

ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

# ПРИРУЧНИК ЗА ИЗРАДУ ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ




Република Србија  
Влада  
Канцеларија за европске интеграције  
Republic of Serbia  
Government  
European Integration Office



The PPF3 project is funded by the EU and implemented by a consortium led by PM Group



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT  
COOPERATION AGENCY



ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

ПРИРУЧНИК  
**ЗА ИЗРАДУ**  
**ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ:**

**КЉУЧНИ АЛАТ ЗА**  
**УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМ**  
**ЦИКЛУСОМ**

*Друго издање*

## ПРИРУЧНИК ЗА ИЗРАДУ ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ

Издавач:

Република Србија

Влада

Канцеларија за европске интеграције

За издавача:

др Милица Делевић

Аутор:

Канцеларија за европске интеграције

Тираж:

300 примерака

Дизајн и прелом:

ГСМ Адвертајзинг д.о.о., Београд

Штампа:

Глобал Принт

Београд, 2011.

ISBN 978-86-914485-0-9

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд  
005.8(035)

ПРИРУЧНИК за израду логичке матрице / Влада Републике Србије, Канцеларија за европске интеграције. - Београд : Влада Републике Србије, Канцеларија за европске интеграције, 2011 (Београд : Глобал принт). - 86, 78 стр. : граф. прикази, табеле ; 24 cm Насл. стр. приштампаног енгл. превода: Guide to the Logical Framework Approach. - Оба рада штампана у међусобно обрнутим смеровима. - Тираж 300. - Речник термина ; Glossary: str. 79-85, 73-78. - Напомене и библиографске референце уз текст. - Библиографија: стр. 86.  
ISBN 978-86-914485-0-9

1. Србија. Влада. Канцеларија за европске интеграције 2. Guide to the Logical Framework Approach

а) Управљање пројектима - Приручници  
COBISS.SR-ID 184783628

## САДРЖАЈ

СПИСАК СКРАЋЕНИЦА .....	5
УВОД .....	6
Сврха приручника за израду логичке матрице .....	6
Коме је приручник намењен .....	7
Структура приручника .....	7
<b>ДЕО 1 – ПРИСТУП ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ .....</b>	<b>9</b>
Преглед - приступ логичке матрице .....	10
Шта је приступ логичке матрице? .....	10
Историјат .....	11
Предности и ограничења приступа логичке матрице .....	11
Употреба приступа логичке матрице за креирање пројекта .....	13
Две главне фазе приступа логичке матрице .....	13
Фаза анализе .....	14
Припремна анализа .....	14
Анализа заинтересованих страна .....	14
Анализа проблема .....	18
Анализа циљева .....	22
Анализа стратегија/алтернатива .....	24
<b>ДЕО 2 – ЛОГИЧКА МАТРИЦА .....</b>	<b>29</b>
Фаза планирања – Припрема логичке матрице .....	30
Принципи, формат и терминологија .....	30
Логичка матрица : Формат и процес припреме .....	35
Прва колона: Логика интервенције .....	36
Четврта колона логичке матрице: Претпоставке .....	40
Друга и трећа колона логичке матрице: Објективно проверљиви индикатори и извори верификације .....	44
Дефинисање објективно проверљивих индикатора на нивоу општег циља, сврхе и резултата .....	44
Извори верификације .....	47
Попуњавање нацрта логичке матрице .....	48
Провера нацрта пројекта .....	50
<b>ДЕО 3 – ВЕЗА СА УПРАВЉАЊЕМ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ .....</b>	<b>55</b>
Управљање пројектним циклусом: Основе и принципи .....	56
Дефиниције пројекта .....	56
Сврха управљања пројектним циклусом (Project Cycle Management, PCM) ...	57

Оперативни циклус .....	57
Кључне одговорности и процес доношења одлука .....	59
Координација управљања пројектним циклусом у оквиру интегрисаног система планирања .....	60
Употреба приступа логичког оквира у различитим фазама управљања пројектним циклусом .....	62
Фаза програмирања .....	62
Фаза идентификације .....	64
Фаза формулације .....	67
Фаза имплементације, укључујући праћење и извештавање .....	70
Фаза евалуације .....	72
<b>ДЕО 4 - АНЕКСИ .....</b>	<b>75</b>
Анекс 1 - ОБРАЗАЦ ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ .....	76
Анекс 2 - ПРИМЕР ПОПУЊЕНЕ ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ .....	77
Анекс 3 - РЕЧНИК ТЕРМИНА .....	79
Анекс 4 - ИЗВОРИ ИНФОРМАЦИЈА .....	86

## СПИСАК СКРАЋЕНИЦА

CIDA	Канадска агенција за међународни развој
ОЦД	Организације цивилног друштва
DFID	Министарство за међународни развој Велике Британије
EK	Европска комисија
EY	Европска унија
ЕУД	Делегација Европске уније
GIZ	Немачка агенција за техничку сарадњу
ISNAR	Међународна служба за национално истраживање аграра
ИПА	Претприступни инструмент
LFA	Приступ логичке матрице
LFM	Матрица логичког оквира (логичка матрица)
НАД	Документ „Потребе Републике Србије за међународном помоћи“
NBO	Невладина организација
OEBS	Организација за европску безбедност и сарадњу
OVI	Објективно проверљиви индикатори
PCM	Управљање пројектним циклусом
PF	Предлог пројекта (Project Fiche)
PPF	Инструмент за припрему пројекта
PRSP	Стратешки документ о смањењу сиромаштва
ROM	Праћење усмерено на резултате
SEIO	Канцеларија за европске интеграције
SIDA	Шведска агенција за међународни развој и сарадњу
SOV	Извори проверљивости
SWOT	Предности, слабости, шансе и претње
ToR	Опис посла
USAID	Америчка агенција за међународни развој
QSG	Група за подршку квалитета
ZOPP (GOPP)	Планирање пројекта усмерено на циљеве

## УВОД

**Приступ логичке матрице** је аналитички процес и скуп инструмената за управљање. Већина мултилатералних и билатералних агенција које се баве пружањем помоћи, међународне невладине организације и бројне владе партнерских земаља користе овај приступ за управљање развојним пројектима.

Развијен крајем 1960-их да би помогао Америчкој агенцији за међународни развој (*US Agency of International Development - USAID*) у побољшању система планирања и евалуације пројеката, приступ логичке матрице (*Logical Framework Approach - LFA*) осмишљен је за решавање три главна проблема:

- Планирање је било сувише неодређено, без јасно дефинисаних циљева који би се могли користити за праћење и евалуацију успеха (или неуспеха) неког пројекта;
- Управљачке одговорности нису биле јасне; и
- Евалуација је често била реверзибилни процес, јер није постојао заједнички договор око тога шта се заиста покушава постићи пројектом.

Приступ логичке матрице је од тада већина донатора, мултилатералних и билатералних агенција усвојила као алат за планирање и управљање пројектима. Премда су различите агенције/донатори модификовали формате, терминологију и инструменте које су користили, главни аналитички принципи су остали исти.

И заиста, Европска унија, главни међународни донатор Србије, захтева развој логичке матрице као дела својих процедура за формулисање ИПА пројеката. Логичка матрица је саставни део ИПА нацрта пројектног документа (енг. IPA Project Fiche). Други донатори такође користе приступ логичке матрице као кључни алат за управљање пројектним циклусом.

Када се разуме и примењује на одговарајући начин, приступ логичке матрице је веома ефикасан алат за анализу и управљање. Он, међутим, не представља замену за искуство и професионални суд и мора се такође надоградити другим инструментима (као што су економска и финансијска анализа или процена утицаја на животну средину) кроз примену техника које промовишу ефикасно учешће свих заинтересованих страна.

### Сврха приручника за израду логичке матрице

Друго издање приручника за израду логичке матрице (енг. *Logical Framework Matrix - LFM*) израдила је Канцеларија за европске интеграције (СЕИО), у сарадњи са пројектом Инструмент за припрему пројеката финансираних из фондова ЕУ (ИПА 2008) (енг. *Project Preparation Facility*) и пројектом „Подршка СЕИО за остваривање партнерства у циљу унапређења коришћења међународне помоћи“ кога заједнички финансирају SIDA и DfID. Један од главних разлога за израду другог издања, које се у извесној мери разликује од првог издања (из 2007. г.), био је

покушај представљања једне комплексне области на практичан начин и пружање јасних смерница корисницима овог приручника како да започну процес израде логичке матрице која ће даље водити формулисању пројеката високог квалитета.

Сврха овог приручника је да омогући корисницима да унапреде вештине коришћења приступа логичке матрице као алата за планирање и развој логичке матрице са свим његовим елементима. Овај приручник такође даје објашњење примене приступа логичке матрице у контексту фаза и процедура управљања пројектним циклусом.

### Коме је приручник намењен

Познавање принципа логичке матрице и вештина израде нацрта логичке матрице је од суштинског значаја за државне службенике који учествују у програмирању, осмишљавању, реализацији и управљању развојним пројектима, али и за запослене у невладиним организацијама, локалним самоуправама, консултантским кућама, итд., који такође учествују у припреми пројеката, њиховој реализацији и управљању.

Ове смернице такође имају циљ да дају упутства о томе како развити логичку матрицу у различитим фазама управљања пројектним циклусом да би се побољшала конзистентност и квалитет пројектне документације.

### Структура приручника

Док први део овог приручника објашњава шта је приступ логичке матрице и у оквиру тога приказује две фазе (фазу анализе и фазу планирања), други део даје објашњење о томе како сачинити логичку матрицу, а трећи приказује везе између приступа логичке матрице и управљања пројектним циклусом.

Описани концепти су илустровани различитим примерима. Главни пример који се користи у целом приручнику је пројекат који се бави третманом отпадних вода, а који је узет из Смерница за управљање пројектним циклусом (енг. *PCM Guidelines*) које је објавила Европска комисија (2004. г.). Пример је прилагођен за потребе овог приручника.

Четврти део овог приручника односи се на анексе где су представљени: практичан пример логичке матрице, стандардизовани образац за логичку матрицу, речник са појмовима и терминологијом која се користи у приручнику и списак различитих извора информација.



# 1 ДЕО

ПРИСТУП ЛОГИЧКЕ  
МАТРИЦЕ

## Преглед - приступ логичке матрице

### Шта је приступ логичке матрице?

Приступ логичке матрице (енг. *Logical Framework Approach - LFA*) је аналитички процес и скуп инструмената који се користе као подршка планирању и управљању пројектима оријентисаним ка циљевима. Приступ логичке матрице представља скуп међусобно повезаних концепата који се користе као део итеративног процеса за помоћ структурираној и систематској анализи неког пројекта или програма.

Приступ логичке матрице је начин да се пројекат логички опише тако да:

- је добро сачињен
- је објективно приказан
- се може проценити
- је јасно структуриран

О приступу логичке матрице треба размишљати као о „**помагалу за размишљање**“. Овај приступ омогућава да се информације анализирају на структурисан начин што олакшава постављање важних питања и идентификовање слабости. Захваљујући томе, доносиоци одлука могу донети одлуке засноване на информацијама проистеклим из бољег разумевања аргументације пројекта, циљева и средстава помоћу којих ће ти циљеви бити постигнути.

Приступ логичке матрице помаже да се:

- Уради анализа постојеће ситуације, укључујући идентификацију потреба заинтересованих страна и дефинисање циљева у вези са претходним анализама;
- Утврди узрочна веза између улазних параметара, активности, резултата, сврхе и општег циља (вертикална логика);
- Дефинишу претпоставке на којима се гради логика пројекта;
- Идентификују потенцијални ризици за постизање циљева и сврхе;
- Утврди систем за праћење и процену успешности пројекта;

- Утврди процес комуникације и учења између заинтересованих страна, тј. клијената/корисника, планера, доносиоца одлука и реализатора пројекта.

Корисно је **правити разлику** између приступа логичке матрице (енг. *Logical Framework Approach, LFA*), који је аналитички процес и матрице логичког оквира (енг. *Logframe Matrix, LFM*), која се још зове логичка матрица, а представља документовани производ овог аналитичког процеса, синтетички приказ дизајна пројекта.

## Историјат

Првобитно развијен и примењен у науци (*NASA*) и приватном сектору (управљање засновано на циљевима) за планирање и управљање сложеним пројектима, приступ логичке матрице је најпре формално, као алат за планирање развојних активности у иностранству, усвојила *USAID* почетком 1970-их. Од тада, усвојиле су га и прилагодиле бројне агенције које учествују у пружању развојне помоћи. Међу њима су британски *DFID*, канадска *CIDA*, *OEBS*, Експертска група за евалуацију помоћи, Међународна служба за национално истраживање аграра (*International Service for National Agricultural Research - ISNAR*), аустралијски *AusAID* и немачки *GIZ*. Са својом „*ZOPP*“ верзијом (нем. *Ziel-Orientierte Projekt Planung*, тј. планирање оријентисано ка циљу) *GIZ* је ставио посебан нагласак на учешће заинтересованих страна у примени овог приступа. Европска комисија захтева примену приступа логичке матрице и припрему логичке матрице као дела апликације за финансирање из фондова ЕУ.

## Предности и ограничења приступа логичке матрице

Као и код сваког инструмента управљања пројектним циклусом (за више детаља о управљању пројектним циклусом, молимо погледајте део 3 овог приручника), постоје предности и ограничења употребе приступа логичке матрице. Оне могу бити укратко приказане на следећи начин<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Извод из „*The Logical Framework Approach*“, 4. издање, НОРАД, 1999.

## Предности

- Његовом употребом омогућава се постављање фундаменталних питања и анализирање слабости да би се доносиоцима одлука пружиле боље и релевантније информације.
- Њиме се спроводи систематична и логичка анализа међусобно повезаних кључних елемената који чине добро осмишљен пројекат.
- Њиме се побољшава планирање пројеката кроз дефинисање веза између елемената пројекта и спољних фактора.
- Њиме се омогућава стварање боље основе за систематско праћење и анализу ефеката пројекта.
- Њиме се омогућава заједничко разумевање и боља комуникација између доносилаца одлука, руководиоца и других заинтересованих страна који учествују у пројекту.
- Њиме се обезбеђује остваривање користи у руковођењу и администрацији која настаје употребом стандардизованих процедура за прикупљање и процену информација.
- Употреба ЛФА и системско праћење осигурава континуитет рада у случају да се особље на пројекту мења.
- Како све више институција усваја овај концепт, олакшава се комуникација између влада и донаторских агенција. Широко распрострањена употреба приступа логичке матрице олакшава предузимање секторских и упоредних истраживања.

## Ограничења

- Администрација пројекта може да испољи одређену нефлексибилност када се на самом почетку пренагласе дефинисани циљеви и спољни фактори. То се може избећи редовним ревидирањем пројекта када се кључни елементи могу изнова проценити и прилагодити.
- Приступ логичке матрице је општи аналитички инструмент. Он је политички неутралан према питањима као што су расподела прихода, могућности запошљавања, приступ ресурсима, учешћа на локалном нивоу, цене и изводљивост стратегија и технологија или утицај на животну средину. Овај приступ је зато само један од неколико алата које треба користити током припреме пројекта, његове реализације и евалуације и он не замењује анализу циљне групе, анализу трошкова и користи, планирање времена, анализу утицаја, итд.
- Примена приступа логичке матрице може се у потпуности искористити искључиво уколико постоји систематско обучавање свих укључених страна и примена пропратних методолошких активности.

## Употреба приступа логичке матрице за креирање пројекта

### Две главне фазе приступа логичке матрице

Као и већина донатора, Европска унија такође користи приступ логичке матрице за идентификацију и формулацију пројеката за финансирање из фондова ЕУ. То је **аналитички процес** и **сет инструмената** који ће се користити у управљању пројектом.

**Логичка матрица, документовани производ приступа логичке матрице (ЛФА), припрема се пре предлога пројекта и чини његов саставни део.** Оно што се постиже на овај начин је развој избалансираних пројекта који има мерљиве циљеве и узима у обзир претпоставке и ризике.

Приступ логичке матрице се састоји од две фазе које се користе за идентификацију пројекта и његову формулацију:

1. Фазе анализе и
2. Фазе планирања

Ове две фазе се изводе прогресивно током идентификације и формулације пројекта<sup>2</sup> да би се осигурао квалитет припреме пројекта, а тиме и његово спровођење, као и накнадна евалуација.

Две главне фазе приступа логичке матрице могу се сумирати у доле наведеној табели:

ФАЗА АНАЛИЗЕ	ФАЗА ПЛАНИРАЊА
<p><b>Анализа заинтересованих страна</b> – идентификавање и категоризација потенцијалних главних заинтересованих страна; процена њихових капацитета.</p> <p><b>Анализа проблема</b> – или израда „стабла проблема“. Она се састоји од идентификавања кључних проблема, ограничења и могућности; дефинисање узрока и последица проблема и њихових међусобних веза.</p> <p><b>Анализа циљева</b> – или израда „стабла циљева“. Она се састоји од дефинисања решења (циљева) на основу претходно идентификованих проблема и идентификавања односа средство-циљ.</p> <p><b>Анализа стратегија</b> – идентификавање различитих стратегија да би се постигла решења (циљеви); одабир најприкладније стратегије.</p>	<p><b>Развој логичке матрице</b> – дефинисање структуре пројекта, тестирање интерне логике и ризика, формулисање мерљивих индикатора успеха.</p> <p><b>Планирање активности</b> – одређивање потребних активности, њиховог редоследа и међузависности ; процена њиховог трајања и додела одговорности.</p> <p><b>Планирање ресурса или буџетирање</b> - израда списка потребних ресурса на основу плана активности, израда распореда улазних параметара и буџета.</p>

<sup>2</sup> За детаљнији приказ фаза управљања пројектним циклусом молимо вас да погледате поглавље 3 овог приручника.



**Фазу анализе** треба спровести као итеративни процес учења, а не као једноставан сет линеарних корака. На пример, иако се анализа заинтересованих страна ради на самом почетку процеса, она се такође прегледа и ревидира како се постављају нова питања и како пристижу нове информације. У **фази планирања** резултати анализе се преводне у практични, оперативни план који је спреман за реализацију. Ово је фаза у којој је пројекат технички осмишљен. Ова фаза је исто тако итеративни процес, пошто се може показати да је неопходно ревидирати и прилагодити пројектне активности и очекиване резултате једном када се јасније сагледају импликације ресурса и буџета.

## Фаза анализе

### Припремна анализа

Пре започињања детаљне анализе заинтересованих страна (рад на терену), важно је да се учесници укључени у идентификацију или формулацију/припрему пројекта довољно упознају са стратешким, секторским и институционалним контекстом у оквиру ког спроводе своје активности.

Кључна документа на која треба обратити пажњу су стратешка документа донатора и релевантна документа развојне политике Владе, као што су План националног развоја (уколико постоји), Стратегија за смањење сиромаштва и релевантна документа секторских политика.

Обим и дубина ове прелиминарне анализе првенствено ће зависити од тога колико информација је већ на располагању, као и од њиховог квалитета.

Уопштено гледано, није потребно да сваки појединачни тим за планирање пројекта предузима „нову“ анализу развојне/секторске политике или ширег институционалног оквира, већ би пре требало да приступи постојећим информацијама и да приликом развијања пројектне идеје узме у обзир ове елементе радног окружења.

### Анализа заинтересованих страна

#### Сврха и кључни кораци

**Заинтересоване стране** могу се дефинисати као појединци, групе људи, институције или предузећа која могу имати значајног интереса да пројекат успе или не успе (заинтересоване стране могу бити и они који пројекат спроводе, они који омогућавају његово спровођење, корисници или противници пројекта).

Основна премиса која стоји иза анализе заинтересованих страна је да различите групе имају различите проблеме, да имају различите капацитете и интересе, те да то треба експлицитно разумети и препознати у процесу идентификације проблема, дефинисању циљева и одабиру стратегије.

