



UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

Novembar , 2006.

Prvu verziju ovog priručnika napravila je radna grupa Evropske Komisije 1993. uz podršku radne grupe za evaluaciju, uz konsultacije sa državama članicama i ekspertima.

Ova druga verzija, koju je takođe dizajnirala radna grupa za evaluaciju kancelarije EuropeAid uz pomoć kako unutar tako i izvan Komisije, obuhvata dragocenu pomoć od strane PARTCIP GmbH, koji su sproveli pripremne aktivnosti, realizovali obuku i pomogli u dizajniranju ovog priručnika.

Novembar, 2006

Uvod

Program EXCHANGE finansira Evropska unija, a njime rukovodi Evropska agencija za rekonstrukciju. Program sprovodi Stalna konferencija gradova i opština (SKGO). Program je pokrenut u cilju prenosa najbolje postojeće prakse u oblasti lokalne samouprave u Evropskoj uniji lokalnim samoupravama u Srbiji i u cilju jačanja kapaciteta u uvođenja inovacija u srpske opštine.

Projekat „Projektne kancelarija u opštini Knjaževac“, čiji je nosilac opština Knjaževac, je jedan od projekata koji su finansirani iz EXCHANGE programa. Projekat se odnosi na obuku zaposlenih u Opštinskoj upravi u Knjaževcu za izradu predloga projekata i strateških dokumenata i na formiranje Projektne kancelarije.

Svrha postojanja Projektne kancelarije u okviru Opštinske uprave u Knjaževcu je izrada predloga projekata za potrebe Opštinske uprave, izrada projekata u saradnji sa javnim preduzećima, organizacijama i ustanovama čiji je osnivač opština Knjaževac, kao i zajedničkih projekata sa nevladinim organizacijama iz Knjaževca.

Ovaj projekat predstavlja nastavak izuzetne saradnje opštine Knjaževac sa nevladinim sektorom. Partner na projektu je NVO „Timočki klub“ iz Knjaževca uz čiju pomoć je opština Knjaževac uspešno realizovala ovaj projekat.

U ime opštine Knjaževac želim da se zahvalim svima koji su uzeli aktivno učešće u realizaciji ovog projekta. Nadam se da će Vam ova brošura pomoći u upravljanju projektnim ciklusom i da ćete uz pomoć nje ostvariti puno značajnih projekata.

Sa poštovanjem

Gradimir Živković

Predsednik opštine Knjaževac

**Priručnik
Projektne menadžment**

Sadržaj

1. UVOD	4
2. CIKLUS PROJEKTA	6
2.1. Definicije: Šest faza ciklusa projekta.....	6
2.2. Ključni principi upravljanja ciklusom projekta.....	7
2.3. Osnovni format strukture dokumenata projekta i programa	8
2.4. Programi sektora	9
3. LOGIČKI OKVIR	11
3.1. Šta je to Logički okvir?	11
3.2. Ograničenja matrice logičkog okvira.....	12
3.3. Pristup logičkog okvira: Dve faze.....	13
3.4. Četiri dela analize	13
3.4.1. Analiza zainteresovanih strana.....	13
3.4.2. Analiza problema.....	16
3.4.3. Analiza ciljeva	18
3.4.4. Analiza strategija	20
3.5. Faza planiranja	22
3.5.1. Dizajniranje matrice logičkog okvira.....	22
3.5.2. Prva kolona: Interventna logika.....	23
3.5.3. Druga kolona: Objektivno proverljivi indikatori.....	24
3.5.4. Treća kolona: Izvori provere.....	25
3.5.5. Četvrta kolona: Pretpostavke	25
3.5.6. Kako identifikovati interventnu logiku?.....	26
3.5.7. Kako identifikovati pretpostavke?	28
4. FAKTORI KVALITETA	30
4.1. Šta su to faktori kvaliteta?	30
4.2. Kako planirati kvalitet	31
5. POPUNJAVANJE LOGIČKOG OKVIRA	34
5.1. Kako identifikovati Objektivno proverljive indikatore (OVI) i Izvore provere(SOV)?	34
5.2. Kako identifikovati sredstva i troškove?.....	37
5.3. Konačna kvalitativna provera Logičkog okvira	37
6. KORIŠĆENJE LOGIČKOG OKVIRA ZA DIZAJNIRANJE RASPOREDA AKTIVNOSTI I RESURSA	42
6.1. Priprema rasporeda aktivnosti.....	44
6.2. Priprema rasporeda resursa.....	44
7. KORIŠĆENJE LOGIČKOG OKVIRA ZA PLANIRANJE SLOŽENIH INTERVENCIJA: POVEZANI LOGIČKI OKVIRI	46
8. REČNIK TERMINA	49

1. UVOD

1992. Komisija je usvojila «Upravljanje projektnim ciklusom » (PCM), kao skup alatki za dizajniranje i upravljanje projektom zasnovan na metodi analize koja se naziva Logički okvir. Ovaj metod već su koristili mnogi donatori, uključujući nekoliko država članica EU i koji je podržao Odbor za pomoć u razvoju pri OECD. Ovaj priručnik, predstavlja ažuriranu originalnu verziju priručnika iz 1993. koji predstavlja glavne osobine upravljanja projektnim ciklusom.

Cilj Upravljanja projektnim ciklusom bio je i ostao unapređenje upravljanja svim vrstama projekata i programa spoljašnjim saradnje (između Eu i drugih zemalja)- tako što se uzimaju više u obzir osnovni problemi i okvirni uslovi kako u dizajniranju tako i u implementaciji projekata i programa:

1. Jasni i realni ciljevi projekata i programa

- ⇒ jasno razlikovanje ciljeva i sredstava za njihovo dostizanje
- ⇒ jasna i realna definicija Svrhe projekta koja uvek mora da podrazumeva održivu korist za ciljnu grupu
- ⇒ rizici i pretpostavke: glavni spoljašnji faktori koji mogu značajno da utiči na uspeh projekta.

2. Faktori «kvaliteta» za povećanje koristi od projekta na duži period:

- ⇒ potreba za *racionalnom politikom delovanja*, posebno za *sektorsku politiku* koja se sprovodi u državama u kojima se realizuje projekat
- ⇒ potreba za odabirom *odgovarajuće tehnologije*, uz korišćenje na primer, lokalnih obnovljivih resursa
- ⇒ poštovanje *duštveno-kulturnih vrednosti* ljudi koji su uključeni
- ⇒ upravljački *kapacitet institucija*, bilo privatnih ili državnih, koje su određene da vode projekte
- ⇒ *ekonomska i finansijska* sposobnost finansiranja projekta i održivost koristi na duži period
- ⇒ važna pitanja zaštite životne sredine; kao i
- ⇒ razlike između rodova koje treba uzeti u obzir i nejednakosti proistekle iz njih koje treba smanjiti deo su sveobuhvatnih ciljeva politike delovanja.

3. Doslednost i doprinos projekata i programa sveobuhvatnim ciljevima politke delovanja

- ⇒ Upravljanje projektnim ciklusom usko je povezano sa širokom mrežom projekata spoljašnje saradnje Evropske komisije, za koju je *smanjenje siromaštva glavni cilj*, dok su strateške oblasti, koje proizilaze iz Sporazuma u Mاستrihtu sledeće¹:

¹ Vidi DEV-19-00-OPS, *Komunikacije Komisije sa Savetom Evrope i Evropskim parlamentom: Politika razvoja Evropske zajednice*

- *održivi razvoj*, posebno kroz promociju podjednagog rasta, investicija, zapošljavanja, društvenog i ličnog razvoja i zaštite životne sredine
- *integracija u svetsku ekonomiju*, putem podrške regionalnoj saradnji i integraciji;
- *borba protiv siromaštva*
- *demokratija, ljudska prava, vladavina zakona* i izgranja mira i sprečavanje konflikata kada je to potrebno

⇒ Upravljanje projektnim ciklusom teži da ova pitanja uzme u obzir od samog početka ciklusa projekta, u nastojanju da obezbedi doslednost i doprinos projekta/programa sveobuhvatnim ciljevima politike spoljašnje saradnje Evropske zajednice.

U poređenju sa 1993. pristup Upravljanja projektnim ciklusom se proširio i obuhvata ne samo tradicionalni pristup projektu, već i programe sektora na koje su njegovi principi podjednako primenljivi. Zato, da bi ilustrovao osnovne elemente tog pristupa, ovaj priručnik koristi dva primera:

- primer programa podrške sektoru koji se bavi putevima, koji pokazuje korisnost pristupa na nivou sektora i
- primer tradicionalnijeg projekta za sporedne puteve koji se fokusira na održavanje.

Postoji značajan broj zajedničkih elemenata među ovim primerima, međutim dok se primer iz sektora bavi više širim pitanjima, primer projekta za sporedne puteve bavi se regionalnim/lokalnim specifičnostima.

Na više operativnom nivou, Upravljanje projektnim ciklusom teži poboljšanju pripremajući odgovarajuće studije o izvodljivosti, monitoring i evaluaciju, i transparentno odlučivanje u ključnim fazama tokom pripreme i implementacije projekata i programa. On takođe podrazumeva aktivno učešće zainteresovanih strana (ciljnih grupa, korisnika, lokalnih institucija i svih onih koji odlučuju) tokom celog ciklusa projekta ili programa.

Konačno, Upravljanje projektnim ciklusom je skup relativno jednostavnih koncepata, zadataka ili tehnika, koji obuhvata:

- ⇒ koncept ciklusa projekta
- ⇒ analizu zainteresovanih strana
- ⇒ alatku za planiranje «Logički okvir»
- ⇒ ključne faktore kvaliteta
- ⇒ raspored aktivnosti i resursa
- ⇒ standardizovane, kohrentne strukture ključnih dokumenata projekta.

Ponekad se upotreba ovog koncepta, alatki i standardnih šema dokumenata tokom trajanja projekta naziva «integrativni pristup» upravljanju ciklusom projekta.

Kao i kod svih koncepata i alatki, *korisnost* Upravljanja projektnim ciklusom zavisi od kvaliteta dostupnih informacija (posebno o željenim korisnicima i ciljnim grupama), kao i od toga koliko dobro se one koriste.

2 . CIKLUS PROJEKTA

Način na koji se projekti² planiraju i sprovode prati redosled koji počinje sa dogovorenom strategijom koja vodi ideji za poseban projekat, koji se zatim formuliše, sprovodi, ocenjuje sa osvrtom na poboljšanje strategije i dalju akciju.

2.1 Definicije: Šest faza ciklusa projekta

Planiranje

Utvrđivanje opštih smernica i principa za saradnju EU i neke države. Na osnovu analize problema i potencijala neke zemlje, uzimajući u obzir prioritete kako EU tako i lokalne, kao i projekte drugih donatora, lokalne i kapacitete EU, dogovara se tematski i sektorski fokus EU, i grubo se ocrtavaju ideje za projekte i programe. Rezultat je Državni strateški dokument ili Strategija podrške državi (termini se koriste kao sinonimi).

Identifikacija

Unutar okvira definisanih Državnim strateškim dokumentom, analiziraju se problemi, potrebe i interesi potencijalnih zainteresovanih strana i identifikuju se ideje za projekte i druge akcije i analiziraju se radi daljeg istraživanja.

Sektoralne, tematske i početne ili «pred-» studije o izvodljivosti mogu biti urađene da bi pomogle identifikaciju, selekciju ili istraživanje posebnih ideja kao i definisanje koje bi buduće studije bile potrebne za formulisanje projekta ili akcije. Rezultat je odluka o tome da li će se razvijena opcija(e) dalje razrađivati u detalje.

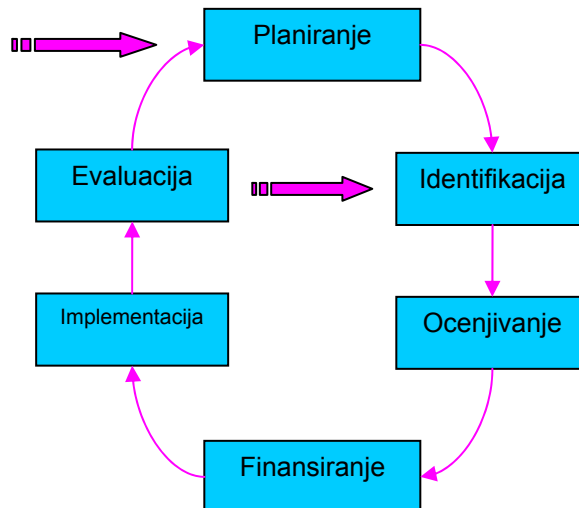
Ocenjivanje³

Analiziraju se svi značajni aspekti ideje, uzimajući u obzir orijentaciju Stateškog dokumenta, ključne faktore kvaliteta (vidi odeljak 7) i stavove glavnih zainteresovanih strana. Korisnici i druge zainteresovane strane treba aktivno da učestvuju u detaljnom razrađivanju projektne ideje. *Relevantnost u vezi sa problemima i izvodljivost su ključna*

² Kroz ceo ovaj priručnik reč «projekat» odnosi se kako na «projekat»- grupu aktivnosti koja rezultira rezultatima projekta u ograničenom vremenu- tako i na «program»- seriju projekata čiji ciljevi zajedno doprinose zajedničkom opštem cilju, na nivou sektora, države ili čak na nivou više država.

³ Ponekad se naziva i dizajniranje, priprema, formulisanje ili pripremna evaluacija.

Slika 1: Ciklus projekta



pitanja. Potrebno je napraviti detaljni raspored implementacije, uključujući Logički okvir (vidi odeljak 3) sa indikatorima očekivanih rezultata i uticaja (vidi Odeljak 5.1), kao i raspored implementacije i resursa (Odeljak 6). Rezultat treba da bude odluka o tome da li predložiti projekat za finansiranje.

Finansiranje

Predlog finansiranja priprema i razmatra odgovarajući interni ili eksterni odbor; *donosi se odluka o tome da li finansirati projekat*. Zatim se potpisuje formalni ugovor sa partnerskom Vladom ili drugim telom koji uključuje osnovne aranžmane finasijske implementacije.

Implementacija

Da bi se postigla svrha projekta (ciljna grupa(e) dobija planiranu korist) kao i širi, opšti ciljevi koriste se dogovoreni resursi. To obično uključuje ugovore za izradu studija, za tehničku pomoć, radove ili nabavku. Napredak se ocenjuje (=monitoring) u cilju prilagođavanja promenljivim okolnostima. Na kraju implementacije, treba doneti odluku o tome da li okončati ili produžiti projekat.

Evaluacija

Evaluacija je «ocenjvanje, što je sistematičnije i objektivnije moguće, tekućih ili završenih projekata, programa ili politika, njihovog dizajna, implementacije i rezultata. Cilj je da se utvrdi relevantnost i ispunjenje ciljeva, razvojne efikasnosti, efektivnosti, uticaja i održivosti. Evaluacija treba da pruži informacije koje su pouzdane i korisne, omogućavajući da se naučene lekcije uvrste u proces donošenja odluka kako korisnika tako i donatora»⁴. Evaluacija može da se sprovede tokom implementacije projekta («srednja evaluacija»), na njegovom kraju («završna evaluacija») ili nakon završetka projekta («naknadna evaluacija»), u zavisnosti od toga da li joj je cilj da pomogne upravljanju i usmeravanju projekta ili da pruži lekcije za buduće projekte i planiranje. Evaluacija treba da *vodi odluci da li će se projekat nastaviti, prepaviti ili prekinuti*, a zaključke i preporuke treba uzeti u obzir prilikom planiranja i implementacije sličnih budućih projekata.

2.2. Ključni principi Upravljanja projektnim ciklusom

U praksi, trajanje i važnost svake od faza može da varira, ali osnovni proces je isti za sve projekte svih vrsta:

1. Korišćenje *Pristupa logičkog okvira* za analizu problema i nacrt odgovarajućeg rešenja, tj. dizajna projekta.
2. Disciplinovano kreiranje *kvalitetne ključne dokumentacije* u svakoj fazi da bi se obezbedilo strukturisano i transparentno donošenje odluka
3. Konsultovanje i uključivanje *ključnih zainteresovanih strana* što je više moguće
4. Jasna formulacija i fokusiranje na svrhu projekta, kada se radi o *održivoj koristi za planirane ciljne grupe*
5. Uključivanje *ključnih problema kvaliteta* od početka

⁴ OECD/DAC, 1999.

1. **Sažetak**
2. **Osnovne informacije:** Opšti ciljevi kako politike EU tako i vlade određene države, veze sa državnim programom Komisije ili strategijom, posvećenost Vlade opštim ciljevima politike EU kao što je poštovanje ljudskih prava.
3. **Analiza sektora i problema,** uključujući analizu zainteresovanih strana
4. **Opis projekta/programa,** ciljevi i strategija za njihovo dostizanje
 - ⇒ uključujući lekcije iz prošlog iskustva, kao i vezu sa aktivnostima drugih donatora
 - ⇒ opis intervencije (ciljevi, strategija za njihovo dostizanje, uključujući svrhu projekta, rezultate, aktivnosti i glavne indikatore)
5. **Prepostavke, rizici, fleksibilnost**
6. **Plan implementacije**
 - ⇒ fizička i ne-fizička sredstva
 - ⇒ procedure organizacije i implementacije
 - ⇒ vremenski okvir, raspored implementacije
 - ⇒ procenjeni troškovi i finansijski plan
 - ⇒ posebni uslovi i prateće mere Vlade/partnera
 - ⇒ monitoring i evaluacija
7. **Faktori kvaliteta**
 - ⇒ učešće i «odgovornost» korisnika
 - ⇒ podrška politike
 - ⇒ odgovarajuća tehnologija
 - ⇒ društveno-kulturni aspekti
 - ⇒ jednakost rodova
 - ⇒ zaštita životne sredine
 - ⇒ institucionalni i upravljački kapaciteti
 - ⇒ finansijska i ekonomska održivost

Prilog: Logički okvir (popunjen ili dat u nacrtu, u zavisnosti od faze)

Format uglavnom odlikava zadatke obuhvaćene fazom pripreme projekta, ali se ne menja značajno za faze implementacije (izveštavanje o napredovanju) ili evaluacije.

2.4 Programi za sektore

Poslednjih godina, učinjeni su mnogi naponi da bi projekti bili deo nacionalne politike i da bi se poboljšala koordinacija između donatora. Međutim, takav pristup je nedovoljan, posebno u zemljama koje nemaju dovoljno kapaciteta da dizajniraju i primene nacionalnu politiku i koordiniraju aktivnosti donatora. To je navelo donatore da počnu da primenjuju sektoralni pristup (programi za sektore).

Sektoralni pristup teži proširenju značenja uticaja izvan oblasti delovanja jednog donatora. On ima za cilj pružanje okvira javne potrošnje kako za lokalne tako i za spoljašnje resurse, u cilju pružanja podrške razvoju i implementaciji razumne, dobro izbalansirane i zadovoljavajuće politike. Kao rezultat toga, donatori od podrške posebnih aktivnosti prelaze na ko-finansiranje sa državom partnerom i drugim donatorima. Ovi koordinisani naponi učinjeni su na osnovu ciljeva koje je postavila Vlada i oni su u okviru koherentnog programa potrošnje u javnom sektoru. U ovom kontekstu, jasno je da će spoljašnja pomoć biti sve više direktno integrisana u planove Vlade i državni budžet.

