLOVANJU

Pronevjera imovine
Krađa
Lažno plaćanje
Utaja
Zloupotreba

Korupcija
Podmićivanje
Ucjena
Ilegalni pokloni
Konflik interesa

Lažni podaci
Imovinsko prihodno
pretjerivanje
Nepotpuno
izvršavanje obaveza
troškova
Zapošljavanje bez
svedočanstva
Lažni interni
dokumenti
Lažni eksterni
dokumenti

POSLJEDICE

Smanjenje profita

Gubitak prihoda
Povećanje troškova

Smanjenje imovine

Otuđivanje
osnovna sredstava
Otuđivanje
obrotna sredstava

Štete po počinioca prevare

Otkaz
Nadoknada štete
Disciplinske posljedice
Krivično djelo

Gubitak konkurentnosti

Gubitak investitora
Gubitak povjerenja

Smanjenje reputacije

PROBLEMSKO STABLO

POSLJEDICE

Zatvaranje preduzeća

Smanjena solventnost preduzeća

Smanjena likvidnost preduzeća

Slabljenje konkurentske pozicije na tržištu

Loš kvalitet isporučenih proizvoda i usluga

Loš kvalitet inputa

Slaba komunikacija sa ključnim stejkholderima

Marketing plan nije izrađen

Ne postoji definisana strategija komuniciranja i PR-a

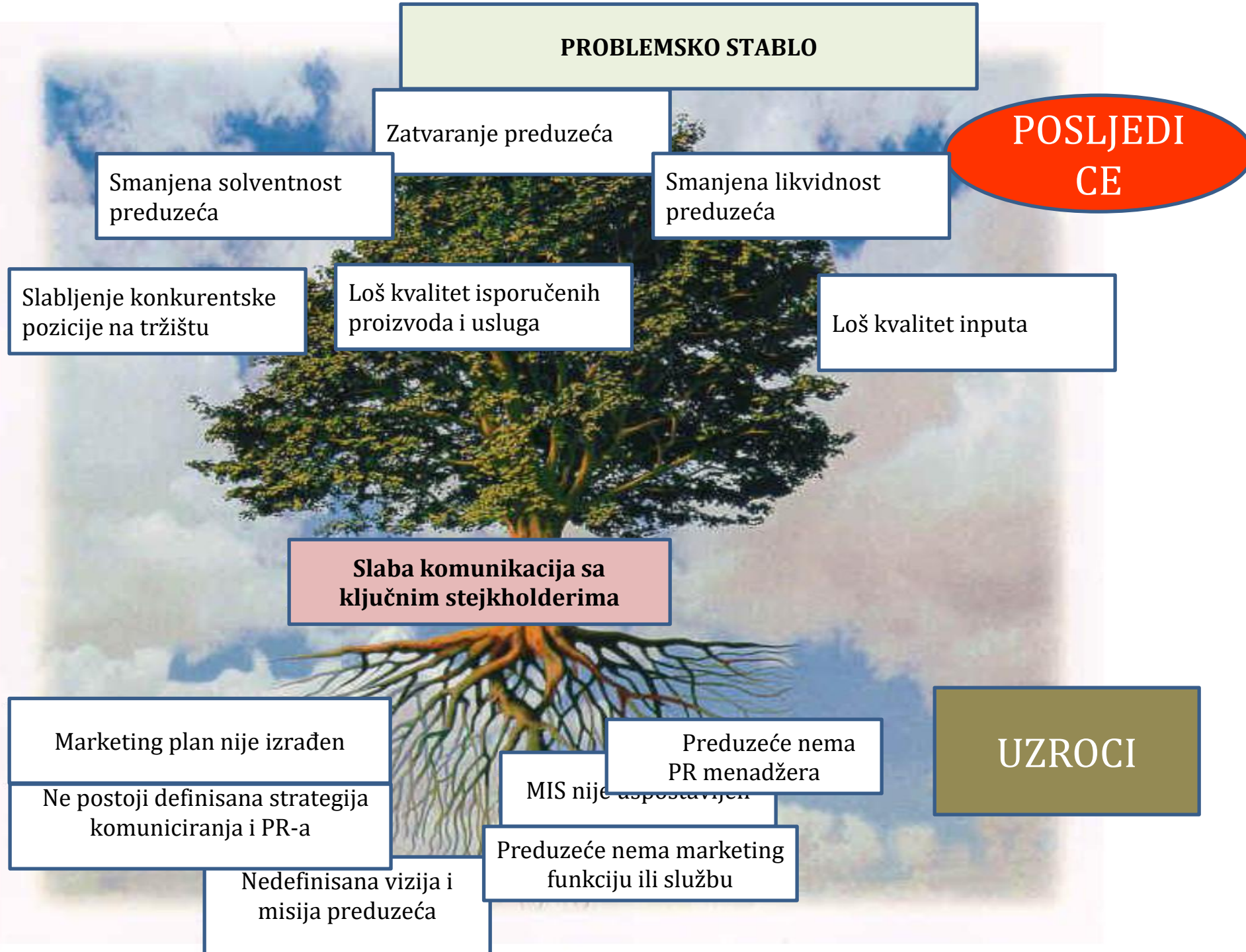
Preduzeće nema PR menadžera

MIS nije uspostavljen

Preduzeće nema marketing funkciju ili službu

Nedefinisana vizija i misija preduzeća

UZROCI



Zadatak za vježbu –
izraditi problemsko
stablo (30 minuta)

- Problem/projekat:
Ideja sa
Brainstorming 75
sesije



ANALIZA CILJEVA

Ciljevi moraju biti:

- Realni
- Mjerljivi
- Ostvarivi
- Specifično određeni
- Vremenski i prostorno usklađeni
- Vremenski ograničeni





KORAK – ANALIZA CILJEVA

Za uspostavljanje stabla ciljeva neophodno je sljedeće:

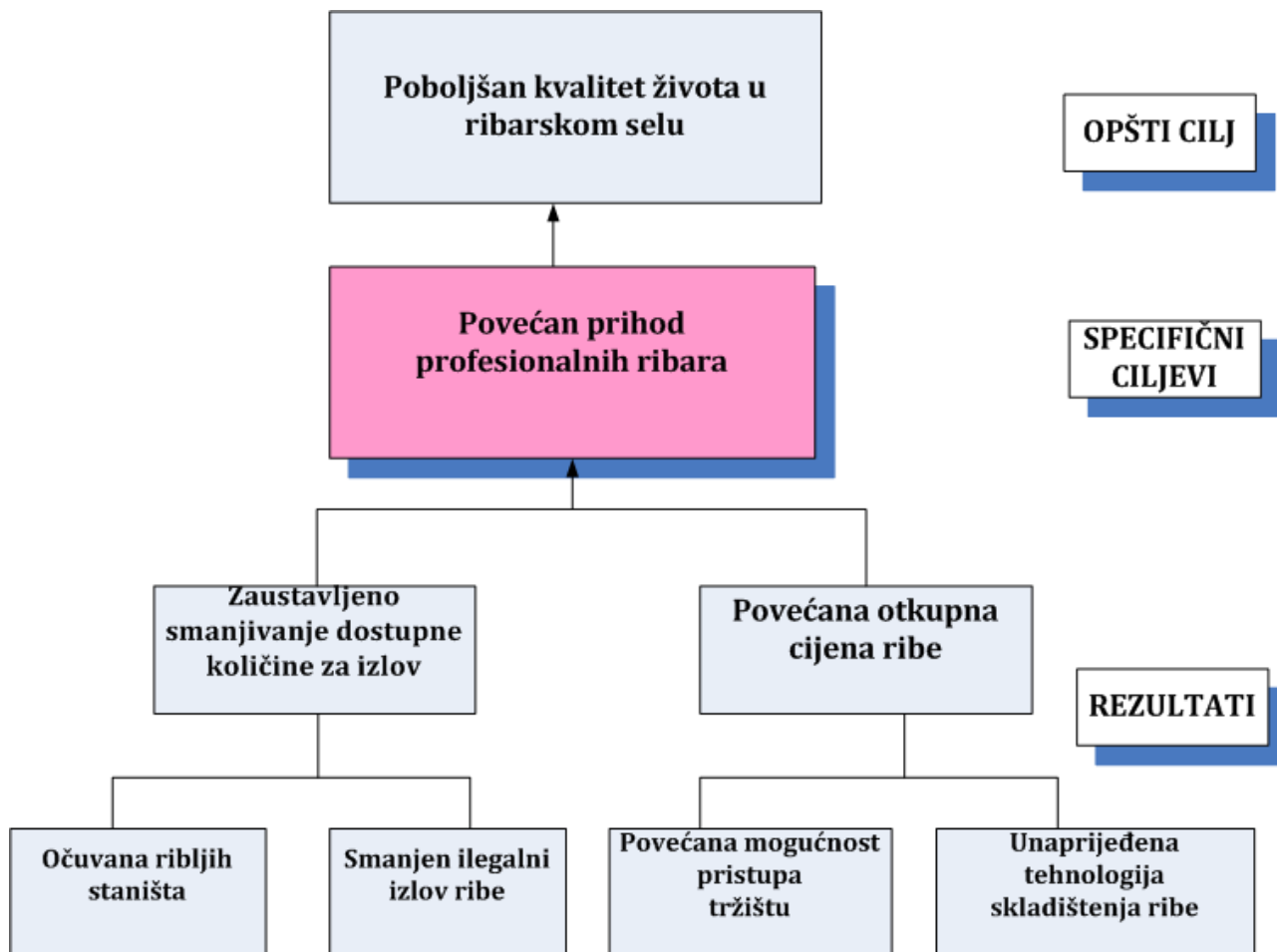
1. Preformulisati **sve negativne situacije** problemskog stabla **u pozitivne situacije** koje su:
 - poželjne, i
 - realne.
2. Provjeriti međusobne veze kako bi se osigurala validnost i potpunost hijerarhije.
3. Ukoliko je potrebno treba:
 - revidirati izjave
 - dodati nove ciljeve ukoliko su potrebni i relevantni za postizanje cilja na idućem višem nivou
 - isključiti ciljeve koji nisu prikladni ili potrebni.

ANALIZA CILJEVA

Analiza ciljeva služi kako bi se:

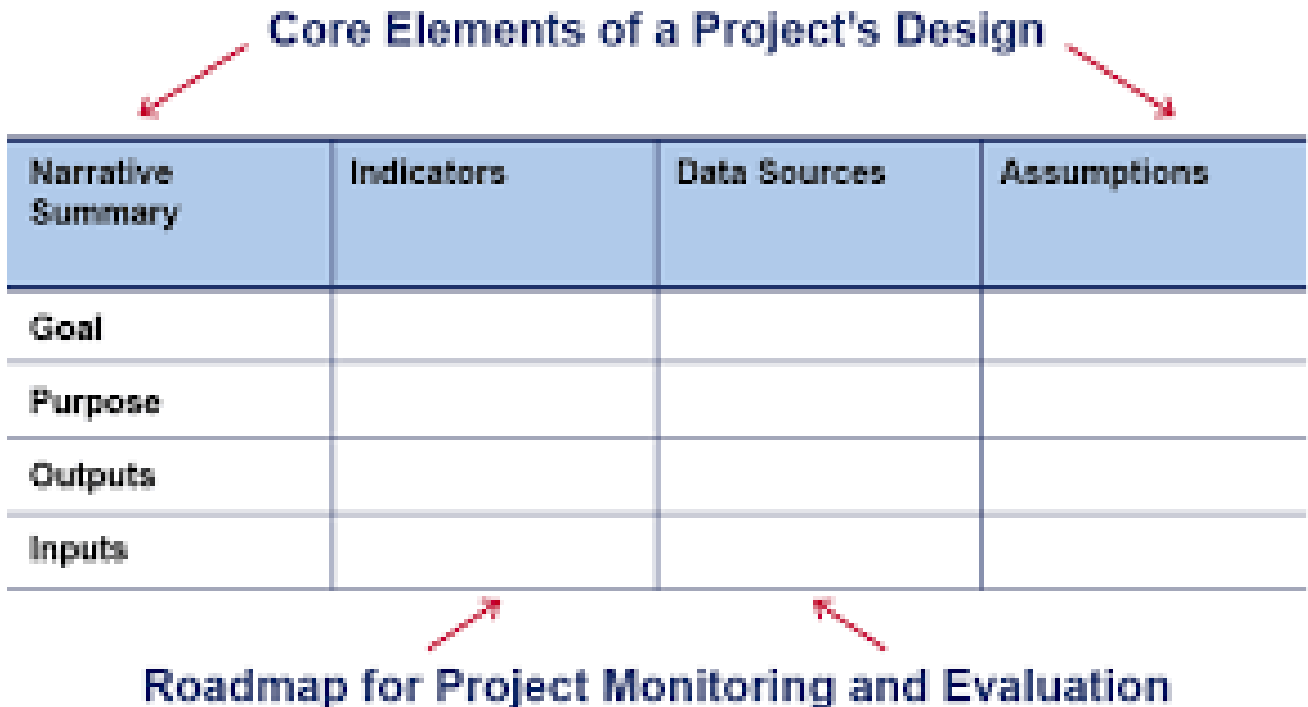
- a) opisalo buduće stanje kad se riješe trenutni problemi;
- b) ustanovi hijerarhija ciljeva (**opšti ciljevi - specifični ciljevi – očekivani rezultati**);
- c) prikaže uzročno-posljedična veza između ciljeva.