Постоји читав низ кључних речи које се користе да би се направила разлика између различитих врста заинтересованих страна. Следећи приказ даје преглед предложене **терминологије**:

**1. Заинтересоване стране:** Појединци или институције које могу – директно или индиректно, позитивно или негативно – утицати или бити под утицајем неког пројекта или програма

**2. Корисници:** То су они који на било који начин имају користи од реализације пројекта. Разлика се може направити између циљних група и крајњих корисника:

**(а) Циљне(их) групе(а):** Групе/ентитети на које ће пројекат имати директан позитиван утицај на нивоу сврхе пројекта. Може да подразумева и особље партнерских организација.

**(б) Крајњих корисника:** Они који дугорочно имају користи од пројекта на нивоу друштва или уопштено сектора, нпр. деца због повећаног издвајања у сектор здравља и образовања, потрошачи због побољшане пољопривредне производње и пласмана на тржиште.

**3. Партнери на пројекту:** Они који реализују пројекте у земљи (који су такође заинтересоване стране и могу бити и циљна група).

**Кључна питања** која би анализа заинтересованих страна требало да постави су:

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

#### Како спровести анализу заинтересованих страна

Међу различитим постојећим алатима за спровођење анализе заинтересованих страна (као што су анализа потенцијала, анализа организација, Венови дијаграми, анализа на терену, сваки са још специфичнијим сврхама, матрица анализе заинтересованих страна и SWOT анализа су међу онима које донатори највише користе.

Приликом употребе било ког од ових алата, на квалитет добијене анализе значајно ће утицати процес прикупљања информација.

У том смислу ефикасна употреба партиципативних метода планирања и техника за вођење групног рада могу помоћи да се ставови и перспективе различитих група заинтересованих страна адекватно прикажу и схвате.

#### Матрица анализе заинтересованих страна

Како је приказано у доле наведеној табели, матрица анализе заинтересованих страна описује:

- основне карактеристике заинтересованих страна;
- њихове интересе и начин на који проблем/потенцијални пројекат утиче на њих;
- њихове капацитете и мотивацију да се изврши промена;
- могуће активности заинтересованих страна за постизање својих интереса.

Кључне заинтересоване стране и основне карактеристике	Проблеми заинтересоване стране (какав утицај проблеми имају на заинтересоване стране)	Интереси заинтересоване стране (и могуће активности за њихово остваривање)	Потенцијал заинтересоване стране (капацитет и мотивација за остваривање промене)
<b>Породице рибара:</b> Х породица, мали број оних који зарађују, мали породични бизниси организовани у неформалне кооперације, жене активно учествују у преради рибе и њеном пласирању на тржиште	Загађење утиче на обим и квалитет улова. Здравље породица је угрожено, посебно деце и мајки.	Одржавање и побољшање њихових средстава за живот; подршка капацитету за организовање и лобирање; примена мера за контролу загађења у овој области	Ограничен политички утицај с обзиром на слабу организациону структуру; велика заинтересованост за увођења мера за контролу загађења
<b>Индустрија Х:</b> Велико и слабо регулисано индустријско пословање, не постоји синдикат, утицајна лоби група, недовољна брига о заштити животне средине	Извесна забринутост због имиџа у јавности; забринутост због трошкова уколико се спроведу прописи за заштиту животне средине	Одржавање/повећање профита; повећање свести о социјалном утицају и утицају на животну средину; мобилизација политичког притиска да би се извршио утицај на понашање у овој привредној грани; унапређење и спровођење закона о заштити животне средине	Поседовање финансијских и техничких ресурса да би се примениле нове чистије технологије; ограничена мотивација да се изврши промена.
<b>Домаћинства:</b> Х домаћинства бацају отпад и отпадне воде у реку, такође користе извесну количину пијаће воде из реке и једу рибу из реке	Свест о индустријском загађењу и утицају на квалитет воде; ризици по здравље	Желе приступ чистој води; желе да одлажу отпад даље од домаћинства	Потенцијал лобирања Владиних органа на ефикаснији начин; изгледа да постоји воља да се плати побољшање услуга за управљање отпадом; ограничено разумевање утицаја начина одлагања сопственог отпада/отпадних вода на здравље
<b>Локална самоуправа</b> итд.			

Врста прикупљених информација које се представљају и анализирају у колонама овакве матрице може се прилагодити различитим околностима. На пример, могу се увести додатне колоне за представљање различитих интереса жена и мушкараца, или да би се анализирале везе које постоје између заинтересованих страна.

Такође, када се детаљније анализирају потенцијални циљеви пројекта (у каснијој фази планирања пројекта), већи фокус треба ставити на анализу потенцијалних користи и трошкова предложене интервенције за различите групе заинтересованих страна.

## SWOT анализа

SWOT анализа (снаге (енг. *strengths*), слабости (енг. *weaknesses*), шансе (енг. *opportunities*) и претње (енг. *threats*)) се користи за анализирање унутрашњих снага и слабости неке организације и спољашњих шанси и претњи са којима се она суочава. Може се користити или као алат за општу анализу или да би се утврдило на који начин се нека организација односи према одређеном проблему или изазову.

Квалитет информација добијених употребом ове технике зависи, као и увек, од оних који су укључени у процес и начина управљања самим процесом – он у основи само обезбеђује структуру и фокус за дискусију. Добијене информације се најчешће представљају у формату матрице, као у доле наведеном примеру:

<b>Снаге</b>	<b>Слабости</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Делује на локалном нивоу и има разноврсно и бројно чланство</li> <li>– Фокус на специфичним проблемима релативно хомогене групе</li> <li>– И мушкарци и жене су представљени</li> <li>– Пружа услуге давања малих кредита</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограничени капацитет за лобирање и управљање животном средином</li> <li>– Недостатак формалног статуса и нејасан правни статус</li> <li>– Слабе везе са другим организацијама</li> <li>– Интерно неслагање око питања смањења риболовних активности због опадања фонда рибе</li> </ul>
<b>Шансе</b>	<b>Претње</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Све већа забринутост јавности/политичара због тога како неконтролисано бацање отпада утиче на здравље људи</li> <li>– У припреми су нови законодавни акти Владе о заштити животне средине који су углавном усмерени на изрицање новчаних казни загађивачима</li> <li>– Река је потенцијално богата ресурсима за локалну потрошњу и продају</li> <li>– Нова тржишта за рибу и рибље производе се развијају као резултат побољшане транспортне инфраструктуре до оближњих насељених центара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Политички утицај индустријских лоби група које се противе строжијим законима о заштити животне средине (конкретно о одлагању отпада)</li> <li>– Нова законска регулатива о заштити животне средине може имати утицаја на приступ традиционалним риболовним подручјима, као и на расположиве методе риболова</li> </ul>

### Добра пракса

- Укључити све релевантне заинтересоване стране у анализу која треба да буде урађена током фазе планирања
- Постарати се да различити ставови буду узети у обзир
- „Не жмурити“ на различите културне и друштвене реалности

## Повезивање анализе заинтересованих страна и корака који следе

Анализа заинтересованих страна и анализа проблема су тесно повезане као део иницијалне „анализе ситуације“. И заиста, у пракси их треба спровести „у тандему“, пре него једну после друге.

Сви наредни кораци који су потребни за припрему логичке матрице треба такође да буду у вези са анализом заинтересованих страна, чинећи је референтном тачком на коју се стално позивамо.

Анализа заинтересованих страна је итеративни процес који се развија у свим фазама приступа логичке матрице. Она представља основу за доношење одлука како у свим фазама анализе, тако и у свим фазама планирања/израде пројекта. Анализу заинтересованих страна треба поново размотрити кад год је потребно да се логичка матрица ревидира, пошто се заинтересоване стране које су укључене у неки пројекат мењају током времена. Стога наглашавамо да анализа заинтересованих страна није изолован аналитички корак већ процес.

## Анализа проблема

### Сврха и кључни кораци

Анализа проблема идентификује **негативне аспекте постојећег стања и утврђује однос узрока и последице код идентификованих проблема.**

У многим аспектима, анализа проблема је најкритичнија фаза планирања пројекта, пошто се на основу ове анализе спроводне све анализе које следе и доносе одлуке о приоритетима.

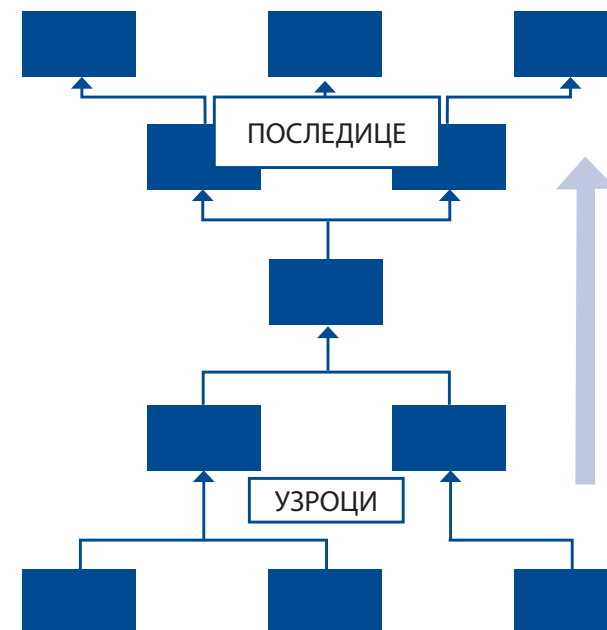
Примена технике „грмљавина идеја“ (енг. *Brainstorming*), која се састоји од изношења идеја, онако како се оне јављају током вођене дискусије са заинтересованим странама, представља најбољу методу за анализу проблема. Од суштинске је важности да се идентификују узроци у корену стабла проблема, а не само симптоми/последице проблема.

Идентификовани проблеми се ређају у „дрво проблема“ утврђивањем односа **узрок-последица** између негативних аспеката постојеће ситуације. У зависности од комплексности ситуације којом се пројекат бави, може користити примена прелиминарних техничких или социо-економских анализа или процена.

### Како спровести анализу проблема израдом дрвета проблема

Креирање дрвета проблема треба идеално да буде уређено као групни догађај у коме сви учествују.

Препоручује се да се користе појединачни папири или картице на којима ће се написати изјаве о појединачним проблемима које се затим могу сортирати у односе узрок-последица и визуелно приказати.



**Корак 1:** Идентификујте најбитније постојеће проблеме, служећи се расположивим информацијама. Спроведите са заинтересованим странама технику „грмљавина идеја“ о проблемима који се сматрају приоритетним.

Први корак може или да буде потпуно отворен (без претходно постављених претпоставки о томе шта би могли бити приоритетни разлози за забринутост/проблеме неке заинтересоване стране) или може бити усмерен навођењем познатог проблема или циља вишег реда (нпр. побољшаног квалитета речне воде) на основу прелиминарне анализе постојећих информација и иницијалних консултација са заинтересованим странама. Запишите сваки проблем на одвојеном листу папира или картицама.

**Корак 2:** Одаберите почетни централни (кључни) проблем за анализу.

**Корак 3:** Потражите проблеме који су сродни са почетним проблемом: идентификујте суштинске и директне узроке и последице кључног проблема.

**Корак 4:** Почните да правите дрво проблема утврђивањем хијерархије односа узрока и последица проблема:

- Проблеми који директно узрокују почетни (централни) проблем се стављају испод централног проблема;
- Проблеми који су директне последице почетног проблема се стављају изнад почетног (централног) проблема.

**Корак 5:** Сви остали проблеми се потом сортирају на исти начин – питање којим се руководимо је „Шта је узрок?“ Уколико постоји два или више узрока који заједно утичу на неку последицу, поставите их на исти ниво у дијаграму.

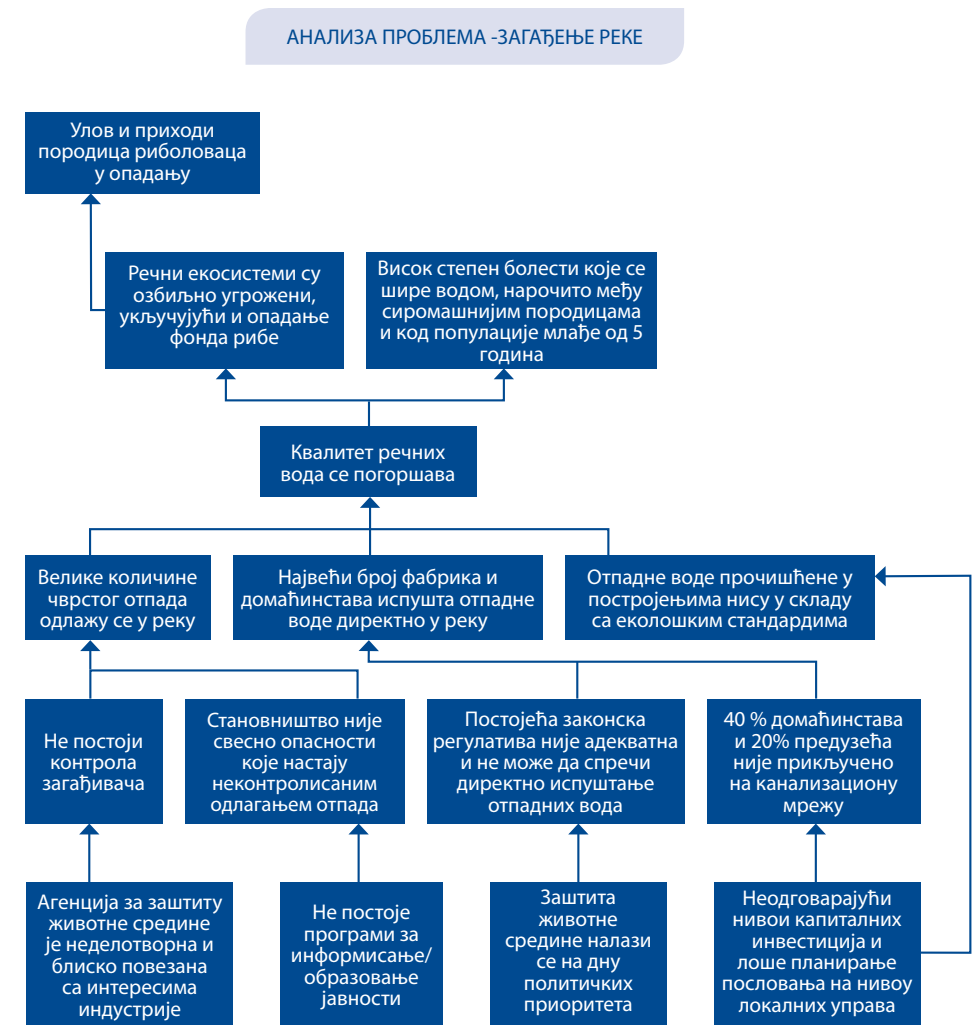
**Корак 6:** Повежите проблеме стрелицама узрок-последича јасно показујући кључне везе.

**Корак 7:** Прегледајте дијаграм, верификујте његову ваљаност и свеобухватност и начините неопходно прилагођавање.

Упитајте се/групу – „Да ли постоје важни проблеми који још увек нису споменути?“ Ако је то случај, назначите их и ставите на одговарајуће место у дијаграму.

**Корак 8:** Копирајте дијаграм на лист папира као запис и дистрибуирајте га (по потреби) ради уношења даљих коментара/информација.

Пример дрвета проблема је приказан на доњој слици:



#### Добра пракса

- Размотрите различите перспективе, нпр. чији проблеми се третирају.
- Запамтите да проблем често не одражава праве потребе.
- Будите свесни да проблеми нису једина покретачка снага промене.

## Анализа циљева

### Сврха и кључни кораци

Када су заинтересоване стране идентификовале проблеме чијем ће решавању пројекат допринети, потребно је да се приступи дефинисању циљева како би се израдило дрво циљева (дрво решења). Уколико је анализа проблема урађена пажљиво, формулација циљева би требало да прође без потешкоћа. Анализа циљева је позитивна обрнута слика анализе проблема.

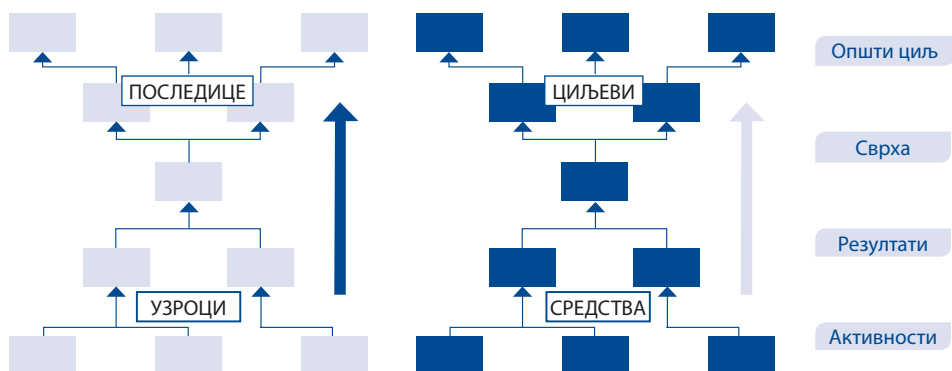
Анализа циљева је методолошки приступ који се користи да би се:

- Описала ситуација у будућности када су идентификовани проблеми решени;
- Верификовала хијерархија циљева; и
- Илустровали односи средство-циљ у дијаграму.

„Негативна решења“ стабла проблема се претварају у решења и изражавају као „позитивна постигнућа“. Ова позитивна постигнућа су у ствари циљеви и представљени су на дијаграму циљева који показује хијерархију средстава за постизање циљева. Дрво циљева је инструмент за анализу и презентацију идеја. Његова главна предност је та што се његовим коришћењем обезбеђује да се анализа потенцијалних циљева пројекта заснива на јасно идентификованим приоритетним проблемима.

Добро развијено дрво циљева требало би да представља прву колону логичке матрице, као што је приказано на слици доле:

Однос између анализе проблема, анализе циљева и прве колоне логичке матрице:



Анализу циљева треба спровести кроз обављање консултација са главним групама заинтересованих страна.

Дрво циљева пружа сумирану слику будућег жељеног стања, укључујући и индикативна средства којима циљеви могу бити постигнути.

Као и код дрвета проблема, дрво циљева би требало да представља поједностављену грубу слику реалности.

### Како спровести анализу циљева израдом дрвета циљева

**Корак 1:** Преформулишите све негативне ситуације из дрвета проблема у позитивна решења која су пожељна и реално остварљива.

**Корак 2:** Проверите однос средство-циљ да бисте обезбедили ваљаност и свеобухватност хијерархије (односи узрок-последица се претварају у односе средства-циљеви).

Напомена: Однос узрок-последица не постаје у свим случајевима однос средство-циљ аутоматски. Ово зависи од одабира речи приликом формулисања.

**Корак 3:** Спроведите кораке од дна ка врху да бисте обезбедили да односи узрок-последица постану односи средства-циљеви.