Programi za sektore imaju tri glavne osobine:

1. Uz pomoć dokumenta o sektorskoj politici i strateškog okvira, *Vlada preuzima odgovornost* za utvrđivanje politike, prioriteta i standarda koji se odnose na sve javne aktivnosti u sektoru, uključujući one koje finansiraju donatori.
2. *Svo značajnije finansiranje* sektora podržava jednu politiku sektora i program potrošnje pod vođstvom Vlade (okvir potrošnje unutar sektora i godišnju budžet)
3. *Partneri usvajaju zajednički pristup* za sektor i podsektore, i nastoje da napreduju, ako to uslovi dozvoljavaju, prema ko-finansiranju i podršci budžeta.

Ciklus programa za sektor može se uporediti sa ciklusom projekta, i njegova polazna osnova je Strategija podrške državi:

1. Tokom faze *Planiranja*, Strategija podrške državi identifikuje sektore koje treba da podrži EU. Tokom procesa dijaloga između Vlade, donatora i drugih zainteresovanih strana na nacionalnom i nivou sektora, ocenjuju se *makro-ekonomska i budžetska situacija, kvalitet upravljanja javnim finansijama, pitanja dobrog upravljanja, sektorska politika i razumnost ciljeva*, i analizira se da li je okvir potrošnje odgovarajući i da li su godišnji planovi i budžet koherentni. *Rezultat je dogovor o tome koje sektore treba podržati.*
2. Tokom faze *Identifikacije* vrši se pred-ocenjivanje programa za sektor. Vlada i donator postižu opšti dogovor o strategiji i politici u vezi sa sektorom (oko kojih je obično postignut dogovor i sa drugim donatorima). *Rezultat je odluka da li ići dalje sa programom za sektor u smislu njegovog zajedničkog dizajniranja.*
3. Tokom faze *Ocenjivanja* naglasak je na detaljnom dizajnu i postizanju dogovora o principima koji će upravljati implementacijom programa. Takvi principi mogu da obuhvate pitanja kao što su podjednaka raspodela resursa između centralne i lokalne administracije, neophodna transparentnost u procesu donošenja budžeta i vođenja knjiga, sprovođenje administrativnih ili institucionalnih reformi, itd. Dogovaraju se detalji prioriteta programa, reformi u okviru sektora i investicija, i to obično između Vlade i drugih donatora. Rezultat je odluka o tome da li predložiti program za finansiranje. Što se tiče pitanja *uslovljenosti*, u sektoralnom pristupu treba identifikovati samo ograničen broj jakih preduslova, ali kada je u pitanju srednjoročna implementacija ona treba da bude podložna *uslovima zasnovanim na učinku i ishodima*. To će omogućiti da se količina podrške prilagodi nivou ispunjenosti ciljeva i količini usluga koje su isporučene korisnicima.
4. Tokom faze *Finansiranja*, donosi se odluka o tome da li finansirati program.
5. Tokom faze *Implementacije*, program za sektor se sprovodi u okviru programa javne potrošnje. Prilikom zajedničkog finansiranja, troškovi nisu ograničeni samo na doprinos EU već obuhvataju ceo sektor, uključujući Vladu i fondove drugih donatora. Indikatori programa za sektore često su povezani sa međunarodno postavljenim ciljevima (OECD/DAC Međunarodni razvojni ciljevi).
6. Tokom faze *Evaluacije*, fokus je na zaključcima i preporukama sa osvrtom na ishode programa, kao i na potencijalnim poboljšanjima u vezi sa politikom i programom sektora.

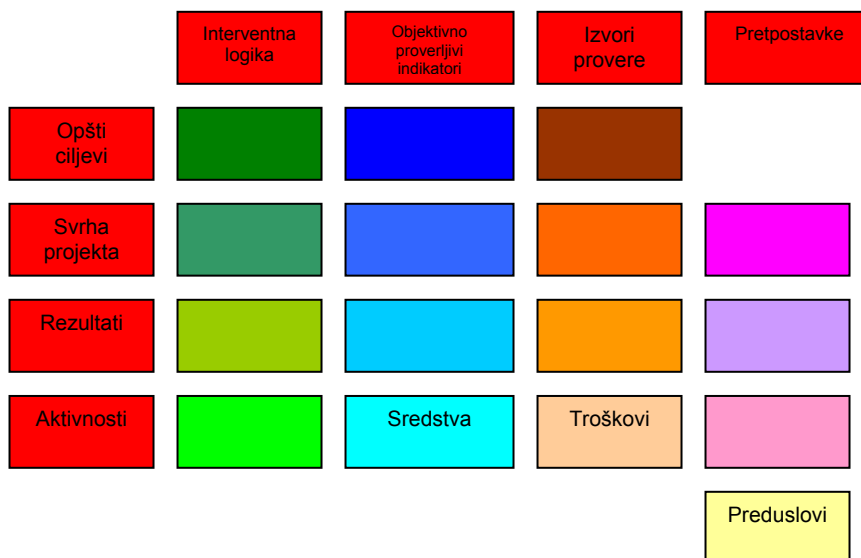
3. LOGIČKI OKVIR

3.1 Šta je to Logički okvir?

Logički okvir je razvijen tokom 70-ih, i danas ga koristi veliki broj različitih agencija.

Metod obuhvata prezentaciju rezultata analize na takav način da je moguće postaviti ciljeve projekta/programa na sistematičan i logičan način. On treba da pokazuje uzročnu vezu između različitih nivoa ciljeva, da pokazuje kako proveriti da li su ciljevi ispunjeni i da utvrdi koje pretpostavke osim kontrole projekta/programa mogu da utiču na njegov uspeh.

Glavni rezultati ovog procesa sumirani su u matrici koja pokazuje najvažnije aspekte projekta/programa u logičnom formatu («logički okvir»).



Slika 3: Matrica Logičkog okvira

Postoje bliske veze između Logičkog okvira i osnovnog formata dokumenta, pre svega u naslovima odeljaka/pasusa o opštim ciljevima, svrsi projekta/programa, rezultatima, aktivnostima, sredstvima i troškovima, pretpostavkama i indikatorima. Kritična naliza *faktora kvaliteta*⁵ omogućava prilagođavanja kada su u pitanju svrha, rezultati, aktivnosti, pretpostavke i indikatori projekta.

Osim za analizu i dizajn, Logički okvir je takođe koristan za implementaciju projekta/programa, kao i za njegovu evaluaciju.

On tako ima ulogu u svakoj fazi ciklusa. Okvir treba da bude urađen tokom pripreme (identifikacije) iako ne može da se u potpunosti završi u toj fazi, ali će se postepeno

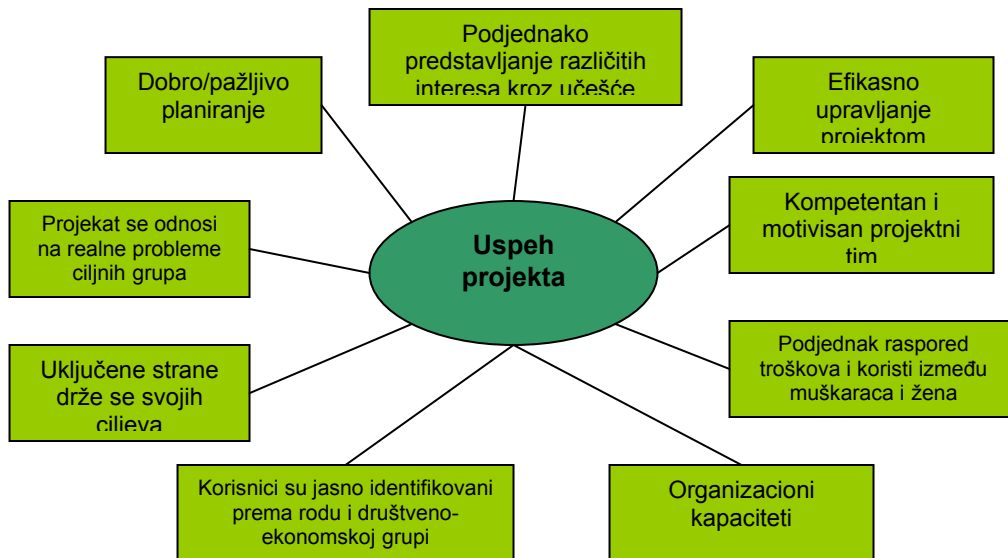
⁵ Često se nazivaju i «faktori održivosti»

popunjavati tokom faza ocenjivanja, finansiranja, implementacije i evaluacije. Tako Logički okvir postaje alatka za upravljanje svakom fazom ciklusa projekta i «glavna alatka» za kreiranje drugih alatki, kao što je detaljni budžet, detaljan pregled odgovornosti, raspored implementacije i plan monitoringa.

3.2 Ograničenja matrice Logičkog okvira

Logički okvir se dokazao kao koristan onima koji pripremaju i sprovode projekte da bolje strukturiraju i formulišu svoje ideje i da ih postavljaju na jasan, standardizovan način. Ako je politika pogrešno postavljena ili je logika loša, Logički okvir bi trebalo da pokaže kontradiktornosti, iako on sam ne može da kreira bolju politiku.

Tako je Logički okvir samo alatka za unapređenje planiranja i implementacije projekta. Međutim, alatka koliko god da je dobra, ne može sama da garantuje uspešne rezultate. Mnogi drugi faktori će takođe uticati na uspeh projekta/programa, a pre svega organizacione veštine tima ili organizacije zadužene za implementaciju.



Slika 4: Uspeh projekta: Neki faktori

Kreiranje Logičkog okvira ne treba da bude formalna, «šablonska» aktivnost. Svaki Logički okvir treba da bude plod temeljne analize i zajedničkog procesa planiranja, čiji kvalitet zavisi od brojnih faktora, uključujući i:

- ◆ Raspoložive informacije
- ◆ Sposobnosti tima za planiranje
- ◆ Dobre konsultacije sa zainteresovanim stranama, uz uravnoteženu zastupljenost različitih interesa, kako muškaraca tako i žena
- ◆ Temeljna analiza naučenih lekcija

Pre svega, Logički okvir treba posmatrati kao dinamičnu alatku, koja se mora iznova ocenjivati i revidirati kako se projekat odvija a okolnosti menjaju tokom implementacije.

3.3 Pristup Logičkog okvira: Dve faze

Sastavljanje Logičkog okvira ima dve faze, koje se sprovode tokom faza ciklusa projekta Identifikacija i Ocenjivanje:

1. *Faza analize*, tokom koje se postojeća situacija analizira u cilju razvoja vizije «buduće željene situacije» i odabira strategije koja će se koristiti da bi se ona dostigla. Ključna ideja je da su projekti/programi dizajnirani da se bave problemima sa kojima se suočavaju ciljne grupe/korisnici, kako muškarci tako i žene, kao njihovim potrebama i interesima.

Postoje četiri koraka u Fazi analize:

- ◆ Analiza zainteresovanih strana
 - ◆ Analiza problema (slika stvarnosti)
 - ◆ Analiza ciljeva (slika poboljšane situacije u budućnosti)
 - ◆ Analiza strategija (poređenje različitih opcija za bavljenje datim problemom)
2. *Faza planiranja* podrazumeva da se projektna ideja dalje razvija u praktični, operativni plan spreman za implementaciju. U ovoj fazi, sastavlja se Logički okvir, definišu se aktivnosti i resursi i pravi njihov raspored (vidi Odeljak 6, gde su opisane alatke za pravljenje rasporeda aktivnosti i resursa).

3.4 Četiri dela analize

3.4.1 Analiza zainteresovanih strana

Bilo koji pojedinci, grupe ljudi, institucije ili firme koje mogu imati veze sa projektom/programom definišu se kao zainteresovane strane. Da bi se maksimizirale društvene i institucionalne koristi projekta/programa i minimizirali njegovi negativni uticaji, analiza zainteresovanih strana identifikuje sve one na koje on potencijalno utiče (pozitivno ili negativno) kao i način na koji utiče. Važno je da se Analiza zainteresovanih strana uradi što je ranije moguće tokom faza identifikacije i ocenjivanja projekata/programa.

U svim društvima postoje razlike u ulogama i odgovornostima žena i muškaraca, u njihovom pristupu resursima i kontroli nad njima, kao i u njihovom učešću u donošenju odluka. Svuda je slučaj da muškarci i žene nemaju jednak pristup uslugama (npr. transport, zdravstvena zaštita, obrazovanje) i prilikama u društvenom, ekonomskom i političkom životu. Razlike između rodova otežavaju rast i štete razvoju. Nesposobnost projekata/programa da adekvatno rešavaju probleme razlike između rodova može negativno da utiče na njihovu efektivnost i održivost, čak može i da nenamerno pogorša postojeće razlike. Zato je od velike važnosti analizirati razlike i nejednakosti rodova i uzeti ih u obzir prilikom određivanja intervencije, ciljeva, strategija i resursa. Zato Analiza zainteresovanih strana mora da sistematično identifikuje sve *razlike rodova* kao i posebne interese, probleme i potencijale muškaraca i žena unutar grupa zainteresovanih strana.

U idealnom slučaju, projekat/program treba da bude dizajniran tokom radionice u kojoj učestvuju predstavnici glavnih zainteresovanih strana, sa podjednakom zastupljenošću

žena i muškaraca. Svaki put kada se razmatra Logički okvir tokom trajanja projekta, treba razmotriti i prvobitnu Analizu zainteresovanih strana.

Analza zainteresovanih strana i Analiza problema blisko su povezane: bez stavova ljudi o nekom problemu, neće biti jasni ni njegova priroda, ni njihove potrebe niti potencijalna rešenja.

Sledeća slika pruža primer analize zainteresovanih strana za program sektora puteva i za projekat sporednih puteva. Brojne zainteresovne strane u ovim primerima su slične. Međutim, njihova važnost i doprinos tipovima intervencije mogu se značajno razlikovati.