Primjer jednostvanog stabla ciljeva



MATRICA LOGIČKOG OKVIRA

Core Elements of a Project's Design



Narrative Summary	Indicators	Data Sources	Assumptions
Goal			
Purpose			
Outputs			
Inputs			

Roadmap for Project Monitoring and Evaluation

Pristup logičke matrice

Razvijen krajem 1960-ih da bi pomogao Američkoj agenciji za međunarodni razvoj (*US Agency of International Development - USAID*) u poboljšanju sistema planiranja i evaluacije projekata, pristup logičke matrice (*Logical Framework Approach - LFA*) osmišljen je za rješavanje tri glavna problema:

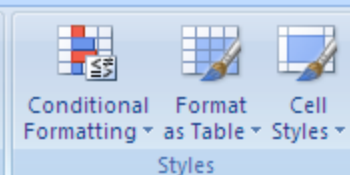
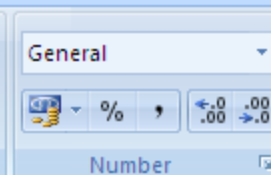
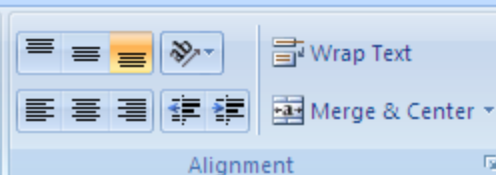
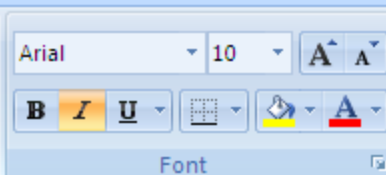
- **Planiranje je bilo suviše neodređeno**, bez jasno definisanih ciljeva koji bi se mogli koristiti za praćenje i evaluaciju uspjeha (ili neuspjeha) nekog projekta;
- **Upravljačke odgovornosti nisu bile jasne**; i
- **Evaluacija je često bila reverzibilni proces**, jer nije postojao zajednički dogovor oko toga šta se zaista pokušava postići projektom.

Logička matrica: format i proces primjene

- **Rezultati analize zainteresovanih strana, odnosno problema, ciljeva i strategija** koriste se kao **materijali i pripremna dokumentacija** za izradu Logičke matrice.
- **Matrica treba da pruži kratak pregled prijedloga projekta** i treba da sadrži od jedne do četiri strane. „Dužina“ matrice zavisi od obima i složenosti projekta, kao i od toga koliko će nivoa „ciljeva“ matrica sadržati.



Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Add-Ins



D72 fx other network members

	A	B	C	D	E
1	Annexe D		LOGICAL FRAMEWORK		
2					
3	Project name: Strengthening employment and economic activity through community action and cross-sector cooperation				
4	Budget line 19-06-01-01 (2007 and 2008) & 19-06-01-04 (2008)				
5					
6		Intervention logic	Objectively verifiable indicators of achievement	Sources and means of verification	Assumptions
7					
8	Overall objectives	<i>To increase stability and peace and promote a culture of human rights amongst youth and the community in general throughout Bosnia & Herzegovina</i>	- Increased social trust between ethnic, national and religious communities - Decrease in violence and anti-social behaviour attributable to inter-group conflict - Increased sense of wellbeing among youth and others in the community	- Reports from international agencies with offices in the region: OSCE, UN agencies - Media reports - Workshop / focus group research (university or NGO-led) - Local police reports	
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15	Specific objective	<i>To stimulate improvements in the socio-economic life and the attitudes and behaviours of youth resulting in increased stability and social cohesion in three municipalities in Eastern Bosnia</i>	- 50% of total youth population of 10,000 in targeted areas show increased tolerance and respect for diversity and human rights - 40% of more of youth of different national groups in targeted populations socialising, cooperating and engaging in joint activities - Peace-building, anti-violence or community activities being undertaken by young people. - Improvements in the physical environment and community services being carried out by youth for all ethno-national communities	- Comparison of baseline survey with end-of-project survey - Register of project participants and project monitoring reports - Participant feedback: D54evaluation workshops / focus groups - Observation of community improvements and service provision by community members and project staff - Feedback from community members: focus groups / semi-structured interviews	- Divisive nationalist politics either the national or local are unable to undermine gains - Economic stability is maintained
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32	Expected	1. Three community youth organizations in 2	4.1.2 youth NGOs actively designing and	4.1.1 Youth NGO project documents	

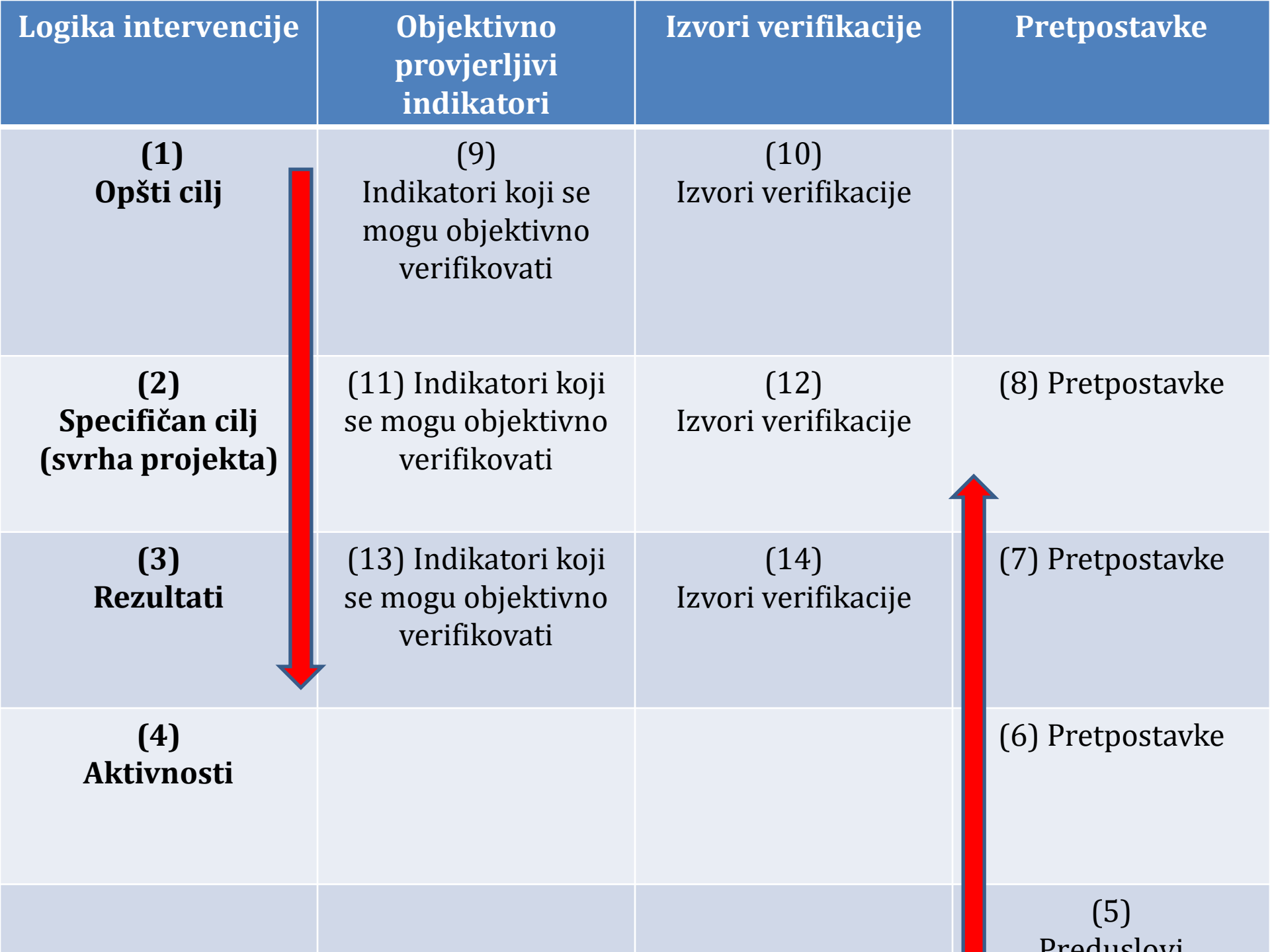
Slijed koraka u izradi matrice i sadržaja

- Izrada Logičke matrice **predstavlja iterativan proces**, a ne samo linearan slijed koraka. U toku izrade novih dijelova matrice, prethodno sakupljene informacije treba revidirati i ukoliko je to potrebno, ažurirati.
- Međutim, postoji opšti slijed koraka koji se poštuje prilikom izrade matrice. On počinje **opisom projekta** i logikom intervencije (sa vrha) (1. KOLONA), potom slijedi **definisanje pretpostavki** (sa dna) (4. KOLONA), a nakon toga definisanje indikatora i izvora verifikacije (poprečno).

Prva kolona: Logika intervencije

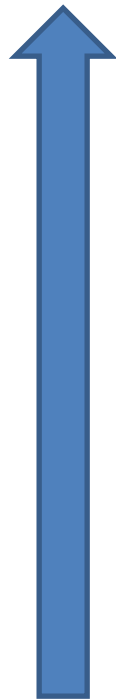
- Logika intervencije logičke matrice identifikuje **šta projekat namjerava da uradi (strategiju intervencije)** i pokazuje međusoban odnos različitih nivoa ciljeva. Logika intervencije se testira i redefiniše analizom pretpostavki u četvrtoj koloni matrice





Prva kolona: logika intervencije

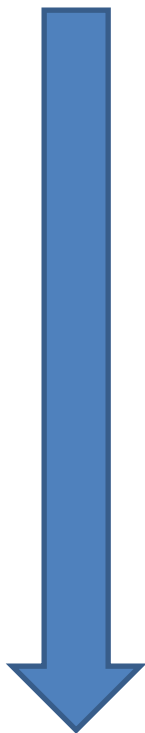
Pristup od dna prema vrhu



- Ako budu obezbijeđeni odgovarajući ulazni parametri/sredstva, onda mogu biti preduzete **aktivnosti**.
- Ako budu preduzete aktivnosti, onda mogu biti proizvedeni **očekivani rezultati**.
- Ako budu proizvedeni rezultati, onda može biti postignuta **svrha (specifičan cilj)**.
- Ako bude postignuta svrha, onda projekat doprinosi **opštem cilju**.

Prva kolona: logika intervencije

Pristup od vrha prema dnu



- Ako želimo da doprinesemo **opštem cilju**, onda moramo postići svrhu (specifičan cilj)
- Ako želimo da postignemo **svrhu (specifičan cilj)**, onda moramo ostvariti konkretne rezultate.
- Ako želimo da ostvarimo **rezultate**, onda moramo primijeniti konkretne aktivnosti.
- Ako želimo da implementiramo konkretne **aktivnosti**, onda moramo primijeniti identifikovane ulazne parametre/sredstva.

Logika intervencije

(1)
Opšti cilj



Dugoročne koristi za korisnike i druge grupe. Opisuje predviđeni dugoročni cilj čijem ostvarenju projekat doprinosi (opravdanje za projekat). Ovu stavku treba početi riječima „treba da doprinese...“.

(2)
Specifičan cilj (svrha projekta)



Jasni, kratkoročno ostvarljivi ciljevi projekta. Opisuje željene efekte projekta (svrha projekta), ostvarivanje neposrednog cilja za direktne korisnike kao jasno definisanog stanja u budućnosti. Ovu stavku treba definisati tako da bude istaknuta korist koju ima ciljna grupa, na primer, „povećan/ti, poboljšan/ti itd...“.