Уколико је то потребно:

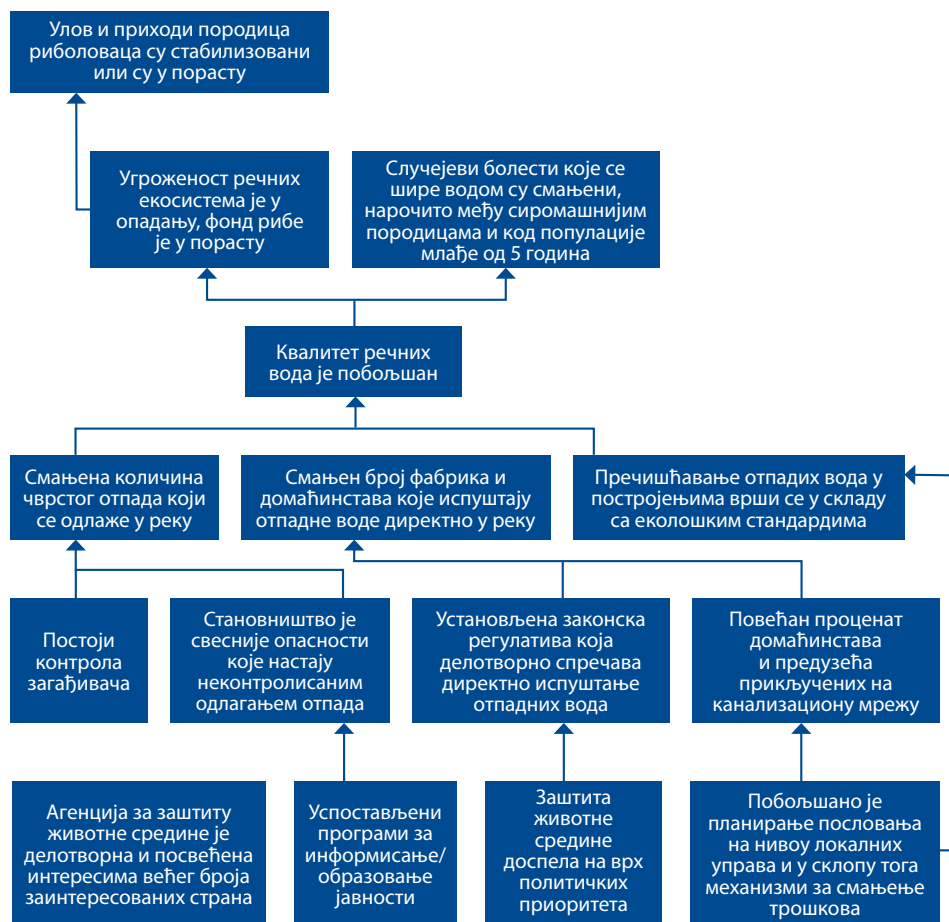
- ревидирајте изјаве;
- додајте нове циљеве уколико изгледају релевантни и неопходни за постизање циља на следећем вишем нивоу;
- избаците оне циљеве који делују неодговарајуће или нису неопходни.

**Корак 4:** Доцртајте стрелице повезивања да бисте указали на односе средства-циљеви.

Пример дрвета циљева, који прати пример дрвета проблема је сликовито приказан у графикону испод:



## АНАЛИЗА ЦИЉЕВА - ЗАГАЂЕЊЕ РЕКЕ



## Добра пракса

- Немојте узимати у разматрање циљеве који су нереални.
- Имајте на уму да може постојати сукоб између општег циља и конкретних циљева (сврхе) и интереса различитих заинтересованих страна.

## Анализа стратегија/алтернатива

## Сврха и кључни кораци

Сврха ове анализе је да се идентификују могуће алтернативне опције/стратегије, да се процени њихова изводљивост и постигне договор о стратешком приступу пројекту.

Дрво циљева показује различите кластере циљева који поседују унутрашње везе средства-циљеви. Од ових могућих стратегија интервенције, **најрелевантнија и најизводљивија** је она која се бира на основу читавог низа критеријума, укључујући релевантност, вероватноћу успеха, расположивост ресурса, итд.

Ова аналитичка фаза је у неким аспектима најтежа и представља највећи изазов, пошто обухвата синтетисање значајног броја информација, потом доношење комплексног суда о најбољој стратегији (или стратегијама) спровођења пројекта коју треба следити.

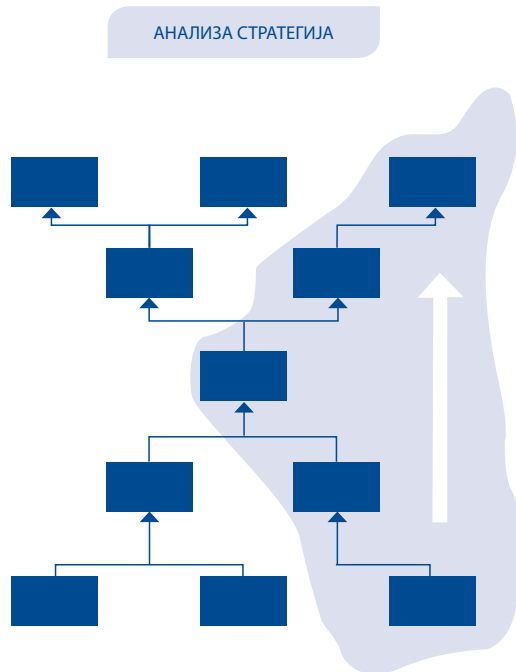
У пракси често треба направити извештај број компромиса да би се постигла равнотежа између интереса различитих заинтересованих страна, политичких захтева и практичних ограничења, као што је расположивост ресурса. Без обзира на то, овај задатак постаје лакши уколико постоји договорени сет критеријума у односу на које се процењују користи различитих интервентних могућности.

## Потенцијални кључни критеријуми за одабир стратегије би могли бити:

- **Стратешки критеријуми:** очекивани допринос кључним стратешким циљевима (као што је нпр. смањење сиромаштва или економске интеграције, комплементарност са осталим текућим или планираним програмима или пројектима);
- **Социјални критеријуми/критеријуми расподеле:** расподела трошкова и користи по циљним групама, укључујући питања родне равноправности, социо-културна ограничења, учествовање и мотивисаност на локалном нивоу, итд.;
- **Финансијски критеријуми:** импликације капиталних трошкова и трошкова пословања, финансијска одрживост и могућност исплате сталних трошкова на локалном нивоу, потребе за девизним средствима, итд.;
- **Економски критеријуми:** економска добит, ефективан утрошак средстава, економичност, итд.;
- **Институционални критеријуми:** допринос институционалној изградњи капацитета, постојање капацитета и способност за коришћење техничке помоћи;
- **Технички критеријуми:** изводљивост, прилагођеност, коришћење средстава на локалном нивоу, прилагођеност тржишту, итд.;
- **Критеријуми који се односе на заштиту животне средине:** утицај на животну средину, трошкови заштите животне средине у односу на користи.

Ове критеријуме треба размотрити у односу на алтернативне опције и треба их грубо процењивати, нпр. висок/низак; +/-; екстензивно/ограничено. Употреба ових критеријума ће помоћи приликом дефинисања онога што треба/може да се укључи у пројекат, односно онога што не треба/не може да се обухвати пројектом.

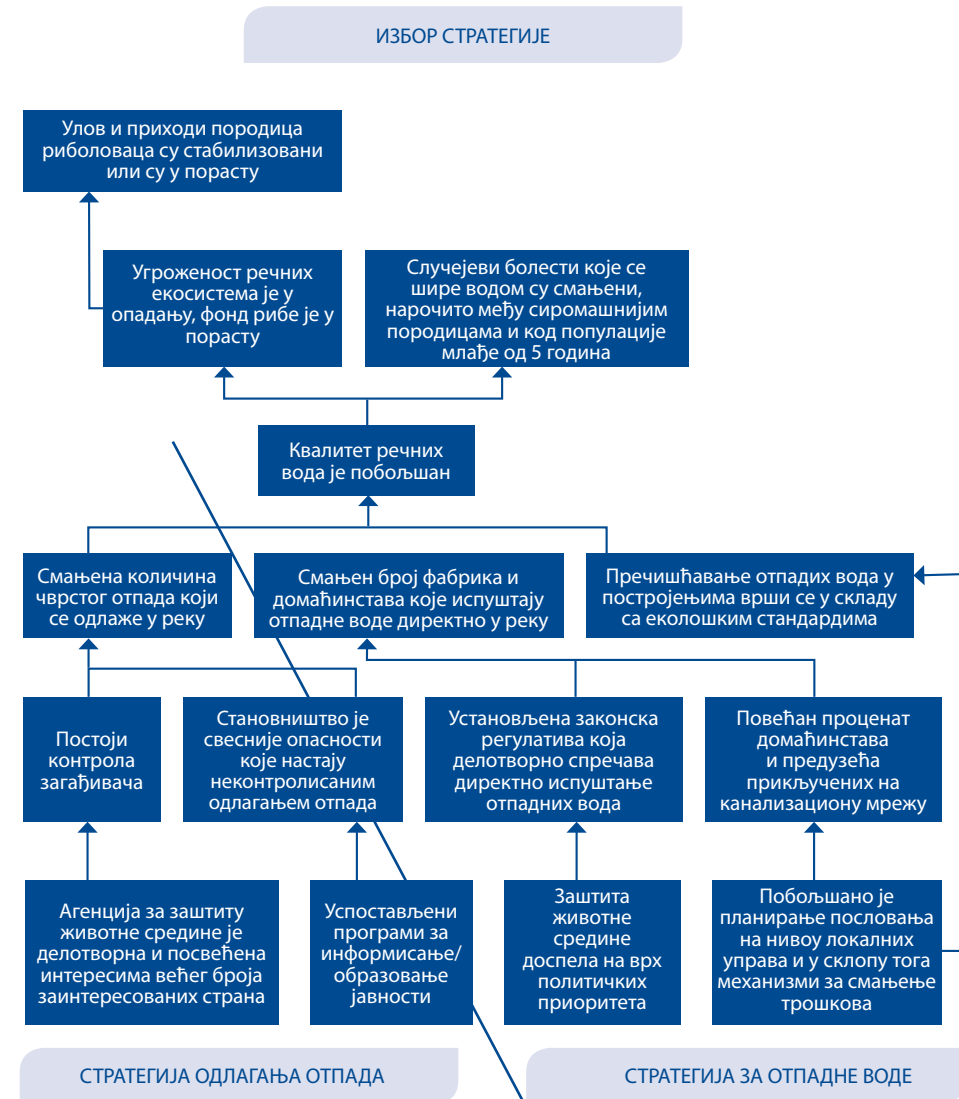
Циљеви који потпадају под стратегију интервенције бирају се да би се развила хијерархија циљева у првој колони логичке матрице. Циљеви на врху дрвета циљева се преводје у општи циљ, док циљеви који се налазе ниже на дрвету треба превести у изјаве о сврси и резултатима пројекта.



### Како спровести анализу стратегија/алтернативних опција

1. Идентификујте различите лествице односа средство-циљеви као могуће алтернативне опције или компоненте пројекта.
2. Елиминишите циљеве који очигледно нису пожељни или се не могу постићи.
3. Елиминишите циљеве који су дефинисани у оквиру других пројеката у истој области.
4. Размотрите импликације за групе које су под утицајем пројекта.
5. Направите процену изводљивости различитих алтернатива.
6. Одаберите једну алтернативу као стратегију пројекта.
7. Уколико се договор не може непосредно постићи, уведите додатне критеријуме, односно измените најприхватљивију могућност укључивањем или искључивањем елемената из дрвета циљева.

Пример који илуструје анализу алтернативних опција је сликовито приказан на следећи начин:



### Добра пракса

- Имајте у виду да је ретко могуће директно превести дрво циљева у логичку матрицу.
- Додатно прилагођавање и ревидирање изјава се обично захтева и треба стално проверавати логику средство-циљеви како се логичка матрица развија.
- У идеалном случају, дефинише се само једна сврха пројекта. Уколико је неопходно формулисати више од једне сврхе, треба размотрити поделу пројекта на различите компоненте (за сваку компоненту се дефинишу циљеви који даље доприносе једином циљу пројекта).



## 2 ДЕО

ЛОГИЧКА МАТРИЦА



## Фаза планирања – Припрема логичке матрице

### Принципи, формат и терминологија

Резултати анализа предузетих кроз приступ логичке матрице представљени су и даље анализирани у логичкој матрици. Логичка матрица суштински пружа **сумирани приказ** пројекта све до нивоа активности.

Логичка матрица се састоји од табеле која има четири колоне и четири (или више) редова, која сумира кључне елементе неког пројекта:

- Хијерархију **циљева** пројекта (опис пројекта или логику интервенције пројекта);
- **Пројектно окружење** и кључне спољне факторе који су од суштинског значаја за успех пројекта (претпоставке); и
- Начин **праћења и процењивања достигнућа пројекта** (индикатори и извори верификације).

Логичка матрица такође пружа основу за утврђивање захтева у погледу ресурса (улазних параметара) и трошкова (буџета).

Логика интервенције	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Општи циљ			
Сврха			
Резултати			
Активности	Средства	Трошкови	
			Предуслови

Препоручује се употреба логичке матрице као основе за припрему пројекта за финасирање и даље кроз цео животни циклус пројекта за праћење напретка и прилагођавање новонасталим ситуацијама. Логичка матрица се може користити

за преиспитивање претпоставки и њихових импликација, као и за информисање донатора и осталих заинтересованих страна о значајним променама. У контексту програмирања ИПА фондова, логичка матрица представља саставни део нацрта предлога пројекта (*Project Fiche*) – главног документа за идентификацију пројекта.

Као што је већ речено, основна матрица се састоји од четири колоне и извесног броја редова (обично три или четири реда), како је то приказано у даљем тексту. Међутим, неки донатори укључују више редова у логичку матрицу (нивои у хијерархији циљева) да би обухватили, на пример, сумирани приказ индикативних активности и ниво „компоненте циља“ (између нивоа резултата и сврхе) који омогућава груписање резултата под идентификованим компонентама.

Следећа илустрација представља стандардни образац логичке матрице и дефинише коришћену терминологију.

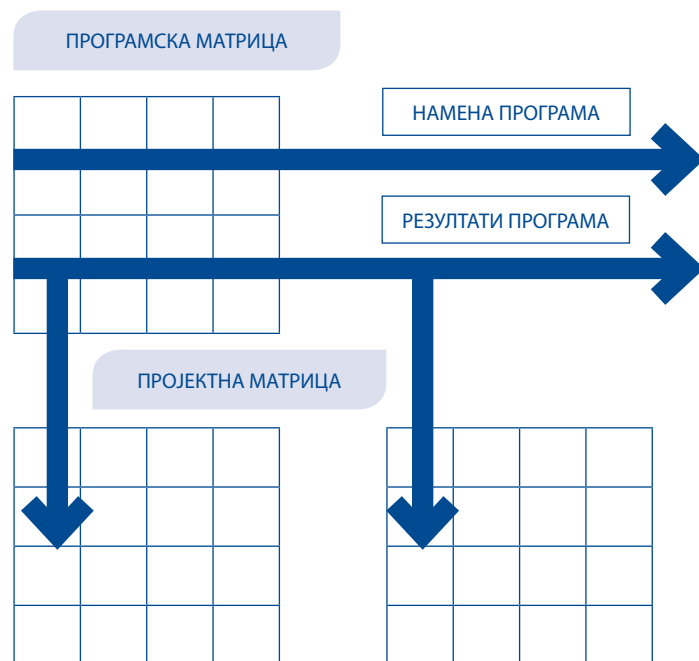
<b>Општи циљ</b> (свеукупни циљ, развојни циљ)	<b>Опис пројекта (логику интервенције, хијерархију циљева)</b>  Логика интервенције логичке матрице идентификује шта пројекат намерава да уради (стратегију интервенције) и показује узрочни однос између различитих нивоа циљева.	<b>Питања везана за достигнућа и индикатори (објективно проверљиви индикатори, мете (eng. targets))</b>  Индикатори мере да ли су циљеви на сваком нивоу постигнути, док стандарди дефинишу ниво очекиваних достигнућа.	<b>Механизми за праћење (eng. monitoring) (средства верификације, извор верификације информације)</b>  Средства верификације указују на то где се и у ком облику могу наћи информације о постизању циљева и резултата, нпр. мнџстарства, извештаји о пројекту, закони, статистике, процене, итд.	<b>Претпоставке (спољни фактори)</b>  Претпоставке су услови који могу утицати на спровођење пројекта, али нису под директним контролом менаџмента пројекта.  Претпоставка је позитивна изјава о стању које се мора задовољити да би се постигли циљеви пројекта.
<b>Општи циљ коме ће пројекат допринети</b> <b>Дефиниција:</b> Важност пројекта за друштво у смислу дугорочних користи које се не постижу само једним пројектом. Оквир за управљање пројектом: Пројекат ће делимично постићи општи циљ.	<b>Индикатори који се односе на општи циљ</b> <b>Дефиниција:</b> Ови индикатори мере ниво до ког се допринело остварењу општег циља. Представљају особине које се могу мерити или су бар прецизно описане у смислу квантитета и квалитета, а показују промену ситуације. Користе се за потребе евалуације. Међутим, често није могуће да сам пројекат покуша да прибави ове информације.	<b>Индикатори који се односе на општи циљ</b> <b>Дефиниција:</b> Ови индикатори мере ниво до ког се допринело остварењу општег циља. Представљају особине које се могу мерити или су бар прецизно описане у смислу квантитета и квалитета, а показују промену ситуације. Користе се за потребе евалуације. Међутим, често није могуће да сам пројекат покуша да прибави ове информације.	<b>Извори информација за ове индикаторе</b> Горе наведено.	Не попуњава се за општи циљ.
<b>Сврха пројекта (развојни циљ пројекта, посебан/специфични циљ)</b>	<b>Сврха која треба да се оствари пројектом</b> <b>Дефиниција:</b> Посебни циљ(ев) пројекта у смислу одрживих користи које ће се испоручити корисницима. Сврха пројекта описује ситуацију која се намерава постићи на крају пројекта. Оквир за управљање пројектом: Постизање сврхе примарно зависи од конкретних резултата пројекта, али зависи и од фактора који су ван контроле пројекта. Напомена: Пројекти или програми треба да имају једну сврху.	<b>Индикатори који показују до које мере је сврха пројекта постигнута</b> <b>Дефиниција:</b> Стања на крају пројекта које указује на то да је сврха пројекта остварена. Напомена: Индикатори на нивоу сврхе садрже детаље у погледу квантитета, квалитета и времена. Помоћу разумевању тога да ли је сврха постигнута. Обично се користе за потребе праћења и евалуације пројекта.	<b>Који су извори информација за ове индикаторе</b> Горе наведено.	Фактори и стања који нису под директним контролом пројекта, али су неопходни за постизање општег циља пројекта  Напомена: Да би се обезбедила одговарајућа вертикална логика, од суштинске је важности да се претпоставке доведу у везу са одговарајућим нивоом интервенције (у овом делу треба навести претпоставке на нивоу сврхе које су релевантни за постизање општег циља).

<b>Конкретни/очекивани резултати (eng. outputs)</b>	<b>Конкретни видљиви резултати који доприносе реализацији сврхе пројекта/промене и побољшања који ће се постићи пројектом</b> <b>Дефиниција</b> Опипљиви производи и услуге које су испоручене или надлежности и капацитети који су успостављени директно као резултат активности пројекта до датума завршетка пројекта. Оквир за управљање пројектом: Резултати су под директним контролом/одговорношћу менаџмента пројекта. Напомена: Препоручује се најмање једна изјава о резултату за сваку одговарајућу компоненту пројекта.	<b>Индикатори који показују да ли су очекивани резултати постигнути</b> <b>Дефиниција:</b> Мере квантитет и квалитет резултата. Индикатори резултата се највише користе током праћења и прегледања пројекта.	<b>Извори информација за ове индикаторе</b> Горе наведено.	Фактори и стања која нису под директним контролом пројекта, али су неопходна за постизање сврхе пројекта  Напомена: Формулишите претпоставке на нивоу резултата које су релевантне за постизање сврхе пројекта.
<b>Активности</b>	<b>Активности које су потребне у циљу постизања очекиваних резултата и њихов редослед спровођења</b> <b>Дефиниција:</b> Посебни задаци које треба предузети током трајања пројекта да би се постигли резултати (понекад опциони унутар саме матрице). Оквир за управљање пројектом: Кључни фактори за спровођење активности су професионалне вештине, расположивост довољних финансијских ресурса и апсорпционих капацитета локалних партнера, циљних група и корисника. Напомена: Матрица не треба да садржи целокупни списак пројектних активности, већ да се фокусира на оно шта ће пројекат да уради, а не како.	<b>Средства</b> <b>Ресурси који су потребни за реализацију побројаних активности (по врсти ПРАГ уговора у случају ИПА пројекта)</b>  Понекад се даје сумирани приказ ресурса/средства. Назначите инпуте који се траже, главне ресурсе, као нпр. техничку помоћ, опрему, обуку, студије, набавке, итд.	<b>Трошкови</b> <b>Трошкови за свако средство</b> Понекад се даје сумирани приказ трошкова и буџета. Приказују се трошкови средстава/активности, буџет по ставкама.	Фактори и стања која нису под директним контролом пројекта, али су неопходни да би се постигли резултати на начин како је то планирано.  Напомена: Формулишите претпоставке на нивоу активности/инпута које су релевантне за постизање резултата пројекта.
			<b>Предуслови</b>	<b>Предуслови који се морају испунити да би почела реализација пројекта</b> Понекад опционо унутар саме матрице.