Slika 5: Primer Analize zainteresovanih strana: Program za sektor puteva

Zainteresovana strana	Karakteristike ♦ Društvene, Ekonomske ♦ Razlika u polovima ♦ Strukturne, org. statusne	Interesi i očekivanja ♦ Interesi, ciljevi ♦ očekivanja	Poštovanje opštih problema (zaštita životne sredine, jednakost polova)	Potencijali i nedostaci ♦ Postojeći resursi ♦ Znanje, iskustvo ♦ Potencijalni doprinos	Implikacije i zaključci za projekat ♦ Potencijalne potrebne akcije ♦ Kako raditi sa grupom
Vlada, Ministars. Finasija, nac. nivo	♦ Centralizovane odluke o raspodeli resursa ♦ Sektor puteva nije prioritet	♦ Pобољšan dr. i ek. razvoj ♦ Jасni ciljevi za sektor puteva koji se uklapaju u nac. okvir ♦ Bolji kvalitet izgradnje i renoviranja	♦ EIA je deo politike i treba je sprovesti kod svakog novog puta/popravke	♦ Posvećeni, preuzimanju vodeće uloge i ispunjavanju obaveza, zajedno sa odgov. Ministarstvima ♦ Imaju dobru opremu i zaposlene ♦ Doprinos: kapaciteti za planiranje	♦ Iskorištiti kapacitete za planiranje Min. finansija u razjašnjavanju saobraćajne politike ♦ Podržati pregled centralizovanog planiranja i rasporeda resursa
Vlada, Minis. saobraćaja, nac. nivo	♦ Centralizovana odluka o raspodeli resursa ♦ Planeri i inženjeri: 90% muškarci	♦ Povećana razmena robe, (inter- i intraregionalno), poboљšan dr. i ek. razvoj ♦ Sigurni i brzi putevi ♦ Fondovi za bolje obavljanje posla ♦ Bolje veštine i oprema za bolje planiranje i upravljanje sektorom puteva ♦ Bolji kvalitet radova na izgradnji i rekonstrukciji	♦ EIA je deo politike ♦ EIA se retko sprovodi (vrem. ograničenja, fondovi) ♦ Postoji svest o problemima životne sredine kao posledice promene maziva ♦ Jednakost polova je deo politike, ali se retko sprovodi u praksi	♦ Posvećeni preuzimanju vodeće uloge i ispunjavanju obaveza ♦ Sredstva dodeljena Ministarstvu prilično slaba ♦ Saobraćajna politika delimično nejasna (nadležnosti, raspored resursa, itd.) ♦ Amortizovana oprema i sredstva transporta ♦ Ministarstvo tek osnovano ♦ Dobro poznavanje puteva i kritičnih delova ♦ Doprinos: ljudski resursi na cen. nivou (planeri, inženjeri) ♦ Prilično slabo kvalifikovani timovi za izgradnju i rekonstrukciju	♦ Podržati objašnjenje saobraćajne politike ♦ Podržati pregled centralizovanih odluka i rasporeda resursa ♦ Podržati EIA kao obaveznu meru ♦ Više istražiti aktivnosti koje stvaraju fond (putni fondovi)
Vlada, Minis. saobraćaja na reg. nivou	♦ Zavisni od centralizovanih odluka o rasporedu resursa	♦ Sigurni i brzi putevi ♦ Fondovi za bolje obavljanje posla ♦ Bolje veštine i oprema za bolje planiranje i upravljanje sektorom puteva ♦ Bolji kvalitet radova na izgradnji i rekonstrukciji	♦ EIA je deo politike ♦ EIA se retko sprovodi (vrem. ograničenja, fondovi) ♦ Postoji svest o problemima životne sredine kao posledice promene maziva ♦ Jednakost polova je deo politike, ali se retko sprovodi u praksi	♦ Rasporeda budžeta regionima slaba i spora ♦ Zastarela oprema i amortizovana sredstva transporta ♦ Prilično slabo kvalifikovani timovi za održavanje i rekonstrukciju ♦ Dobro poznavanje puteva i kritičnih delova	♦ Igraditi kapacitet na reg. nivou (inst. razvoj) sa osvrtnom na donošenje odluka, upravljanje resursima, aktivnosti stvaranja fondova, itd. ♦ Podržati EIA kao obaveznu meru ♦ Razmotriti pristup održavanju
Vlasnici privatnih vozila	♦ Vlasnici iz srednje i više klase, 70% muškarci, 30% žene ♦ Predstavljani Auto Moto savezom AMS	♦ Sigurni i brzi putevi (uglavnom muškarci) ♦ Višenamenski i sigurni putevi u različito doba dana (uglavnom žene) ♦ Snižavanje troškova ♦ Manje nesreća ♦ Više osvetljenja, telefona, i mera za sigurnost na putevima (uglavnom žene)	♦ Verovatno mogu postati svesni problema živ. sredine ♦ Održavanje vozila obično zanemareno ♦ Maziva se menjaju u garažama bez odgovarajućih objekata	♦ Doprinos: veće putarine	♦ Razmotriti osvetljenje, telefone duž puta ♦ Podržati vlasništvo nad mrežom puteva, najviše zbog transportnih firmi, ističući prednosti za različite grupe korisnika ♦ Pokretanje svesti o problemima živ. sredine (grupe, pojedinci, novine, AMS) ♦ Ispitati saradnju sa AMS zbog bezbednosti putnika i vozila
Seoska domaćinstva i naselja	♦ Veoma heterogena ♦ Žene reklamiraju polj. proizvode, malo obim, sklono propadanju ♦ Delimično organizovani u seoske zadruge, muškarci dominiraju u organizaciji	♦ Što brži transport po razumnim cenama uglavnom za polj. proizvode ♦ Vlada da održava primarne i sekundarne puteve	♦ Niska svest o potencijalnom zagađenju putem transporta i zamene maziva	♦ Doprinos: učešće u timovima za održavanje ♦ Moraćemo da plaćamo više putarine tokom marketinga ♦ Muškarci dominiraju u organizacijama na selu	♦ Izgraditi svest o učešću u timovima za održavanje ♦ Doprinosi žena i muškaraca treba razlikovati inače će žene imati veće troškove
Timovi za održavanje puteva u selima i naseljima	U samo 50% sela postoje timovi od 30 ljudi ♦ Odluke se donose odozgo na dole, npr. o vrem. rasporedu, prioritetima ♦ Malo žena na vodećim mestima	♦ Da sela imaju koristi od pristupa trdištu i infraznakuri (klinika) ♦ Nova/druga sredstva za rad	♦ Vredne oblasti pod šumom uglavnom se održavaju prilikom rekonstrukcije ♦ Muškarci ne vole da ima više žena na vodećim pozicijama	♦ Oprema za održavanje uglavnom zastarela ♦ Neki timovi dobro organizovani i iskusni ali većina ne ♦ Slabo znanje o zahtevima za održavanje	♦ Pokrenuti vlasništvo da bi transportne firme održavale ♦ Obučiti ih u oblasti upravljanja, održavanja osnovne infrastrukture i održavanju puteva ♦ Podržati stvaranje novih timova ♦ Istražiti još jednakosti među polovima
EU	♦ Pozitivan stav prema projektima za društveni i ekonomski razvoj ♦ Predstavljani u zemlji	♦ Povećana i održiva razmena robe (inter- i intraregionalna), poboљšan druš. i ekonomski razvoj ♦ Smanjenje siromaštva ♦ Transparentno, efikasno i efektivno korišćenje fondova	♦ Oceniti uticaj na životnu sredinu pre odluke o finansiranju ♦ Potrebno obratiti posebnu pažnju na jednakost polova	♦ Dugoročno iskustvo u finansiranju projekata io programa za sektor saobraćaja	♦ Iskorištiti stečeno iskustvo
Države članice EU, drugi veliki donatori	♦ Zajednički pristup sektoru transporta velikih donatora	♦ Bliska saradnja, koherentnost, dopunjavanje, redovna koordinacija	♦ Poštovati EIA pravila ♦ Istraživati jednakost polova	♦ Više tehničke pomoći, vrlo malo finansijske ♦ Dugo iskustvo u tehničkoj pomoći ♦ Doprinos: kvalifikovani ljudski resursi za proširenje koordinacije	♦ Redovni sastanci i konsultacije
Nacionalna i međunarodna transportna preduzeća	♦ Širok spektar veličina kompanija (1 do 35 kamiona) ♦ Organizovani u Nac. transportno udruženje	♦ Što više transporta što je brže moguće ♦ Smanjenje troškova transporta i amortizacije	♦ Niska svest o potencijalnom zagađenju saobraćajem i zamenom maziva (maziva se menjaju svuda, zagađenost vode i zemljišta duž putnih pravaca) ♦ Niska svest o uzrocima HIV/AIDS i ponašanja kamiondžija prema ženama	♦ Dobro poznavanje puteva i kritičnih delova ♦ Doprinos: poznavanje najvažnijih poboљšanja puteva i bezbednosti sa njihovog stanovišta ♦ Moraću da plaćaju veće putarine	♦ Podizanje nivoa svesti o zagađenju životne sredine (grupe, pojedinci, udruženja) ♦ Saradnja sa nacionalnim udruženjem ♦ Podizanje nivoa svesti o HIV/AIDS i ponašanju prema ženama i drugim vozačima
Privatni sektor: regionalna i lok. transp. preduzeća	♦ Preduzeća imaju 1 do 5 kamiona ♦ Organizovani u nac. udruženje	♦ Što više transporta što je brže moguće ♦ Smanjenje troškova transporta i amortizacije	♦ Niska svest o potencijalnom zagađenju saobraćajem i zamenom maziva (maziva se menjaju svuda, zagađenost vode i zemljišta duž putnih pravaca) ♦ Niska svest o uzrocima HIV/AIDS i ponašanja kamiondžija prema ženama	♦ Dobro poznavanje puteva i kritičnih delova ♦ Doprinos: poznavanje najvažnijih poboљšanja puteva i bezbednosti sa njihovog stanovišta ♦ Moraću da plaćaju veće putarine	♦ Podizanje nivoa svesti o zagađenju životne sredine (grupe, pojedinci, udruženja) ♦ Saradnja sa nacionalnim udruženjem ♦ Podizanje nivoa svesti o HIV/AIDS i ponašanju prema ženama i drugim vozačima
Privatni sektor: nacionalni i regionalni proizvođači	♦ Velika preduzeća (100 do 500 zaposlenih) redovno unajmljuju prevoznike ♦ Opšti stav: Vlada je odgovorna za puteve	♦ Roba se brzo i bezbedno transportuje ♦ Poboљšan i održavan kvalitet puteva ♦ Manje plaćanja za transport	???	♦ Doprinos: više poštovanje ograničenja tereta	♦ Podići nivo svesti o opasnostima pretovara ♦ Veća kontrola, tereta, primenjivati kazne
Kompanije za izgradnju puteva	♦ 5 srednjih ili velikih preduzeća (50-200 zaposlenih) dele tržište ♦ Organizovani u reg. timove ♦ Vlasnici na nac. nivou	♦ Više ugovora ♦ Manje žalbi na kvalitet radova	♦ Uglavnom se poštuju delovi biotopa prilikom izgradnje ♦ Nizak nivo svesti o uzrocima HIV/AIDS i ponašanja radnika prema ženama	♦ Kapital: visok ♦ Većina njih radi već 20 godina ♦ Doprinos: angažovanje više lok. zaposlenih za izgradnju/rekonstrukciju	♦ Podići nivo svesti u vezi sa angažovanjem lok. zaposlenih i žena ♦ Pažljiviji monitoring radova ♦ Podizanje nivoa svesti o HIV/AIDS i ponašanju prema ženama i drugim vozačima
Firme za održavanje puteva	♦ 10-12 manjih ili srednjih preduzeća (20-50 zaposlenih) koja rade u regionu ♦ Vlasnici na nac. nivou	♦ Više ugovora ♦ Manje žalbi na kvalitet radova ♦ Smanjenje troškova opreme	♦ Retko se poštuju delovi biotopa prilikom izgradnje ♦ Nizak nivo svesti o uzrocima HIV/AIDS i ponašanja radnika prema ženama	♦ Kapital: uglavnom slab ♦ Većina njih radi tek 5-10 godina ♦ Doprinos: angažovanje više lok. zaposlenih za rekonstrukciju	♦ Podići nivo svesti u vezi sa angažovanjem lok. zaposlenih i žena ♦ Pažljiviji monitoring radova ♦ Podizanje nivoa svesti o HIV/AIDS i ponašanju prema ženama i drugim vozačima
Potrošači	♦ Opšti stav: Vlada i lok. vlast su odgovorni za puteve ♦ Nisu organizovani u grupe koje vrše uticaj	♦ Roba se sigurno i brzo transportuje ♦ Roba se ne oštećuje tokom transporta ♦ Plaćati manje za robu	???	♦ Resursi: promenljivi ♦ Doprinos: ?	♦ Informisati ih o trenutnoj situaciji i poboљšanima u putnoj mreži kao i posledicama toga (radio, TV)
Saobraćajna policija	♦ 3000 policajaca i policajki (30%) ♦ niske plate i reputacija ♦ Odgovorni reg. vladi ♦ Predstavljani u nac. sindikatu	♦ Putevi su u boljem stanju ♦ Manje nesreća ♦ Bolja kontrola saobraćaja ♦ Više kazne za saobr. Prestupnike	♦ Nivo svesti o zaštiti životne sredine prilično nizak, možda se može podići u cilju sprovođenja propisa o živ. Sredini kada je u	♦ Poznavanje puteva i problema ♦ Doprinos: strožije sprovođenje zakona	♦ Obuka o propisima za zaštitu živ. Sredine ♦ Dozvoliti mere bolje kontrole

	policajaca	<ul style="list-style-type: none"> Kazne se koriste za povećanje plata 	<ul style="list-style-type: none"> planiju transport 		
Javna transportna preduzeća	<ul style="list-style-type: none"> Privatna i državna preduzeća, 3-40 autobusa različitih veličina 2 kompanije rade na nac. nivou organizovani u nac. udruženje javnih trans. preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> Ljudi se mogu brže i bezbednije prevoziti Niži troškovi rada vozila 	<ul style="list-style-type: none"> Obično se poštuju pravila o pravilnoj zameni maziva Često izbacuju žene iz autobusa i teraju ih da plate više za prevoz 	<ul style="list-style-type: none"> Resursi: 30% autobusa staro manje od 3 godine, 50% 3-10 godina Doprinos: veće investiranje u vozni park ako su putevi bolji Obuka vozača 	<ul style="list-style-type: none"> Podizanje nivoa svesti vozača o podjednakom tretiranju putnika Insistiranje na zameni zastarelih autobusa (?)

Slika 5: Primer Analize zainteresovanih strana: Projekat za sporedne puteve

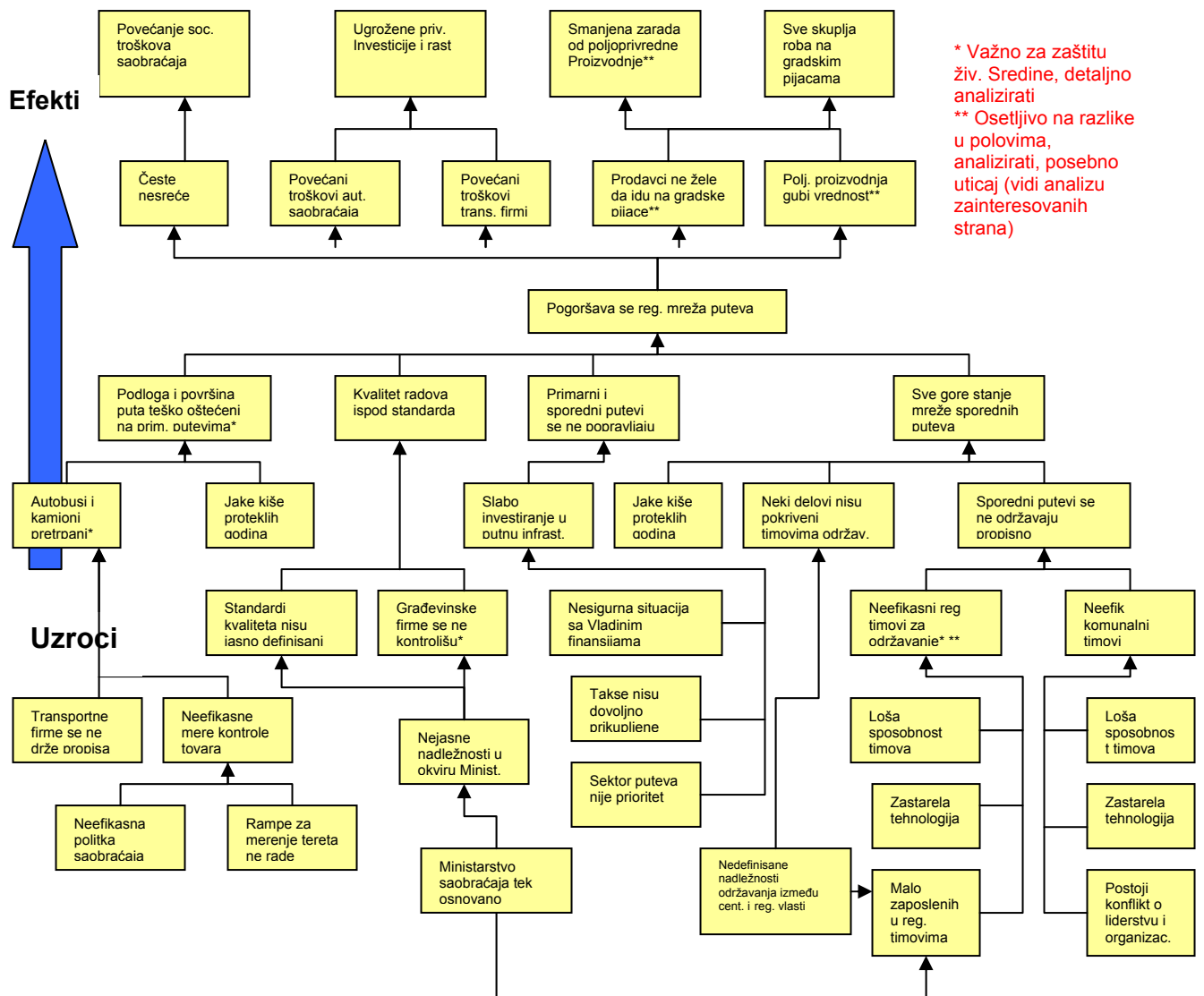
Zainteresovana strana	Karakteristike	Interesi i očekivanja	Nivo svesti i poštovanje opštih problema životne sredine, jednakosti polova, itd.	Potencijali i nedostaci	Implikacije i zaključci za projekat
	<ul style="list-style-type: none"> Društvene, ekonomske Razlikovanje polova Struktura, organizacija, status Stavovi 	<ul style="list-style-type: none"> Interesi, ciljevi Očekivanja 		<ul style="list-style-type: none"> Bogatstvo resursa Znanje, iskustvo Potencijalni doprinos 	<ul style="list-style-type: none"> Potrebna potencijalna akcija Kako raditi sa grupom
Vlada, Minis. saobraćaja, nac.nivo	<ul style="list-style-type: none"> Centralizovana odluka o raspodeli resursa Planeri i inženjeri: 90% muškarci 	<ul style="list-style-type: none"> Povećana razmena robe, (inter- i intraregionalno), poboljšanje dr. i ek. Razvoj Sigurni i brzi putevi Fondovi za bolje obavljanje posla Bolje veštine i oprema za bolje planiranje i upravljanje sektorom puteva Bolji kvalitet radova na izgradnji i rekonstrukciji 	<ul style="list-style-type: none"> EIA je deo politike EIA se retko sprovodi (vrem. ograničenja, fondovi) Postoji svest o problemima životne sredine kao posledice promene maziva Jednakost polova je deo politike, ali se retko sprovodi u praksi 	<ul style="list-style-type: none"> Sredstva dodeljena Ministarstvu prilično slaba Saobraćajna politika delimično nejasna (nadležnosti, raspored resursa, itd.) Amortizovana oprema i sredstva transporta Ministarstvo tek osnovano Dobro poznavanje puteva i kritičnih delova Doprinos: ljudski resursi na cen.nivou (planeri, inženjeri) Prilično slabo kvalifikovani timovi za izgradnju i rekonstrukciju 	<ul style="list-style-type: none"> Objašnjenje saobraćajne politike preduslov za projekat Pregled centralizovanih odluka i rasporeda resursa preduslov Primeniti EIA Dobiti informacije i smernice o aktivnostima koje stvaraju fond (putni fondovi)
Vlada, Minis. saobraćaja na reg. nivou	<ul style="list-style-type: none"> Zavisni od centralizovanih odluka o rasporedu resursa 	<ul style="list-style-type: none"> Sigurni i brzi putevi Fondovi za bolje obavljanje posla Bolje veštine i oprema za bolje planiranje i upravljanje sektorom puteva Bolji kvalitet radova na izgradnji i rekonstrukciji 	<ul style="list-style-type: none"> EIA je deo politike EIA se retko sprovodi (vrem. ograničenja, fondovi) Postoji svest o problemima životne sredine kao posledice promene maziva Jednakost polova je deo politike, ali se retko sprovodi u praksi 	<ul style="list-style-type: none"> Raspodela budžeta regionima slaba i spora Zastarela oprema i amortizovana sredstva transporta Prilično slabo kvalifikovani timovi za održavanje i rekonstrukciju Dobro poznavanje puteva i kritičnih delova 	<ul style="list-style-type: none"> Igraditi kapacitet na reg. nivou (inst.razvoj) sa osvrtom na donošenje odluka, upravljanje resursima, aktivnosti stvaranja fondova, itd. Podržati EIA kao obaveznu meru Razmotriti pristup održavanju
Vlasnici privatnih vozila	<ul style="list-style-type: none"> Vlasnici iz srednje i više klase, 70% muškarci, 30% žene Predstavljeni Auto Moto savezom AMS 	<ul style="list-style-type: none"> Sigurni i brzi putevi (uglavnom muškarci) Višenamenski i sigurni putevi u različito doba dana (uglavnom žene) Bolji pristup tržištu za prodaju proizvoda kao i socijalnoj infrastrukturi (uglavnom žene) Snižavanje troškova Manje nesreća Više osvetljenja, telefona, i mera za sigurnost na putevima (uglavnom žene) 	<ul style="list-style-type: none"> Verovatno mogu postati svesni problema živ. sredine Održavanje vozila obično zanemareno Maziva se menjaju u garažama bez odgovarajućih objekata 	<ul style="list-style-type: none"> Doprinos: veće putarine 	<ul style="list-style-type: none"> Razmotriti osvetljenje, telefone duž puta Podržati vlasništvo nad mrežom puteva, najviše zbog transportnih firmi, ističući prednosti za različite grupe korisnika Pokretanje svesti o problemima živ. sredine (grupe, pojedinci, novine, AMS) Ispitati saradnju sa AMS zbog bezbednosti putnika i vozila
Seoska domaćinstva i naselja	<ul style="list-style-type: none"> Veoma heterogena Žene reklamiraju polj. proizvode, mali obim, sklono propadanju Delimično organizovani u seoske zadruge, muškarci dominiraju u organizaciji 	<ul style="list-style-type: none"> Što brži transport po razumnim cenama uglavnom za polj.proizvode Vlada da održava primarne i sekundarne puteve 	<ul style="list-style-type: none"> Niska svest o potencijalnom zagađenju putem transporta i zamene maziva Muškarci ne žele da žene imaju vodeće pozicije 	<ul style="list-style-type: none"> Doprinos: učešće u timovima za održavanje Moraćemo da plaćamo više putarine tokom marketinga Muškarci dominiraju u organizacijama na selu 	<ul style="list-style-type: none"> Izgraditi svest o učešću u timovima za održavanje Doprinos žena i muškaraca treba razlikovati inače će žene imati veće troškove
Timovi za održavanje puteva u selima i naseljima	<ul style="list-style-type: none"> U samo 20% sela postoje timovi od 15 ljudi Odluke se donose odzgo na dole, npr. o vrem.rasporedu, prioritetima Malo žena na vodećim mestima 	<ul style="list-style-type: none"> Da sela imaju koristi od pristupa trdištu i infasrukturi (klinika) Nova/druga sredstva za rad 	<ul style="list-style-type: none"> Vredne oblasti pod šumom uglavnom se održavaju prilikom rekonstrukcije 	<ul style="list-style-type: none"> Oprema za održavanje uglavnom zastarela Neki timovi dobro organizovani i iskusni ali većina ne Slabo znanje o zahtevima za održavanje 	<ul style="list-style-type: none"> Pokrenuti vlasništvo da bi transportne firme održavale Obučiti ih u oblasti upravljanja, održavanja osnovne infrastrukture i održavanju puteva Podržati stvaranje novih timova Istražiti još jednakosti među polovima
EU	<ul style="list-style-type: none"> Pozitivan stav prema projektima za društveni i ekonomski razvoj Predstavljeni u zemlji 	<ul style="list-style-type: none"> Povećana i održiva razmena robe (inter- i intraregionalna), poboljšanje dr. i ekonomski razvoj Smanjenje siromaštva Transparentno, efikasno i efektivno korišćenje fondova 	<ul style="list-style-type: none"> Oceniti uticaj na životnu sredinu pre odluke o finansiranju Potrebno obratiti posebnu pažnju na jednakost polova 	<ul style="list-style-type: none"> Dugoročno iskustvo u finansiranju projekata io programa za sektor saobraćaja 	<ul style="list-style-type: none"> Iskoristiti stečeno iskustvo
Države članice EU, drugi veliki donatori	<ul style="list-style-type: none"> Zajednički pristup sektoru transporta velikih donatora Samo jedan donator takođe radi u regionu 	<ul style="list-style-type: none"> Bliska saradnja, koherentnost, dopunjavanje, redovna koordinacija 	<ul style="list-style-type: none"> Poštovati EIA pravila Istraživati jednakost polova 	<ul style="list-style-type: none"> Obezbediti naučne lekcije Podržati dajti proces planiranja 	<ul style="list-style-type: none"> Redovni sastanci i konsultacije
Regionalne firme za održavanje puteva	<ul style="list-style-type: none"> 3 manja ili srednja preduzeća (20-50 zaposlenih) vlasnici na nac. nivou 	<ul style="list-style-type: none"> Više ugovora Manje žalbi na kvalitet radova Smanjenje troškova opreme 	<ul style="list-style-type: none"> Retko se poštuju delovi biotopa prilikom izgradnje Nizak nivo svesti o uzrocima HIV/AIDS i ponašanja radnika prema ženama 	<ul style="list-style-type: none"> Kapital: uglavnom slab Većina njih radi tek 5-10 godina Doprinos: angažovanje više lok. zaposlenih za rekonstrukciju 	<ul style="list-style-type: none"> Podići nivo svesti u vezi sa angažovanjem lok. zaposlenih Pažljiviji monitoring radova
Privatni sektor: regionalna i lok. transp. preduzeća	<ul style="list-style-type: none"> Preduzeća imaju 1 do 5 kamiona Organizovani u nac. udruženje 	<ul style="list-style-type: none"> Što više transporta što je brže moguće Smanjenje troškova transporta i amortizacije 	<ul style="list-style-type: none"> Niska svest o potencijalnom zagađenju saobraćajem i zamenom maziva (maziva se menjaju svuda, zagađenost vode i zemljišta duž putnih pravaca) Niska svest o uzrocima HIV/AIDS i ponašanja kamiondžija prema ženama 	<ul style="list-style-type: none"> Dobro poznavanje puteva i kritičnih delova Doprinos: poznavanje najvažnijih poboljšanja puteva i bezbednosti sa njihovog stanovišta Moraće da plaćaju veće putarine 	<ul style="list-style-type: none"> Podizanje nivoa svesti o zagađenju životne sredine (grupe, pojedinci, udruženja) Saradnja sa nacionalnim udruženjem Podizanje nivoa svesti o HIV/AIDS i ponašanju prema ženama i drugim vozačima