Primjeri ciljeva u logičkoj matrici

Logika intervencije

Primjeri ciljeva

(1)
Opšti cilj



1. „Doprinijeti poboljšanju zdravlja porodica, naročito među mlađim od 5 godina, kao i opšteg poboljšanja riječnog ekosistema“
2. „To contribute to the improvement of the socioeconomic situation of Romani women in Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH) and Montenegro (CG) through their active participation in policy-making“

(2)
Specifičan cilj (svrha projekta)



1. „Poboljšati kvalitet riječne vode“
2. „To strengthen Romani women organisations to promote gender-responsive National Action Plans and to monitor their implementation“

Logika intervencije

(3) 
Rezultati (Outputs) izraženi su kao
operativni ciljevi (targets)

Specifični produkti i usluge obezbijeđeni projektom. Njih treba definisati kao opipljive rezultate – „postignuti/proizvedeni/sprovedeni itd.“ Njihov kombinovani uticaj treba da bude dovoljan za postizanje svrhe

(4) 
Aktivnosti

Kako ćete nešto uraditi i kojim redoslijedom da bi se ostvarili rezultati, koristeći ljudske, tehničke i finansijske resurse. Aktivnosti treba da budu definisane kao procesi, upotrebom sadašnjeg vremena i aktivnih oblika glagola, na primer, „pripremiti, izraditi, izgraditi, sprovesti istraživanje...“.

Treba izbjegavati isuviše detaljno opisivanje aktivnosti i navesti samo osnovnu strukturu i strategiju projekta.

Definisanje ciljeva u logičkoj matrici

- Uobičajen problem koji se javlja prilikom definisanja izjava o ciljevima nastaje onda kada se **svrha (specifični cilj)** definiše kao **prepričavanje rezultata**, umjesto kao postignuće višeg ranga.
- Na primjer, u slučaju projekta prečišćavanja vode, rezultati kojima se postiže svrha formulisani su na sljedeći način:

Rezultati:

- Smanjeno direktno otpuštanje otpadnih voda u rijeku Vrbas;
- Poboljšani standardi za tretman otpadnih voda;
- Poboljšana informisanost javnosti o odgovornostima za upravljanje zaštitom životne sredine

Formulisanje svrhe (specifičnog cilja)

Loša praksa

Svrha je ~~skup~~ rezultata

Primjer loše definisanog specifičnog cilja:
„Poboljšano je prečišćavanje vode i smanjen
je nivo direktnog izlivanja u rijeku“

Dobra praksa

Svrha je **posljedica** rezultata



„Poboljšan kvalitet vode rijeke Vrbas“ ili
„Poboljšati kvalitet vode rijeke Vrbas“

Četvrta kolona logičke matrice: Pretpostavke – povezanost sa menadžmentom rizika

- Pretpostavke su eksterni faktori koji mogu uticati na uspjeh projekta (ili ga čak i odrediti), ali se nalaze van direktne kontrole rukovodioca projekta.
- Pretpostavke su odgovor na pitanje: „Koji eksterni faktori mogu uticati na realizaciju projekta i dugoročnu održivost koristi koje on donosi, a koji su **van kontrole** rukovodioca projekta?”
- Pretpostavke su dio vertikalne logike u logičkoj matrici. Rad na definisanju pretpostavki počnite od dna matrice i potom idite ka vrhu.

Četvrta kolona logičke matrice: Pretpostavke

- Identifikujte pretpostavke na svakom nivou u matrici, sve do nivoa razvojnog cilja, na osnovu sljedeće logike:
- kada su **aktivnosti** sprovedene, a pretpostavke na ovom nivou se pokažu tačnim, **rezultati** će biti postignuti;
- kada su **rezultati i pretpostavke** na ovom nivou ispunjeni, **svrha projekta** biće postignuta; i
- kada je **svrha** postignuta i pretpostavke na ovom nivou ispunjene, projekat će dati doprinos postizanju **opštih ciljeva**.

Opšti cilj

Svrha

Rezultati

Aktivnosti

↑
Ulazni parametri

Npr. ukoliko su aktivnosti preduzete
i pretpostavke se pokažu tačnim,
rezultati se mogu postići, itd.

Pretpostavke

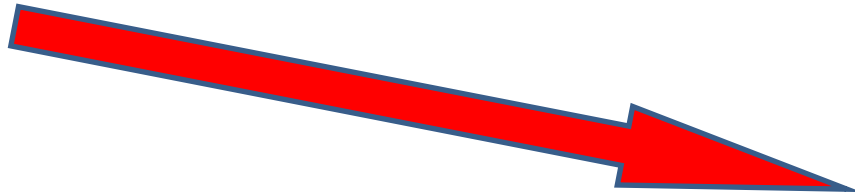
Pretpostavke

Pretpostavke

Preduslovi – potrebno je da se is-
pune pre nego što se odvoje sred-
stva i započnu aktivnosti

Ukratko, možemo reći da se pretpostavke:

- mogu izvesti iz stabla ciljeva;
- formulišu kao pozitivno stanje;
- da su povezane sa različitim nivoima u matrici;
- da su odmjerene u skladu sa važnošću i izvjesnošću.
- Slijedi primjer



	Indikator 1		
Opšti cilj „Doprinijeti poboljšanju zdravlja porodica, naročito među mlađim od 5 godina, kao i opšteg poboljšanja riječnog ekosistema“			
Specifičan cilj (svrha projekta) „Poboljšati kvalitet vode rijeke Vrbas“			Kampanja podizanja svijesti lokalnih samouprava ima pozitivan uticaj na zdravstvene i sanitarne prakse siromašnih porodica
Rezultati 1.Smanjena količina otpadnih voda koje domaćinstva i fabrike ispuštaju direktno u rijeku”			Tokovi rijeka se održavaju iznad x megalitara u sekundi najmanje 8 mjeseci godišnje. Agencija za zaštitu životne sredine uspješna u smanjenju ispuštanja čvrstih otpadnih materija sa H na Y tona godišnje.

Logika intervencije	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
(1) Opšti cilj “ To contribute to the improvement of the socioeconomic situation of Romani women in Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH) and Montenegro (CG) through their active participation in policy-making”			No serious political and/or economic crisis Governments continue efforts to improve situation of Roma men and women
(2) Specifičan cilj (svrha projekta) “To strengthen Romani women organisations to promote gender-responsive National Action Plans and to monitor their implementation”			No serious political and/or economic crisis In light of new “Roma policy” of the EU, governments continue efforts to improve situation of Roma men and women Interest and

Koje pretpostavke ostaju u projektu?

- Ukoliko bude utvrđeno da je pretpostavka veoma važna za ishod projekta **ali da nije vjerovatno da će se ostvariti**, onda ona predstavlja **nepremostivi rizični faktor**.
- Ukoliko se identifikuju ovakvi faktori, **projekat treba izmijeniti** tako da ovi faktori budu izbjegnuti.
- Ukoliko to nije moguće učiniti, projekat ne treba sprovoditi.
- Kada pretpostavke budu analizirane i testirane, a pod uslovom da se projekat još uvijek smatra „izvodljivim“, **jedine pretpostavke koje treba ostaviti** u Logičkoj matrici **jesu one koje će se vjerovatno ostvariti**, ali koje ipak treba pažljivo pratiti tokom primjene projekta.
- Tada one mogu postati dio plana za praćenje i upravljanje rizikom.

DRUGA I TREĆA KOLONA: INDIKATORI I IZVORI VERIFIKACIJE

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

Indikatori/Pokazatelji

- Objektivno mjerljivi indikatori (OMI) opisuju ciljeve projekta na operativno mjerljiv način i tačno određuju koji su to standardi koji moraju biti dostignuti kako bi cilj, svrha i rezultati projekta bili ostvareni.

Utvrđivanje načina verifikacije ispunjenosti ciljeva

- Kvalitet – vrsta (ili priroda) promjene (koliko dobro je izvršena)
- Kvantitet – obim/razmjera promjene (koliko je velika, šta je sve promijenjeno)
- Vremenski okvir – kada je promjena trebalo da se dogodi (koji je najkasniji rok)
- Ciljna grupa – (za koga)
- Mjesto – lokacija (gdje)

Indikatori kvantitativne i kvalitativne prirode

- Indikatore dobijamo kao odgovor na pitanja „**Kako možemo da znamo da li se isplanirano zaista i ostvaruje ili se ostvarilo?**“
- Čime mjerimo uspjeh?“
- Često je neophodno ustanoviti više indikatora za svaki postavljeni cilj. Na primjer, jedan indikator može da pruži valjane **kvantitativne informacije, koje onda treba upotpuniti** nekim drugim indikatorom usmjerenim na pitanja **kvalitativne prirode** (kao što su mišljenja ciljnih grupa).

Primjer indikatora

Svrha (specifičan cilj)	Direktni inidikator	Indirektni indikator
„Poboljšati kvalitet vode rijeke Vrbas“	Nivo koncentracije jedinjenja teških metala	☐ Statistički podaci o bolestima i zarazama koje se prenose vodom ☐ Zalihe ribe

Formulisanje indikatora

- Dobar OMI je definisan po principu **SMARTI** (Specific, Measurable, Available, Relevant, Time-bound, Independent), odnosno dobar OMI je:
 - 1) **Ograničen na cilj** koji treba da mjeri i da je sadržajan, tj. da na precizan način odražava šta je suštinski aspekt cilja.
 - 2) **Mjerljiv kvantitativno ili kvalitativno**, i moguće ga je mjeriti u odnosu na činjenice. Svaki indikator treba da odražava neku činjenicu, a ne subjektivni utisak. On treba da ima isto značenje kako za one koji podržavaju sprovođenje projekta, tako i za obavještene skeptike.

Formulisanje indikatora

- 3) **Dostupan uz prihvatljive troškove i da je zasnovan na raspoloživim podacima.** Indikatori treba da proističu iz podataka koji su već pripremljeni i dostupni ili iz onih koji mogu da budu prikupljeni uz ulaganje razumnog dodatnog napora u sklopu administracije projekta.
- 4) **Relevantan u odnosu na informacije koje su potrebne rukovodiocima projekta,** kao i vjerodostojan, tj. promjene koje registruje mogu direktno da se pripišu samom projektu.
- 5) **Vremenski uokviren** tako da se zna kada možemo očekivati da cilj/zadatak bude ispunjen.
- 6) **Nezavisan jer indikatori treba da budu nezavisni jedan od drugog,** pri čemu se svaki odnosi samo na jedan cilj u okviru logike intervencije, tj. na Opšti cilj, na Svrhu projekta ili na jedan Rezultat. Jedan isti indikator ne bi trebalo da bude upotrebljen za opisivanje više ciljeva.

Opšti cilj „Doprinijeti poboljšanju zdravlja porodica, naročito među mlađim od 5 godina, kao i opšteg poboljšanja riječnog ekosistema“	Pojava zaraza koje se prenose vodom, kožnih infekcija i bolesti krvi prouzrokovanih teškim metalima smanjena za 50% do 2015. godine, naročito među porodicama sa malim primanjima koje žive pored rijeke		
Specifičan cilj (svrha projekta) „Poboljšati kvalitet vode rijeke Vrbas“	Koncentracija jedinjenja teških metala (Pb, Cd, Hg) i neprečišćenog kanalizacionog otpada smanjena za 25% (u poređenju sa nivoima iz 20013. g) i ispunjeni postavljeni nacionalni standardi kontrole zagađenosti i zdravlja do kraja 2016. g.		Kampanja podizanja svijesti lokalnih samouprava ima pozitivan uticaj na zdravstvene i sanitarne prakse siromašnih porodica
Rezultati 1.Smanjena količina otpadnih voda koje domaćinstva i fabrike ispuštaju direktno u rijeku”	70% otpadnih voda koje se stvaraju u fabrikama i 80% otpadnih voda iz domaćinstava prečišćeno u fabrikama za prečišćavanje do 2016. g.		Tokovi rijeka se održavaju iznad x megalitara u sekundi najmanje 8 mjeseci godišnje. Agencija za zaštitu životne sredine uspješna u smanjenju ispuštanja čvrstih otpadnih materija sa H na Y tona

Izvori verifikacije

- Izvore verifikacije (IV), koji se još zovu i sredstva verifikacije, trebalo bi razmotriti i utvrditi u isto vrijeme kada i indikatore.
- Na ovaj način biće omogućeno testiranje toga da li indikatori mogu da budu realno izmjereni, uz ulaganje **razumne količine** vremena, novca i napora.
- Indikatori za koje ne možemo da pronađemo odgovarajuće sredstvo verifikacije **moraju biti zamijenjeni drugim**, mjerljivim indikatorima.