Важно је истаћи да матрицу треба користити креативно и продуктивно да би се помогло стварање квалитетних пројеката – уколико корисник има одређени разлог за прилагођавање/модификације формата, то треба подржати а не спречавати.

Већи програми који се спроводе у неколико сектора се могу видети као сет потпројеката или као сет одвојених пројеката у којима резултати програма представљају сврху сваког појединачног пројекта, како је приказано на слици.

Сваки од конкретних резултата програма треба да представља сврху различитих пројеката. У тим случајевима треба се постарати да резултати програма (или сврхе пројеката) не буду у међусобној супротности. Потребно је дефинисати однос између сукобљених циљева и установити редослед приоритета. Размена између циљева који се међусобно надмећу треба да буде јасно наведена и да се утврди приоритет.



У сваком случају, препоручује се да програми, као и пројекти имају **само једну сврху**. Тиме се доприноси разјашњењу приоритета и одговорности, чиме се побољшава процес руковођења.

## Логичка матрица : Формат и процес припреме

### Прилагодити формат потребама и захтевима пројекта

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

Логичка матрица треба да пружи сумирани приказ нацрта пројекта и идеално би било да заузима две стране. „Дужина“ матрице ће зависити од обима и комплексности пројекта, броја нивоа „циљева“ који су укључени и вештине аутора.

Препоручује се да матрица обухвата само општи циљ пројекта, сврху и резултате (на једној страни) и кратак резиме индикативних активности (на другој страни).

Главни разлози за то су:

- Да се задржи фокус логичке матрице на резултатима, сврси и општем циљу (заснованим на резултатима);
- Активности треба да буду предмет редовног преиспитивања и измена (што је стална обавеза менаџмента пројекта), тако да њихово укључивање у логичку матрицу значи да се матрица мора чешће ревидирати с обзиром на њену „актуелност и релевантност“; индикативне активности се често боље представљају одвојено употребом гантограма, односно употребом наративног описа активности у пропратном тексту.
- Индикативне активности, међутим, треба јасно повезати са планираним резултатима употребом референтних бројева. На сличан начин, препоручује се да средства и трошкови (деталји о улазним параметрима и буџету) не буду укључени у формат логичке матрице. Заправо, све више се прихвата став да сам формат матрице није прилагођен сажетом представљању средстава и трошкова, односно да постоје много бољи начини/формати помоћу којих се ова врста информација може представити.

Међутим, иако се препоручује да се активности, средства/ресурси и трошкови не укључују у саму матрицу, и даље се наглашава важност процеса размишљања, тј. логичког повезивања резултата са активностима и ресурсима и трошковима.

### След корака у изради и садржај логичке матрице

Припрема логичке матрице је итеративни процес, а не само линеарни сет корака. Паралелно са прављењем нацрта нових делова матрице треба прегледати информације које су претходно сакупљене и ревидирати матрицу уколико је неопходно.

Међутим, постоји генерални след корака који се поштује приликом израде матрице. Почиње се са описом пројекта и дефинисањем логике интервенције (од врха на доле), потом се дефинишу претпоставке (од дна на горе) и затим се приступа идентификацији показатеља и извора верификације (попречно).

Редослед попуњавања логичке матрице може се илустровати на следећи начин:

Логика интервенције	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Општи циљ (1)	(10)	(11)	(9)
Сврха (2)	(12)	(13)	(8)
Резултати (3)	(14)	(15)	(7)
Активности (4)	Средства (16)	Трошкови (17)	(6)
			Предуслови (5)

### Прва колона: Логика интервенције

**Логика интервенције** логичке матрице идентификује шта пројекат намерава да уради (стратегију интервенције) и показује међусобан однос различитих нивоа циљева. Логика интервенције се тестира и редефинише анализом претпоставки у четвртој колони матрице (описане у даљем тексту, у поглављу о претпоставкама).

#### Дефинисање општег циља коме пројекат доприноси

Општи циљ је циљ вишег реда који пројекат покушава да достигне, често у комбинацији са осталим пројектима. Он се обично односи на неки програм или сектор. Веома често ће више пројеката имати исту изјаву о општем циљу.

**Пошто општи циљ** описује предвиђени дугорочни утицај коме ће пројекат допринети (оправданост пројекта), треба га исказати на следећи начин „Да допринесе ...“. Изјаве треба да буду јасне и концизне што је више могуће. Преформулишите речи из дрвета циљева да бисте их учинили прецизнијим уколико је неопходно.

#### Дефинисање сврхе пројекта

**Специфичан циљ/сврха** описује намераване ефекте пројекта (сврху пројекта), односно тренутни циљ за директне кориснике као прецизно дефинисано стање у будућности. Треба да буде дефинисан у смислу истицања користи

за циљну групу „повећан/побољшан/и сл.“. Сврха описује зашто се пројекат предлаже. Специфичан циљ/сврха резимира утицај који ће пројекат имати. Сврхом се описује како ће се стање изменити као резултат остваривања пројектних резултата. Сврха често описује промену у понашању корисника пројекта.

Препоручљиво је да се дефинише само једна сврха пројекта. Разлог за то је веома практичне природе. Искуство показује да је лакше фокусирати резултате пројекта на само једну сврху. Уколико постоји неколико сврха напори који се чине током пројекта постају разуђени и сам пројектни нацрт је слаб. У случају већих програма који имају више од једне сврхе, треба предвидети развој компоненти пројекта (видети поглавље о компонентама пројекта описаним у даљем тексту).

Премда сврха описује разлоге зашто резултате треба постићи, она је ван контроле пројектног тима. Пројектни тим је одговоран за остваривање одређеног сета резултата, али не и за то како ће институције или корисници даље поступати са тим резултатима. То значи да пројектни тим треба сматрати одговорним за постизање резултата пројекта који ће помоћи остваривању одређеног утицаја, али се не може сматрати одговорним за постизање самог тог утицаја.

#### Дефинисање очекиваних резултата

**Конкретни резултати (енг. *outputs*)** су изражени као циљеви (енг. *targets*) које руководство пројекта треба да постигне и одржи током трајања пројекта (ШТА желите да пројекат постигне). Њихов комбиновани утицај треба да буде довољан за постизање тренутне сврхе. Треба их изразити у смислу опипљивих производа „испоручен/произведен/спроведен, и сл.“. Очекивани резултати су прецизно дефинисани у Пројектном задатку (енг. *Terms of Reference - TOR*)<sup>3</sup>. Пројектни тим је директно одговоран за остваривање пројектних резултата уколико су неопходни ресурси на располагању.

#### Важна напомена

Уобичајени проблем који се јавља приликом дефинисања изјава које се односе на циљеве настаје онда када се сврха дефинише као препричавање резултата, уместо као постигнуће вишег реда. На пример, у случају пројекта пречишћавања отпадних вода, резултати којима се постиже сврха формулисани су на следећи начин:

<sup>3</sup> За дефинисање Пројектног задатка молимо погледајте Анекс 3 Речник.

**Резултати:**

- смањено директно отпуштање оптадних вода у реку
- побољшани стандарди за третман оптадних вода
- побољшана информисаност јавности о одговорностима за управљање заштитом животне средине

**Формулисање сврхе**

Лоша пракса	Добра пракса
Сврха је <b>скуп</b> резултата.	Сврха је <b>последича</b> резултата.
Побољшано је пречишћавање воде и смањен ниво директног изливања у реку	Побољшан квалитет речне воде

**Дефинисање активности за постизање очекиваних резултата**

**Активности** се представљају као процеси и исказују се у садашњем времену као глагол, као на пример „припремити, пројектовати, изградити, истраживати...“. Избегавајте детаљно навођење активности; довољно је да укажете на основну структуру и стратегију пројекта.

Активности дефинишу **КАКО** ће тим спровести пројекат. Потребно је да се направи индикативна листа активности које треба спровести како би се постигли сви резултати. Потребно је дати онолико детаља колико је неопходно да би се у општим цртама приказала стратегија спровођења сваке активности, како би се обезбедила основа за анализу прегледа задатака по ставкама (енг. *Work Breakdown Analysis*) или за развијање различитих дијаграма као што су графикон активности (енг. *Activity Chart*), тракасти графикон (енг. *Bar Chart*), или гантограм.

**Напомена:** Препоручује се да сви резултати буду нумерисани референтним бројевима. Свака активност у том случају треба да буде нумерисана и да се односи на одговарајући резултат (погледати доле наведени пример).

Логика интервенције	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Општи циљ			
Сврха 1. 2.			
Резултати 1.1 1.2... 2.1			
Активности 1.1.1 1.1.2 1.2.1 2.1.1...	Средства	Трошкови	
			Предуслови

У даљем тексту је наведен пример за формулисање изјава у колони логике интервенције (видети такође анекс 2 - формулацију изјава у логичкој матрици).

Хијерархија циљева	Пример како формулисати изјаве
Општи циљ	Допринети побољшању здравља породица, нарочито породица са мањим примањима, и побољшати стање речног екосистема
Сврха	1. Побољшан квалитет речне воде
Резултати	1.1. Смањена количина оптадне воде коју у речни систем директно испуштају домаћинства и фабрике 1.2. Стандарди за третман оптадних вода су утврђени и ефикасно се спроведе
Активности (можда неће бити укључене у саму матрицу, већ представљене у форми распореда активности)	1.1.1. Спровођење полазног испитивања домаћинстава и предузећа 1.1.2. Употпунити инжењерске спецификације за проширење канализационе мреже 1.1.3. Припрема тендерске документације, тендер и одабир понуђача 1.1.4. Идентификовање одговарајућих подстицаја за фабрике како би употребљавале чисте технологије 1.1.5. Припрема и спровођење програма јавног информисања и кампање за подизање свести јавности 1.1.6. итд.

**Провера логике интервенције применом теста АКО/ОНДА**

Када се одабере стратегија пројекта, главни елементи пројекта се преносе са дрвета циљева у прву вертикалну колону логичке матрице.

Прва колона сумарно приказује логику „средство-циљ“ предложеног пројекта. Указујући на главне елементе пројекта, она описује логику интервенције самог пројекта.

Када се хијерархија циљева чита одоздо на горе, може бити изражена на следећи начин:

**АКО** су обезбеђени адекватни инпути/ресурси, **ОНДА** се могу предузети активности;  
**АКО** су активности предузете, **ОНДА** се могу остварити резултати;  
**АКО** су резултати остварени, **ОНДА** ће сврха бити постигнута; и  
**АКО** је сврха постигнута, **ОНДА** ће то допринети општем циљу пројекта.

Ово се такође може читати „у обрнутом смеру“:

**АКО** желимо да допринесемо општем циљу, **ОНДА** морамо постићи сврху;  
**АКО** желимо да постигнемо сврху, **ОНДА** морамо остварити резултате;  
**АКО** желимо да остваримо резултате, **ОНДА** се наведене активности морају реализовати; и  
**АКО** желимо да реализујемо одређене активности, **ОНДА** морамо да применимо идентификоване инпуте/ресурсе.

## Компоненте пројекта

У зависности од врсте и обима пројекта, корисно је груписање сродних пројектних резултата, активности и улазних параметара у „компоненте“ пројекта, нарочито у случају већих/комплекснијих пројеката.

„Компоненте“ такође могу да се посматрају као „стратегије“ пројекта које се могу идентификовати на основу извесног броја критеријума, укључујући:

- **Техничка питања** (нпр. компонента истраживања, компонента обуке и грађевинска компонента у оквиру пројекта управљања приобаљем);
- **Одговорности за управљање/организационе структуре** (нпр. проширење, истраживање и кредитне компоненте неког пољопривредног пројекта одражавају структуру Министарства пољопривреде);
- **Географски положај** (нпр. компонента за сваку од четири државе које учествују у регионалном пројекту који се бави сузбијањем трговине људима);
- **Фазна подела кључних активности пројекта** (нпр. компонента за сваку главну фазу у пројекту електрификације руралних средина који захтева израду студије изводљивости, пилот тестирања, фазу спровођења и фазу одржавања).

Идентификација и договор око тога шта би могле бити корисне/одговарајуће компоненте које треба укључити у пројекат треба да се заснивају на анализи циљева и стратегија, консултацијама са кључним заинтересованим странама и разматрању онога „што је логично“ из перспективе руководиоца.

За веће пројекте који имају више од једне компоненте, разматрање може да иде у смеру формулисања више од једне сврхе пројекта (једна по компоненти).

То би могао бити практичан начин раздвајања и расподеле значајног броја различитих резултата пројекта.

## Четврта колона логичке матрице: Претпоставке

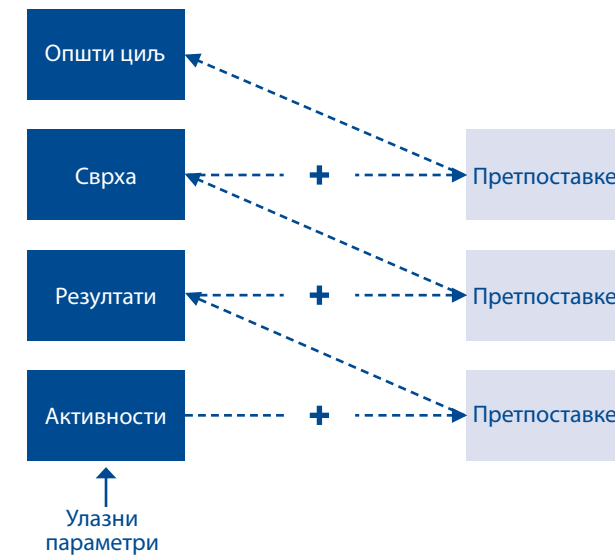
### Идентификовање претпоставки које се односе на појединачне нивое логике интервенције

Претпоставке су екстерни фактори који могу утицати на успех пројекта (или чак га и одредити), али се налазе ван директне контроле руководиоца пројекта.

Претпоставке су одговор на питање: „Који екстерни фактори могу утицати на реализацију пројекта и дугорочну одрживост користи које он доноси, а који су ван контроле руководиоца пројекта?“

Претпоставке су део **вертикалне логике** у логичкој матрици. Рад на дефинисању претпоставки почните од дна матрице и потом идите ка врху.

Овај однос између претпоставки и хијерархије циљева илустрован је на доле наведеној слици.<sup>4</sup>



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

Идентификујте претпоставке на сваком нивоу у матрици, све до нивоа развојног циља, на основу следеће логике:

- када су активности спроведене, а претпоставке на овом нивоу се покажу тачним, резултати ће бити постигнути;
- када су резултати и претпоставке на овом нивоу испуњени, сврха пројекта биће постигнута; и
- када је сврха постигнута и претпоставке на овом нивоу испуњене, пројекат ће дати допринос постизању општих циљева.

Постарајте се да су претпоставке описане са довољно оперативних детаља да се могу пратити.

Примери претпоставки: примаоци стипендија се враћају на додељене позиције; локалне институције сарађују у спровођењу активности планирања; промене у глобалним ценама могу се покрити у оквиру датог буџета, итд. Видите такође пример претпоставки које су идентификоване у следећем дијаграму, као и у примерима логичке матрице у анексу 2.

Претпоставке се обично прогресивно идентификују током фазе анализе. Анализа заинтересованих страна, проблема, циљева и стратегија оставиће читав низ

<sup>4</sup>Извор: Aid Delivery Methods – Project cycle management guidelines – Европска комисија – март 2004.



отворених питања (нпр. стратешка, институционална, техничка, социјална и/или економска питања) која ће имати утицаја на пројектно „окружење“, али над којима пројекат не мора да има директну контролу.

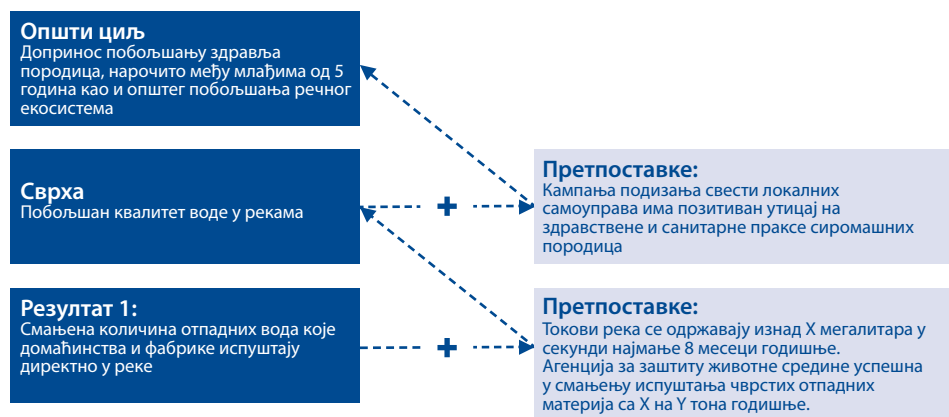
Неке претпоставке се могу извести из елемената у дрвету циљева који нису инкорпорирани у сам пројекат.

Додатне претпоставке могу се такође идентификовати кроз даље консултације са заинтересованим странама, разговоре и прогресивне детаљне анализе хијерархије циљева пројекта (нпр. путем анализе техничке изводљивости, трошкова-користи, процене утицаја на животну средину, итд.).

Укратко, можемо рећи да се претпоставке:

- могу извести из дрвета циљева;
- формулишу као позитивно стање;
- да су повезане са различитим нивоима у матрици;
- да су одмерене у складу са важношћу и извесношћу.

Пример претпоставки на различитим нивоима логике интервенције илустрован је у даљем тексту:



### Провера претпоставки и њихове важности

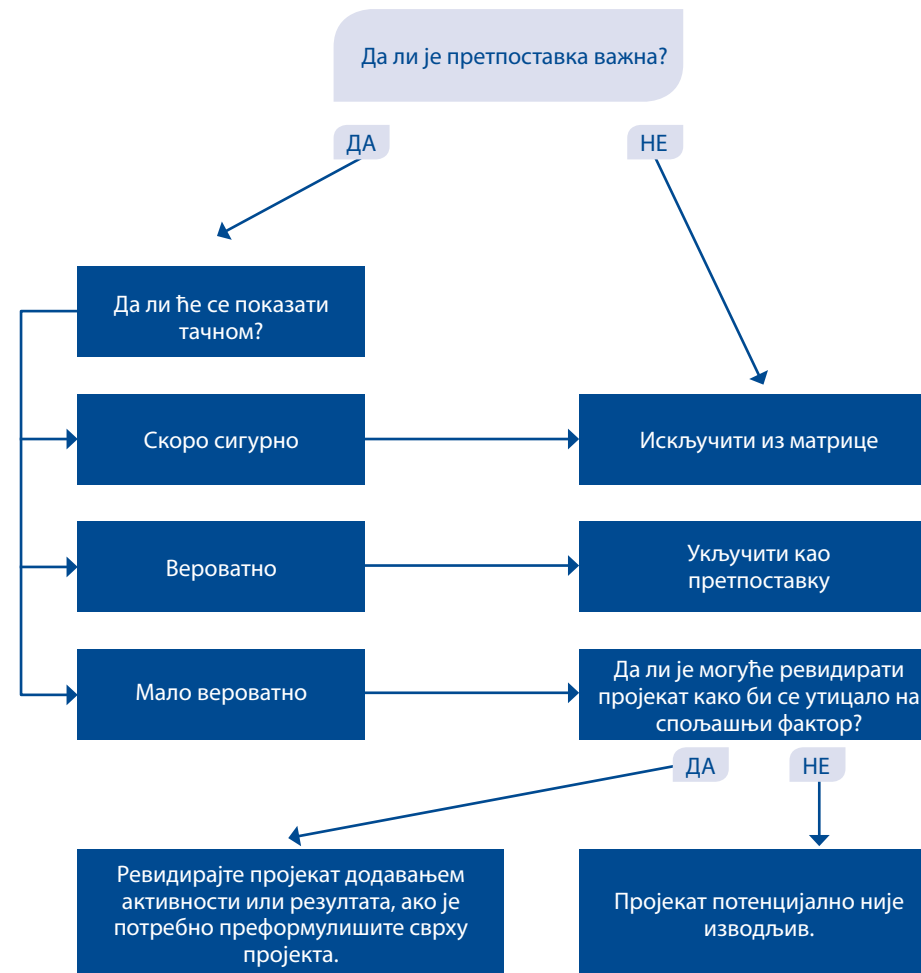
Вероватноћу истинитости претпоставки треба даље анализирати да би се проценила „изводљивост“ пројекта (вероватноћа успеха). Вероватноћа и значај испуњења претпоставки представљају део процене „ризичности“ пројекта. Неке претпоставке биће од кључне важности за успех пројекта, а друге ће имати маргиналну важност.