3.4.2 Analiza problema

Analiza problema identifikuje negativne aspekte postojeće situacije i utvrđuje *uzročno posledične veze* među problemima koji postoje. Ona obuhvata tri koraka:

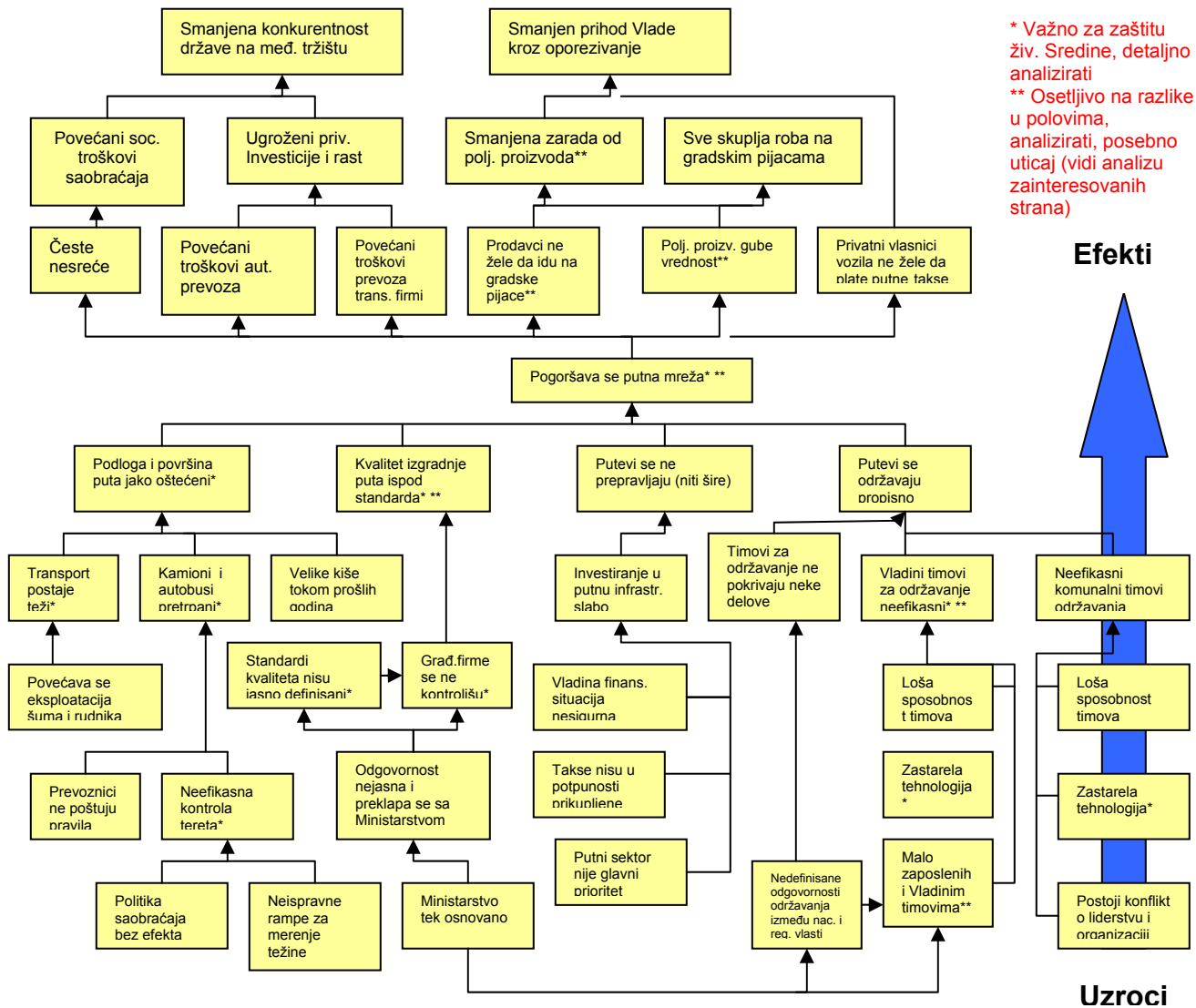
1. Precizno definisanje okvira i teme analize
2. Identifikaciju glavnih problema sa kojima se suočavaju korisnici ili ciljne grupe (Šta je/su problem/i?)
3. Vizualizaciju problema u obliku dijagrama koji se naziva «drvo problema», ili «hijerarhija problema» za utvrđivanje uzročno posledičnih veza.

Analiza se predstavlja u obliku dijagrama koji pokazuje efekte problema na vrhu i njegove uzroke na dnu. Analiza teži da otkrije prave prepreke koje su prioritetne za zainteresovane strane i koje teže da prevaziđu.



* Važno za zaštitu živ. Sredine, detaljno analizirati
 ** Osetljivo na razlike u polovima, analizirati, posebno uticaj (vidi analizu zainteresovanih strana)

Slika 6: Primer Drveta problema: Projekat za sporedne puteve



Slika 6: primer Drveta problema: Program za sektor puteva

Kada se završi, Drvo problema predstavlja sveobuhvatnu sliku postojeće negativne situacije:

Uticaj ovakve vrste dijagrama je obično veći ako se pripremi na nekoj vrsti radionice na kojoj učestvuju oni kojih se sve to tiče (i koji zato poznaju situaciju), i koju će voditi osoba koja razume dinamiku grupe i koja ima isustva sa ovim metodom (moderator). Ovaj pristup se može kombinovati sa drugima, kao što su tehničke, ekonomske ili socijalne studije, čiji rezultati mogu da dopune analize grupe.

3.4.3 Analiza ciljeva

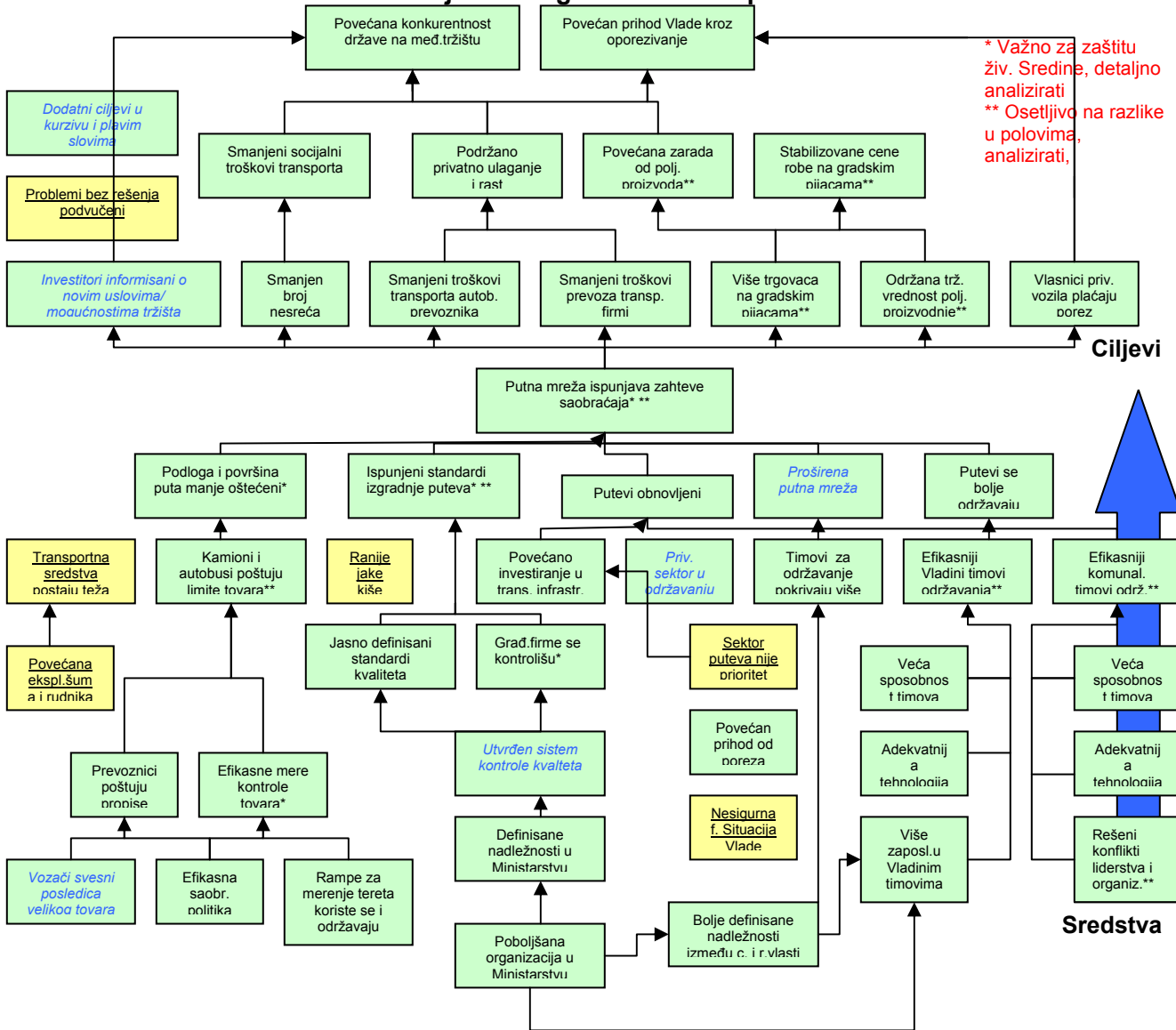
Analiza ciljeva je metodološki pristup koji se koristi za:

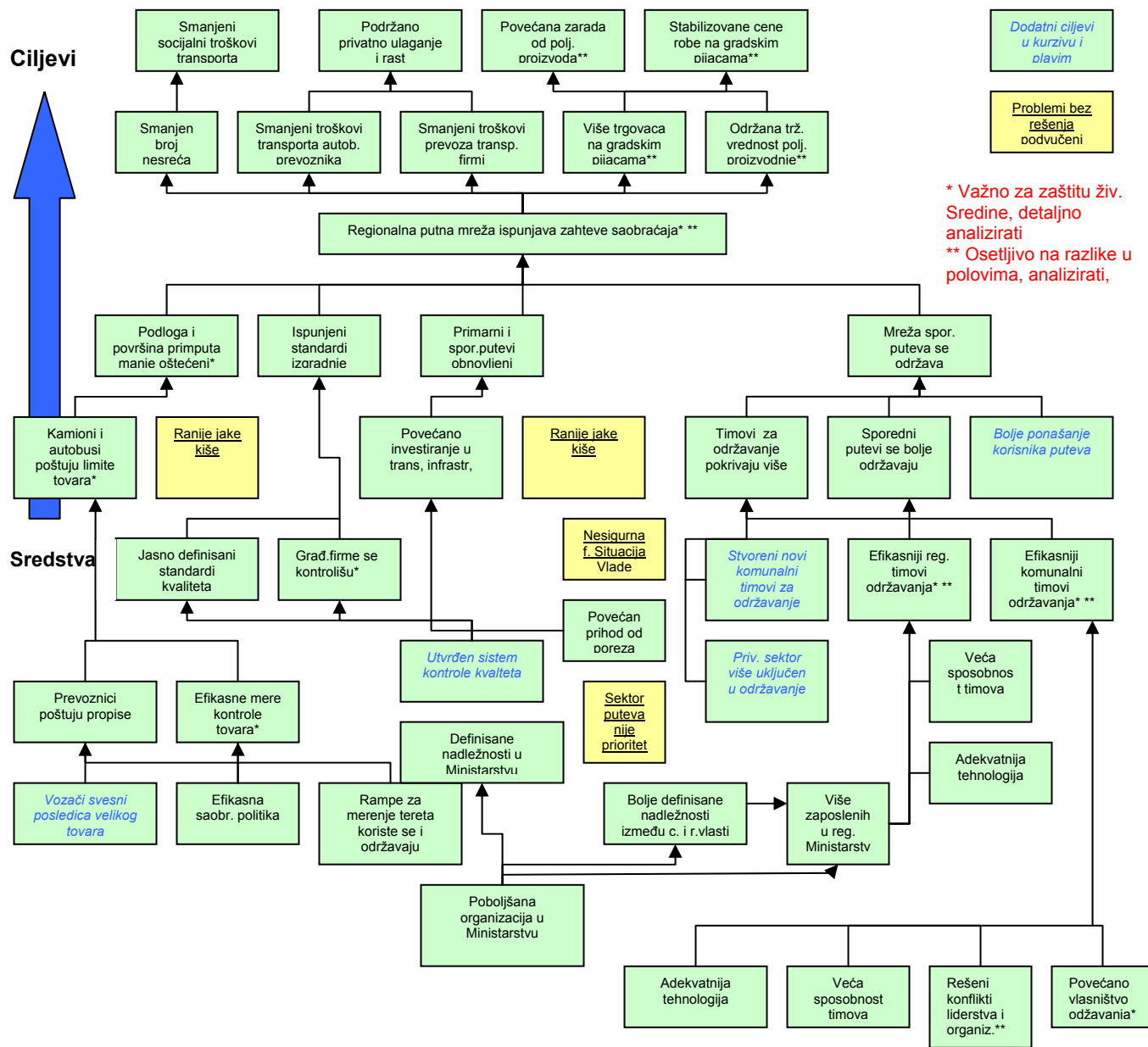
- ◆ Opis situacije u budućnosti kada je problem prevaziđen, sa učešćem odgovarajućih strana
- ◆ Potvrdu hijerarhije ciljeva
- ◆ Ilustriranje odnosa sredstva-ciljevi u dijagramu.

«Negativna situacija» iz dijagrama problema pretvara se u rešenja izražena kao «pozitivna dostignuća». Na primer, «poljoprivredna proizvodnja je niska» pretvara se u «poljoprivredna proizvodnja je povećana». Ova pozitivna dostignuća su u stvari ciljevi, i predstavljeni su u dijagramu ciljeva da bi pokazali odnos između sredstava i ciljeva. Ovakav dijagram daje jasan pregled željene buduće situacije.

Često takav dijagram pokazuje ciljeve koji se ne mogu dostići predviđenim projektom, i oni se moraju rešavati nekim drugim projektima. Neki od ciljeva mogu biti nerealni, tako da je potrebno naći druga rešenja, ili odustati od njihovog rešavanja.