Izvori verifikacije treba tačno da pokažu:

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

Opšti cilj „Doprinijeti poboljšanju zdravlja porodica, naročito među mlađim od 5 godina, kao i opšteg poboljšanja riječnog ekosistema“	Pojava zaraza koje se prenose vodom, kožnih infekcija i bolesti krvi prouzrokovanih teškim metalima smanjena za 50% do 2015. godine, naročito među porodicama sa malim primanjima koje žive pored rijeke	Evidencije iz opštinskih bolnica i klinika, zdravstveni kartoni majke i djece koje su sakupili mobilni timovi. Rezultati prikazani u godišnjem izvještaju “Stanje životne sredine” Agencije za zaštitu životne sredine	
Specifičan cilj (svrha projekta) „Poboljšati kvalitet vode rijeke Vrbas“	Koncentracija jedinjenja teških metala (Pb, Cd, Hg) i neprečišćenog kanalizacionog otpada smanjena za 25% (u poređenju sa nivoima iz 20013. g) i ispunjeni postavljeni nacionalni standardi kontrole zagađenosti i zdravlja do kraja 2016. g.	Nedeljne ankete o kvalitetu vode, koje zajednički sprovode AZŽS i Institucija za očuvanje rijeka, a o čijim rezultatima jednom mjesečno izveštavaju Ministra za zaštitu životne sredine (Predsjednika upravnog odbora projekta)	Kampanja podizanja svijesti lokalnih samouprava ima pozitivan uticaj na zdravstvene i sanitarne prakse siromašnih porodica
Rezultati 1.Smanjena količina otpadnih voda koje domaćinstva i fabrike ispuštaju direktno u rijeku”	70% otpadnih voda koje se stvaraju u fabrikama i 80% otpadnih voda iz domaćinstava prečišćeno u fabrikama za prečišćavanje do 2016. g.	Godišnje ankete na uzorku domaćinstava i fabrika koje sprovode opštine u periodu 2013-2016. g.	Tokovi rijeka se održavaju iznad x megalitara u sekundi najmanje 8 mjeseci godišnje. Agencija za zaštitu životne sredine uspješna u smanjenju ispuštanja čvrstih otpadnih

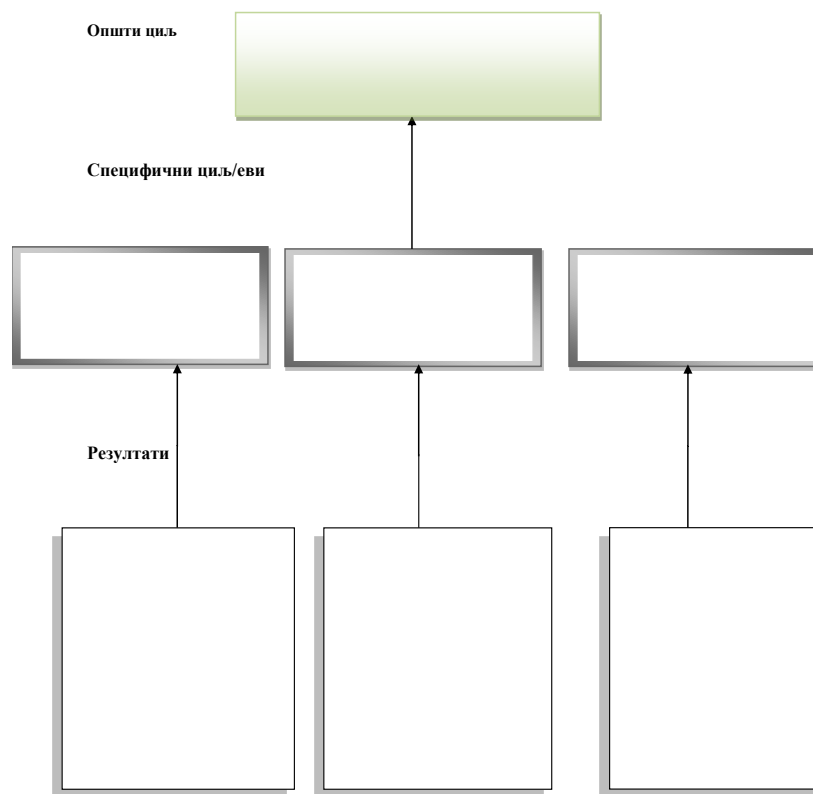
Logika intervencije	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Opšti cilj To increase stability and peace and promote a culture of human rights amongst youth and the community in general throughout BiH	- Increased social trust between ethnic, national and religious communities; -Decrease in violence and anti-social behaviour attributable to inter-group conflict; --Increased sence of wellbeing among youth and others in community	Reports from international agencies with offices in the region: OSCE, UN agencies, - Media reports - Workshop / focus group research (university or NGO-led) - Local police reports	
Specifičan cilj „To stimulate improvements in the socio-economic life and the attitudes and behaviours of the youth of three municipalities in Eastern Bosnia and Herzegovina “	-50% of total youth population of 10,000 in targeted areas show increased tolerance in targeted areas show increased tolerance; -40% of more of youth of different national groups in targeted populations socialising, cooperating and engaging in joint activities. -Peace-building, anti-violence or community activities being undertaken by young people.....	- Comparison of baseline survey with end-of-project survey - Register of project participants and project monitoring reports - Participant feedback: D54evaluation workshops / focus groups - Observation of community improvements and service provision by community members and project staff	Divisive nationalist politics at either the national of local level either the national of local level gains. Economic stability is maintained

Odluka o ciljevima

- U procesu odlučivanja o ciljevima, **veći dio iz stabla ciljeva će biti isključen**. Osim kriterija, potrebno je oslanjati se na podatke prikupljene u prvom dijelu analize zainteresovanih strana, potreba, problema. U svakom slučaju, analiza strategija je komplikovana, te zahtijeva sposobnost donošenja kritičnih odluka.



Zadatak za vježbu – izraditi stablo ciljeva na primjeru (30 minuta)



4. KORAK – ANALIZA STRATEGIJA

O izboru ciljeva zavisi konačni izgled i aktivnosti projekta. Kako bi se iskoristili svi dostupni podaci na najbolji način, prije izbora ciljeva potrebno je postaviti kriterije koji će pomoći pri odlučivanju. Kriteriji su različiti za različite projekte, ali većina, među ostalima, ima i pitanja slična ovima:

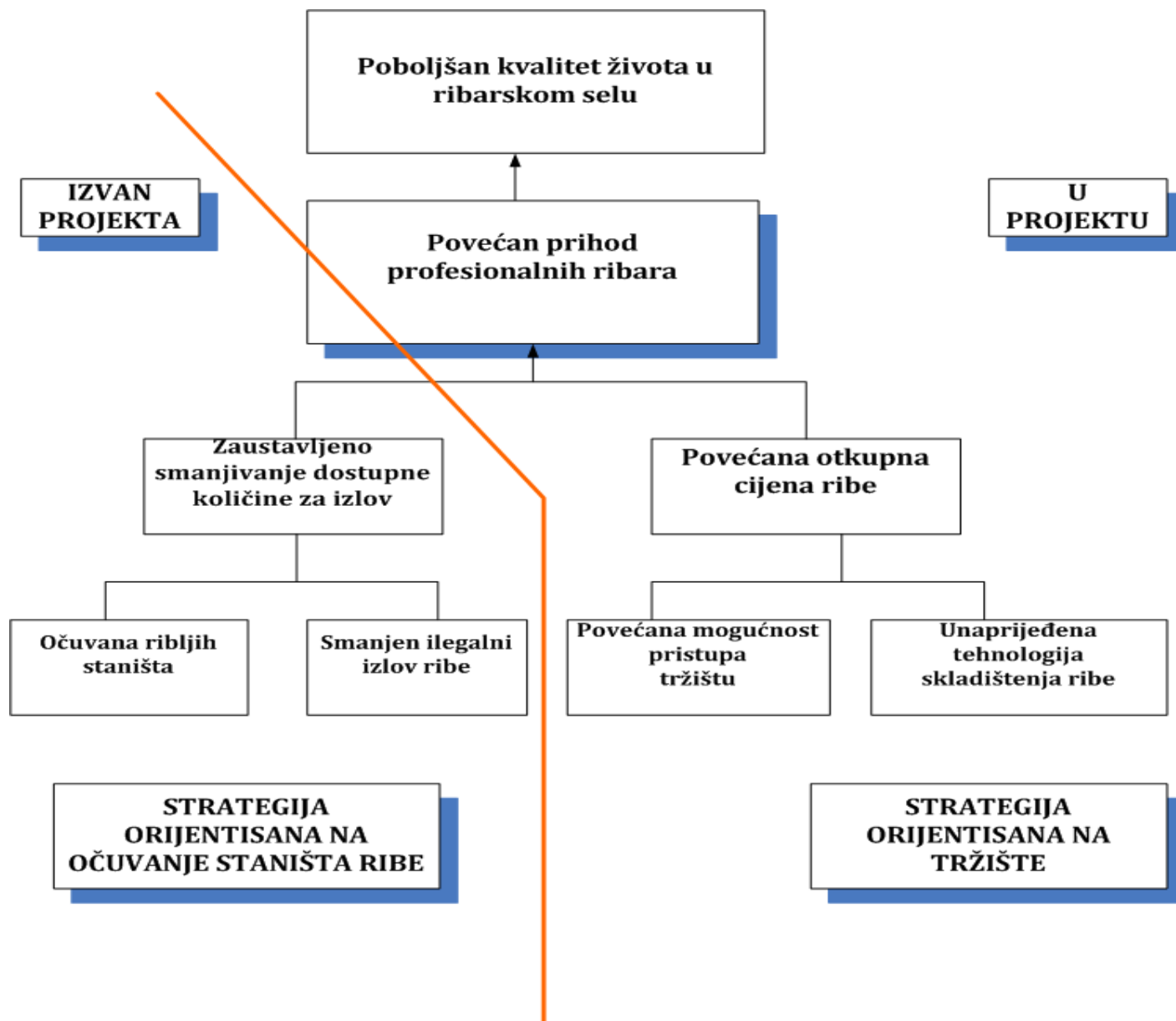
- očekivani doprinos ključnim ciljevima javnih politika (BiH ili EU);
- korisnost za ciljne i korisničke grupe (prioriteti u skladu s njihovim potrebama);
- socijalna prihvatljivost projekta;
- hitnost;

- komplementarnost s drugim programima i projektima koji se već odvijaju ili planiraju (relevantnost);
- kapitalna ulaganja i operativni troškovi te mogućnosti različitih nivoa vlasti da finansiraju troškove održavanja;
- finansijska i ekonomska isplativost;
- tehnička izvodivost;
- učinak na okruženje.



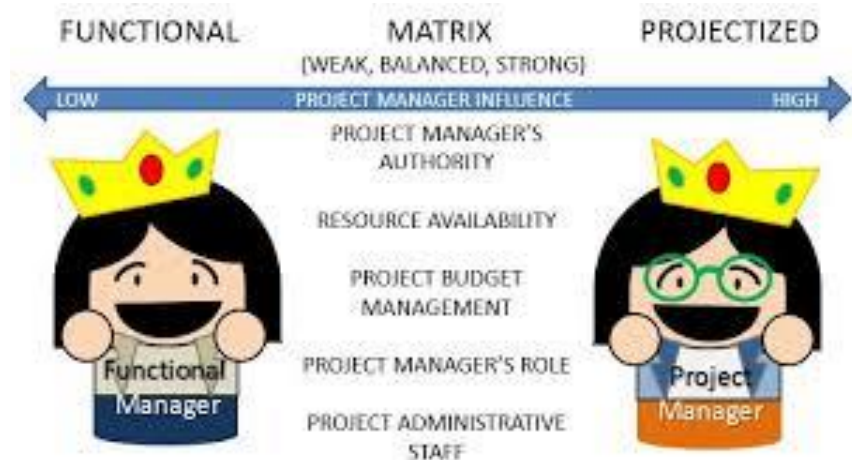
4. KORAK – ANALIZA STRATEGIJA

Primjer donošenja odluke o strategiji



Organizacioni uticaji na projektni menadžment

- Veliki uticaj na vođenje projekta ima organizacija i njena struktura, procedure i već postojeća pravila, te razni drugi faktori u okruženju u kom se projekat planira i izvodi.



Osnovne karakteristike koncepta upravljanja projektom

- Svaki pristup konceptu upravljanja projektom, traži definisanje i upotrebu odgovarajuće organizacije (org. strukture) za upravljanje projektom.
- Ovakav pristup se najviše ogleda u korišćenju tzv. projektne organizacije, kao forme za upravljanje projektom.



2 Organizaciona kultura i stilovi (faktor okruženja)

- Kultura i stilovi su grupa fenomena poznati kao kulturne norme, koje se razvijaju tokom vremena.
- Organizaciona kultura je zajedničko iskustvo članova organizacije i većina organizacija ima jedinstvenu kulturu i zajednička iskustva koja uključuju, a nisu ograničena na:
 - 1) Zajednička vizija, misija, vrijednosti, vjerovanja i očekivanja;
 - 2) Regulative, politike, metode i procedure;
 - 3) Sistemi nagrađivanja i motivisanja;
 - 4) Tolerancija rizika;
 - 5) Liderstvo, hijerhija i odnosi autoriteta;
 - 6) Kodeks ponašanja, radna etika i radno vrijeme, i
 - 7) Radno okruženje.