Главна питања је прикупљање и анализа адекватних информација из одговарајућег броја извора, укључујући различите ставове различитих

заинтересованих страна (нпр. оно што се сматра кључном претпоставком за једну групу, не мора бити толико значајно за друге).

Нема готове формуле за извођење ове активности и присутна је извесна субјективност у процени.

Прођите кроз листу претпоставки, једну по једну на сваком нивоу матрице и проверите њену важност и вероватноћу, како је то приказано на дијаграму.



Претпоставке за које је или веома вероватно да ће се десити, или које нису веома важне за сам пројекат треба избрисати.

Уколико се утврди да је претпоставка веома важна за пројекат, али није вероватно да ће се десити, онда је она „непремостиви ризични“ фактор (killer assumption).

Уколико се идентификују овакви фактори пројекат мора бити или измењен да би се избегли ови фактори, или се мора одустати од спровођења пројекта.

Када су претпоставке анализирани и тестиране и када се претпоставља да се пројекат још увек сматра „изводљивим“, једине претпоставке које треба да остану у логичкој матрици су оне за које је вероватно да ће се показати као истините, али које ипак треба да буду пажљиво праћене током реализације пројекта. Оне тада постају део плана за праћење и управљање ризиком.

Сваки ниво логичке матрице мора садржати неопходне и довољне услове за спровођење следећег нивоа.

### Друга и трећа колона логичке матрице: Објективно проверљиви индикатори и извори верификације

Након што се формулишу опис пројекта и претпоставке (колоне 1 и 4 матрице), следећи задатак је да се идентификују индикатори који се могу користити за мерење и извештавање о постизању циљева (колона 2) и извори верификације тих показатеља (индикатора) (колона 3).

Пошто се матрица чита унакрсно приликом анализирања показатеља и средстава верификације, то се зове **хоризонтална логика**.

### Дефинисање објективно проверљивих индикатора на нивоу општег циља, сврхе и резултата

Основни принцип колоне *индикатора* (објективно проверљивих индикатора; Objectively Verifiable Indicators; OVI) је да „уколико нешто можете да измерите, онда тиме можете да управљате“.

Индикатори су мере остварености циљева. Они описују циљеве на оперативном мерљив начин и тачно одређују који су то стандарди које треба достићи како би се остварили циљеви у логици интервенције. Индикатори такође проверавају изводљивост циљева и дају основу за праћење пројекта и систем евалуације. Индикатори нам говоре не само које постигнуће је неопходно, већ и шта су довољни стандарди да би се достигао следећи ниво циљева. Из тог разлога, приликом дефинисања индикатора најбоље је почети од врха, тј. кренути са циљем вишег реда, а потом радити на доле: општи циљ, затим сврха, и потом резултати.

**Објективно проверљиви индикатори** описују циљеве пројекта на оперативном мерљив начин, означавају стандарде које треба достићи да би се постигли циљ, сврха и конкретни резултати. Зато индикатори треба да се дефинишу у смислу квантитета, квалитета, времена, циљне групе и места (QQTTP циљање) (*Quantity, Quality, Time, Target group, Place; QQTTP targeting*).

**Квалитет** - Врста (или природа) промене (колико добро је извршена)  
**Количина** - Обим промене (колико је велика, шта је све промењено)  
**Временски оквир** - Када је промена требала да се деси (до када)  
**Циљна група** - За кога  
**Место** - Локација (где)

Стављање бројева и датума на индикаторе се зове циљање (Targeting). Премда се често тврди да циљеви вишег реда нису мерљиви, то није тачно. Можемо да одлучимо да не стављамо мете (targets) на њих, али можемо и да општи циљ, сврху и резултате повежемо са индикаторима.

Често је неопходно дефинисати више од једног индикатора за сваки циљ. На пример, један индикатор може пружити добре **квантитативне** информације које треба да буду допуњене другим показатељем који се фокусира на питања **квалитета** (као што су мишљења циљних група). Међутим, препорука је имати што мање индикатора. Користите само онолики број индикатора који је потребан да би се појаснило шта је потребно постићи и како би се задовољио циљ наведен у логици интервенције.

### Формулисање индикатора

Добар индикатор је **SMARTI** (*Specific, Measurable, Available, Relevant, Time-bound, Independent, SMARTI*):

- **Специфичан/ограничен (Specific)** за циљ кога треба да мери и садржајан, тј. одражава суштински аспект циља прецизним изразима;
- **Мерљив (Measurable)** квантитативно или квалитативно. Сваки индикатор треба да одражава чињеницу, а не субјективни утисак. Треба да има исто значење за оне који подржавају спровођење пројекта, као и за информисане скептике;
- **Расположив/доступан (Available)** по прихватљивој цени, заснован на расположивим подацима. Индикатори треба да се базирају на подацима који су већ припремљени и доступни или који могу бити прикупљени уз разуман додатни напор као део администрације пројекта;
- **Релевантан (Relevant)** у односу на информације које су потребне руководиоцима пројекта, као и веродостојан, тј. промене које региструје се могу директно приписати пројекту;
- **Временски уоквирен (Time-bound)**, тако да знамо када можемо очекивати да ће циљ бити достигнут;
- **Независан (Independent)**, индикатори треба да буду независни једни од других и да се сваки односи само на један циљ у логици интервенције, тј. на општи циљ, сврху пројекта или на један резултат. Један исти индикатор не треба користити за описивање више од једног циља. На пример, индикатори на нивоу резултата не треба да буду резиме онога што је речено на нивоу активности, али треба да описују мерљиве последице реализације активности.



Само значење индикатора указује на то да прикупљена информација треба да буде иста уколико су је прикупили различити људи (тј. није подложна субјективном мишљењу/предрасудама једне особе). Ово се лакше примењује код квантитативних података, него код оних података које мере квалитативне промене.

Индикатори треба да буду дефинисани у раној фази планирања, чак у прелиминарној фази, само као вредности које представљају смернице на којима треба анализирати концепт пројекта. Потом ће даље бити идентификовани у фази формулације и дефинисани детаљније (понекад ревидирани) током фазе реализације, када потребе руководиоца пројекта за практичним информацијама постану очигледније.

Следи пример како формулисати индикатор:

#### Циљ: побољшан квалитет речне воде

1. **Идентификовати индикатор:** нпр. концентрација једињења тешких метала (Pb, Cd, Hg) и непречишћеног канализационог отпада
2. **Одредити циљну групу:** вода која је доступна становништву
3. **Квантификовати:** ниво концентрације је смањен за 25%
4. **Одредити квалитет:** задовољење утврђених националних стандарда за контролу здравља становништва
5. **Назначити временски оквир:** између 2005. и 2007. године
6. **Одредити локацију:** Војводина.

**Комбинујте:** Ниво концентрације једињења тешких метала (Pb, Cd, Hg) и непречишћеног канализационог отпада у води која је доступна становништву Војводине смањени су за 25% у периоду између 2005. и 2007. године да би се задовољили утврђени национални стандардни за контролу здравља становништва.

#### Индикатори на нивоу општег циља

Индикатори на нивоу општег циља често описују циљеве програма или сектора коме овај пројекат и неколико других доприносе. Из тог разлога, индикатори на нивоу општег циља могу обухватати стандарде које излазе ван оквира самог пројекта.

Зато, генерално, није одговорност самог пројекта (или унутар надлежности пројекта) да се прикупљају информације о доприносу пројекта општем циљу.

Без обзира на то, корисно је за оне који планирају пројекте да утврде који се стратешки/секторски индикатори користе и како се информације у вези са тим индикаторима прикупљају (source of verification, SOV). То може помоћи руководиоцима пројекта да разумеју стратешки/секторски контекст у коме ће се пројекат спроводити и да остану фокусирани на дугорочну визију.

#### Индикатори на нивоу сврхе

Сврха пројекта је примарни разлог за реализацију пројекта. Али сврха веома често дефинише промену у понашању корисника пројекта или промену начина на који институције функционишу као резултат самог пројекта. То чини дефинисање индикатора на нивоу сврхе тешким и комплексним. Индикатори за сврху захтевају *QQTP* циљање, као што је то случај и за резултате. Јасни индикатори на нивоу сврхе чине дефинисање индикатора на нивоу резултата много лакшим.

#### Индикатори на нивоу резултата

По дефиницији, ови индикатори утврђују опис посла пројекта. Уколико је пројектни тим или извођач одговоран за све резултате, онда ти индикатори дефинишу оно што се испоручује, а за шта је одговорно руководство пројекта.

#### Извори верификације

**Извори верификације (source of verification, SOV)**, такође се назвају и средствима за верификацију, и треба да се размотре и одреде у исто време када се формулишу индикатори. То омогућава тестирање показатеља, да ли се могу реалистично мерити или не, користећи време, новац и напоре у разумној мери.

Индикатори за које не идентификујемо одговарајуће изворе верификације могу бити замењени другим, проверљивим индикаторима.

Извори верификације треба да дефинишу:

- **Које** информације ће бити стављене на располагање (нпр. из административних списа, посебних студија, испитивања узорка, посматрања, итд.);
- **Где**, у ком облику информацију/документовани извор треба прикупити (нпр. извештаје о напретку, рачуне пројекта, званична статистичка документа, инжењерске сертификате о завршетку радова, итд.);
- **Ко** треба да прикупи/пружи информације (нпр. радници који раде на терену, тимови за испитивање који су уговорени, регионални здравствени центар, тим за управљање пројектом);
- **Када/колико редовно** треба прикупљати информације (нпр. месечно, квартално, годишње, итд.).

Да би се подржали циљеви институционалног јачања, избегло стварање паралелних информационих система и минимизирали додатни трошкови, прво проверите да ли се тражена информација може прикупити кроз постојеће системе или бар након унапређивања постојећих система.

На пример, у вези са наведеним примером индикатора, извор верификације би могао бити: недељна испитивања квалитета воде која заједнички спроводе Агенција за заштиту животне средине и Институција за очување река, а која се месечно саопштавају Министру за заштиту животне средине (председавајућем Управног одбора пројекта).

Генерално, за „велику слику“, Статистички завод, локалне агенције за истраживања, извештаји донатора и пословни извештаји могу бити корисни извори. На локалном нивоу – организације цивилног друштва, органи локалне самоуправе и друге агенције које се баве пружањем услуга вероватно ће водити евиденцију која може да пружи релевантне информације онима који реализују пројекат.

Веома често постоји директан однос између комплексности извора верификације (нпр. лакоћа прикупљања података и анализе) и његове цене. Уколико се утврди да је индикатор сувише скуп или компликован за прикупљање, треба га заменити мањим, јефтинијим и често индиректним (посредним) индикатором: нпр. уместо спровођења анкете детаљног испитивања о приходима сеоских домаћинстава (да би се измерило повећање дохотка на нивоу сврхе пројекта или општег циља), може бити од практичног значаја да се путем сета студија случаја иврши процена тога колико је промењена имовина једног домаћинства.

### Провера корисности индикатора

1. Да ли је информација **на располагању** из постојећих извора (статистике, евиденције, итд.)?
2. Да ли је информација **поуздана** и ажурирана?
3. Да ли је потребно **посебно прикупљање података**?
4. Ако је одговор потврдан, да ли **користи** оправдавају **трошкове**?
5. Избегавајте **скупе** и/или **непоуздане** индикаторе.

### Попуњавање нацрта логичке матрице

У фази идентификације пројекта и припреме пројекта, логичка матрица треба још увек да буде у форми нацрта, пошто треба предузети додатни рад на анализи индикативних активности и процени ресурса и импликације трошкова.

Пример тога како би кључни елементи логичке матрице могли изгледати, приказан је у следећој табели као и у **анексу 2, где је дат пример у потпуности разрађене логичке матрице.**

Треба имати на уму да, иако је логичка матрица представљена као скуп широко схваћених корака, у пракси је то итеративни процес у коме се сваки од аналитичких инструмената поново разматра и примењује како се појављују нове информације.

Отуда, иако временски распоред активност, анализе ресурса и трошкова не могу бити **детаљно урађени** све док се не поставе оквир циљева, претпоставке, индикатори и извори верификације, ипак извесан прелиминарни рад на активностима, ресурсима и трошковима мора бити предузет у исто време када се анализирају сврха пројекта и резултати.

**Средства** су улазни параметри који су потребни за реализацију пројектних активности (консултантске услуге, опрема, итд.). Средство показује која врста помоћи се тражи кроз пројекат: нпр. за потребе твининга неопходно је укључивање сталног твининг саветника (*Resident Twinning Advisor, RTA*) и три кракторочна консултанта, спровођење обука, итд.

**Трошкови** представљају новчани исказ процењених трошкова који су потребни за реализацију пројектних активности.

Ако се не утврде неопходна средства и трошкови за реализацију пројектних активности, онда постоји ризик да ће шири оквир циљева бити изненада одређен као „неизводљив“ због практичних ограничења која постоје у погледу трошкова/улазних параметара.

Како је претходно речено у овом приручнику, логичка матрица може, и не мора да обухвата индикативне активности за сваки резултат. Исти је случај са средствима и трошковима. Међутим, која год опција да се примењује, и даље постоји потреба да се приликом израде логичке матрице идентификују кључне активности као и неопходна средства и трошкови који су потребни за реализацију ових активности, јер се у супротном изводљивост пројекта не може проценити.

Пример попуњене логичке матрице је приказан у даљем тексту:

### Пример логичке матрице– Загађење реке

Логика интервенције	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке
<b>Општи циљ</b> Допринети побољшању здравља породица, нарочито међу млађима од 5 година као и општем побољшању речног екосистема	Појава зараза које се преносе водом, кожных инфекција и болести крви проузрокованих тешким металима смањена за 50% до 2008. године, нарочито међу породицама са малим примањима које живе поред реке	Евиденције из општинских болница и клиника, здравствени картони мајке и деце које су сакупили мобилни тимови. Резултати приказани у годишњем извештају "Стање животне средине" Агенције за заштиту животне средине (АЗЖС)	
<b>Сврха</b> Побољшан квалитет воде у рекама	Концентрација једињења тешких метала (Pb, Cd, Hg) и непречишћеног канализационог отпада смањена за 25% (у поређењу са нивоима из 2003. г) и испуњени постављени национални стандарди контроле загађености и здравља до краја 2007 г.	Недељне анкете о квалитету воде, које заједнички спроводе АЗЖС и Институција за очување река, а о чијим резултатима једном месечно извештавају Министра за заштиту животне средине (Председника управног одбора пројекта)	<b>Претпоставке:</b> Кампања подизања свести има позитиван утицај на здравствене и санитарне праксе сиромашних породица. Рибарске задруге успешно ограничавају своје чланство у експлоатацији мрестилишта
<b>Резултат 1:</b> Смањена количина отпадних вода које домаћинства и фабрике испуштају директно у реке	70% отпадних вода које се стварају у фабрикама и 80% отпадних вода из домаћинства пречишћено у фабрикама за пречишћавање до 2006 г.	Годишње анкете на узорку домаћинства и фабрика које спроводе општине у периоду 2003-200. г.	<b>Претпоставке:</b> Токови река се одржавају изнад X мегалитара у секунди најмање 8 месеци годишње. Агенција за заштиту животне средине успешна у смањењу испуштања чврстих отпадних материја са X на Y тона годишње
ИТД...			

### Провера нацрта пројекта

Без обзира на то да ли је нацрт пројекта резултат партиципативног поступног рада или мање систематског процеса, корисно је направити финалну проверу пројекта.

У овом поглављу, углавном ћемо се бавити садржајем логичке матрице, а не начином на који се матрица саставља.<sup>5</sup>

Препоруке описане у овом поглављу могу се користити када се проверава нацрт постојећег пројекта или када се врши преформулација пројектног нацрта у формат логичке матрице.

### Циљне групе

Након што је пројекат осмишљен, постарајте се да циљне групе буду:

1. Назначене у колони која се односи на индикаторе на нивоу општег циља, сврхе и конкретних резултата.
2. Прецизно дефинисане.

Уколико то није могуће, циљна група може бити сужена, нпр. у складу са једним или више наведених критеријума:

- а) Географска област у којој већина становништва припада циљној групи
- б) Поље деловања (нпр. породице рибара и предузећа, здравствени радници, доктори, узгајивачи стоке, итд)
- в) Економска ситуација, услови живота
- г) Потребе, приступ социјалним службама (здравству, образовању, итд.)
- д) Пол и старосна доб
- ђ) Класа, каста, етничка припадност, социјални статус, итд.

### 3. Утврђене на правом нивоу пројекта.

Могу постојати различите циљне групе на различитим нивоима управљања пројектним циклусом.

### Општи циљ

Када је општи циљ формулисан, постарајте се да:

1. је усклађен са развојном политиком државе партнера;
2. је усклађен са донаторовим смерницама за управљање развојном помоћи ;
3. представља довољно оправдање за реализацију пројекта;
4. није сувише амбициозан (нпр. постизање сврхе значајно ће допринети испуњењу општег циља);
5. су циљне групе експлицитно дефинисане;
6. је изражен као жељени циљ, а не као средство (процес);
7. је изражен тако да може бити измерен;
8. не садржи два или више циљева који су узрочно повезани (средство-циљ).

<sup>5</sup> Главни извор овог поглавља : „The Logical Framework Approach, a summary of the theory behind the LFA method”, Kari Örtengren – SIDA - јануар 2004.

## Сврха

### Након што је сврха дефинисана, постарајте се да:

1. се састоји од само једног јединог циља;
2. су циљне групе пројекта одређене;
3. се може очекивати да ће значајно допринети испуњењу општег циља;
4. је реално остварива, тј. да ће се вероватно остварити оног тренутка када конкретни резултати пројекта буду произведени;
5. се налази ван непосредне контроле самог пројекта;
6. је формулисана као жељено стање, не као процес;
7. је дефинисана на прецизан и проверљив начин

## Резултати

### Када су резултати идентификовани, постарајте се да:

1. су обухваћени сви резултати неопходни за постизање сврхе;
2. само резултати који могу бити гарантовани пројектом буду укључени;
3. сваки резултат може да се види као неопходно средство за постизање сврхе;
4. сви резултати су изводљиви уз помоћ расположивих ресурса;
5. су резултати дефинисани прецизно и да су проверљиви

## Активности

### Након што су активности описане, постарајте се да:

1. све суштинске активности које су неопходне за остварење резултата буду укључене;
2. све активности директно допринесу резултатима следећег нивоа;
3. само оне активности које ће се спроводити у оквиру пројекта буду укључене;
4. активности буду наведене у смислу радњи које се предузимају, а не као коначна стања;
5. време које је предвиђено за обављање сваке активности буде реално;
6. активности одговарају ситуацији у партнерској држави, у погледу институција, екологије, технологије, културе, итд.

## Улазни параметри (Инпути)–Ресурси

### Када су инпути описани, постарајте се да:

1. инпути могу да буду доведени у директну везу са појединачним активностима;
2. инпути буду неопходни и довољни услови да се предузму планиране активности;
3. ниво детаља буде адекватан, али да не утиче на свеобухватност;
4. инпути буду прецизно и проверљиво дефинисани (количина, квалитет, трошак);
5. ресурси буду одговарајући за ситуацију у партнерској држави, у погледу организације, родне заступљености, културе, технологије, животне средине, итд.