Slika 7: Primer Drveta ciljeva: Program za sektor puteva





Slika 7: Primer Drveta ciljeva: Projekat za sporedne puteve

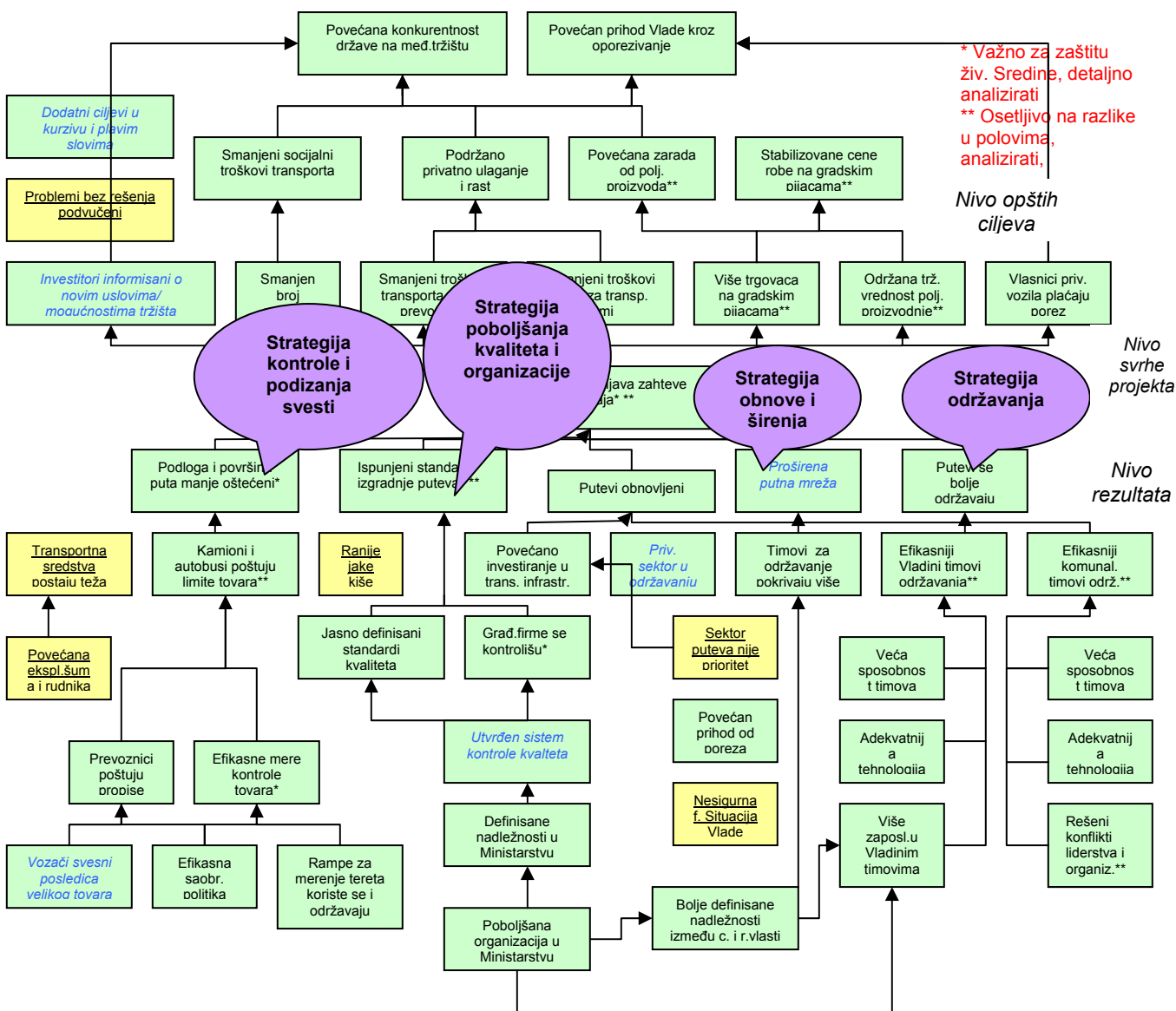
3.4.4. Analiza strategija

Završni korak u fazi analiziranja obuhvata odabir strategije(a) koja će se koristiti da bi se dostigli željeni ciljevi. Analiza strategije obuhvata odluku o tome koji će ciljevi biti uključeni **U** projekat, a koji će ostati **VAN** projekta, i koja će biti svrha i opšti cilj projekta. Ova faza zahteva:

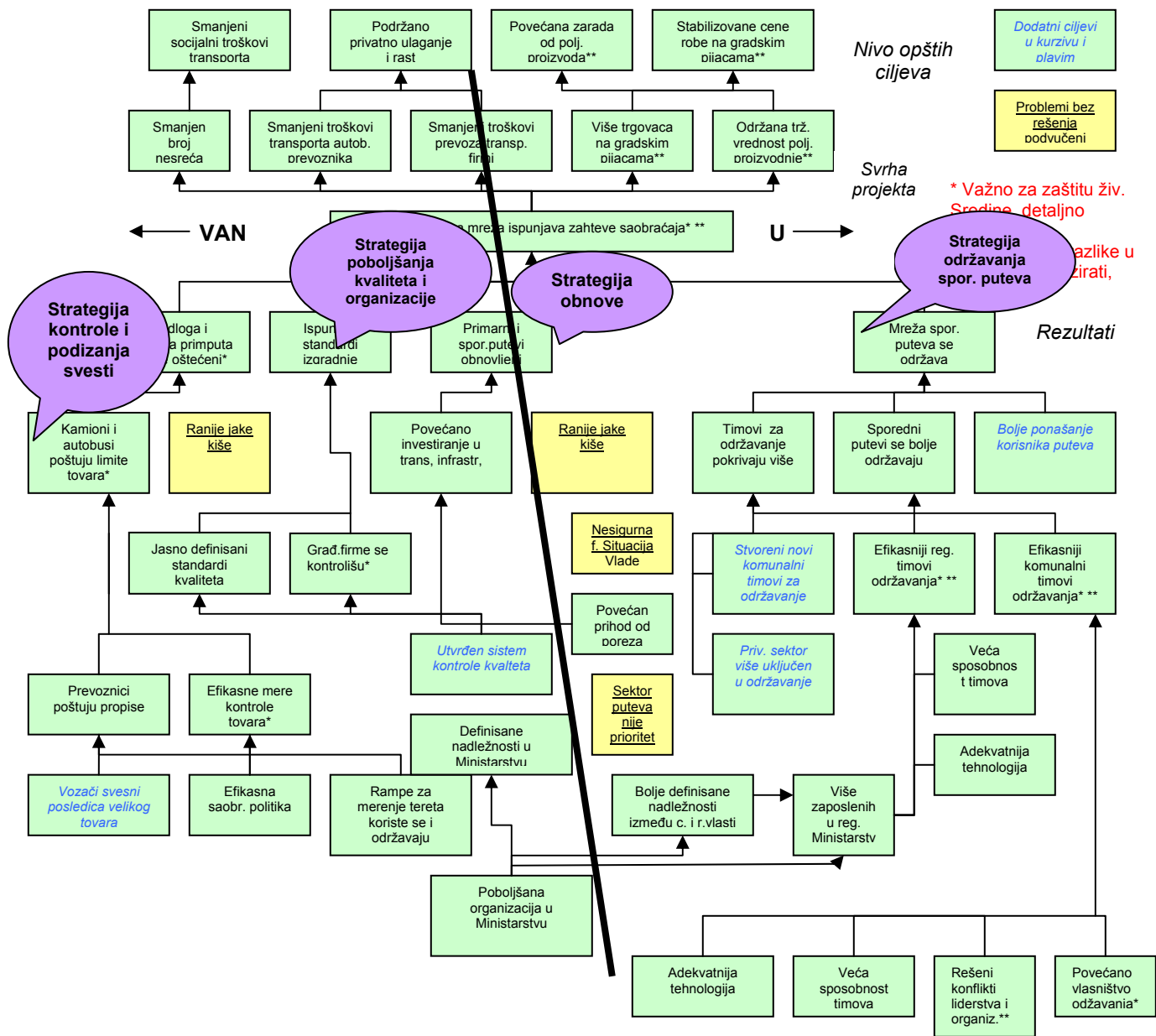
- ◆ Jasne kriterijume za izbor strategije
- ◆ Identifikovanje različitih potencijalnih strategija za postizanje ciljeva
- ◆ Izbor strategije projekta

U hijerarhiji ciljeva, različite grupe ciljeva istog tipa nazivaju se strategije. Jedna ili više njih biće izabrane za buduće delovanje. Najrelevantnija i najizvodljivija strategija bira se na osnovu brojnih kriterijuma, na primer: prioriteta zainteresovanih strana (kako muškaraca tako i žena), verovatnost uspeha, budžet, relevantnost strategije, potrebno vreme, doprinos smanjenju nejednakosti, obuhvatanje nejednakosti između rodova, itd.

U zavisnosti od obima i količine uloženog rada, odabrane grupe mogu oformiti intervenciju veličine projekta, ili programa koji se sastoji od nekoliko projekata.



Slika 8: Primer odabira strategije: Program za sektor puteva



Slika 8: Primer odabira strategije: Projekat za sporedne puteve

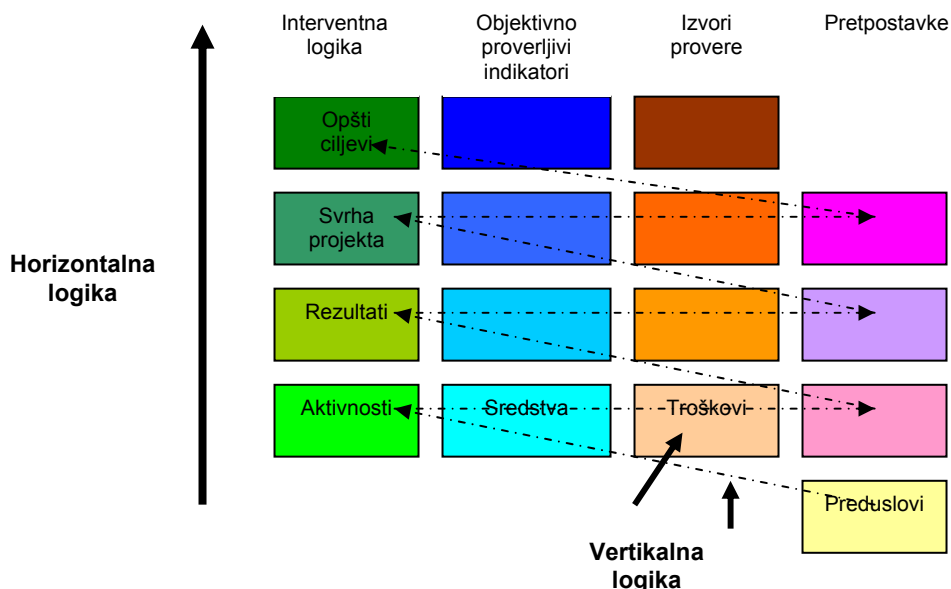
3.5 Faza planiranja

3.5.1. Popunjavanje matrice Logičkog okvira

Logički okvir je način predstavljanja suštine projekta/programa u sveobuhvatnom i razumljivom formatu. Matrica ima četiri kolone i četiri reda:

- ♦ **Vertikalna logika** identifikuje šta projekat namerava da uradi, razjašnjava uzročne veze i utvrđuje važne pretpostavke i neizvesnosti koje su van kontrole menadžera projekta.

- ◆ *Horizontalna logika* odnosi se na merenje efekata i iskorišćenih resursa projekta putem specifikacije ključnih indikatora, kao i izvora gde će oni biti provereni.



Slika 9: Vertikalna i horizontalna logika

3.5.2. Prva kolona: Interventna logika

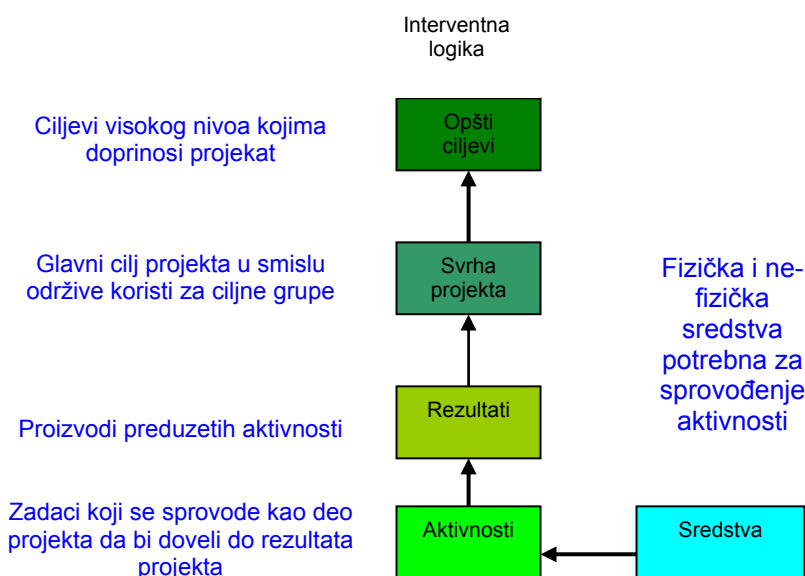
Prva kolona Logičkog okvira naziva se «interventna logika». Ona postavlja osnovnu strategiju projekta:

- ◆ Aktivnosti i sredstva koja treba pokrenuti (druga kolona, četvrti red)
- ◆ Realizacijom ovih Aktivnosti, dostižu se Rezultati
- ◆ Rezultati zajedno vode dostizanju Svrhe
- ◆ Svrha projekta doprinosi Opštim ciljevima.

Obično se Rezultati, Svrha i Opšti ciljevi nazivaju «ciljevi». Četiri nivoa ciljeva definišu se na sledeći način:

1. *Opšti ciljevi* projekta/programa objašnjavaju zašto je on važan za društvo, u smislu dugoročnih koristi za krajnje korisnike i opštih koristi za ostale grupe. Oni takođe pokazuju kako se projekat/program uklapa u politiku regiona/sektora Vlade/organizacije koja je u pitanju i EU, kao i u ciljeve sveobuhvatne politike saradnje EU. Opšti ciljevi se neće dostići samo projektom (on će samo dati doprinos dostizanju Opštih ciljeva), već će biti potreban doprinos i drugih programa i projekata.
2. *Svrha projekta* je cilj koji treba dostići implementacijom projekta i koji će najverovatnije nadživeti projekat. Svrha treba da se odnosi na suštinski problem, i da bude definisana u smislu održivih koristi za ciljnu grupu(e). Svrha takođe treba da odražava podjednake koristi za žene i muškarce unutar ciljne grupe. Treba da postoji samo jedna Svrha projekta za svaki projekat. Ako postoji više Svrha projekta, to može dovesti do izuzetno komplikovanog projekta koji može da prouzrokuje probleme u upavljanju njime. Višestruka Svrha projekta može

- takođe da pokazuje nejasne ili sukobljene ciljeve. Zato je ključan korak u dizajniranju projekta razjašnjavanje i jasan dogovor o tome šta će odrediti uspeh projekta.
3. *Rezultati* su «proizvodi» preduzetih aktivnosti, čija kombinacija dostiže Svrhu projekta, tj. početak korišćenja održivih koristi projekta od strane ciljne grupe.
 4. *Aktivnosti*- akcije (i sredstva) koje treba preduzeti/obezbediti da bi se došlo do rezultata. Oni sumiraju ono što će projekat sprovesti.



Slika 10. Nivo ciljeva

3.5.3. Druga kolona: Objektivno proverljivi indikatori

Oni predstavljaju operativni opis⁶:

- ◆ Opštih ciljeva
- ◆ Svrhe projekta
- ◆ Rezultata

Fizička i ne-fizička *Sredstva* potrebna za sprovođenje planiranih aktivnosti smeštena su u «donji» red druge kolone, tj. ne postoje indikatori za aktivnosti u matrici Logičkog okvira. U ovoj kućici treba dati grubu procenu neophodnih resursa. Aktivnosti su povezane sa različitim rezultatima. Indikatori za aktivnosti obično se definišu tokom pripreme rasporeda aktivnosti, gde se aktivnosti detaljnije opisuju.

⁶ Oni opisuju ciljeve projekta u smislu kvantiteta, kvaliteta, ciljnih grupa, vremena i mesta. Dobri indikatori treba da budu SMART, tj. Određeni: da mere ono što treba da mere; Merljivi i Dostupni po prihvatljivoj ceni; Relevantni kada je u pitanju cilj na koji se odnose i Vremenski ograničeni.

3.5.4. Treća kolona: Izvori provere

Izvori provere pokazuju gde i u kom obliku se mogu dobiti informacije o dostizanju Opštih ciljeva, Svrhe projekta i Rezultata (koji su opisani objektivno proverljivim indikatorima).

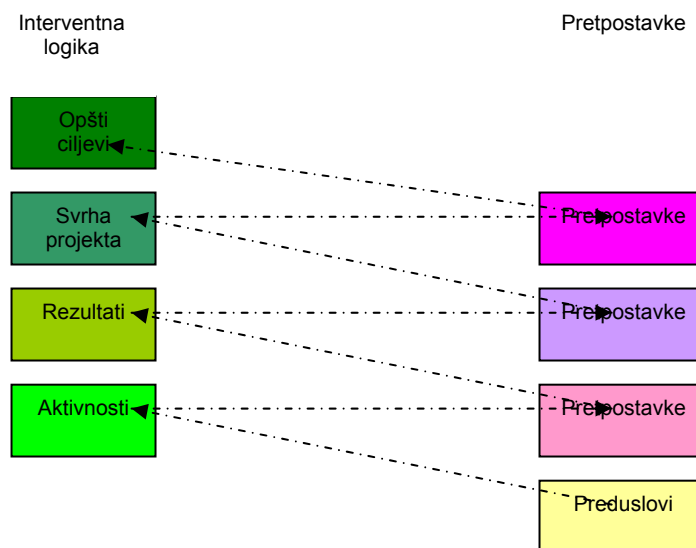
Troškovi i izvori finansiranja (EU, Vlada, itd.) smešteni su u donji red treće kolone.

3.5.5. Četvrta kolona: Pretpostavke

Tokom faze Analiziranja postaće jasnije da sam projekat ne može da dostigne sve ciljeve identifikovane u Drvetu ciljeva. Kada se odabere strategija, ostaju ciljevi koji nisu uključeni u interventnu logiku kao i ostali *spoljašnji faktori*. Oni će uticati na implementaciju projekta i njegovu dugoročnu održivost ali će ostati van njegove kontrole. Ovi se uslovi moraju ispuniti ako se želi uspeh projekta, i uključeni su u Pretpostavke u četvrtoj koloni Logičkog okvira. Tako su Pretpostavke odgovor na pitanje: «Na koje spoljašnje faktore projekat ne utiče ali koji mogu da utiču na njegovu implementaciju i dugoročnu održivost?»

Vertikalna logika u logičkom okviru, tj. odnos između prve i četvrte kolone funkcioniše na sledeći način:

- ◆ Kada se ispune preduslovi, aktivnosti mogu da počnu
- ◆ Kada se sprovedu aktivnosti, i ako se pretpostavke na ovom nivou pokažu tačne, rezultati će biti postignuti
- ◆ Kada se postignu rezultati i pretpostavke na ovom nivou, dostićiće se svrha projekta
- ◆ Kada se dostigne svrha projekta i pretpostavke na ovom nivou, projekat će dati doprinos dostizanju opštih ciljeva.



Slika 11: Vertikalna logika

3.5.6. Kako identifikovati interventnu logiku?

Kada se postigne dogovor među zainteresovanim stranama o tome šta treba da bude Svrha projekta, onda ciljevi koji su okviru polja delovanja projekta mogu da se prenesu iz Drveta ciljeva u matricu Logičkog okvira. Ciljevi odabrani za uključjenje u projekat unose se u prvu kolonu matrice Logičkog okvira. Postoje četiri nivoa ciljeva. Tokom ove faze važno je da svi nivoi ciljeva budu tačni.

1. Identifikacija Svrhe

Odaberite iz hijerarrije ciljeva onaj koji opisuje održivu korist za ciljne grupe, uključujući i muškarce i žene. Često pomaže ako počnete od dna drveta. Kako idete naviše, moguće je identifikovati ciljeve koji opisuju održivu korist.

2. Identifikacija Opštih ciljeva

Iz Drveta ciljeva odaberite jedan ili više ciljeva sa vrha koji opisuju dugoročnu korist za društvo ili neki sektor, kojoj će projekat doprineti.

3. Identifikacija Rezultata

Iz Drveta ciljeva odaberite ciljeve koji- logikom «sredstva do cilja»- dostižu Svrhu, i tako predstavljaju rezultate.

Dodajte druge rezultate koji takođe dovode do svrhe. Oni se mogu identifikovati ako se dopunski analiziraju mogućnosti i rizici za situaciju o kojoj se radi.

4. Identifikacija Aktivnosti

- ◆ Iz drveta ciljeva odaberite one koji –logikom «sredstva do cilja»- proizvode rezultate i prevedite ih u aktivnosti. Aktivnosti se formulišu sa glagolom na početku: «Organizovati obuku», «Koordinisati sa glavnim zainteresovanim stranama», itd.
- ◆ Dodajte druge aktivnosti identifikovane nakon dopunske analize mogućnosti i rizika za datu situaciju, na primer kroz dodatne studije, diskusije sa zainteresovanim stranama (na primer na radionici za planiranje), uzimanje u obzir posebne interese zapostavljenih grupa.

5. Ponovo se analiziraju uzročno-posledični odnosi, i mogu se ubaciti dodatni rezultati i aktivnosti

Napomena:

- ◆ U Logički okvir unosite samo glavne aktivnosti
- ◆ Povežite ih sa rezultatima tako što ćete svaku aktivnost obeležiti brojem (Aktivnost 1.1 povezana je sa Rezultatom 1, Aktivnost 4.3 sa Rezultatom 4). To pomaže da se održi uzročno posledična veza.