Organizazione komunikacije

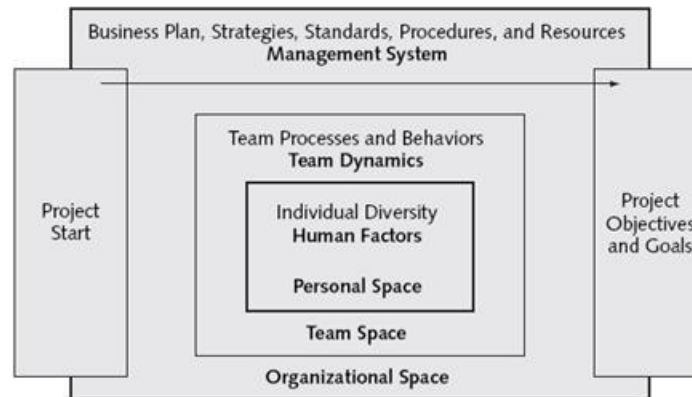
- Uspjeh projektnog menadžmenta u organizaciji u mnogome zavisi od efektivnog organizacionog stila komuniciranja.
- Projektni menadžeri komuniciraju sa relevantnim stejkholderima uključujući i e-komunikaciju.



Organizaciane strukture

- Organizaciona sruktura je faktor okruženja preduzeća koji može da utiče na raspoloživost resursa i utiče na način na koji su projekti vođeni.

Figure 2.1
Three Spaces of Project Management



Struktura organizacije

- Funkcionalna organizacija (Functional)
- Matrična (Matrix) – slaba, balansirana i jaka matrična struktura
- Projektno orijentisana (Projectized)

	Funkcionalna	Slaba matrica	Balansirana matrica	Jaka matrica	Projektno orijentisana
PM autoritet	Nizak ili nikakav	Nizak	Nizak do umjeren	Umjeren do visok	Vrlo visok
Raspoloživost resursa	Mala ili nikakva	Mala	Mala do srednjeg nivoa	Umjeren a do visoka	Vrlo visoka

Struktura organizacije

	Funkcionalna	Slaba matrica	Balansirana matrica	Jaka matrica	Projektno orijentisana
Ko upravlja budžetom	Funkcionalni menadžer	Funkc. Menadžer	Kombinacija FM i PM	Projekt menadžer	Projekt menadžer
Uloga PM	Pola radnog vremena	Pola radnog vremena	Puno radno vrijeme	Puno radno vrijeme	Puno radno vrijeme
Administrativno projektno osoblje	Pola radnog vremena	Pola radnog vremena	Pola radnog vremena	Pola radnog vremena	Pola radnog vremena