## Претпоставке

### Након што су претпоставке формулисане, постарајте се да:

1. буду формулисане као пожељни, позитивни услови;
2. буду повезане са одговарајућим нивоом пројекта;
3. претпоставке које нису важне не буду укључене;
4. претпоставке које су веома вероватне - не буду укључене;
5. уколико постоје претпоставке које су важне, и за које није вероватно да ће се остварити (killer assumptions), пројекат треба или редизајнирати да би се ови фактори избегли – или треба одустати од пројекта;
6. преостале претпоставке су прецизно и проверљиво дефинисане

## Индикатори

### Када одредите индикаторе, постарајте се да:

1. буду специфични у погледу квантитета, квалитета, времена, локације и циљне групе;
2. средства верификације буду на располагању (статистика, посматрање, евиденције);
3. уколико средства верификације нису доступна, проверите да ли се информације могу прибавити по разумној цени;
4. буду релевантни као мера достизања циљева;
5. средства верификације су поуздана и ажурирана;
6. прикупљање, припрема и чување информација је активност у оквиру пројекта и неопходни ресурси су дефинисани у оквиру логичке матрице

### Добра пракса

Израда логичке матрице кроз приступ логичког оквира треба да се спроведе пре припреме предлога пројекта у њиховом наративном облику, и да обезбеди основни извор информација за завршетак пројектне документације.



# 3 ДЕО

ВЕЗА СА УПРАВЉАЊЕМ  
ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ

Док се у претходним поглављима овог приручника разматрао приступ логичког оквира и израда логичке матрице у контексту креирања пројекта, у овом делу приручника се укратко објашњава како се приступ логичког оквира користи као алат да би се побољшало управљање пројектима током читавог њиховог циклуса.<sup>6</sup>

## Управљање пројектним циклусом: Основе и принципи

### Дефиниције пројекта

Пројекат је серија активности које су усмерене на остваривање јасно дефинисаних циљева у оквиру одређеног временског периода и у оквиру предвиђеног буџета.

На пример, развојни пројекти су начин за јасно дефинисање и управљање инвестицијама и процесима промене.

У контексту приступа логичког оквира, пројекат је дефинисан у погледу хијерархије циљева (инпута, активности, резултата, сврхе и општег циља) плус низа дефинисаних претпоставки и оквира за праћење и евалуацију постигнућа пројекта (индикатора и извора верификације). Логичка матрица, како је то описано у претходним поглављима овог приручника је табела која сажето приказује главне карактеристике пројекта.

Пројекти могу да значајно варирају по својим циљевима, обиму и величини. Мањи пројекти могу подразумевати скромне финансијске ресурсе и трајати само неколико месеци, док велики пројекти могу да подразумевају вишемилионске буџете и да трају неколико година.

Међутим, без обзира на посебне карактеристике, пројекат треба у сваком случају да има:

- Јасно дефинисане **заинтересоване стране**, укључујући примарну **циљну групу и крајње кориснике**;

<sup>6</sup> Извори овог поглавља: „The Logical Framework Approach” – НОРАД -1999., “Aid Delivery Methods – Project cycle management guidelines” – Европска комисија – март 2004.

- Јасно дефинисану координацију, управљање и финансијске аранжмане;
- Систем за праћење и евалуацију (да би се подржало управљање засновано на резултатима); и
- Одговарајући ниво финансијске и економске анализе који указује на то да ће користи од пројекта превазићи његове трошкове.

### Сврха управљања пројектним циклусом (Project Cycle Management, PCM)

Управљање програмским/пројектним циклусом је израз који се користи да се опишу управљачке активности и процедуре за доношење одлука које се користе током трајања неког програма/пројекта (укључујући кључне задатке, улоге и одговорности, кључна документа и опције за доношење одлука).

PCM помаже да се обезбеди да:

- пројекти подржавају свеобухватне циљеве политика Европске комисије и развојних партнера;
- пројекти буду релевантни за договорену стратегију и стварне проблеме циљних група/корисника;
- пројекти су изводљиви, што значи да циљеви могу бити реално постигнути у оквиру спољашњих околности и могућности агенција одговорних за имплементацију пројекта; и
- користи које остварују пројекти буду одрживе.

Да би се подржало постизање ових циљева, PCM:

- захтева активно учешће главних заинтересованих страна и има за циљ промовисање локалног власништва;
- користи приступ логичког оквира (као и друге алате) да би се подржао читав низ кључних процена/анализа (укључујући заинтересоване стране, проблеме, циљеве и стратегије);
- укључује главне критеријуме за процену квалитета у сваку фазу пројектног циклуса;
- захтева израду кључних докумената високог квалитета у свакој фази (са уобичајено схваћеним концептима и дефиницијама), да би се поставила основа за квалитетно и информисано доношење одлука.

### Оперативни циклус

Већина донатора и корисника има своју сопствену верзију циклуса која одражава њихове сопствене организационе перспективе и циљеве финансирања програма којим управљају.

Први модел пројектног циклуса је сачинио Баум (Baum) 1970. године, у периоду када је радио за Светску банку.

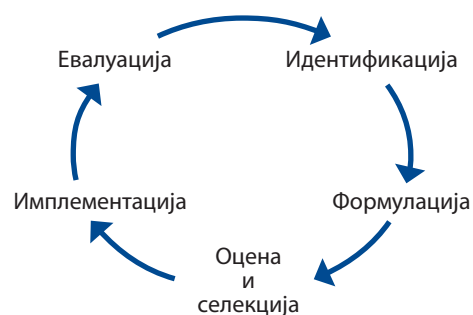
Баумов циклус је првобитно укључивао 4 главне развојне фазе у пројектном циклусу: (1) идентификацију, (2) припрему (такође названу формулацију), (3) оцену и селекцију, (4) имплементацију (реализацију - спровођење).



У каснијој верзији овог циклуса (1978), пета фаза - фаза евалуације је додата да би се „затворио“ круг, имајући у виду да евалуација поново води идентификацији нових пројеката/програма.

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

На пример, „стандардни“ циклус за ЕУ програме се тесно заснива на Баумовом циклусу. У складу са „Смерницама Европске комисије за управљањем пројектним циклусом”<sup>7</sup>, овај оперативни циклус за управљање пројектима међународне помоћи Европске комисије има пет фаза, како је то приказано на слици:

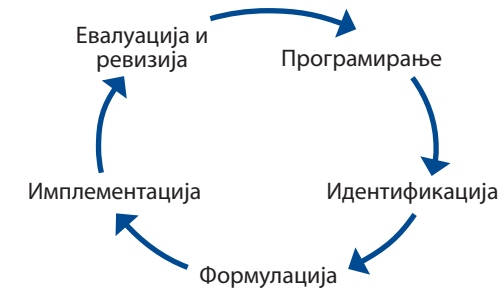


Овај циклус истиче три основна принципа:

1. Критеријуми за доношење одлука као и процедуре, дефинисани су у свакој фази (укључујући захтеве за кључним информацијама и критеријуме за процену квалитета);
2. Све фазе у циклусу су прогресивне – свака фаза треба да буде завршена како би наредна могла да започне;
3. Ново програмирање и идентификација пројекта базира се на резултатима праћења и евалуације, као дела структурираног процеса повратног (feedback) и институционалног учења.

#### Напомена

Врста евалуације на коју се овај дијаграм позива је одложена (*ex-post*) или „евалуација након завршетка пројекта”, а такође је могуће спроводити „евалуације током пројекта” које се дешавају током процеса примене (праћење и процена пројекта), као и евалуација пре почетка пројекта (*ex-ante*) (такође позната као оцењивање), чија сврха је да се процени релевантност предлога пројекта, његова изводљивост (развојна ефикасност, ефективност), потенцијални утицај и одрживост у процесу који је систематичан и објективан што је то више могуће.



У пракси, трајање и важност сваке фазе циклуса ће варирати за различите пројекте, зависно од њихове величине и обима и посебних оперативних модалитета на основу којих су дефинисани.

На пример, код великог и комплексног инжењерског пројекта може да прође много година од идентификације до фазе имплементације, док се у пројекту којим се пружа хитна помоћ у пост-конфликтном контексту може започети са радом на терену за само неколико недеља или месеци.

Без обзира на то, обезбеђивање да се идентификацији и формулацији пројекта посвете адекватно време и ресурси је од кључног значаја за израду и ефикасну имплементацију релевантних и изводљивих пројеката.

#### Кључне одговорности и процес доношења одлука

У пракси, нису сви појединци подједнако укључени у све фазе пројектног циклуса. На пример, они који идентификују и припремају програме/пројекте често нису исти они који их и реализују, а обично независни евалуатори процењују успешност обе групе.

Међутим, у смислу управљања, разматрање пројектног циклуса као целине, а не кроз засебне фазе, може имати својих предности.

На пример, иако они који припремају пројекте можда сами никада неће бити укључени у процес његове реализације, неопходно је припремити добар пројекат чиме ће се омогућити да сви учесници имају пуну свест о процедурама и практичним ограничењима под којима ће он бити реализован.

Такође, треба поменути разлике у начину на који се финансијске одлуке доносе – посебно у погледу времена доношења тих одлука: одлука да се изврши финансирање може бити донета на крају фазе идентификације по презентацији и одобравању Предлога за финансирање који садржи мање или више детаљан програм активности (нпр. као што је случај код Инструмента за претприступну помоћ - ИПА ) док други донатори или програми одлуку о финансирању доносе након завршетка фаза формулације.

<sup>7</sup>[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

За кључне задатке у вези са одлукама о финансирању примарно је одговоран донатор, и они обухватају:

1. Спровођење оцене квалитета предлога пројекта који је формулисан у оквиру нацрта пројектног документа (Project Fiche)/предлога за финансирање;
2. Уношење свих неопходних измена које се траже у нацрту предлога за финансирање;
3. Одобравање или одбијање предлога за финансирање;
4. За предложене пројекте (индивидуалне или у оквиру програмског пакета) преговарање и закључивање (потписивање) уговора о финансирању између донатора и имплементационог(них) партнера, укључујући неопходне техничке и административне одредбе за имплементацију.

### Координација управљања пројектним циклусом у оквиру интегрисаног система планирања

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

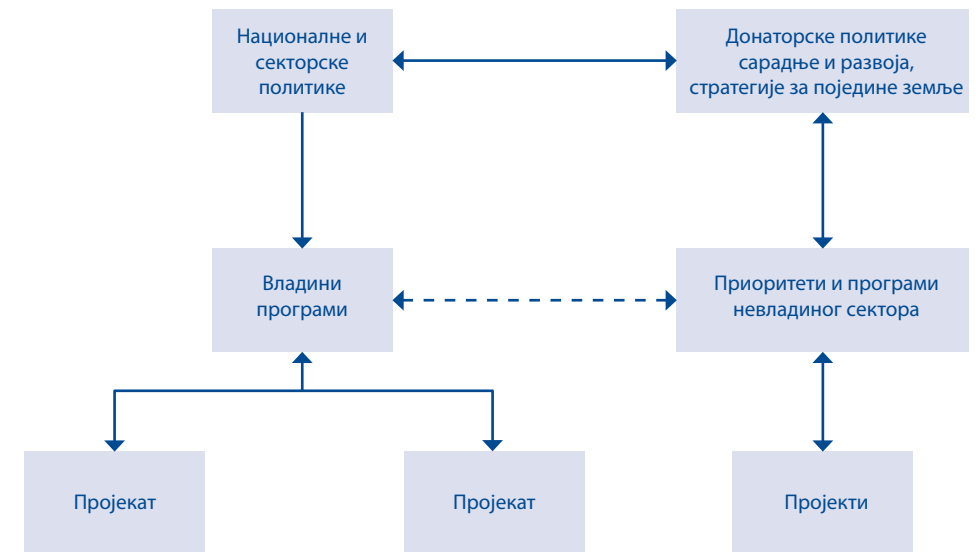
У оквиру ових приоритета, извршни органи Владе или невладиних организација у програмима формулишу широке области рада које су потребне за реализацију одлука које се доносе у оквиру те политике. Дефиниција тога шта је програм суштински зависи од тога како ће надлежне институције решити да их дефинишу.

Општи однос између политика, програма и пројеката је приказан на наредној слици.

Циљеви пројекта зато треба да допринесу спровођењу националних и секторских политика кад год је у питању подршка некој активности јавног сектора.

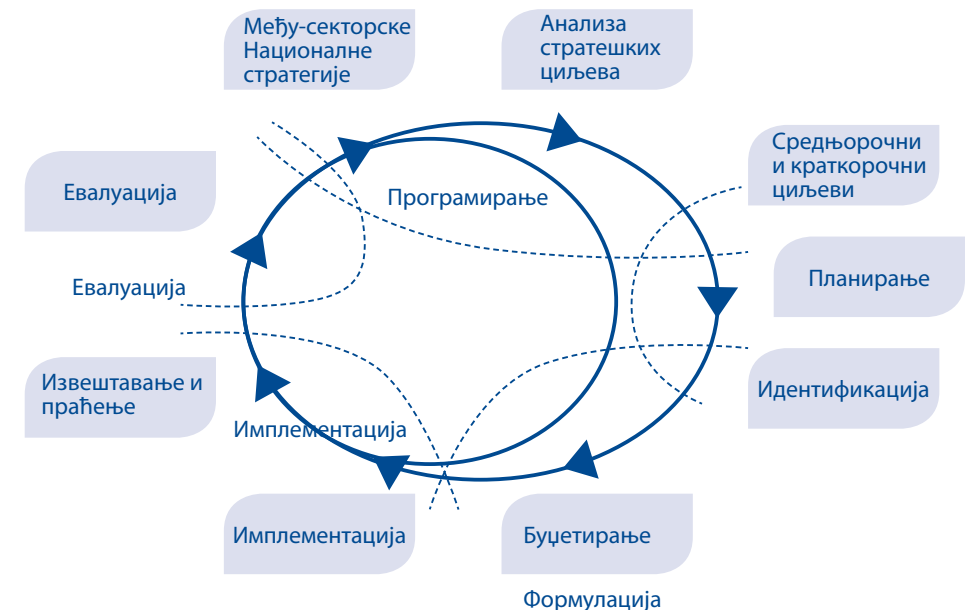
Артикулација пројекта у програме који доприносе ширим циљевима политика, захтева механизам координације између програмског планирања донаторске помоћи/међународне помоћи и планирања и буџетирања националних ресурса. Практично, механизам програмирања међународне помоћи треба да буде усклађен и комплементаран са програмским планирањем и процесом буџетирања националних ресурса.

Доле наведена слика илуструје овај концепт у случају Републике Србије, на основу интегрисаног приступа Владе планирању, буџетирању, праћењу и извештавању на централном нивоу, чиме се омогућава ефикаснија реализација реформи. Одговарајуће фазе управљања пројектним циклусом, како их је формулисала ЕУ, приказане су на слици (видети одељак о управљању пројектним циклусом).



На основу овог интегрисаног приступа, примењује се методологија средњорочног процеса планирања у државној администрацији. Она прати циљеве дефинисане средњорочним развојним оквиром у склопу реализације дугорочних опредељења Владе о издвајању финансијских средстава (националне стратегије).

### Методологија процеса средњорочног планирања





Средњорочни план је документ који омогућава руководећим структурама да:

- Успоставе јасне везе између планова ресорних министарства и приоритета и циљева дефинисаних у стратешком оквиру;
- Демонстрирају начин на који одређени програми и пројекти доприносе постизању циљева;
- Прикажу преглед средњорочних приоритета и циљева (трогодишње планирање);
- Детаљно прикажу годишње приоритете и циљеве;
- Повежу алокацију ресурса (људских, материјалних, финансијских) и употребе га као основ за буџетирање и програмирање донаторске помоћи;
- Служи као средство за праћење и извештавање.

### **Употреба приступа логичког оквира у различитим фазама управљања пројектним циклусом**

Ово поглавље описује како се приступ логичког оквира користи у различитим фазама управљања пројектним циклусом.

Треба имати у виду да се приступ логичког оквира не примењује ригорозно на пројекте свих типова и величина на исти начин, и да би то могло бити релевантно за прављење разлике између следећих врста пројекта:

1. Велики пројекти, код којих је употреба значајних ресурса за планирање и креирање пројекта оправдана, а употреба приступа логичког оквира обавезна;
2. Експериментални пројекти у којима је употреба приступа логичког оквира неопходна без обзира на величину;
3. Програми који се састоје од неколико пројеката, где приступ логичког оквира треба користити како у самом програму, тако и у индивидуалним пројектима;
4. Мали пројекти, у којима нема довољно ресурса за планирање, израду и употребу приступа логичког оквира;
5. Пројекти који нису прави пројекти (догађаји-пројекти), нпр. финансијска подршка, семинари, итд. где је разумно да се приступ логичког оквира не користи.

### **Фаза програмирања**

#### **Сврха**

Током фазе програмирања, ситуација на националном, и на нивоу сектора се анализира да би се идентификовали проблеми, ограничења и могућности којима би се требало бавити током сарадње. Овим се обухвата преглед социо-економских индикатора и националних и донаторских приоритета. Фаза програмирања, такође названа фазом планирања, често траје више година.

*У овој фази, релевантна питања на која треба дати одговор су: Који су развојни приоритети земље? На шта се донатори фокусирају?*

Сврха ове фазе је да се идентификују главни циљеве и секторски приоритети за сарадњу и да се тиме обезбеди релевантан и изводљив оквир за програмирање, унутар кога се програми и пројекти могу идентификовати и припремити.

#### **Кључне анализе и алати**

Фаза програмирања треба да буде конзистентна са главним аналитичким елементима приступа логичког оквира да би се даље користила у фази идентификације. Наиме, она треба да:

- Идентификује кључне **заинтересоване стране** и процени њихове потребе, интересе и капацитете;
- Идентификује и анализира **приоритетне развојне проблеме/ограничења** и могућности;
- Идентификује развојне **циљеве** који се тичу идентификованих приоритетних проблема; и
- Идентификује **стратегију за развојну помоћ** која узима у обзир анализу процедура, укључујући ограничења у погледу капацитета, лекције које су научене на основу претходног искуства и текуће, или планиране активности других донатора.

На пример, за потребе програмирања међународне помоћи Србији, сачињен је Документ о процени потреба Републике Србије за међународном помоћи (Needs Assessment Document, NAD) и он се ревидира сваке године. За период од 2011. до 2013. године, Канцеларија за европске интеграције (Сектор за планирање, програмирање, праћење и извештавање о средствима ЕУ и развојној помоћи) је припремила ревидирану верзију *NAD*, увођењем секторског приступа (Sector Wide Approach - SWAP) и дефинисањем осам сектора са идентификованим приоритетима и мерама на које међународна помоћ треба да се фокусира.

### Индикативни програм дефинише:

- 1. Глобалне циљеве:** Програмска документа дефинишу стратешке изборе за сарадњу, на основу приоритета донатора и Србије, чинећи могућим одређивање секторских и међусекторских приоритета, као и избор одговарајућих модалитета за пружање помоћи (нпр. пројекти, секторски програми подршке, буџетска помоћ);
- 2. Финансијске оквире,** износ укупних финансијских средстава који су потребни за сваку област сарадње, укључујући, тамо где је то потребно, оквирно време реализације и износ донаторских средстава
- 3. Посебне циљеве и очекиване резултате** за сваку област сарадње, укључујући било које услове и главне индикаторе. Ови индикатори треба да се односе на развојне промене које су средњорочно мерљиве. Уколико постоји процес спровођења Стратегије за смањење сиромаштва, индикатори морају одговарати онима који су дефинисани тим стратешким документом;
- 4. Како се узимају у разматрање међусекторска питања** (родна питања, заштита животне средине, итд.); и
- 5. Програме који ће бити имплементирани** ради постизања ових циљева, **циљне групе корисника и врсту помоћи** коју треба пружити (нпр. макроекономска подршка, техничка помоћ, обуке, инвестиције, набавке опреме, итд.). Даље, могу се формулисати пројектне идеје и дефинисати општи критеријуми за њихову реализацију (као што су географска област, најпожељнији партнери, одговарајуће трајање пројекта).