Tabela 1. Kako identifikovati Interventnu logiku?

Program za sektor puteva: Popunjavanje Logičkog okvira: Identifikacija Interventne logike

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikator	Izvori provere	Pretpostavke	
Opšti ciljevi	Poboljšana konkurentnost države na međ. tržištu				
	Povećano investiranje u izvoz žitarica				
	Stabilizovane zalihe hrane				
Svrha projekta	Putna mreža ispunjava zahteve saobraćaja				
Rezultati	1. Smanjen pretovar teških vozila na putevima				
	2. Putevi su bolji i renovirani				
	3. Putna mreža je proširena				
	4. Putevi se bolje održavaju				
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi		
	1.1 Podići nivo svesti vlasnika kamiona i autobusa o posledicama pretovara				
	1.2 Poboljšati kontrole saobraćajne policije				
	1.3 Popraviti i održavati rampe za merenje tereta				
	2.1 Definirati standarde kvaliteta za sve vrste puteva				
	2.2 Identifikovati prioritetne puteve za rekonstrukciju				
	2.3 Obnavljanje puteva za motorna vozila				
	2.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi				
	3.1 Identifikovati prioritetne proširenja putne mreže				
	3.2 Izgraditi nove puteve				
	3.3 Pažljivo nadgledati izgradnju				
	3.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi				
	4.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju				
	4.2 Više uključiti privatni sektor u održavanje				
	4.3 Poboljšati pokrivenost puteva timovima za održavanje				
	4.4 Poboljšati efektivnost timova za održavanje (reg. ministarstvo, komunalni timovi)				
	Preduslovi				

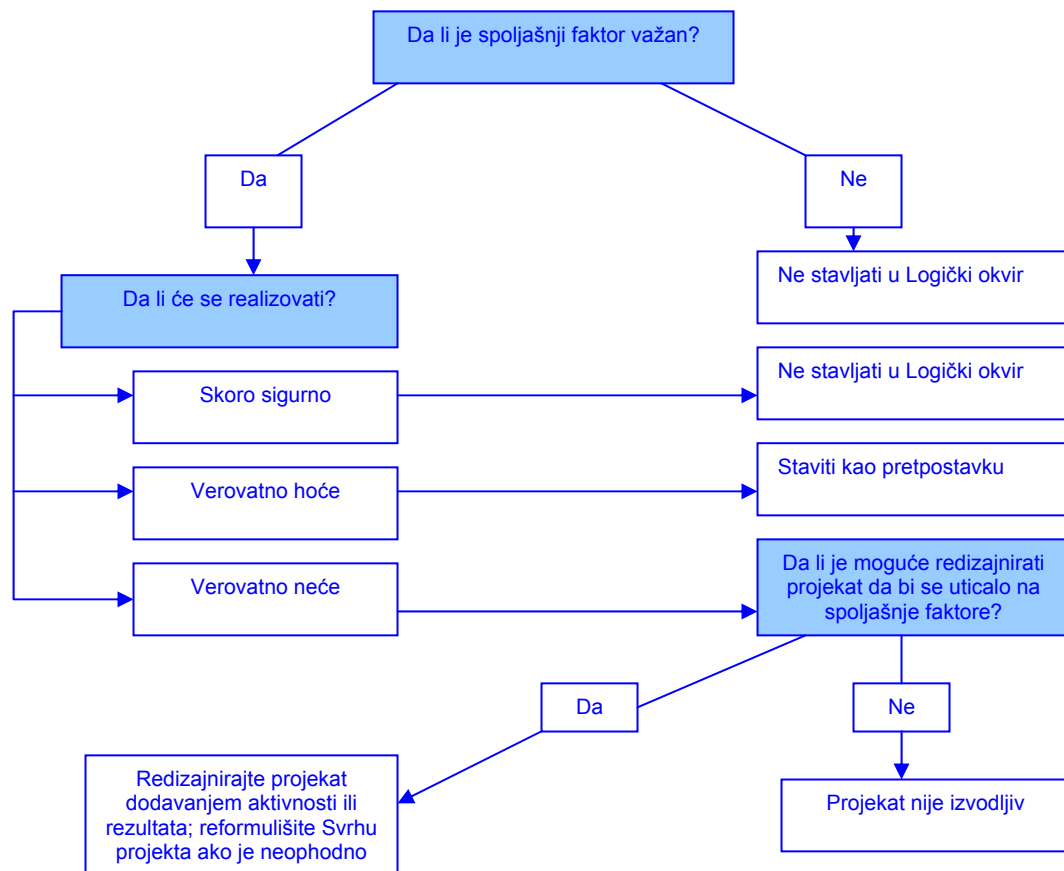
Projekat za sporedne puteve: Popunjavanje Logičkog okvira: Identifikacija Interventne logike

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikator	Izvori provere	Pretpostavke	
Opšti ciljevi	Stabilizovano snabdevanje gradskih pijaci polj. proizvodima iz regiona				
	Poboljšana konkurentnost regiona na nac. i internac. tržištima				
Svrha projekta	Mreža sporednih puteva ispunjava zahteve saobraćaja				
Rezultati	1. Sporedni putevi su obnovljeni				
	2. Poboljšana je kvaliteta sporednih puteva				
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi		
	1.1 Identifikovati prioritetne sporedne puteve za obnovu				
	1.2 Pratiti obnovu puteva, uključujući postavljanje telefona, rasvete, mera bezbednosti				
	1.3 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi				
	2.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju				
	2.2 Poboljšati sposobnost svih timova za održavanje				
	2.3 Poboljšati i prilagoditi tehnologiju uslovima rada				
	2.4 Više uključiti privatni sektor u održavanje				
	2.5 Inicirati stvaranje novih timova a održavanje				
	2.6 Povećati odgovornost timova za održavanje				
	2.7 Podržati organizaciona prilagođavanja timova za održavanje				
	2.8 Pratiti i podržati sve vrste radova održavanja				
	2.9 Povećati odgovornost prema sporednim putevima kod svih korisnika (trgovci, muškarci, žene, uključujući unapređenje svesti o ponašanju u saobraćaju, zaštiti sredine, itd.				
	Preduslovi				

Slika 12: Popunjavanje Logičkog okvira: Identifikovanje interventne logike

3.5.7 Kako identifikovati pretpostavke?

Verovatnoću i značaj da se spoljašnji uslovi ispune treba procenjivati kao deo procene stepena rizika projekta. Neki će biti kritični za uspeh projekta, a drugi će imati marginalan značaj. Koristan način za procenu važnosti pretpostavki je sledeći grafik. Kada se pretpostavke identifikuju, one se formulišu u obliku željene situacije. Na taj način one se mogu proveriti i oceniti. Tako su ovi spoljašnji faktori prevedeni na odgovarajući nivo Logičkog okvira.



Slika 13: Procena pretpostavki

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke
Opšti ciljevi	Poboljšana konkurentnost države na međ. tržištu			
	Povećano investiranje u izvoz žitarica			
	Stabilizovane zalihe hrane			
Svrha projekta	Putna mreža ispunjava zahteve saobraćaja			<ul style="list-style-type: none"> ♦ Interes za proizvode sa sela ostaje isti ♦ Klimatski uslovi ostaju stabilni ♦ Politika cena ostaje povoljna
Rezultati	1. Smanjen pretovar teških vozila na putevima			Protok saobraćaja povećava se istom stopom kao pre
	2. Putevi su bolji i renovirani			
	3. Putna mreža je proširena			
	4. Putevi se bolje održavaju			
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi	
	1.1 Podići nivo svesti vlasnika kamiona i autobusa o posledicama pretovara			Vrem uslovi: ne pogoršava se količina kiše
	1.2 Poboljšati kontrole saobraćajne policije			
	1.3 Popraviti i održavati rampe za merenje tereta			
	2.1 Definirati standarde kvaliteta za sve vrste puteva			
	2.2 Identifikovati prioritetne puteve za rekonstrukciju			
	2.3 Obnavljanje puteva za motorna vozila			
	2.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi			
	3.1 Identifikovati prioritete proširenja putne mreže			
	3.2 Izgraditi nove puteve			
	3.3 Pažljivo nadgledati izgradnju			
	3.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi			
	4.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju			
	4.2 Više uključiti privatni sektor u održavanje			
	4.3 Poboljšati pokrivenost puteva timovima za održavanje			
	4.4 Poboljšati efektivnost timova za održavanje (reg. ministarstvo, komunalni timovi)			
				Preduslovi

Slika 14: Popunjavanje Logičkog okvira: Popunjavanje Pretpostavki: Program za sektor puteva

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke
Opšti ciljevi	Stabilizovano snabdevanje gradskih pijaci polj. proizvodima iz regiona			
	Poboljšana konkurentnost regiona na nac. i internac. tržištima			
Svrha projekta	Mreža sporednih puteva ispunjava zahteve saobraćaja			
Rezultati	1. Sporedni putevi su obnovljeni			
	2. Poboljšana je kvaliteta sporednih puteva			
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi	
	1.1 Identifikovati prioritetne sporedne puteve za obnovu			
	1.2 Pratiti obnovu puteva, uključujući postavljanje telefona, rasvete, mera bezbednosti			
	1.3 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi			
	2.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju			
	2.2 Poboljšati sposobnost svih timova za održavanje			
	2.3 Poboljšati i prilagoditi tehnologiju uslovima rada			
	2.4 Više uključiti privatni sektor u održavanje			
	2.5 Inicirati stvaranje novih timova a održavanje			
	2.6 Povećati odgovornost timova za održavanje			
	2.7 Podržati organizaciona prilagođavanja timova za održavanje			
2.8 Pratiti i podržati sve vrste radova održavanja				
2.9 Povećati odgovornost prema sporednim putevima kod svih korisnika (trgovci, muškarci, žene, uključujući unapređenje svesti o ponašanju u saobraćaju, zaštiti sredine, itd.				
			Preduslovi	
				2. Okvir politike sektora jasan, uključujući nadležnosti održavanja

Slika 14: Popunjavanje Logičkog okvira: Popunjavanje pretpostavki: Projekat za sporedne puteve

4. FAKTORI KVALITETA⁷

Za projekat se može reći da je održiv kada nastavlja da daje korist ciljnim grupama projekta/programa duži vremenski period nakon što je okončan glavni deo nameri donatora. Ranije se otkrilo da projekti ne uspevaju da daju održivu korist u obzir brojne ključne faktore uspeha. Kvalitet nije problem koji treba razmatrati tek pred kraj projekta, već njega treba imati na umu od početka faze planiranja.

4.1 Koji su faktori kvaliteta?

Iskustvo je pokazalo da dugoročna održivost koristi projekta zavisi od sledećih faktora:

1. «Odgovornost» od strane korisnika- mera u kojoj su ciljne grupe i korisnici projekta/programa (muškarci i žene) učestvovali u njegovom dizajniranju kao i mera u kojoj su uključeni tako da projekat ima njihovu podršku i da može da bude održiv i nakon finansiranja od strane EU.
2. Podrška politike- kvalitet odgovarajuće politike sektora, i mera u kojoj je partnerska Vlada pokazala podršku nastavku usluga projekta nakon završetka podrške donatora.
3. Odgovarajuća tehnologija- da li tehnologija primenjena u projektu može da nastavi da funkcioniše na duži period (na primer dostupnost rezervnih delova, da

⁷ Ovde «Kvalitet» zamenjuje termin «Održivost» da bi se naglasilo da je kvalitet problem kojeg treba uzeti u obzir od početka dizajniranja projekta/programa, dok do održivosti same po sebi dolazi ili ne nakon što se ciklus projekta/programa završi.

- li su dovoljni propisi o bezbednosti, sposobnosti lokalnih stanovnika za upravljanje i održavanje).
4. *Društveno-kulturna pitanja*- kako će projekat uzeti u obzir lokalne društveno-kulturne norme i stavove, i koje su mere preduzete da bi se obezbedilo svim korisnicima da imaju odgovarajući pristup uslugama i koristima projekta tokom i nakon njegove implementacije.
 5. *Jednakost rodova*- kako će projekat uzeti u obzir posebne potrebe i interese žena i muškaraca i dovesti do održivog i jednakog pristupa uslugama i infrastrukturi, i kako će doprineti smanjenju nejednakosti rodova na duži period.
 6. *Zaštita životne sredine*- mera u kojoj će projekat sačuvati ili oštetiti životnu sredinu i tako podržati ili uništiti dugoročne rezultate i koristi.
 7. *Institucionalni i upravljački kapacitet*- sposobnost i posvećenost organizacija koje sprovode projekat/program i njihova mogućnost pružanja usluga nakon prestanka podrške donatora.
 8. *Ekonomska i finasijska održivost*- da li troškovi plata i honorara u projektu nadmašuju njegove troškove, i da li projekat predstavlja održivo dugoročno ulaganje⁸.

Suština i relativna važnost ovih faktora zavisice od konteksta i posebnih odlika projekta/programa. Razmatranje ovih pitanja može dovesti do promena u dizajnu projekta.

4.2 Kako planirati kvalitet

Pošto je utvrđena interventna logika (u prvoj koloni) kao i prepostavke (u četvrtoj koloni), priprema Logičkog okvira nastavlja se pregledom (pitanjima) koji se odnosi na kvalitet projekta/programa.

1. « <i>Vlasništvo</i> » <i>od strane korisnika</i>	Koji dokazi postoje da sve ciljne grupe, uključujući žene i muškarce, podržavaju projekat? Koliko aktivno jesu ili će biti uključeni/konsultovani tokom pripreme i implementacije projekta? Koliko se oni slažu sa ciljevima projekta i koliko su im posvećeni?
2. <i>Podrška politike</i>	Da li postoji sveobuhvatna, odgovarajuća politika sektora koju je usvojila Vlada? Da li postoji dokaz o dovoljnoj podršci odgovarajućih nadležnih organa da se sprovede neophodna podrška i raspodela resursa (ljudskih, finasijskih, materijalnih) tokom implementacije?
3. <i>Odgovarajuća tehnologija</i>	Da li postoji dovoljno dokaza da odabrana tehnologija može biti korišćena po prihvatljivoj ceni u lokalnim uslovima i pri sposobnostima svih vrsta korisnika tokom i nakon implementacije?
4. <i>Zaštita životne sredine</i>	Da li su adekvatno definisani svi efekti štetni po životnu sredinu koji mogu nastati korišćenjem infrastrukture ili usluga projekta? Da li su preduzete mere da se ublaže svi štetni efekti tokom i nakon projekta?
5. <i>Društveno-kulturna pitanja</i>	Da li je projekat uzeo u obzir lokalne društveno-kulturne norme i stavove? Da li će projekat promovisati jednaku raspodelu koristi?
6. <i>Jednakost polova</i>	Da li je preduzeto dovoljno mera da bi se obezbedilo da projekat zadovolji potrebe i žena i muškaraca, da rezultira jednakim pristupom uslugama i infrastrukturi projekta kako žena tako i muškaraca i da li

⁸ Priručnik za finasijsku i ekonomsku analizu (EC 1997) pruža sveobuhvatnu metodologiju koju treba koristiti u različitim fazama ciklusa projekta.

	doprinosi smanjenju nejednakosti rodova na duži period?
7. <i>Institucionalni i upravljački kapacitet</i>	Da li postoji dovoljno dokaza da će organizacije koje sprovode projekat imati dovoljno kapaciteta i resursa (ljudskih i finansijskih) da efikasno upravljaju projektom, i da nastave pružanje usluga na duži period? Ako nedostaje kapacitet, koje su mere preduzete za njegovu izgradnju tokom implementacije projekta?
8. <i>Ekonomska i finasijska održivost</i>	Da li postoji dovoljno dokaza da će koristi projekta opravdati potrebne troškove, i da projekat predstavlja najbolji način rešavanja potreba žena i muškaraca u ciljnoj grupi?

Tabela 2: Osnovna pitanja koja treba uzeti u obzir da bi se obezbedio kvalitet

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke
Opšti ciljevi	Stabilizovano snabdevanje gradskih pijaci polj. proizvodima iz regiona			
	Poboljšana konkurentnost regiona na nac. i internac. tržištima			
	Mreža sporednih puteva ispunjava zahteve saobraćaja			
Svrha projekta	1. Sporedni putevi su obnovljeni			
	2. Poboljšana je kvaliteta sporednih puteva			
Rezultati	3. Poboljšana učina reg. Ministarstva saobraćaja			
		Sredstva	Troškovi	
Aktivnosti	1.1 Identifikovati prioritetne sporedne puteve za obnovu			
	1.2 Pratiti obnovu puteva, uključujući postavljanje telefona, rasvete, mera bezbednosti			
	1.3 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi			
	1.4 Napraviti i primeniti sistem reinvestiranja			
	2.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju			
	2.2 Poboljšati sposobnost svih timova za održavanje			
	2.3 Poboljšati i prilagoditi tehnologiju uslovima rada			
	2.4 Više uključiti privatni sektor u održavanje			
	2.5 Inicirati stvaranje novih timova a održavanje			
	2.6 Povećati odgovornost timova za održavanje			
	2.7 Podržati organizaciona prilagođavanja timova za održavanje			
	2.8 Pratiti i podržati sve vrste radova održavanja			
	2.9 Povećati odgovornost prema sporednijim putevima kod svih korisnika (trgovci, muškarci, žene, uključujući unapređenje svesti o ponašanju u saobraćaju, zaštiti sredine, itd.			
	2.10 Povećati jednakost rodova u timovima za održavanje i u donošenju odluka			
	3.1 Poboljšati organizaciju u reg. Ministarstvu saobraćaja uključujući raspodelu nadležnosti			
	3.2 Primeniti sistem kontrole kvaliteta			
	3.3 Obučiti odgovarajuće osoblje u oblasti: planiranja, menadžmenta, održavanja, upravljanja putnim fondovima, zaštite životne sredine, itd.			
	3.4 Obezbediti jednakost rodova pri zapošljavanju osoblja, obuci i napredovanju			
	3.5 Podići nivo svesti zainteresovanih strana o zaštiti životne sredine, bezbednosti putnika i vozila u saobraćaju			
	3.6 Primeniti EIA kao što se zahteva			
3.7 Upravljati prihodom od poreza				
3.8 Redovno koordinisati aktivnosti sa drugim ministarstvima u regionu, saobraćajnom policijom, donatorima, itd.				
			Preduslovi	1. Postavljeni standardi kvaliteta za sporedne puteve
				2. Okvir politike sektora jasan, uključujući nadležnosti održavanja

Slika 15: Popunjavanje Logičkog okvira: Planiranje kvaliteta: Projekat za sporedne puteve