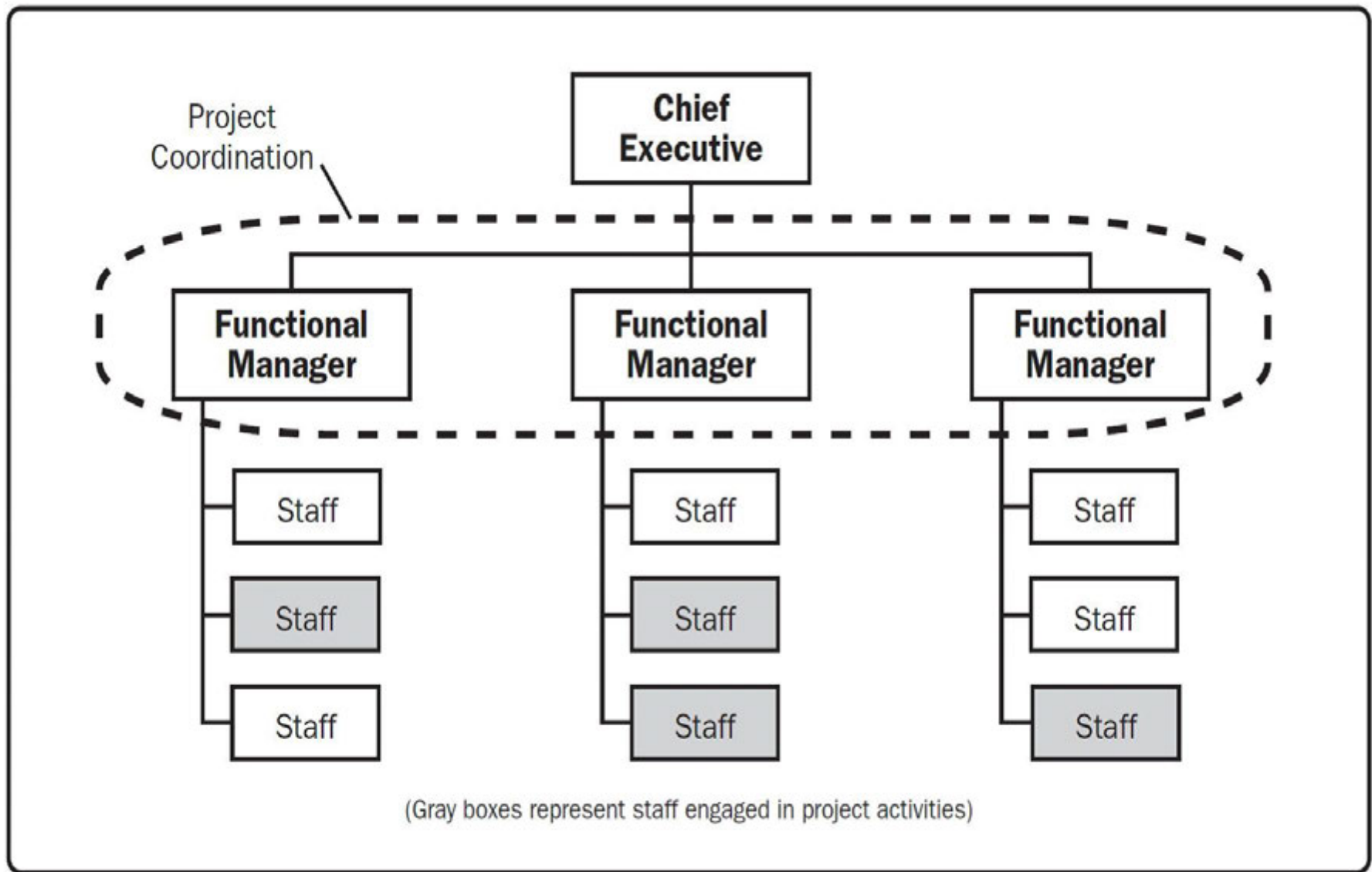


Figure 2-1. Functional Organization

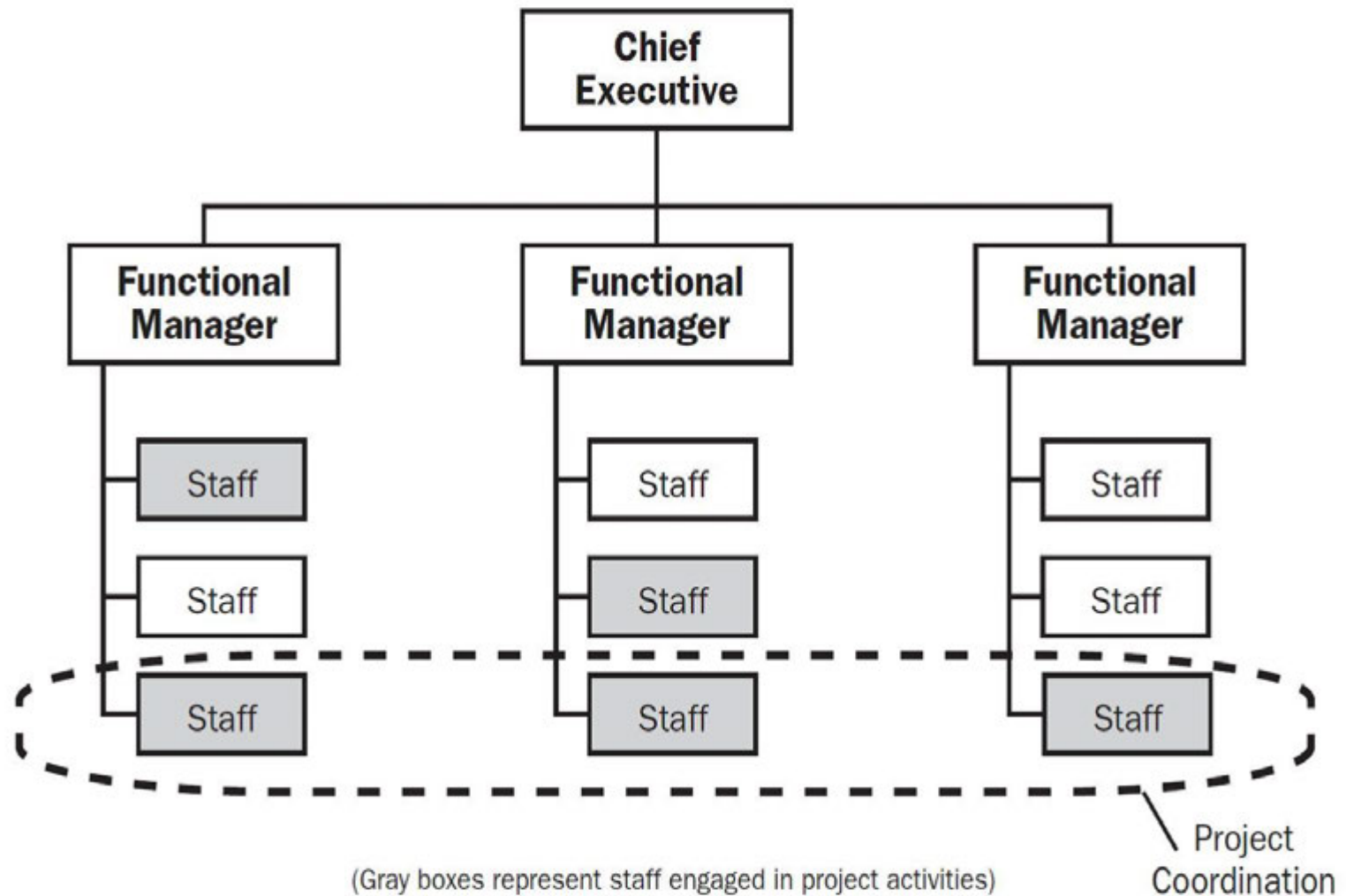


Figure 2-2. Weak Matrix Organization

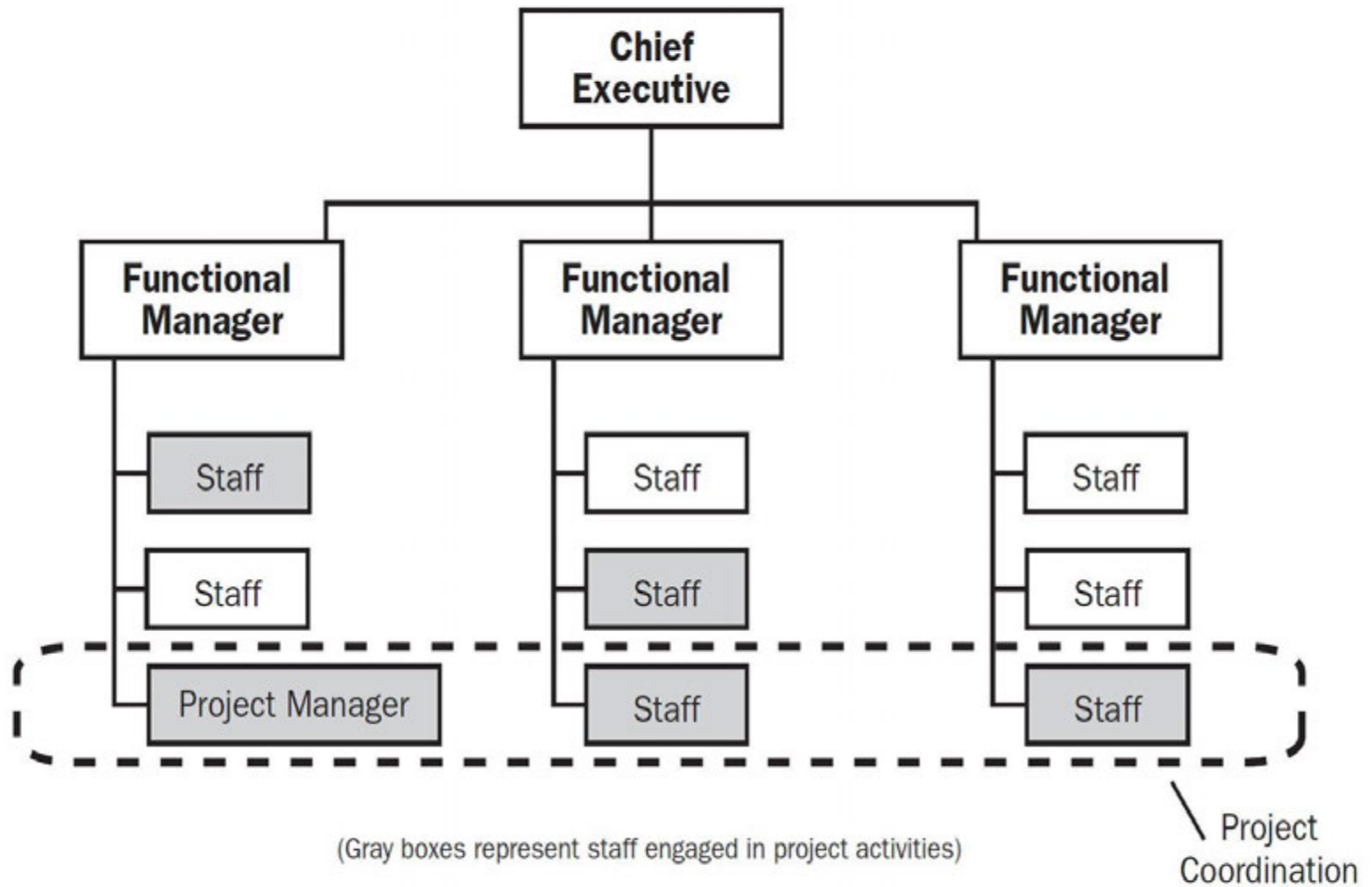


Figure 2-3. Balanced Matrix Organization

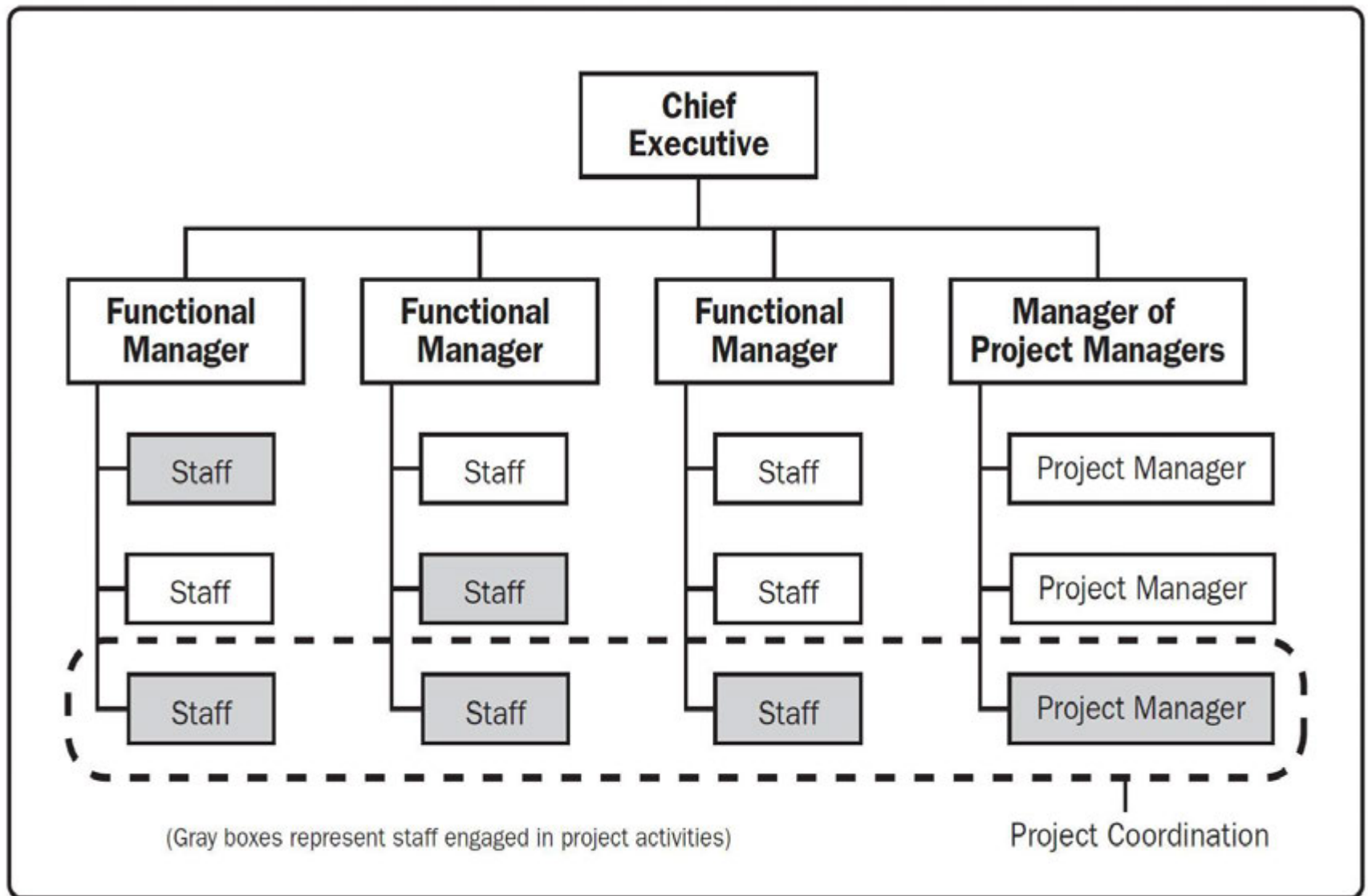
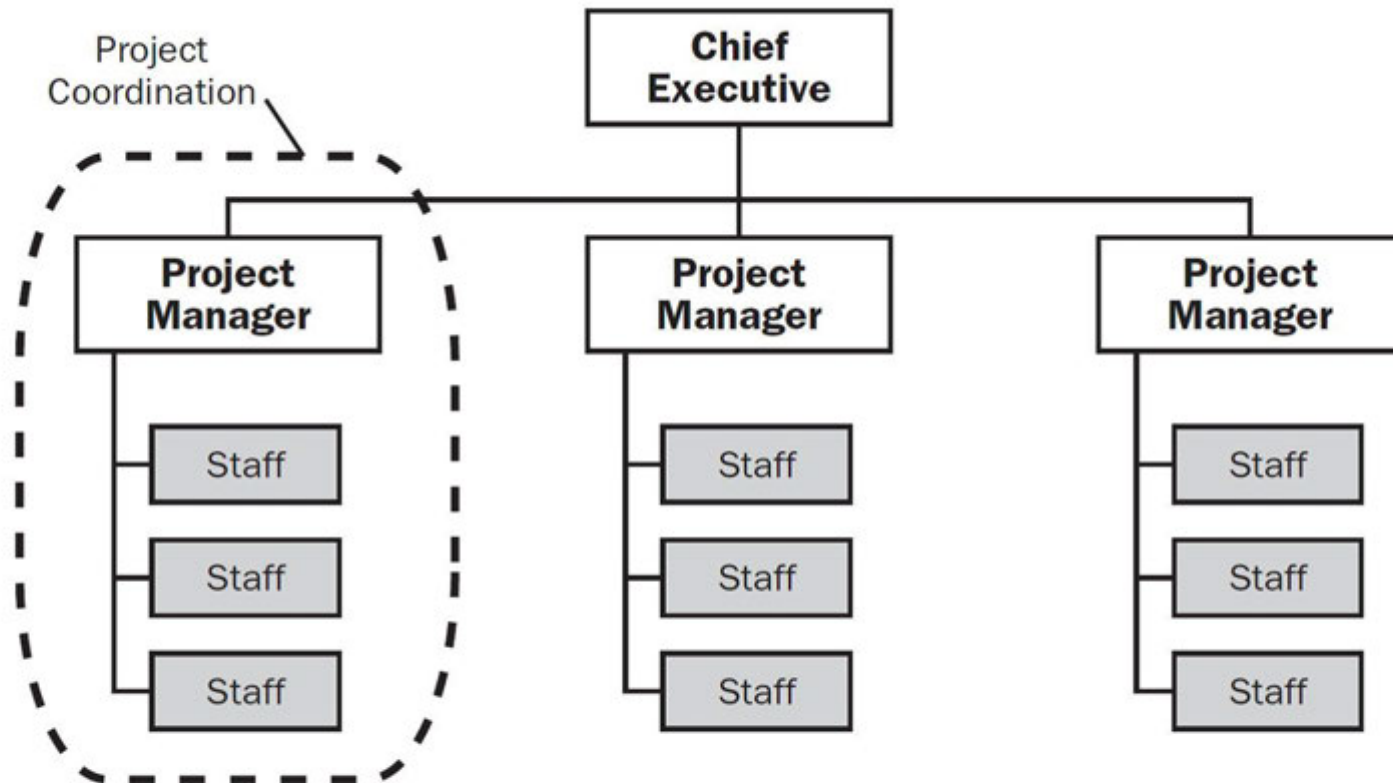


Figure 2-4. Strong Matrix Organization



(Gray boxes represent staff engaged in project activities)