### Кораци који следе

На крају ове фазе доносе се одлуке о усвајању стратешких оријентација и области сарадње, како би се отпочело са идентификацијом потенцијалних пројеката и програма које треба реализовати у вези са дефинисаним опредељењима.

#### Важна напомена:

Треба пратити приоритете државе/региона и секторске приоритете.

У случају Србије и програмирања ИПА фондова, резултати фазе програмирања су Вишегодишњи индикативни финансијски оквир (*Multi-Annual Indicative Financial Framework, MIFF*) и Вишегодишњи индикативни плански документ (*Multi-Annual Indicative Planning Document, MIPD*). Учесници у овој фази су доносиоци одлука на више нивоа у држави и доносиоци одлука у партнерској институцији (у нашем случају то је ЕУ).

### Фаза идентификације

#### Сврха

Идентификација пројекта је фаза када се осмишљава и формулише иницијални предлог пројекта.

У овој фази, постоји велики број могућности и праваца развоја пројекта. Информације које су расположиве обично су веома ограничене.

*У овој фази, релевантно питање на које треба дати одговор је: Да ли је концепт пројекта релевантан за приоритетне потребе на локалном нивоу и да ли је конзистентан са приоритетима донаторске политике?*

Пројектна идеја се процењује у односу на:

- развојну политику и приоритете државе
- опште смернице донатора за развојну помоћ
- текуће развојне активности у држави.

У фази идентификације, главно образложење пројекта, опис потенцијалних циљних група и претпоставке за које је вероватно да ће имати утицаја на пројекат, су важнији елементи него питања избора технологије и начина организовања пројекта.

Донаторе највише занима образложење, контекст и предвиђени ефекти пројекта, а не сам пројекат, његови конкретни резултати, активности и улазни параметри.

Већ у овој фази је предност користити терминологију приступа логичког оквира. Мини радионица у трајању од 3-4 сата са 2-3 доносиоца одлука могла би бити веома корисна вежба када се припрема процена изводљивости предложеног пројекта и доносе одлуке о главним перспективама студије изводљивости.

#### Употреба приступа логичког оквира у фази идентификације

- У фази **идентификације**, приступ логичког оквира се користи да помогне анализу постојеће ситуације, истражи релевантност предложеног пројекта и идентификује потенцијалне циљеве и стратегије за реализацију пројекта; (конкретно, употребу анализе заинтересованих страна, анализе проблема, прелиминарно одређивање циљева и стратешку анализу).
- У овој фази логичка матрица даје сажет приказ кључних елемената пројекта у стандардном формату, тиме помажући онима који су одговорни за процену обима и оправданост предложених инвестиција.

#### Кључне процене и алати

На крају фазе идентификације, из перспективе управљања пројектом, информације које су потребне за пројекат, а које следе кључне претпоставке и помажу да се обезбеде релевантност и изводљивост пројектне идеје, треба да обухватају:

1. Процену стратешког и програмског оквира (националног и донаторског);
2. Анализу заинтересованих страна, укључујући процену институционалног капацитета;
3. Анализу проблема, укључујући анализу међусекторских питања (нпр. родна питања, питања управљања, заштита животне средине);
4. Процену научених лекција и преглед текућих или планираних активности;
5. Прелиминарну анализу циљева и стратешку анализу: опис пројекта и индикативну хијерархију циљева;
6. Прелиминарну процену потребних ресурса и параметара трошкова: индикативне импликације ресурса и трошкова;
7. Прелиминарну процену управљања пројектом, координацију и финансијске аранжмане: индикативну координацију, управљања (укључујући финансијско управљање/контролу) и финансијске аранжмане;
8. Прелиминарне процене економских/финансијских питања, питања која се односе на заштиту животне средине, техничких питања и питања социјалне одрживости;
9. Накнадно праћење плана активности у фази формулације.

Као подршка изради предлога пројекта у фази идентификације користе се одређени алати управљања пројектним циклусом, који су комплементарни са приступом логичког оквира и доприносе му:

- **Критеријуми за процену квалитета.** Ови критеријуми и стандарди представљају листу за проверу кључних питања која треба да буду процењена у овој фази пројектног циклуса, и фокусирају се на релевантност и изводљивост предложене пројектне идеје;
- **Процена институционалних капацитета**<sup>8</sup>. Овај алат истиче кључна питања на која треба дати одговор приликом обављања процене институционалних капацитета;
- **Промовисање партиципативног приступа**<sup>9</sup> (а тиме и власништва) и употреба вештина модерације да би се обезбедиле идеје и смернице током циклуса управљања пројектом;
- **Припрема Пројектних задатака** (Terms of Reference, ToR<sup>10</sup>), нарочито оних које се користе за израду студија предизводљивости, изводљивости и/или израде пројекта;
- **Економске и финансијске анализе**<sup>11</sup>.

По потреби, могу се користити друге техничке смернице или смернице које су специфичне за сектор.

<sup>8</sup> Није обухваћена овим приручником. За додатне информације, видети „Aid Delivery Methods – Project cycle management guidelines” – Европска комисија – март 2004. године.

<sup>9</sup> Исти документ.

<sup>10</sup> Исти документ.

<sup>11</sup> Нису обухваћене овим приручником. За додатне информације, види „Eco-fin Guidelines”.

## Кораци који следе

Главне опције зависе од тога да ли је одлука о финансирању донета или не на крају ове фазе.

### Важна напомена

Треба имати у виду да фаза идентификације одузима време. Приликом креирања фазе идентификације, треба следити све кораке приступа логичког оквира (анализу кључних заинтересованих страна, анализу проблема, анализу решења, анализу стратегија). Фаза идентификације треба да обухвати што је више могуће консултација и разговора.

У случају Србије и управљања ИПА фондовима, фаза идентификације захтева инпуте различитих група заинтересованих страна, од државних органа до организација цивилног друштва (*Civil Society Organisations, CSO*). Укупни квалитет је загарантован надзором који спроводи ЕК/ДЕУ. Главни конкретни резултат у овој фази је Нацрт пројектног документа (*Project Identification Fiches, PIF*), који одобрава Делегација Европске Уније (*European Union Delegation, EUD*) и Група за подршку квалитета (*Quality Support Group, QSG*).

## Фаза формулације

### Сврха

Сврха фазе формулације је да:

- Потврди релевантност и изводљивост пројектне идеје, како је то предложено у Идентификационом пројектном документу (*Identification Fiche*) или Нацрту пројектног документа (*Project Fiche*) кроз **студију (пред)изводљивости**;
- Припреми детаљни **дизајн пројекта**, укључујући договоре у погледу управљања и координације, финансијски план, анализу трошкова и користи, управљање ризиком, праћење, евалуацију и договоре за обављање ревизије; и
- Припреми **детаљан предлог плана**, укључујући финансијски предлог (за индивидуалне пројекте) као и за доношење одлуке о финансирању.

У овој фази, релевантно питање на које треба дати одговор је: Да ли је пројекат изводљив и да ли ће он омогућити одрживе користи?

### Употреба приступа логичког оквира у фази формулације

- У фази формулације, приступ логичког оквира подржава припрему одговарајућег плана пројекта са јасним циљевима, мерљивим резултатима, стратегијом за управљање ризицима и дефинисаним нивоима одговорности;
- Алати који чине приступ логичког оквира могу се применити на разлагање предложеног пројекта, за даље тестирање његове релевантности и могуће изводљивости;
- Циљеви назначени у логичком оквиру, заједно са активностима, ресурсима и планом трошкова, пружају информације којима се омогућава анализа трошкова-користи;
- План реализације трошкова омогућава процену импликација финансијских токова (укључујући доприносе различитих заинтересованих страна) као дефинисање обима Уговора о финансирању.

### Кључне анализе и алати

Информације које се добијају на крају фазе формулације могу се разрадити у оквиру студија изводљивости као и у оквиру активности које се односе на креирање пројекта. То је резимирано у следећој табели<sup>12</sup>:

<p><b>Анализа ситуације/Кључне процене</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контекст политика и програма</li> <li>- анализа заинтересованих страна и оцена институционалних капацитета</li> <li>- анализа проблема</li> <li>- стечена искуства и преглед текућих/планираних активности</li> <li>- избор стратегија</li> </ul>	
<p><b>Опис пројекта</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- општи циљ и сврха</li> <li>- циљна група, локација и трајање</li> <li>- резултати и индикативне активности</li> <li>- ресурси и трошкови</li> </ul>	<p><b>Питање руковођења</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуре за координацију и руковођење</li> <li>- финансијски менаџмент/финансијски аранжмани</li> <li>- праћење, оцењивање и ревизија</li> </ul>
<p><b>Изводљивост и одрживост</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- економска и финансијска <ul style="list-style-type: none"> <li>- еколошка</li> <li>- техничка</li> </ul> </li> <li>- социјална и управна</li> <li>- управљање ризиком</li> </ul>	

### Израда пројекта

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

У овој фази, фокус је на читавом пројекту и његовом контексту. Израда пројекта, међутим, не треба да иде у детаље у вези са активностима и неопходним улазним параметрима, већ само да дефинише главне компоненте пројекта.

Израда пројекта се може спровести током радионице у трајању 6-12 дана, са учесницима из различитих култура, али може се такође спровести и интерно, од стране донатора, за мање од једног дана, зависно од обима и врсте пројекта.

Главна предност радионице о изради логичке матрице је да она спаја различите учеснике који ће бити укључени у пројекат на нивоу доношења одлука и руковођења. То ће помоћи стварању заједничког разумевања којим ће се ојачати мотивација и сарадња током реализације пројекта.

### Кораци који следе

За индивидуалне пројекте (код којих још увек није донета одлука о финансирању) могуће одлуке на крају ове фазе су:

- Прихватање предлога за финансирање, доношење одлуке о финансирању и склапање уговора о финансирању;
- Захтев за додатним информацијама или потписивање анекса предлога за финансирање пре него што поступак буде настављен; или
- Одбијање предлога за финансирање.

За пројекте који су саставни део одобреног програма (нпр. за оне код којих је одлука о финансирању већ донета на крају фазе идентификације), могуће одлуке у овој фази спајају се са онима у фази имплементације, односно разматра се:

- Шта је још потребно урадити у изради/формулисању пре него што се започне са реализацијом; и
- Који су финални модалитети прикупљања понуда/склапања уговора који ће бити коришћени?

### Важна напомена

Током ове фазе пројекат постаје детаљнији него у фази идентификације. Ова фаза треба да буде пажљиво осмишљена, пошто све активности морају бити реализоване. Имплементација пројекта биће спроведена у складу са резултатима ове фазе.

У случају Србије и управљања ИПА фондовима, главни конкретни резултат у овој фази је Пројектни задатак (*Terms of Reference, ToR*) који садржи детаље о услугама које ће бити пружене. За неке комплексне пројекте, неопходно је да се испитају укупне могућности и/или користи пројекта. У тим ситуацијама, експертиза се унајмљује да би се спровеле припремне студије (трошкови-користи, студија изводљивости, итд.) које ће оправдати или оспорити финансирање пројекта квалитативним или квантитативним аргументима. Студија изводљивости доказује да је корисност пројекта већа од његове цене и да он може да постигне жељене резултате и циљеве.

<sup>12</sup> Извор: PCM Guidelines Vol 1 – Европска комисија - март 2004.

## Фаза имплементације, укључујући праћење и извештавање

### Сврха

Сврха фазе имплементације је:

- Управљање расположивим ресурсима на економичан начин да би се;
- Испоручили резултати, постигла сврха и ефикасно допринело општем циљу пројекта (на основу **детаљног планирања**);
- **Праћење** и извештавање о напретку.

*У овој фази, релевантна питања на која треба дати одговор су: Да ли су резултати постигнути и ресурси употребљени на економичан и ефикасан начин? Које корективне мере треба предузети?*

Фаза имплементације пројектног циклуса је умногоме најкритичнија, пошто се током ове фазе испоручују планиране користи. Све остале фазе циклуса зато суштински подржавају фазу имплементације.

### Употреба приступа логичког оквира у фази имплементације

- Током имплементације пројекта/програма, приступ логичког оквира обезбеђује кључне алате за управљање да би се указало на логику која је у позадини пројекта, тако да било које измене које су неопходне буду у складу са укупним пројектним дизајном.
- Логички оквир пружа основу за припрему уговора – јасно наводећи предвиђене циљеве, као и ниво одговорности руководства пројекта и других заинтересованих страна.
- Логичка матрица и план активности пружају основу за формулисање детаљних оперативних планова.
- Индикатори и средства верификације пружају оквир за детаљни План праћења и евалуације (како напретка пројекта, тако и утицаја пројекта), које треба да осмисле и спроведу руководиоци пројекта.
- Претпоставке пружају основ за израду оперативног плана управљања ризиком.
- Резултати, индикатори и средства верификације (плус активности, ресурси и трошкови) пружају оквир за припрему извештаја о напретку пројекта (да би се омогућило поређење планираног са оним што је постигнуто).

### Кључне анализе и алати

#### Детаљно планирање

Све док не наступи фаза имплементације, када су претходно утврђене главне карактеристике пројекта, упутно је направити детаљни план имплементације за

сам пројекат, намераване конкретне резултате, активности и улазне параметре, као и систем праћења, временски распоред и буџет.

Детаљно планирање у многим случајевима обавља сам руководиоца пројекта, са или без екстерних стручних сарадника .

**План имплементације треба да користи терминологију и формат приступа логичког оквира, а руководиоци пројекта треба да буду упознати са методологијом приступа логичког оквира.**

Треба осигурати да систем праћења, који је осмишљен током фазе детаљног планирања, пружи основу за праћење не само простог напретка пројекта, већ и степена до кога су циљеви остварени, тј. степена утицаја пројекта на циљне и друге групе.

### Праћење

Праћење представља континуиран и периодичан надзор над реализацијом пројекта. Не треба пратити само напредак остварен током пројекта, већ и утицај пројекта на окружење као и промене које је у њему изазвао (екстерне факторе).

Треба да постоји један формат **за праћење и извештавање током трајања пројекта**. То би пружило солидну основу за анализу трендова и дефинисање стратегија и било би практично корисно у случају промена особља, руководства и оних који доносе одлуке.

Формат извештаја о напретку треба да буде такав да прати **улазне параметре, активности и конкретне резултате (outputs) на основу објективно проверљивих индикатора постављених у односу на сврху и општи циљ пројекта**.

Промене у претпоставкама које су релевантне за развој пројекта треба такође да буду регистроване у извештају о напретку. Извештаји о напретку пружају главне информације за процену пројекта.

**Извештаји треба да користе формат који се базира на елементима из приступа логичког оквира.**

### Прегледање пројекта

Прегледање пројекта је главни елемент у праћењу пројекта од стране донатора и државе партнера. Главне основе прегледања пројекта представљају остварени напредак и достигнућа пројекта.

Сврха је да се **обезбеди вођење и давање препорука у вези са стратегијом и управљањем пројектом**.



Прегледање пројекта се предузима у партнерској држави и подразумева дискусије са свим укљученим странама, преглед информација које су на располагању, добијених током редовног праћења као и посебне студије, тамо где је то потребно.

Слаба страна прегледања пројекта је претерано наглашавање техничких и оперативних аспеката, а занемаривање анализа утицаја и користи пројекта.

**Изузетно је важно** да употреба технике/економске експертизе увек буде избалансирана са експертизом из области општих развојних питања и да се **Пројектни задатак (Terms of Reference)** за прегледање пројекта базира на приступу логичког оквира.

**Учесници у процесу прегледања пројекта треба да буду упознати са приступом логичког оквира.**

#### Важна напомена

У случају Србије и управљања ИПА фондовима, главни учесници у фази имплементације су извођач, уговарач (ЕУД), корисници, партнерске институције, експерти, евалуатори и ревизори. Ова фаза подразумева реализацију тендерских и процедура спровођења различитих врста уговора (о набавци, о обављању радова, пружању услуга, давању бесповратне помоћи), планирање и реализацију пројектних активности (почетну и фазу реализације), буџетирање и финансијско управљање, реоријентацију имплементације (уколико је то неопходно) и стално праћења пројекта, као и „средњорочну“ евалуацију. Конкретни резултати фазе имплементације су имплементационе активности и испоручени резултати. Сваки пројекат мора да има завршни извештај који ће такође обухватати и завршни финансијски извештај. За уговоре о набавци робе, опрема је испоручена и у употреби. За радове, изградња је реализована.

Праћење такође омогућава редизајнирање верзије пројекта да би се постигао најбољи могући квалитет. У Србији, као у једној од земаља Западног Балкана, целокупно праћење мора бити спроведено заједно са ROM системом - системом усмереним на праћење резултата (*Result Oriented Monitoring System, ROM*).

## Фаза евалуације

### Сврха

Евалуација (оцењивање) представља независну процену утицаја, релевантности и одрживости пројекта, а спроводе је спољни сарадници. Сврха евалуације је комбинација учења, вођења и контроле базирана на процени онога што је постигнуто пројектом.

Евалуација се базира на прегледању постојећих информација, дискусијама са свим укљученим странама и на студијама утицаја које је пројекат имао.

*У овој фази, релевантно питање на које треба дати одговор је: Да ли су постигнуте планиране користи, да ли ће бити одрживе и које су лекције научене?*

Претходне евалуације су често биле веома опсежне и захтевале су детаљну анализу развојних промена током читавог трајања пројекта. Резултат тога била је превише детаљна анализа, а изостала је анализа која би била више усмерена ка доношењу одлука на вишем нивоу. Уз одговарајући систем праћења, и уз довољно често и свеобухватно прегледање пројекта, не треба да постоји потреба за детаљним историјским истраживањима када се ради евалуација пројекта. Пре би требало да тим за евалуацију буде у стању да се концентрише на саму евалуацију, тј. да процени утицај и релевантност пројекта у односу на његове циљеве, циљне групе и друге укључене стране, имајући при томе у виду и улазне параметре.

У овој фази, додатна је предност уколико се **Пројектни задатак (Terms of Reference, ToR)** за евалуацију базира на приступу логичког оквира, а чланови тима, посебно руководиоца пројекта, у великој мери познају ову методу.

#### Употреба приступа логичког оквира у фази евалуације и ревизије

- Током фазе евалуације и ревизије, логичка матрица пружа сажети приказ онога што је планирано (циљева, индикатора, кључних претпоставки) и на тај начин представља оквир за процену успешности и утицаја, имајући у виду да јасно назначавашта је постигнуто (резултате и сврху), како се ова постигнућа могу проверити (индикаторе и средства верификације) и кључне претпоставке.
- Логичка матрица обезбеђује структуру за припрему Пројектног задатка за студије евалуације и ревизије учинка.

#### Кључне претпоставке и алати

Свеобухватне смернице и целокупна методологија о томе како планирати и спроводити евалуацију пројекта и програма може се наћи на вебсајту Европске комисије:

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

**Важна напомена**

Постоје четири типа евалуације: евалуација која се ради пре почетка пројекта (ex-ante), евалуација која се ради током трајања пројекта (mid-term), финална евалуација и накнадна евалуација (ex-post). Евалуације се спровode у складу са критеријумима релевантности пројекта, његове економичности, ефикасности, одрживости и утицаја. Евалуације систематски спровode независни консултанти који немају (конфликт) интереса у односу на пројекат. Исходи евалуације су аргументовани налази, препоруке и закључци. У случају евалуације која се ради током трајања пројекта, ове закључке обично узима у обзир тим за управљање пројектом, који, међутим, није обавезан да поступа у складу са њима. За одобравање извештаја о евалуацији одговорни су донатори, управни одбор у случају великих пројеката и представници институција корисника.