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke
Opšti ciljevi	Poboljšana konkurentnost države na međ. tržištu			
	Povećano investiranje u izvoz žitarica			
	Stabilizovane zalihe hrane			
Svrha projekta	Putna mreža ispunjava zahteve saobraćaja			<ul style="list-style-type: none"> ♦ Interes za proizvode sa sela ostaje isti ♦ Klimatski uslovi ostaju stabilni ♦ Politika cena ostaje povoljna
Rezultati	1. Smanjen preтовar teških vozila na putevima			Protok saobraćaja povećava se istom stopom kao pre
	2. Putevi su bolji i renovirani			
	3. Putna mreža je proširena			
	4. Putevi se bolje održavaju			
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi	
	1.1 Podići nivo svesti vlasnika kamiona i autobusa o posledicama pretovara, o sprečavanju zagađenja živ. Sredine, o pitanjima jednakosti polova i AIDS			Vrem uslovi: ne pogoršava se količina kiše
	1.2 Poboljšati kontrole saobraćajne policije			<i>Transportna preduzeća ne povećavaju veličinu svojih vozila iznad maksimuma koji je propisalo Ministarstvo saobraćaja</i>
	1.3 Popraviti i održavati rampe za merenje tereta			
	<i>1.4 Koordinisati aktivnosti sa Ministarstvom poljoprivrede i prirodnih bogatstava po pitanju smanjenja tovara iz šuma i rudnika</i>			
	2.1 Definirati standarde kvaliteta za sve vrste puteva			
	2.2 Identifikovati prioritetne puteve za rekonstrukciju			
	2.3 Obnavljanje puteva za motorna vozila			
	2.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi			
	<i>2.5 Sastaviti i primeniti sistem reinvestiranja</i>			
	3.1 Identifikovati prioritete proširenja putne mreže			
	3.2 Izgraditi nove puteve			
	3.3 Pažljivo nadgledati izgradnju			
	3.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi			
	4.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju			
	4.2 Više uključiti privatni sektor u održavanje			
	4.3 Poboljšati pokrivenost puteva timovima za održavanje			
	4.4 Poboljšati efektivnost timova za održavanje (reg. ministarstvo, komunalni timovi) (<i>motivacija, obuka, oprema, praćenje, planiranje, jednakost rodova, zaštita životne sredine, itd.</i>)			
	<i>4.5 Unaprediti odgovornost komunalnih/seoskih timova za održavanje</i>			
	<i>5.1 Poboljšati politiku saobraćajnog sektora</i>			
	<i>5.2 Poboljšati organizaciju uključujući raspodelu nadležnosti, na centralnom i reg. Nivou</i>			
	<i>5.3 Razviti sistem kontrole kvaliteta</i>			
	<i>5.4 Razviti i objaviti materijal za obuku i reklamiranje za širu javnost</i>			
	<i>5.5 Obučiti odgovarajuće osoblje u oblasti planiranja, održavanja, upravljanja fondom za puteve, zaštite životne sredine, itd.</i>			
	<i>5.6 Obezbediti jednakost rodova prilikom zapošljavanja, obuke i unapređenja</i>			
	<i>5.7 Podići nivo svesti zainteresovanih strana o zaštiti živ. Sredine, njihovoj ulozi i doprinosu razviju sektora, o ulozi/uticaju AIDS, propisima o otovaru, bezbednosti putnika i vozila, ponašanju prema putnicima, itd.</i>			
	<i>5.8 Implementirati EIA kao što se zahteva, primeniti preporuke</i>			
	<i>5.9 Redovno vršiti koordinaciju sa drugim donatorima, ministarstvima, saobraćajnom policijom, i glavnim zainteresovanim stranama u regionu</i>			
				Preduslovi

Slika 15: Popunjavanje Logičkog okvira: Planiranje kvaliteta: Program za sektor puteva

5. POPUNJAVANJE LOGIČKOG OKVIRA

5.1 Kako identifikovati Objektivno proverljive indikatore (OVI) i Izvore provere (SOV)?

Objektivno proverljivi indikatori opisuju ciljeve projekta u operativno merljivim terminima (kvantitet, kvalitet, ciljne grupe, vreme, mesto). Specifikacija ovih indikatora služi kao provera izvodljivosti ciljeva i čini osnovu sistema za monitoring projekta. Indikatori treba da budu dosledno merljivi i po prihvatljivoj ceni.

Izvori provere su dokumenta, izveštaji, i drugi izvori koji pružaju informacije koje omogućavaju da se provere indikatori.

Dobri indikatori treba da budu:

- ◆ Specifični: da mere ono što treba da mere
- ◆ Merljivi
- ◆ Dostupni po prihvatljivoj ceni
- ◆ Relevantni u odnosu na odgovarajuće ciljeve
- ◆ Vremenski ograničeni

Indikatori na nivou rezultata ne treba da budu sažetak onog što je navedeno u nivou aktivnosti ispod, već treba da opisuju posledice. Često je neophodno utvrditi *nekoliko indikatora za jedan cilj*. Oni će zajedno pružiti pouzdanu informaciju o tome da li su ciljevi dostignuti. Istovremeno, treba izbegavati zamku uključivanja previše indikatora.

Indikatori treba već da budu definisani tokom identifikacije i formulacije ali obično ih treba dodatno *detaljnije objasniti tokom implementacije*, kada se dođe do dodatne informacije i kada postane očigledna potreba za monitoringom. Treba voditi računa o tome da u praksi indikatori za Svrhu projekta- koja je «centar gravitacije» projekta- obuhvataju ideju o «održivim koristima za ciljnu grupu».

- Cilj:** poboljšan pristup gradskim/regionalnim pijacama
Odaberi indikator: Prosečno vreme potrebno do najbliže pijace
Definiši ciljeve:
- ◆ Definiši kvantitet: Prosečno vreme se smanjuje za 25% u poređenju sa godinom x...
 - ◆ Definiši kvalitet: ...tokom kišne sezone...
 - ◆ Definiši ciljnu grupu: ... za sve putnike, muškarce i žene, u privatnim vozilima...
 - ◆ Definiši mesto: ...u regionu Plavih planina...
 - ◆ Odredi vreme: ...5 godina nakon početka projekta

Slika 16: Indikatori: Primer

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke
Opšti ciljevi	Poboljšana konkurentnost države na međ. tržištu	Kvantitet polj. Izvoza povećan sa X na Y tona do 2015. godine	Izvozna statistika	
	Povećano investiranje u izvoz žitarica	Povećani zajmovi banaka za 30% priv. investitorima do 2015.	Registar pozajmica kod banaka	
	Stabilizovane zalihe hrane	Cene polj. Proizvoda na gradskim i seoskim pijacama smanjene 10% do 2006. a za 15% do 2010. (računato prema pros. Ceni 2012-2015)	Državna statistika tržišta i cena	
Svrha projekta	Putna mreža ispunjava zahtev saobraćaja	Smanjeni troškovi korišćenja vozila za prevoznike, trgovce, priv. Vlasnike za 10% do 2006. a za 15% do 2010.	Proračuni firmi i udruženja	<ul style="list-style-type: none"> Interes za proizvode sa sela ostaje isti Klimatski uslovi ostaju stabilni Politika cena ostaje povoljna
		Do 2010 pros. Vreme putovanja od tačke X do tačke Y smanjeno za: <ul style="list-style-type: none"> 15% za transportne firme i autobuse 20% za žene vozače priv. vozila 15% za muškarce vozače priv. vozila 	Izveštaji sa istraživanja 2001. i 2010.	
		Do 2010. gubici tržišne vrednosti polj. proizvoda tokom transporta na gradske pijace smanjeni za 30% za izvozne žitarice i za 40% za kvarljivije žitarice čiji su proizvođači žene	Istraživanja tržišta	
Rezultati	1. Smanjen pretovar teških vozila na putevima	Broj vozila kod kojih je utvrđen višak tereta na merenju smanjen sa 60% na 20% do 2008.	Izveštaji saobraćajne policije	Protok saobraćaja povećava se istom stopom kao pre
	2. Putevi su bolji i renovirani	Putevi visokog prioriteta za međ. Saobraćaj poboljšani do 2006. uključujući standarde za bezbednost na putu, propisane od Ministarstva	Završni izveštaji sa izvedenih radova o istraživanju stanja puteva	
		Prioritetni putevi renovirani prema standardima Ministarstva 50% do 2006. 90% do 2008.		
		Sporadni putevi renovirani prema standardima Ministarstva 50% do 2007. 90% do 2009.		
	3. Putna mreža je proširena	Do 2005. izgrađeno 400km prioriteta puteva prema standardima Ministarstva	Završni izveštaji sa izvedenih radova o istraživanju stanja puteva	
4. Putevi se bolje održavaju	Do početka 2006. izgrađeno 1000km sporednih puteva, prema standardima Ministarstva			
Aktivnosti	5. Poboljšan učinak Ministarstva saobraćaja	Dužina prioriteta puteva koji se održavaju po potrebi povećala se za 40% između 2001. i 2010. prema standardima Ministarstva od čega Y% otpada na priv. preduzeća	Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva Ugovori sa priv. preduzećima	
		Dužina sporednih puteva koji se održavaju po potrebi povećala se za 30% između 2001. i 2010. prema standardima Ministarstva, od čega Y% otpada na seoske timove a X% na priv. preduzeća	Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva Ugovori sa priv. preduzećima Izveštaji reg. kancelarija Ministarstva	
		Standardi kvaliteta održavanja, renoviranja i izgradnje puteva proveravaju se bar jednom tokom radova kao i na kraju radova od 2004. pa na dalje	Izveštaji Ministarstva sa terena	
		Do 2004. sektorsko planiranje i pravljenje godišnjeg budžeta radi se prema standardima Ministarstva finansija i u predviđenom roku	Korespondencija sa Ministarstvom finansija, zapisnici sa sastanaka	
		Sredstva	Troškovi	
1.1 Podići nivo svesti vlasnika kamiona i autobusa o posledicama pretovara, o sprečavanju zagađenja živ. Sredine, o pitanjima jednakosti polova i AIDS			Vrem uslovi: ne pogoršava se količina kiše	
1.2 Poboljšati kontrole saobraćajne policije			Transportna preduzeća ne povećavaju veličinu svojih vozila iznad maksimuma koji je propisalo Ministarstvo saobraćaja	
1.3 Popraviti i održavati rampe za merenje tereta				
1.4 Koordinisati aktivnosti sa Ministarstvom poljoprivrede i prirodnih bogatstava po pitanju smanjenja tovara iz šuma i rudnika				
2.1 Definirati standarde kvaliteta za sve vrste puteva				
2.2 Identifikovati prioriteta puteve za rekonstrukciju				
2.3 Obnavljanje puteva za motorna vozila				
2.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi				
2.5 Sastaviti i primeniti sistem reinvestiranja				
3.1 Identifikovati prioriteta proširenja putne mreže				
3.2 Izgraditi nove puteve				
3.3 Pažljivo nadgledati izgradnju				
3.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi				
4.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju				
4.2 Više uključiti privatni sektor u održavanje				
4.3 Poboljšati pokrivenost puteva timovima za održavanje				
4.4 Poboljšati efektivnost timova za održavanje (reg. ministarstvo, komunalni timovi) (motivacija, obuka, oprema, praćenje, planiranje, jednakost rodova, zaštita životne sredine, itd)				
4.5 Unaprediti odgovornost komunalnih/seoskih timova za održavanje				
5.1 Poboljšati politiku saobraćajnog sektora				
5.2 Poboljšati organizaciju uključujući raspodelu nadležnosti, na centralnom i reg. Nivou				
5.3 Razviti sistem kontrole kvaliteta				
5.4 Razviti i objaviti materijal za obuku i reklamiranje za širu javnost				
5.5 Obučiti odgovarajuće osoblje u oblasti planiranja, održavanja, upravljanja fondom za puteve, zaštite životne sredine, itd.				
5.6 Obezbediti jednakost rodova prilikom zapošljavanja, obuke i unapređenja				
5.7 Podići nivo svesti zainteresovanih strana o zaštiti živ. Sredine, njihovoj ulozi i doprinosu razvijaju sektora, o uloziluticaju AIDS, propisima o otovaru, bezbednosti putnika i vozila, ponašanju prema putnicima, itd.				
5.8 Implementirati EIA kao što se zahteva, primeniti preporuke				
5.9 Redovno vršiti koordinaciju sa drugim donatorima, ministarstvima, saobraćajnom policijom, i glavnim zainteresovanim stranama u regionu				
			Preduslovi	1. Razvoj putnog sektora ostaje bar na istom nivou prioriteta
				2. Saob. Policija posvećena strožijim orimeri kontr. mera
				3. Povraćaj od uloženog kapitala dovoljan da garantuje ulazak priv. sektora u održavanje

Slika 17: Popunjavanje Logičkog okvira: Identifikacija OVI i SOV

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke	
Opšti ciljevi	Stabilizovano snabdevanje gradskih pijaci polj. proizvodima iz regiona	Ukupni broj snabdevača gradskih pijaci lako kvarljivim proizvodima povećan za 15% do 2015.	Statistika sa reg. tržišta		
		Ukupan broj malih snabdevača lako kvarljivim proizvodima bar održan do 2015.			
Svrha projekta	Poboljšana konkurentnost regiona na nac. i internac. tržištima Mreža sporednih puteva ispunjava zahteve saobraćaja	Kvantitet polj. izvoza iz regiona povećan sa X na Y do 2015.	Regionalna statistika izvoza	Mreža primarnih puteva se održava i renovira Zainteresovanost za proizvode iz regiona barem stabilna Firme za izgradnju puteva se adekvatno kontrolišu	
		Do 2010. smanjeno pros. vreme putovanja sa bilo koje tačke na održavanom sporednom putu do najbližeg glavnog puta: za 15% za trgovce za 20% za žene vozače priv. vozila za 15% za muškarce vozače priv. vozila	Izveštaji sa istraživanja od 2001. do 2010.		
Rezultati	1. Sporedni putevi su obnovljeni	Do 2010. gubici tržišne vrednosti polj. proizvoda tokom transporta na gradske pijace smanjeni za 20% za izvozne žitarice i za 30% za kvarljive žitarice čiji su proizvođači žene	Istraživanja tržišta		
	2. Poboljšan je kvalitet sporednih puteva	Prioritetni sporedni putevi do 2007 renovirani u dužini od 400km a do 2009. 1000km prema standardima Ministarstva	Završni izveštaji sa izvedenih radova Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva		
	3. Poboljšan učinak reg. Ministarstva saobraćaja	Do 2005. 40% sporednih puteva se održava prema standardima Ministarstva, od kojih bar 40% otpada na gradske timove a 10% na na priv. preduzeća Do 2010. 90% sporednih puteva se održava prema standardima Ministarstva, od čega minimum 55% otpada na gradske i komunalne timove a 20% na priv. preduzeća Standardi kvaliteta održavanja, renoviranja i izgradnje puteva proveravaju se bar jednom tokom radova kao i na kraju radova od 2004. pa na dalje Do 2004. sektorsko planiranje i pravljenje godišnjeg budžeta radi se prema standardima Ministarstva finansija i u predviđenom roku	Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva Ugovori sa priv. preduzećima Izveštaji reg. kancelarija Ministarstva Korespondencija sa Ministarstvom finansija, zapisnici sa sastanaka	Ograničenja tereta poštuju i autobusi i kamioni	
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi		
	1.1 Identifikovati prioritetne sporedne puteve za obnovu				
	1.2 Pratiti obnovu puteva, uključujući postavljanje telefona, rasvete, mera bezbednosti				
	1.3 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi				
	1.4 Napraviti i primeniti sistem reinvestiranja				
	2.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju				
	2.2 Poboljšati sposobnost svih timova za održavanje				
	2.3 Poboljšati i prilagoditi tehnologiju uslovima rada				
	2.4 Više uključiti privatni sektor u održavanje				
	2.5 Inicirati stvaranje novih timova a održavanje				
	2.6 Povećati odgovornost timova za održavanje				
	2.7 Podržati organizaciona prilagođavanja timova za održavanje				
	2.8 Pratiti i podržati sve vrste radova održavanja				
	2.9 Povećati odgovornost prema sporednijim putevima kod svih korisnika (trgovci, muškarci, žene, uključujući unapređenje svesti o ponašanju u saobraćaju, zaštiti sredine, itd.				
	2.10 Povećati jednakost polova u timovima za održavanje i u donošenju odluka				
	3.1 Poboljšati organizaciju u reg. Ministarstvu saobraćaja uključujući raspodelu nadležnosti				
	3.2 Primeniti sistem kontrole kvaliteta				
	3.3 Obučiti odgovarajuće osoblje u oblasti: planiranja, menadžmenta, održavanja, upravljanja putnim fondovima, zaštite životne sredine, itd.				
	3.4 Obezbediti jednakost rodova pri zapošljavanju osoblja, obuci i napredovanju				
	3.5 Podići nivo svesti zainteresovanih strana o zaštiti životne sredine, bezbednosti putnika i vozila u saobraćaju				
	3.6 Primeniti EIA kao što se zahteva				
	3.7 Upravljati prihodom od poreza				
	3.8 Redovno koordinisati aktivnosti sa drugim ministarstvima u regionu, saobraćajnom policijom, donatorima, itd.				
				Predušlovi	1. Postavljeni standardi kvaliteta za sporedne puteve
					2. Okvir politike sektora jasan, uključujući nadležnosti održavanja

Slika 17: Popunjavanje Logičkog okvira: Identifikacija OVI i SOV: Projekat za sporedne puteve

Kada se formulišu indikatori, istovremeno treba odrediti izvore provere. Oni treba da odrede:

- ◆ *Format* u kome će informacija biti dostupna (na primer, izveštaji, računovodstveni izveštaji sa projekta, zapisi sa projekta, zvanična statistika, itd.)
- ◆ *Ko* treba da pruži informaciju
- ◆ *Koliko redovno* informacija treba da bude dostupna (na primer, mesečno, tromesečno, godišnje, itd.)

Izvore izvan projekta treba oceniti u smislu dostupnosti, pouzdanosti i relevantnosti. Rad i troškove prikupljanja informacija koje treba da pruži sam projekat treba takođe predvideti i za njih obezbediti sredstva. Često postoji direktna veza između složenosti izvora provere (tj. mogućnosti za prikupljanje i obradu podataka) i njihovih troškova. Ako se ispostavi da je neki indikator suviše skupo ili komplikovano proveriti, treba ga zameniti jednostavnijim, jeftinijim, i indirektnijim indikatorom: na primer, umesto da sprovedite detaljno istraživanje o prihodima u seoskim domaćinstvima i promenama u njihovoj potrošnji, možete pratiti na primer prodaju veterinarskog materijala i lekova ili alatki i ostalih proizvoda za domaćinstvo, kao što su peći koje štede energiju, odeća, itd.

5.2 Kako identifikovati Sredstva i Troškove?

Polja «Sredstva» i «Troškovi» zamenjuju Objektivno proverljive indikatore i izvore provere na nivou Aktivnosti. Tako se OVI i SOV ne opisuju detaljno za Aktivnosti u Logičkom okviru, već se mogu detaljnije opisti kasnije kada se priprema Raspored aktivnosti.

Sredstva su fizički i ne-fizički resursi koji su neophodni za sprovođenje planiranih aktivnosti i upravljanje projektom. Može se uočiti razlika između:

- ◆ Ljudskih resursa i
- ◆ Materijalnih resursa

Troškovi predstavljaju prevođenje svih identifikovanih resursa (sredstava) u finansijske termine. Oni treba da budu predstavljeni u standardizovanom formatu, koji će jasno pokazivati doprinos EU, Vlade i drugih strana kao što su ciljne grupe ili korisnici. Zato treba dovoljno razraditi Aktivnosti da bi bilo moguće dobro proceniti fizička i ne-fizička sredstva. One će obuhvatiti sredstva i troškove potrebne za aktivnosti podrške u upravljanju projektom. Posebno treba obratiti pažnju na troškove prikupljanja podataka o Objektivno proverljivim indikatorima. Ova procena treba da bude gotova na kraju faze formulacije.