Figure 2-5. Projectized Organization

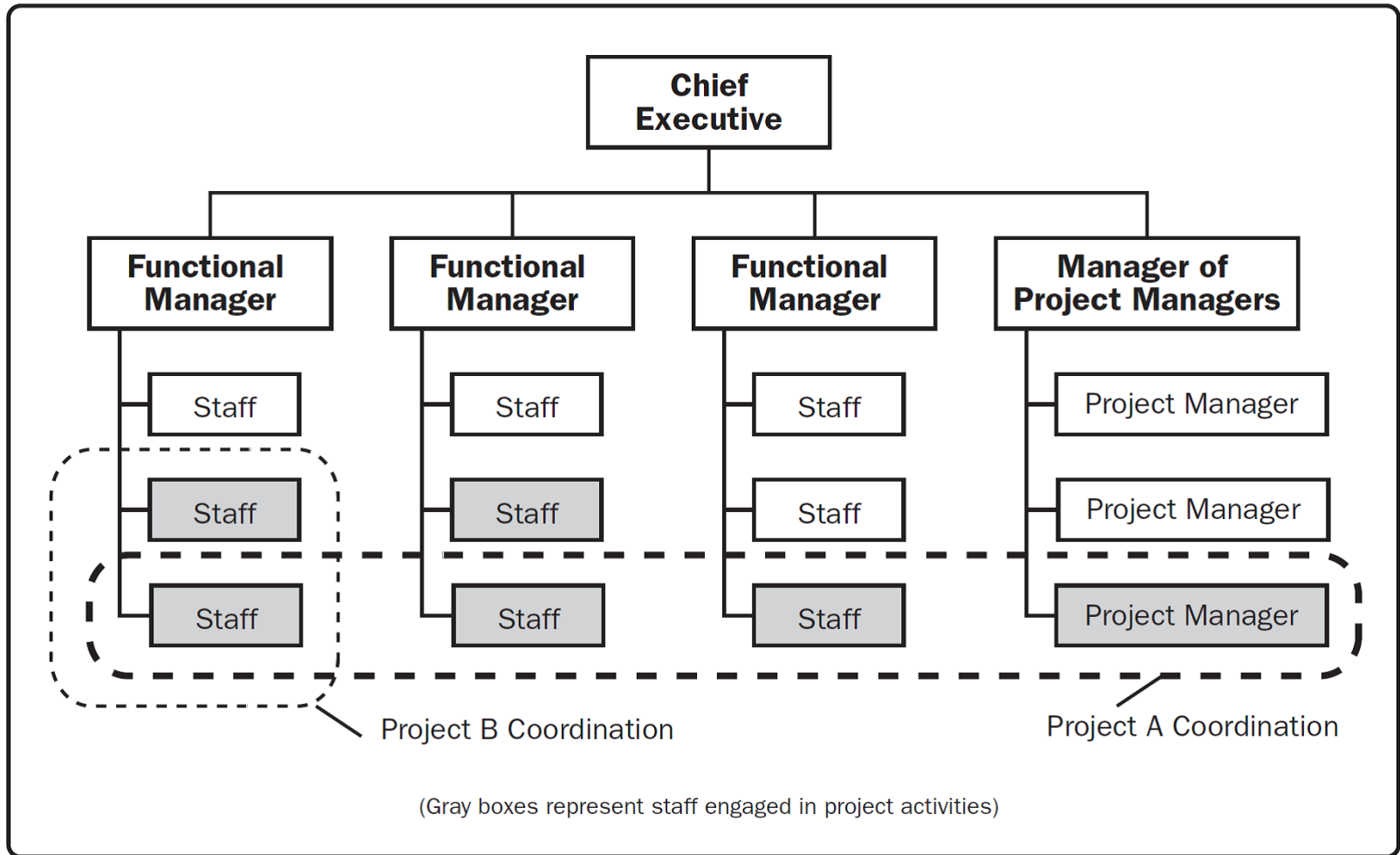


Figure 2-6. Composite Organization

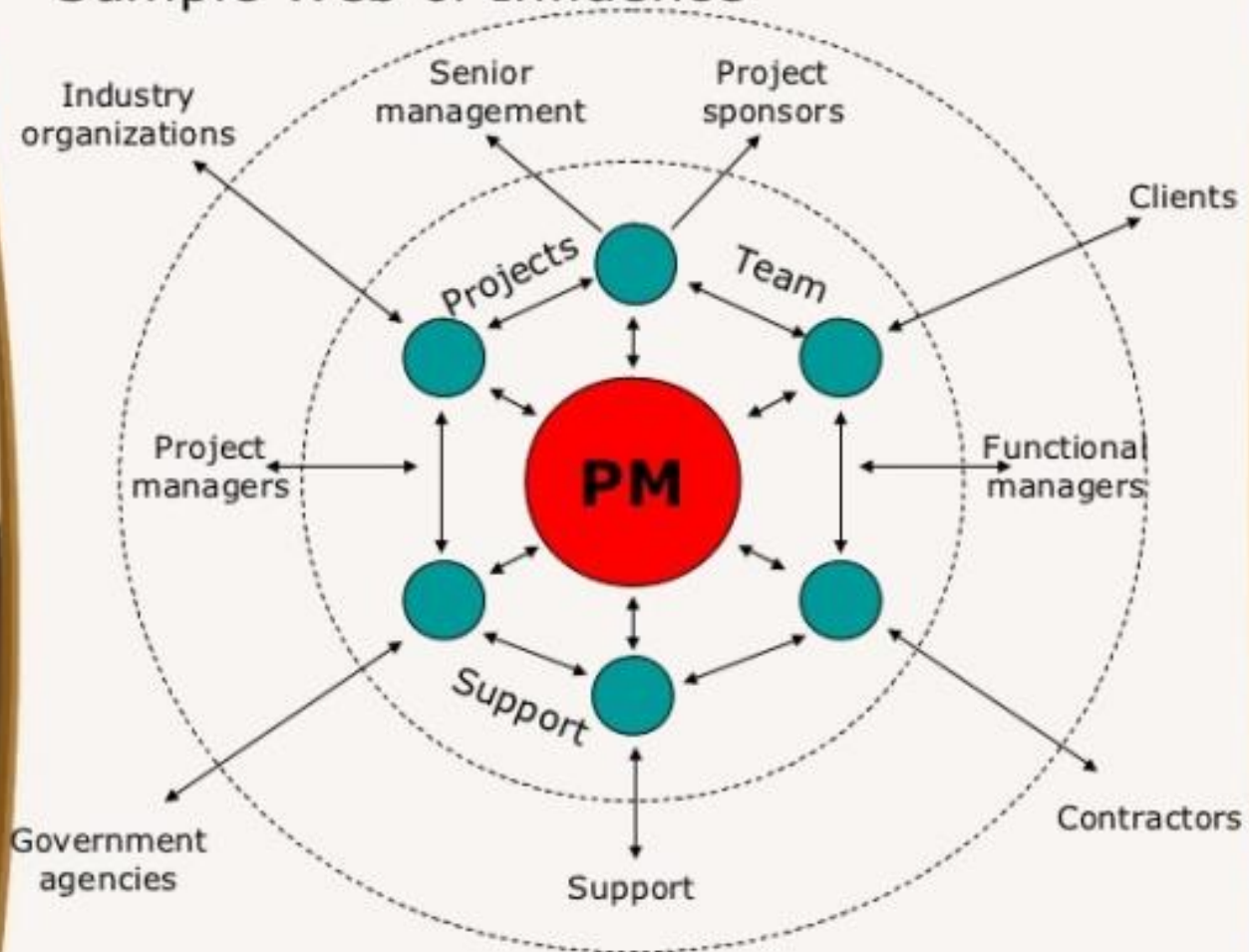
Zainteresovane strane i vođenje (PMI, 2013, p. 29)

- **Stakeholder (zainteresovana strana)** je individua, grupa ili organizacija koja može da utiče, na koju može da bude izvršen uticaj ili koja može da doživljava sebe da će biti subjekat uticaja odluke, aktivnosti ili ishoda projekta.
- **Stakeholderi** mogu biti aktivno uključeni u projekat ili imati interes koji može imati pozitivan ili negativan uticaj implementiranjem ili okončanjem projekta.

	Has decision power	Has no decision power
Directly involved stakeholder	Involve – make them your partner	Inform
Not directly involved stakeholder	Make them happy	As little as possible

Stakeholders (3 of 4)

Sample Web of Influence



Project Life Cycle and Organization

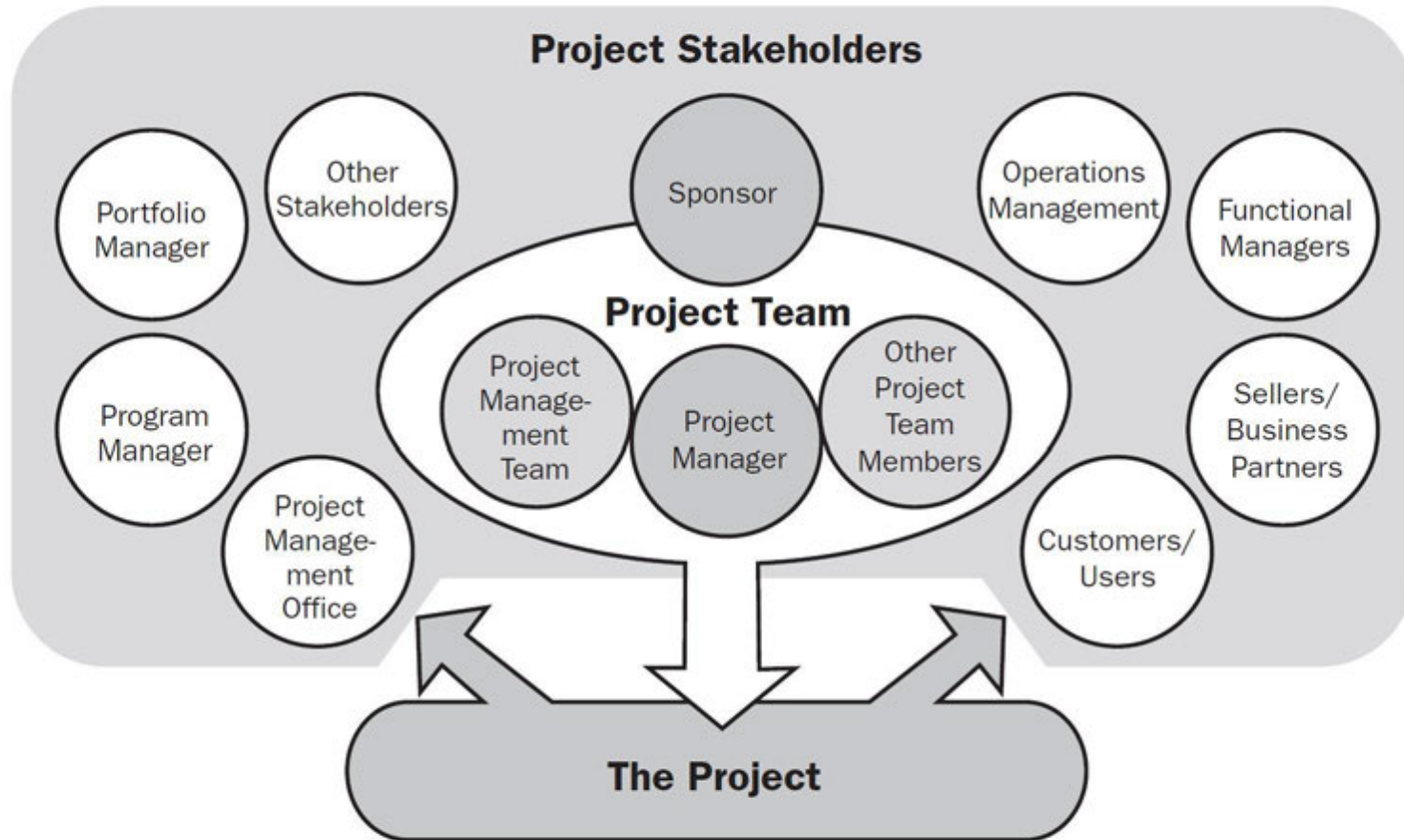
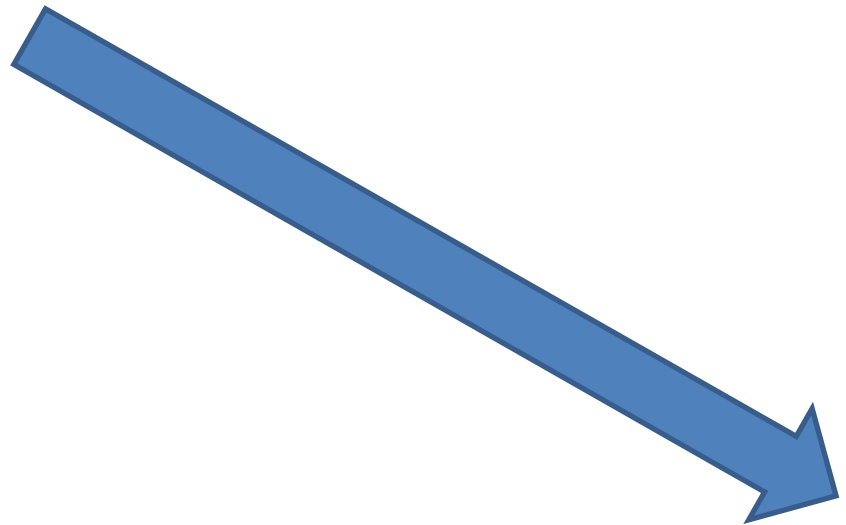


Figure 2-7. The Relationship Between Stakeholders and the Project

1. KORAK – ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

Analizu zainteresovanih strana možemo uraditi na nekoliko načina. Jedan od mogućih načina je sljedeći tabelarni prikaz:



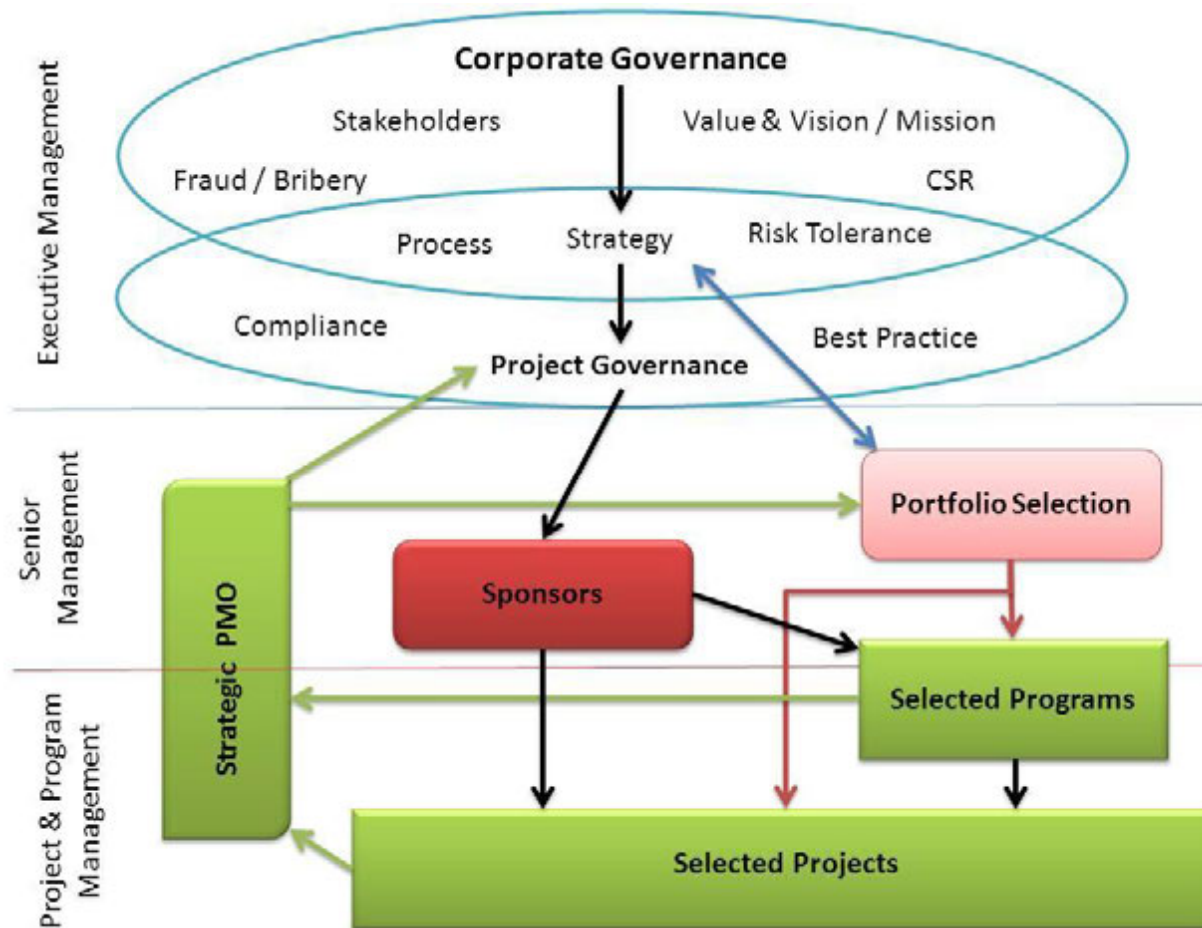
1. KORAK – ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA – **ključna pitanja analize?**

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

[illegible]

Project governance (vođenje i nadzor projekta)

Nadzor projekta u vidu nadzornih, upravljačkih ili sličnih tijela.