**4 ДЕО****АНЕКСИ**

**Анекс 1 - ОБРАЗАЦ ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ**

Назив пројекта	Назив и број програма	
Корисник пројекта	Период уговарања истиче:	Период исплате истиче:
	Укупни буџет:	ИПА буџет:
Општи циљ	Објективно проверљиви индикатори	Претпоставке
Шта је општи циљ коме ће допринети овај пројекат?	Који индикатори су повезани са општим циљем?	
Сврха пројекта	Објективно проверљиви индикатори	Претпоставке
Која је сврха пројекта која ће бити реализована пројектом?	Индикатори који показују ниво до кога је сврха пројекта постигнута?	Фактори и услови који нису под директним контролом пројекта, али су неопходни за постизање општег циља пројекта?
Резултати	Објективно проверљиви индикатори	Претпоставке
Који су конкретни мерљиви резултати који треба да допринесу реализацији сврхе пројекта? Које измене и побољшања су постигнута пројектом?	Који индикатори показују да ли су очекивани резултати постигнути?	Фактори и услови који нису под директним контролом пројекта, али су неопходни за постизање сврхе пројекта?
Активности	Средства	Претпоставке
Које активности су потребне и по ком редоследу да би се постигли очекивани резултати?	Која финансијска средства су потребна за имплементацију набројаних активности? (по типу ПРАГ уговора)	Фактори и услови који нису под директним контролом пројекта, али су неопходни за постизање резултата на начин како је то планирано?
		<b>Предуслови</b>
		Који предуслови морају бити испуњени да би се започело са имплементацијом пројекта?

**Анекс 2 - ПРИМЕР ПОПУЊЕНЕ ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ**

	Број програма		Период исплате истиче:
	Период уговарања истиче:		ИПА буџет: 2 милиона евра
	Укупни буџет: 3 милиона евра		
Општи циљ	Објективно проверљиви индикатори		Извори проверљивости
Побољшање квалитета животне средине и здравља становништва кроз спровођење прописа за заштиту животне средине.	Србија предузима мерљиве кораке да би побољшала заштиту животне средине и здравствену питања до краја пројекта		ЕЕА извештаји ЕК извештаји
Сврха пројекта	Објективно проверљиви индикатори		Извори проверљивости
Побољшање капацитета и функционисања Инспектората за заштиту животне средине Републике Србије на републичком, покрајинском и локалном нивоу и унапређење сарадње са релевантним заинтересованим странама.	25% смањење нивоа загађења из извора загађења у року од 5 година од завршетка пројекта 25% повећање у кривичним гоњенима у року од 2 године од завршетка пројекта		Извештаји Министарства за заштиту животне средине и просторног планирања (МЗЖПП) Годишњи извештаји Инспектората за заштиту животне средине
Резултати	Објективно проверљиви индикатори		Извори проверљивости
1. Усклађивање релевантног законодавства са Асқил-ем српског	<ul style="list-style-type: none"> <li>Одобрене завршене Анализе недостатака до средње тачке пројекта</li> <li>Потпуно трансложеновање релевантних законских аката до краја пројекта</li> </ul>		ЕК извештаји Службени гласник РС
2. Побољшано функционисање Инспектората за заштиту животне средине и заинтересованих страна на републичком, покрајинском и локалном нивоу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мерљиво повећање у институционалној функцији и капацитета до краја пројекта</li> <li>Мерљиво повећање у техничком знању особља Инспектората за заштиту животне средине до краја пројекта</li> <li>Потпуно функционисање ИРРС капацитета на националном нивоу</li> <li>Потпуно функционисање Инспектората на локалном нивоу (вода, ваздух, бука, земљиште, итд.)</li> <li>Број заједничких РС/ЕУ пилот инспекција до 25% до краја пројекта</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>МЗЖПП и извештаји Инспектората</li> <li>Извештаји о обуци</li> <li>ЕЕА извештаји</li> </ul>
3. Обезбеђење одговарајућег сета инспекцијске опреме	Набавка и потпуно функционисање опреме до краја пројекта		Претпоставке Инспекторат је спреман да направи неопходна прилагођавања квалитета тима техничке помоћи Споразум о избору опреме

Наставак на следећој страници.



Активности	Средства	Претпоставке
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хармонизација релевантног српског законодавства са Acquis-ем, а у вези са реализацијом <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Анализе недостатака</li> <li>1.2. Вежбање транспозиције</li> <li>1.3. Развоја програма за спровођење</li> </ol> </li> <li>2. Побољшано функционисање Инспектората за заштиту животне средине на републичком, покрајинском и локалном нивоу <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Развој Плана Инспектората за управљање (PPC и друге дозволе – улога инспекције, захтев за опремом)</li> <li>2.2. Развој приручника за рад и смерница</li> <li>2.3. Израда и спровођење програма обуке</li> </ol> </li> <li>3. Обезбеђење одговарајућег сета опреме за инспекцију <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Састављање тендерског пакета за сет опреме идентификован у Плану управљања Инспектората</li> <li>3.2. Тендер</li> <li>3.3. Предаја Инспекторату (уз правну гаранцију за исправну употребу, поправку и одржавање на минимум пет година)</li> </ol> </li> </ol>	<p>Twining уговор: 2 милиона евра</p> <p>Уговор о набавци робе: 1 милион евра</p>	<p>Пуна сарадња са Инспекторатом и свим другим кључним актерима на националном, покрајинском и локалном нивоу</p>

### Анекс 3 - РЕЧНИК ТЕРМИНА

**Активности** – Поступци који су предузети или посао који је обављен кроз које су улазни параметри, као што су финансијска средства, техничка помоћ и друге врсте ресурса мобилисани да би се произвели посебни резултати. У контексту логичке матрице, то су поступци (задачи) који морају бити предузети да би се произвели резултати.

**Анализа заинтересованих страна** – Анализа заинтересованих страна обухвата идентификацију свих група заинтересованих страна за које је вероватно да ће бити погођене пројектом (било позитивно, било негативно) путем предложене интервенције, идентификацију и анализу њихових интереса, проблема, потенцијала, итд. Закључци ове анализе су потом интегрисани у пројекат.

**Анализа стратегија** – Кључна процена алтернативних начина за постизање циљева, одабир групе „изводљивих“ циљева који треба да буду укључени у предложени пројекат.

**Анализа трошкова и користи** – Анализа трошкова и користи обухвата вредновање тока трошкова и користи пројекта током времена да би се одредио повраћај инвестиција пројекта. Прави се поређење између ситуације „са“ и „без“ пројекта да би се одредила нето корист пројекта.

**Анализа проблема** – Структурирано истраживање негативних аспеката неке ситуације да би се утврдили узроци и њихова дејства.

**Анализа ризика** – Анализа ризика или процена фактора (названих претпоставкама у логичкој матрици) који могу утицати или ће сигурно утицати на успешно остваривање циљева пројекта. Детаљно испитивање потенцијално нежељених и негативних последица које развојне интервенције имају по живот људи, здравље, имовину, животну средину; систематски процес за обезбеђивање информација о нежељеним последицама; процес квантификације вероватноће и очекиваних утицаја идентификованих ризика.

**Анализа циљева** – Идентификација и верификација будућих жељених користи којима корисници и циљне групе дају приоритет. Производ анализе циљева је стабло циљева/хијерархија циљева.

**Гантов графикон (Gantt Chart)** – Метода графичког представљања информација која се често користи за прављење распореда активности. Налик стубичном графикону.

**Евалуација** – Периодична процена ефективности, ефикасности, утицаја, одрживости и релевантности неког пројекта у контексту наведених циљева. Обично се предузима као независно испитивање, а са намером извлачења лекција којима би могао да се руководи процес доношења будућих одлука.

**Евалуација током трајања пројекта (*mid-term evaluation*)** – Евалуација која се обавља на средини периода имплементације пројекта.

**Екстерна евалуација** – Евалуацију развојне интервенције спроводе ентитети и/или појединци који су независни у односу на донаторе и имплементирајуће организације.

**Ефекат** – Намеравана или ненамеравана промена која је настала директно или индиректно због интервенције.

**Ефективност** – Ниво до кога су циљеви развојне интервенције постигнути или се очекује да буду постигнути, узимајући у обзир њихову релативну важност. Допринос постигнут оствареним резултатима пројекта у циљу постизања сврхе пројекта.

**Ефикасност/Економичност** – Чињеница да су резултати прибављени по разумној цени, тј. како добро су средства и активности претворени у резултате и квалитет постигнутих резултата.

**Ex-ante евалуација** – Евалуација која се обавља пре имплементације развојне интервенције.

**Ex-post евалуација** – Евалуација развојне интервенције након што је завршена.

**Заинтересоване стране** – Било који појединци, групе људи, институције или фирме које могу имати неки однос са пројектом/програмом дефинисани су као заинтересоване стране. Они могу – директно или индиректно, позитивно или негативно – утицати или бити под утицајем тог процеса и исхода пројекта и програма. Обично треба узети у разматрање различите подгрупе.

**Изводљивост** – Бави се питањем да ли се циљеви пројекта заиста могу постићи.

**Извори верификације** – Они чине трећу колону логичке матрице и указују где и у ком облику се информације о постигнућу општег циља, сврхе пројекта и резултата могу прибавити (описани су објективно проверљивим индикаторима). Они треба да садрже сажети приказ детаља о методи прикупљања, ко је за то одговоран и колико често информације треба прикупљати и саопштавати.

**Индикатори** – Квантитативни или квалитативни фактор или променљива који пружа једноставно и поуздано средство за мерење промена, да би се одрадиле промене које су у вези са неком интервенцијом или да би се помогло процени учинка неког развојног актера. Видети „Објективно проверљиви индикатори“ и „Развојни индикатори“.

**Индикатор успешности** – Променљива која омогућава верификацију промена у развојној интервенцији и показује резултате који се односе на оно што је планирано.

**Интегрисани приступ** – Стално испитивање пројекта кроз све фазе пројектног циклуса, да би се обезбедило да питања његове релевантности, изводљивости и одрживости остану у фокусу.

**Индикатори/улазни параметри** – Финансијски, људски и материјални ресурси који се користе за развојну интервенцију.

**Конкретни резултати (outputs)** – Производи, капитална роба и услуге које резултирају из развојне интервенције; могу такође обухватити промене које настају услед интервенције, а које су релевантне за постизање резултата.

**Корисници** – Корисници су они који имају корист на било који начин од реализације пројекта. Треба правити разлику између: (а) Циљане(их) групе(а): групе/ентитета који ће одмах имати позитиван ефекат од пројекта на нивоу сврхе пројекта; (б) Крајњих корисника: они који дугорочно имају користи од пројекта на нивоу друштва или уопштено сектора, нпр. „деца“ због повећане потрошње на здравље и образовање или „потрошачи“ због побољшане пољопривредне производње или пласирања на тржиште.

**Логика интервенције** – Стратегија која се налази у позадини пројекта. То је нарративни опис пројекта у свакој од четири нивоа „хијерархије циљева“ који се користе у логичкој матрици.

**Логичка матрица, (Logical Framework Matrix; Logframe)** – Алат за управљање који се користи за побољшање дизајна интервенција, најчешће на нивоу пројекта. Он обухвата идентификовање стратешких елемената (инпута, конкретних резултата, исхода, утицаја) и њихових узрочних односа, индикатора и претпоставки или ризика који би могли утицати на успех или неуспех пројекта. На тај начин се олакшава планирање, извршавање и евалуација развојне интервенције. Матрица у којој су представљени логика интервенције, претпоставке, објективно проверљиви индикатори и извори верификације пројекта.

**Објективно проверљиви индикатори (Objectively Verifiable Indicators - OVI)** – Мерљиви индикатори који ће показати да ли су циљеви постигнути или нису, на три највиша нивоа логичке матрице. Ружају основ за осмишљавање одговарајућег система праћења.

**Одрживост** – Вероватноћа наставка тока користи који су проистекле из пројекта након што се период екстерне помоћи заврши. Кључни фактори који утичу на вероватноћу одрживости су: (i) власништво корисника; (ii) подршка политици/конзистентност; (iii) одговарајућа технологија; (iv) заштита животне средине;

(v) социо-културна питања; (vi) родна једнакост; (vii) институциони капацитети управљања; и (viii) економска и финансијска одрживост.

**Општи циљ** – Општи циљ објашњава зашто је пројекат важан за друштво, (такође понекад у смислу дугорочних користи за крајње кориснике и шире је познат као „циљ“) и како користи другим групама. Он такође поможе да се прикаже како се пројекат/програм уклапа у регионалне/секторске политике Владе/организација за које је тај пројекат од значаја, као и како се уклапа у свеобухватне циљеве сарадње ЕК. Општи циљ неће бити постигнут самим пројектом (он ће само дати допринос), али ће такође захтевати доприносе других програма и пројеката.

**План активности** – Гантов (Gantt) графикон, графичко представљање слично стубичном графикону у коме се наводи време, след и трајање пројектних активности. Може се такође користити за идентификовање кључних момената за праћење напретка и доделу одговорности за остварење тих кључних момената.

**Праћење** – Непрекидна функција која користи систематско прикупљање података о одређеним индикаторима да би омогућила руководству пројекта и главним заинтересованим странама индикације обима напретка и постигнућа циљева, као и напретка у употреби додељених средстава.

**Претпоставке** – Хипотезе о факторима или ризицима који би могли утицати на напредак или успех развојне интервенције. Спољни фактори који могу утицати на напредак или успех пројекта, али над којима менаџер пројекта нема директну контролу. Оне чине четврту колону логичке матрице и формулисане су на позитиван начин, нпр. „Реформа казних процедура је успешно реализована“. Ако су формулисане као негативне изјаве, претпоставке постају „ризички“.

**Приступ логичког оквира (Logical Framework Approach, LFA)** – Методологија за планирање, управљање и процену програма и пројеката, која обухвата анализу заинтересованих страна, анализу проблема, анализу циљева, анализу стратегија, припрему логичке матрице и план активности и ресурса.

**Пројекат** – Пројекат представља серију активности усмерених на остваривање јасно дефинисаних циљева у оквиру дефинисаног временског периода и са дефинисаним буџетом.

**Пројектни циклус** – Пројектни циклус прати животни век пројекта од иницијалне идеје до његовог завршетка. Он пружа структуру којом се осигурава да заинтересоване стране буду консултоване и дефинише кључне одлуке, захтеве за информацијама и одговорности у свакој фази, тако да се могу доносити информисане одлуке у свакој фази пројектног циклуса. Позива се на евалуацију да би се у будуће програме и пројекте уградила стечена искуства.

**Ревизија** – Независна, објективна активност којом се врши провера, а која је осмишљена да дода вредност и унапреди операције неке организације. Помаже организацији да постигне своје циљеве увођењем систематичног, дисциплинованог приступа у циљу процене и побољшања ефикасности управљања ризиком, контроле и процеса управљања. Циљ ревизије (тј. ангажовања у циљу пружања провере) за ревизора је да изврши процену и измери предмет који потпада под одговорност неке друге стране, а у односу на одговарајуће критеријуме и да изрази свој закључак (нпр. мишљење) које пружа намераваном кориснику ниво уверености о том предмету. Другим речима, ревизија је мерење чињеница у односу на критеријуме и саопштавање закључка.

**Резултати** – У логичкој матрици ЕК и хијерархији циљева, резултати су опипљиви производи/услуге које су пружене као последица имплементације низа активности. Хијерархија циљева коју користе неки донатори (и унутар контекста ЕК програма) позива се на ове резултате као „конкретне резултате“ (outputs).

**Релевантност** – Ниво до кога су циљеви развојне интервенције конзистентни са захтевима корисника, потребама земље, глобалним приоритетима и политикама партнера и донатора. Усклађеност циљева пројекта стварним проблемима, потребама и приоритетима циљних група и корисника којима пројекат намерава да се бави и физичко и стратешко окружење у оквиру кога пројекат функционише.

**Ризици** – Видети такође „Претпоставке“. Ризик је вероватноћа да неки догађај или поступак могу негативно утицати на постизање циљева пројекта или активности. Ризици се састоје од интерних и екстерних фактора пројекта, премда је фокус генерално на оним факторима који су ван директне контроле управљања пројектом.

**Сврха пројекта** – Централни циљ пројекта. Сврха треба да се позабави кључним проблемима и да буде дефинисана у смислу одрживих користи за циљну(е) групу(е). Код великих/комплексних пројеката може постојати више од једне сврхе (нпр. једна по компоненти пројекта).

**Средство** – Средства су физички и нефизички ресурси (често називани „инпути“) који су неопходни за обављање планираних активности и управљање пројектом. Треба правити разлику између људских ресурса и материјалних ресурса.

**Стабло проблема** – Дијаграмски приказ негативне ситуације који показује однос узрок-последица.

**Стабло циљева** – Дијаграмско представљање ситуације у будућности једном када су проблеми решени, следи након анализе проблема и показује однос средство-циљ.

**SWOT Анализа** – Анализа снага (*Strengths*) и слабости (*Weaknesses*), прилика (*Opportunities*) и претњи (*Threats*) са којима се нека организација суочава. Алат који се може користити током свих фаза пројектног циклуса.

**Трошкови** – Трошкови су превод у финансијске изразе свих идентификованих ресурса („Средства“).

**Управљање пројектним циклусом** – Методологија за припрему, спровођење и евалуацију пројеката и програма који се базирају на принципима приступа логичког оквира.

**Утицај** - Позитивни и негативни, примарни и секундарни дугорочни ефекти које је произвела нека развојна интервенција, директно или индиректно, намерно или ненамерно. Ефекат пројекта на његово шире окружење и његов допринос ширим циљевима сектора сажет у општем циљу пројекта, и ефекат пројекта на постизање свеобухватних циљева политике ЕК.

**Учинак/успешност**– Степен до кога нека развојна интервенција или развојни партнер раде у складу са одређеним критеријумима/стандардима/смерницама или постижу резултате у складу са наведеним циљевима или плановима.

**Фаза евалуације** – Пета и последња фаза пројектног циклуса током кога се пројекат испитује у односу на његове циљеве и искуства се користе за прављење утицаја на будуће поступке.

**Фаза идентификације** – Друга фаза пројектног циклуса. Обухвата иницијалну разраду пројектне идеје у погледу њене релевантности и вероване изводљивости, са намером да се одреди да ли ће се ићи напред са израдом студије изводљивости.

**Фаза имплементације** – Четврта фаза пројектног циклуса током које се пројекат реализује и врши праћење напретка у постизању циљева.

**Фаза програмирања** – Прва фаза пројектног циклуса током које се припрема индикативни програм. Видети такође „Индикативни програм“.

**Фаза формулације** – Фаза формулације је трећа фаза пројектног циклуса. Примарна сврха ове фазе је: (i) да буде у складу са релевантношћу и изводљивошћу пројектне идеје на начин како је предложена у Идентификационом пројектном документу (*Identification Fiche*) или Нацрту пројектног документа (*Project Fiche*); (ii) припрема детаљног дизајна пројекта, укључујући аранжмане у погледу управљања и координације, план финансирања, анализу трошкова и користи, управљање ризиком, праћење, евалуацију и ревизорске аранжмане; и (iii) припрема предлога за финансирање (за индивидуалне пројекте) и доношење одлуке о финансирању.

**Хијерархија циљева** – Дијаграмско представљање предложених пројектних интервенција које су логично испланиране, следи након анализе проблема и показује однос средство-циљ. Синоним: Стабло циљева.

**Циљ (Goal)** - Циљ вишег реда коме треба да допринесе развојна интервенција.

**Циљ (Objective)** – У генеричком смислу односи се на активности, резултате, сврху пројекта и општи циљ.

**Циљна(е) група(е)** – Група/ентитет на који ће пројекат имати позитиван утицај на нивоу сврхе пројекта.

#### Анекс 4 – ИЗВОРИ ИНФОРМАЦИЈА

1. Aid Delivery Methods – Смернице за управљање пројектним циклусом (*Project cycle management guidelines*) – Aidco, Европска комисија – март 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/reports/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/europeaid/reports/index_en.html)
2. Процедуре Европске Заједнице за реализацију страних програма помоћи и пројеката који се финансирају из средстава ЕУ:  
[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index_en.htm)
3. Речник термина, ПРАГ, Анекси,  
[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical\\_guide/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_en.htm)
4. Речник кључних израза за евалуацију и резултате који се базирају на управљању,  
<http://oecd.org/data/aoced.org>
5. ИСДАКОН вебсајт <http://www.evropa.gov.rs/Evropa/Publ>