Project governance (vođenje i nadzor projekta)

- Okvir projektnog upravljanja obezbjeđuje projektnom menadžeru i timu uvid u strukturu, procese, modele donošenja odluka i alatke za projektni menadžment, uz podršku i kontrolu.

Primjeri elemenata okvira vođenja i nadzora projekta:

- Kriteriji prihvatanja isporuka i projektnog uspjeha;
- Procesi za identifikovanje, eskaliranje i rješavanje pitanja koja se javljaju tokom projekta;
- Odnosi između projektnog tima, organizacionih grupa i eksternih stejkholdera;
- Projektna organizaciona šema sa identifikovanim projektnim ulogama;
- Procesi i procedure za komunikaciju;
- Procesi donošenja odluka na projektu, itd.

Monitoring i evaluacija projekta



Definicija monitoringa

- *Monitoring je praćenje implementacije projekta, poređenje onoga što je navedeno u projektnom prijedlogu s onim što se ostvaruje na terenu.*
- U zavisnosti o tome ko provodi praćenje, razlikujemo dva načina monitoringa:
 - a) Monitoring projekta koji provodi **ugovorno tijelo**,
 - b) Monitoring projekta koji provodi **projektni tim** (najčešće projektni menadžer ili/i stručnjak za *monitoring i evaluaciju*, takozvani *M&E ekspert*).



Monitoring projekta koji provodi ugovorno tijelo

- Nakon potpisivanja ugovora o finansiranju projekta, ugovorno tijelo sastavlja **monitoring plan** za pojedini program podrške, s tačno određenim brojem terenskih posjeta projektu, definisanim intervalima izvještavanja i drugim načinima komunikacije.
- Korisnici finansijske podrške za projekat od ugovornog tijela dobijaju **obrasce za narativno i finansijsko izvještavanje** i kontakte osoba zaduženih za njihov projekt, a u ugovoru koji su potpisali navedene su njihove obaveze u komunikaciji s ugovornim tijelom.



together to ensure a timely submission pursuant to Donor requirements, if any.

D. Final Reports/Project Conclusion

CMP and Country Office will work together to ensure a timely and efficient close-out of the project/program pursuant to applicable Donor regulations and reasonable requirements of CMP. Any costs relating to close-out activities taking place after the term of this IPIA shall be born by the Country Office, except by written agreement by an authorized representative of the CMP.

(1) Content Final Narrative Reports	MFA reporting format.
(2) Content of Final Financial Reports	Financial report according to donor format/approved budget
(3) Other:	External audit according to audition instructions, to be provided by CARE Norway

>> V. PROCUREMENT, ASSET MANAGEMENT, AND DISPOSAL OF ASSETS

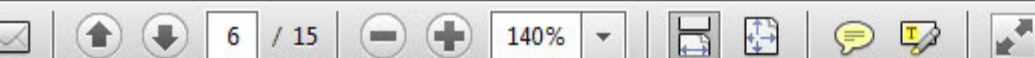
- (1) Any Donor specific requirements relating to procurement, asset management and disposal of project assets will be contained in **Attachments A and B**, and will take preference over other terms in this section.
- (2) Country Office shall maintain a policy that provides for a high level of integrity and avoidance of conflicts of interest in the procurement process. Procurement transactions shall be conducted in a manner to provide, to the maximum extent practical, open and free competition. Contracts shall be awarded only to those bids that are responsive to the solicitation and are most advantageous considering price, quality, and other factors deemed appropriate by the CO, and should be made only with responsible parties who possess the potential ability to perform successfully under the terms and conditions of the proposed procurement.
- (3) Country Office should maintain an inventory of equipment and supplies purchased under

Monitoring projekta koji provodi ugovorno tijelo – termini izvještavanja

- Ugovorno tijelo precizno definiše termine obaveznog izvještavanja. Izvještaji se dijele na:
 - a) narativne** (*obavezni*: mjesečni, kvartalni, polugodišnji i finalni, *specijalni* i *drugi izvještaji* prema zahtjevima), i
 - b) finansijske** izvještaje.

Primjer:





and CMP will work collaboratively to provide a responsive submission. CMP shall timely provide feedback on any report to the Country Office prior to submission to the Donor.

A. Narrative Reports

(1) Language for Reports	English
(2) Content and Frequency of Narrative Project/Program Reports	The CO will prepare narrative and project/programmatic reports in sufficient detail to comply with the Donor Agreement; interim and final narrative and financial reports. Interim reports (narrative and financial) due 31.07.2013, for the period covering 01.12.2012-31.05.2013. Final reports (narrative, financial and audit), due 28.02.2014.
(3) Special Narrative Reports	Country Office must notify CMP promptly of developments that may significantly impact the activities of the Project/Program, including a statement of the action taken or contemplated, and any assistance needed to resolve the situation
(4) Other Required Narrative Reports	
(5) Other Reports as Reasonably Requested	Country Office will timely submit any additional narrative or programmatic reports as may be reasonably requested by the CMP and the Donor.

B. Financial Reports

(1) Content and	Financial reports in sufficient detail to comply with the Donor
-----------------	---

B. Financial Reports

(1) Content and Frequency of Financial Reports	Financial reports in sufficient detail to comply with the Donor Agreement at least 90 days prior to the report due date to the Donor.
(2) Other Required Financial Reports	The audits have to be done by an international approved company, and according to audit instructions provided by CARE Norway's auditor.
(3) Other Reports as Reasonably Requested	Country Office will timely submit any additional financial reports as may be reasonably requested by the CMP and the Donor.
(4) Method of Currency Conversion	Conversion from Contract currency (NOK) to USD with each transfer, according to exchange rate of the day. Budget must be recalculated after each transfer to adjust to actual exchange rate. Conversion to local currencies to follow CO policy.
(5) Budget Line Item Transfer Restrictions/ Donor Line Item Flexibility Limits	Max 10% line item flexibility. Any deviations beyond 10% must be preapproved by CARE Norway.
(6) Currency Used for Financial Reporting	NOK/USD



Monitoring projekta koji provodi ugovorno tijelo – ko je zadužen za monitoring?

- Osobe koje izvana prate implementaciju projekta mogu biti zaposleni u ugovornom tijelu ili konsultanti angažovani samo za tu svrhu.
- Način rada im je sljedeći: čitaju vaše izvještaje, komuniciraju s vama telefonom, skype-om ili e-mailom i dolaze lično razgovarati s projektnim timom i partnerima, s korisnicima projekta, te ostalim pojedincima i institucijama koji učestvuju u implementaciji projekta ili na koje on utiče.



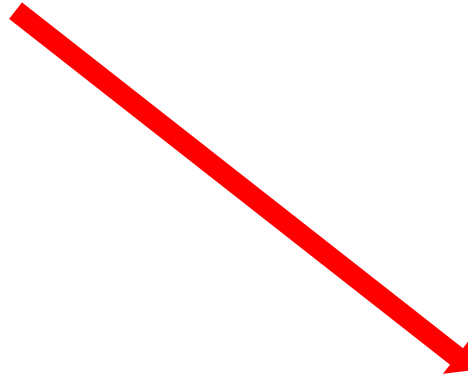
Interni sistem monitoringa

Eksterni monitoring ne može da zamijeni interni sistem nadgledanja dinamike implementacije projekta.

- Ako se implementacija projekta nadgleda konstantno i ako je sistem nadgledanja (monitoringa) dobro dizajniran (izvještavanje, način komuniciranja sa partnerima: redovni sastanci, mejling liste, facebook, itd., posjete na terenu od strane projektnog menadžera i članova projektnog tima), znaci upozorenja biće uočeni dovoljno rano da se može pravovremeno reagovati i umanjiti rizik od neostvarivanja planiranih projektnih ciljeva.

Interni sistem monitoringa

- U samoj fazi planiranja projekta, prilikom izrade matrice logičkog okvira, planiraju se načini verifikacije indikatora, načini praćenja indikatora, njihova efikasnost i ekonomičnost.
- **PRIMJER**



Interni sistem monitoringa - PRIMJER

- Na primjer, ukoliko se u projektu usmjerenom povećanju % recikliranog otpada želi pratiti efekte kampanje senzibilizacije stanovništva, možda će svima anketa prva pasti na pamet.
- Zbog velikog utroška vremena i eksperata potrebnih za dizajn upitnika, obradu i interpretaciju podataka bolja metoda je praćenje količine razvrstanog otpada odloženog u za kontejnere putem obrazaca koje pri primopredaji otpada ionako popunjavaju kompanije koje prevoze i/ili recikliraju otpad.

Evaluacija

- Evaluacija je (pr)ocjena uspješnosti projekta, odnosno ocjena o tome da li smo i kako ostvarili planirane ciljeve projekta.
- Može se odnositi na našu:
 - a) efikasnost* (da li smo na najbolji način koristili resurse u odnosu na očekivane rezultate?);
 - b) uspješnost* (da li su ostvareni rezultati doveli do očekivanih ciljeva – da li smo ostvarili ono što smo željeli?);
 - c) uticaj* (da li je kao posljedica našeg projekta došlo do dugoročnih promjena na nivou pojedinaca, zajednice, institucija, društva u cjelini?); da li smo ostvarili ono što smo željeli?);

Evaluacija

- d) **relevantnost** (u kojoj mjeri su projektni ciljevi u skladu sa prioritetima i programima najvažnijih zainteresovanih grupa?);
- e) **održivost** (u kojoj mjeri će se promjene do kojih je projekat doveo dugoročno nastaviti?)



Evaluacija – čemu služi u projektu?

- Evaluacija bi trebala biti dio kontinuiranog ciklusa vrednovanja naučenih lekcija i njihove primjene u organizacijama.
- Evaluacija pomaže uočavanju prostora za poboljšanja u projektu, stoga je treba planirati tako da dobijene informacije i preporuke budu korisne.
- Loša evaluacija je ona koja samo zadovoljava formalne zahtjeve donatora da bude obavljena u okviru projekta, bez ikakve namjere da se o njenim rezultatima razgovara unutar projektnog tima i da potakne promjene u radu.

Ko je zadužen za evaluaciju?

- Evaluaciju mogu da sprovode nezavisni stručnjaci (***eksterna evaluacija***) angažovani da ocjene uspjeh vašeg projekta (*u tom slučaju bi se ova aktivnost pojavila i kao budžetska stavka, odnosno kao novčani iznos u vašem budžetu*), i kao ***interna evaluacija*** (koju sprovodite vi sami, odnosno tim angažovan na realizaciji projekta).



Plan evaluacije

- Da biste uopšte mogli sprovesti evaluaciju, potrebno je da već tokom pisanja projekta definišete vaš **plan evaluacije**, odnosno da **unaprijed odredite kako ćete pratiti i ocenjivati uspjeh vašeg** projekta. Plan evaluacije projekta odgovara na 7 pitanja:
 1. Ko će raditi evaluaciju? (interni, eksterni evaluatori), odnosno konkretno osobe angažovane na projektu (prema funkcijama koje ste im dodijelili)
 2. Kada? (periodično, mjesečno, na kraju projekta)

Plan evaluacije

3. Šta? (šta će se pratiti i ocjenjivati - koji su indikatori projektnih ciljeva i koja su sredstva provjere indikatora – direktna veza sa kolonom 2 i 3 matrice logičkog okvira),
4. Kako? (koje će se metode koristiti),
5. Zašto? (koji je cilj evaluacije)
6. Za koga? (ko će koristiti rezultate evaluacije)
7. Zašto? (kako će se koristiti rezultati evaluacije)

Evaluacija - monitoring

- Prilikom pisanja projekta i izrade plana evaluacije, morate imati jasnu sliku o tome koje sve informacije bi trebalo da prikupljate tokom realizacije projekta, da biste mogli redovno pratiti njegov napredak, odnosno da biste provodili „monitoring“ projekta.
- Monitoring obezbeđuje nadzor nad odvijanjem projekta i korekciju aktivnosti kad se ustanovi da se one ne odvijaju u skladu sa planiranim. Evaluacija se ne može sprovesti bez redovnog monitoringa, i to bi trebalo da bude uključeno u vaš plan evaluacije.

HVALA NA PAŽNJI