5.3 Završna provera kvaliteta Logičkog okvira

Kada su utvrđena sredstva i troškovi, matrica Logičkog okvira je gotova. Treba izvršiti završnu proveru sledećih stavki:

- ◆ Da li je vertikalna logika potpuna i tačna
- ◆ Da li su indikatori i izvori provere dostupni i pouzdani
- ◆ Da li su preduslovi realni
- ◆ Da li su pretpostavke realne i potpune
- ◆ Da li su rizici prihvatljivi
- ◆ Da li je verovatnoća uspeha projekta realno velika

- ◆ Da li su pitanja kvaliteta uzeta u obzir, i da li su prevedena u aktivnosti, rezultate i pretpostavke tamo gde je to potrebno
- ◆ Da li koristi opravdavaju troškove
- ◆ Da li su potrebne dodatne studije.

Ovu proveru treba sprovesti prvo na kraju radionice za planiranje tokom faze formulacije, ali mogu je sprovesti i nezavisno osobe koje nisu pravile Logički okvir, posebno one iz EU ili Vlade zemlje partnera.

Sledeće slike pokazuju kako može da izgleda završeni Logički okvir za primere programa za sektor puteva i za projekat za sporedne puteve.

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke							
Opšti ciljevi	Poboljšana konkurentnost države na međ. tržištu	Kvantitet polj. Izvoza povećan sa X na Y tona do 2015. godine	Izvozna statistika								
	Povećano investiranje u izvoz žitarica	Povećani zajmovi banaka za 30% priv. investitorima do 2015.	Registar pozajmica kod banaka								
	Stabilizovane zalihe hrane	Cene polj. Proizvoda na gradskim i seoskim pijacama smanjene 10% do 2006. a za 15% do 2010. (računato prema pros. Ceni 2012-2015)	Državna statistika tržišta i cena								
Svrha projekta	Putna mreža ispunjava zahtev saobraćaja	Smanjeni troškovi korišćenja vozila za prevoznike, trgovce., priv. Vlasnike za 10% do 2006. a za 15% do 2010.	Proračuni firmi i udruženja	<ul style="list-style-type: none"> Interes za proizvode sa sela ostaje isti Klimatski uslovi ostaju stabilni Politika cena ostaje povoljna 							
		Do 2010 pros. Vreme putovanja od tačke X do tačke Y smanjeno za: - 15% za transportne firme i autobuse - 20% za žene vozače priv. vozila - 15% za muškarce vozače priv. vozila	Izveštaji sa istraživanja 2001. i 2010.								
		Do 2010. gubici tržišne vrednosti polj. proizvoda tokom transporta na gradske pijace smanjeni za 30% za izvozne žitarice i za 40% za kvarljive žitarice čiji su proizvođači žene	Istraživanja tržišta								
Rezultati	1. Smanjen pretovar teških vozila na putevima	Broj vozila kod kojih je utvrđen višak tereta na merenju smanjen sa 60% na 20% do 2008.	Izveštaji saobraćajne policije	Protok saobraćaja povećava se istom stopom kao pre							
	2. Putevi su bolji i renovirani	Putevi visokog prioriteta za međ. Saobraćaj poboljšani do 2006. uključujući standarde za bezbednost na putu, propisane od Ministarstva	Završni izveštaji sa izvedenih radova Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva								
		Prioritetni putevi renovirani prema standardima Ministarstva 50% do 2006. 90% do 2008.									
		Sporedni putevi renovirani prema standardima Ministarstva 50% do 2007. 90% do 2009.									
	3. Putna mreža je proširena	Do 2005. izgrađeno 400km prioriteta puteva prema standardima Ministarstva Do početka 2006. izgrađeno 1000km prioriteta sporednih puteva, prema standardima Ministarstva	Završni izveštaji sa izvedenih radova Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva								
4. Putevi se bolje održavaju	Dužina prioriteta puteva koji se održavaju po potrebi povećala se za 40% između 2001. i 2010. prema standardima Ministarstva od čega Y% otpada na priv. preduzeća	Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva Ugovori sa priv. preduzećima									
	Dužina sporednih puteva koji se održavaju po potrebi povećala se za 30% između 2001. i 2010. prema standardima Ministarstva, od čega Y% otpada na seoske timove a X% na priv. preduzeća	Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva Ugovori sa priv. preduzećima Izveštaji reg. kancelarija Ministarstva									
5. Poboljšan učinak Ministarstva saobraćaja	Standardi kvaliteta održavanja, renoviranja i izgradnje puteva proveravaju se bar jednom tokom radova kao i na kraju radova od 2004. pa na dalje	Izveštaji Ministarstva sa terena									
	Do 2004. sektorsko planiranje i pravljenje godišnjeg budžeta radi se prema standardima Ministarstva finansija i u predviđenom roku	Korespondencija sa Ministarstvom finansija, zapisnici sa sastanaka									
Aktivnosti	Sredstva		Troškovi								
			EU	A	B	C	D	VI.	Uk.		
	1.1 Podići nivo svesti vlasnika kamiona i autobusa o posledicama pretovara, o sprečavanju zagađenja živ. Sredine, o pitanjima jednakosti polova i AIDS	Ljudski resursi (eksperti za održavanje, putne fondove, podizanje nivoa svesti u selima, odnose sa javnošću, itd.)	800 mesečno	5	2	1.5	1.5	2		12	Vrem uslovi: ne pogoršava se količina kiše
	1.2 Poboljšati kontrole saobraćajne policije	Investiranje (vozila, oprema, kancelarije, objekti)		6	3	2	2	2		15	Transportna preduzeća ne povećavaju veličinu svojih vozila iznad maksimuma koji je propisalo Ministarstvo saobraćaja
	1.3 Popraviti i održavati rampe za merenje tereta	Održavanje	120 meseci	3	2	2	1	1	1	10	
	1.4 Koordinisati aktivnosti sa Ministarstvom poljoprivrede i prirodnih bogatstava po pitanju smanjenja tovara iz šuma i rudnika	Vođenje kancelarije	120 meseci	1	0.2	0.5	0.2		0.5	2.4	
	2.1 Definirati standarde kvaliteta za sve vrste puteva	Radni kapital		2				1	1	4	
	2.2 Identifikovati prioriteta puteve za rekonstrukciju	Nepredviđene okolnosti	10%	1.7	0.7	0.6	0.5	0.6	0.3	4.3	
	2.3 Obnavljanje puteva za motorna vozila	Ukupno		18.7	7.9	6.6	5.2	6.6	2.8	47.7	
	2.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi										
	2.5 Sastaviti i primeniti sistem reinvestiranja										
	3.1 Identifikovati prioriteta proširenja putne mreže										
	3.2 Izgraditi nove puteve										
	3.3 Pažljivo nadgledati izgradnju										
	3.4 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi										
	4.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju										
	4.2 Više uključiti privatni sektor u održavanje										
	4.3 Poboljšati pokrivenost puteva timovima za održavanje										
	4.4 Poboljšati efektivnost timova za održavanje (reg. ministarstvo, komunalni timovi) (motivacija, obuka, oprema, praćenje, planiranje, jednakost rodova, zaštita životne sredine, itd)										
	4.5 Unaprediti odgovornost komunalnih/seoskih timova za održavanje										
	5.1 Poboljšati politiku saobraćajnog sektora										
	5.2 Poboljšati organizaciju uključujući raspodelu nadležnosti, na centralnom i reg. Nivou										
	5.3 Razviti sistem kontrole kvaliteta										
	5.4 Razviti i objaviti materijal za obuku i reklamiranje za širu javnost										
	5.5 Obučiti odgovarajuće osoblje u oblasti planiranja, održavanja, upravljanja fondom za puteve, zaštite životne sredine, itd.										
	5.6 Obezbediti jednakost rodova prilikom zapošljavanja, obuke i unapređenja										

5.7 Podići nivo svesti zainteresovanih strana o zaštiti živ. Sredine, njihovoj ulozi i doprinosu razvijaju sektora, o ulozi/uticaju AIDS, propisima o otovaru, bezbednosti putnika i vozila, ponašanju prema putnicima, itd.			
5.8 Implementirati EIA kao što se zahteva, primeniti preporuke			
5.9 Redovno vršiti koordinaciju sa drugim donatorima, ministarstvima, saobraćajnom policijom, i glavnim zainteresovanim stranama u regionu			
		Preduslovi	1. Razvoj putnog sektora ostaje bar na istom nivou prioriteta
			2. Saob. Policija posvećena složioi primeri kontr. mera
			3. Povraćaj od uloženog kapitala dovoljan da garantuje ulazak priv. sektora u održavanje

Slika 18: Primer popunjenog Logičkog okvira: Program za sektor puteva

	Interventna logika	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori provere	Pretpostavke	
Opšti ciljevi	Stabilizovano snabdevanje gradskih pijaci polj. proizvodima iz regiona	Ukupni broj snabdevača gradskih pijaci lako kvarljivim proizvodima povećan za 15% do 2015. Ukupan broj malih snabdevača lako kvarljivim proizvodima bar održan do 2015.	Statistika sa reg. tržišta		
Svrha projekta	Poboljšana konkurentnost regiona na nac. i internac. tržištima Mreža sporednih puteva ispunjava zahteve saobraćaja	Kvantitet polj. izvoza iz regiona povećan sa X na Y do 2015. Do 2010. smanjeno pros. vreme putovanja sa bilo koje tačke na održavanom sporednom putu do najbližeg glavnog puta: za 15% za trgovce za 20% za žene vozače priv. vozila za 15% za muškarce vozače priv. vozila Do 2010. gubici tržišne vrednosti polj. proizvoda tokom transporta na gradske pijace smanjeni za 20% za izvozne žitarice i za 30% za kvarljive žitarice čiji su proizvođači žene	Izveštaji sa istraživanja od 2001. do 2010. Istraživanja tržišta	Mreža primarnih puteva se održava i renovira Zainteresovanost za proizvode iz regiona barem stabilna Firme za izgradnju puteva se adekvatno kontrolišu	
Rezultati	1. Sporedni putevi su obnovljeni 2. Poboljšanje kvaliteta sporednih puteva 3. Poboljšana učinkovitost reg. Ministarstva saobraćaja	Prioritetni sporedni putevi do 2007 renovirani u dužini od 400km a do 2009. 1000km prema standardima Ministarstva Do 2005. 40% sporednih puteva se održava prema standardima Ministarstva, od kojih bar 40% otpada na gradske timove a 10% na priv. preduzeća Do 2010. 90% sporednih puteva se održava prema standardima Ministarstva, od čega minimum 55% otpada na gradske i komunalne timove a 20% na priv. preduzeća Standardi kvaliteta održavanja, renoviranja i izgradnje puteva proveravaju se bar jednom tokom radova kao i na kraju radova od 2004. pa na dalje Do 2004. sektorsko planiranje i pravljenje godišnjeg budžeta radi se prema standardima Ministarstva finansija i u predviđenom roku	Završni izveštaji sa izvedenih radova Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva Izveštaji Ministarstva o istraživanju stanja puteva Ugovori sa priv. preduzećima Izveštaji reg. kancelarija Ministarstva Korespondencija sa Ministarstvom finansija, zapisnici sa sastanaka	Ograničenja tereta poštaju i autobusi i kamioni	
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi		
			EU	Vlada	Uk.
1.1 Identifikovati prioritetne sporedne puteve za obnovu	Ljudski resursi (eksperti za održavanje, putne fondove, podizanje nivoa svesti u selima, odnose sa javnošću, itd.)	180 mesečno	2.7		2.7
1.2 Pratiti obnovu puteva, uključujući postavljanje telefona, rasvete, mera bezbednosti	Investiranje (vozila, oprema, kancelarije, objekti)		1.5	0.2	1.7
1.3 Poboljšati prikupljanje putarina i taksi	Održavanje	120 meseci	2	1	3
1.4 Napraviti i primeniti sistem reinvestiranja	Vođenje kancelarije	120 meseci	1	0.5	1.5
2.1 Razmotriti i poboljšati pristup održavanju	Radni kapital		1	0.2	1.2
2.2 Poboljšati sposobnost svih timova za održavanje	Nepredviđene okolnosti	10%	0.8	0.2	1
2.3 Poboljšati i prilagoditi tehnologiju uslovima rada	Ukupno		9	2.1	11.1
2.4 Više uključiti privatni sektor u održavanje					
2.5 Inicirati stvaranje novih timova a održavanje					
2.6 Povećati odgovornost timova za održavanje					
2.7 Podržati organizaciona prilagođavanja timova za održavanje					
2.8 Pratiti i podržati sve vrste radova održavanja					
2.9 Povećati odgovornost prema sporednijim putevima kod svih korisnika (trgovci, muškarci, žene, uključujući unapređenje svesti o ponašanju u saobraćaju, zaštiti sredine, itd.)					
2.10 Povećati jednakost rodova u timovima za održavanje i u donošenju odluka					
3.1 Poboljšati organizaciju u reg. Ministarstvu saobraćaja uključujući raspodelu nadležnosti					
3.2 Primeniti sistem kontrole kvaliteta					
3.3 Obučiti odgovarajuće osoblje u oblasti: planiranja, menadžmenta, održavanja, upravljanja putnim fondovima, zaštite životne sredine, itd.					
3.4 Obezbediti jednakost rodova pri zapošljavanju osoblja, obuci i napredovanju					
3.5 Podići nivo svesti zainteresovanih strana o zaštiti životne sredine, bezbednosti putnika i vozila u saobraćaju					
3.6 Primeniti EIA kao što se zahteva					
3.7 Upravljati prihodom od poreza					
3.8 Redovno koordinisati aktivnosti sa drugim ministarstvima u regionu, saobraćajnom policijom, donatorima, itd.					
			Preduslovi		
			1. Postavljeni standardi kvaliteta za sporedne puteve		
			2. Okvir politike sektora jasan, uključujući nadležnosti održavanja		

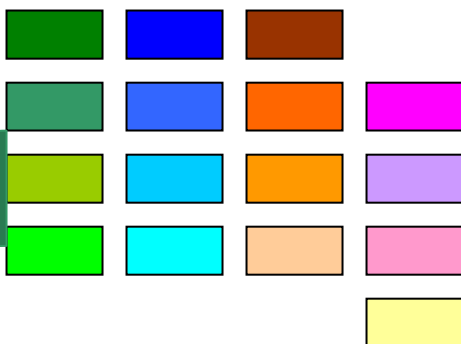
Slika 18: Primer popunjenog Logičkog okvira: Projekat za sporedne puteve

6. KORIŠĆENJE LOGIČKOG OKVIRA ZA DIZAJNIRANJE RASPOREDA AKTIVNOSTI I RESURSA

Logički okvir nekog projekta opisuje, često veoma uopšteno, koje aktivnosti treba preduzeti. Nakon što se popuni matrica Logičkog okvira, obično tokom faze formulacije, može se preći na dalje planiranje da bi se planu dodali operativni detalji.

Raspored aktivnosti je metod predstavljanja aktivnosti projekta koji identifikuje njihov logični redosled kao i veze koje među njima postoje, i pruža osnovu za raspodelu odgovornosti za realizaciju svake od aktivnosti. Sa pripremljenim rasporedom aktivnosti mogu početi dalje specifikacije sredstava i troškova. I raspored aktivnosti i resursa moraju biti dati u nacrtu tokom studije o izvodljivosti. Detaljne informacije o posledicama troškova projekta mogu voditi reformulisanju obima i ambicija projekta.

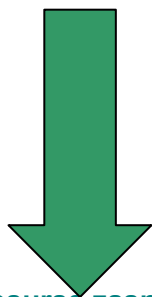
Sveobuhvatni raspored aktivnosti (koji se ponekad naziva i «raspored implementacije») je detaljna aktivnost koja se ažurira a rasporede resursa treba pripremiti tokom prvih meseci implementacije projekta (početna faza).



Logički okvir

Raspored aktivnosti zasnovan na rezultatima

AKTIVNOSTI	GODINA 1												EKSPERTI				
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	PM	OM	E1	E2	E3
Osnivanje jedinice za planiranje	[Bar chart showing activity from M1 to M2]																
Opremiti i otvoriti kancelariju	[Bar chart showing activity from M1 to M2]												L				
Zaposliti odgovarajuće osoblje	[Bar chart showing activity from M2 to M3]													L			
Osnovati odgovarajuće odseke	[Bar chart showing activity from M2 to M12]																
Formirati Upravni odbor	[Bar chart showing activity from M2 to M12]												L	S			
Održavati redovne sastanke Upravnog odbora	[Bar chart showing activity from M2 to M12]												L				
Održavati redovne kratke sastanke sa ministrima i višim funkcionerima	[Bar chart showing activity from M2 to M12]												L				
Napraviti operativne planove	[Bar chart showing activity from M2 to M12]																
Sa Vladom dogovoriti prioritete oblasti operativne planove	[Bar chart showing activity from M2 to M12]												L				
Osnovati radne grupe za izradu planova	[Bar chart showing activity from M2 to M12]																
Napraviti planove zajedno sa Vladom	[Bar chart showing activity from M2 to M12]														L	L	L
Dati Vladi stateški plan	[Bar chart showing activity from M2 to M12]														L	L	L
Dati preporuke Vladi	[Bar chart showing activity from M2 to M12]																
Pomoći Vladi u razvoju okvira za formulisanje politike	[Bar chart showing activity from M2 to M12]												L		S	S	S



KLJUČ
PM Menadžer projekta
OM Menadžer kancelarije
E1 Ekonomista 1
E2 Specijalista za politku
E3 Ekonomista 2
L Vodeća uloga
S Podrška

Raspored resursa zasnovan na rezultatima

AKTIVNOSTI	Je din ica	Količina za planirani period				Cena po jedinici	Izvor finans	Šifre troškova		Troškovi za planirani period				Ukup no	Godišnji rekurentni troškovi
		1 kv.	2 kv.	3 kv.	4 kv.			Donator	Vlada	1	2	3	4		
AKTIVNOSTI															
1.1 Osnivanje jedinice za planiranje															
OPREMA															
Kompjuteri	br	2	2			1000		3.4	A/1.3	2000	2000			4000	
Fax modem	br					500		3.4	A/1.3	500				500	
Kanc. Nameštaj	br					3000		3.4	A/1.3	3000				3000	
PLATE I DNEVNICE															
Saradnici	m	4	4	4	4	200		5.2	B/2.1	800	800	800	800	3200	3200
Zaposleni	m	2	3	3	3	100		5.2	B/2.1	200	300	300	300	1100	1100

Slika 19: Rasporedi aktivnosti i resursa

6.1 Pripremanje rasporeda aktivnosti

Sve informacije u rasporedu aktivnosti mogu se sumirati u grafičkom formatu. On se naziva *Gantov dijagram*. Primer je prikazan ispod. Format se može prilagoditi odgovarajućoj dužini projekta. Opšti raspored projekta može samo da prikaže aktivnosti na mesečnom ili kvartalnom nivou, dok individualni kvartalni radni planovi mogu da koriste format sa nedeljama.

AKTIVNOSTI	GODINA 1												EKSPERTI				
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	PM	OM	E1	E2	E3
Osnivanje jedinice za planiranje	[Bar chart showing activity from M1 to M2]																
Opremiti i otvoriti kancelariju	[Bar chart showing activity from M1 to M2]												L				
Zaposliti odgovarajuće osoblje	[Bar chart showing activity from M2 to M3]													L			
Osnovati odgovarajuće odseke	[Bar chart showing activity from M2 to M12]																
Formirati Upravni odbor	[Bar chart showing activity from M2 to M3]												L	S			
Održavati redovne satanke Upravnog odbora	[Bar chart showing activity from M2 to M12]												L				
Održavati redovne kratke sastanke sa ministrima i višim funkcionerima	[Bar chart showing activity from M2 to M12]												L				
Napraviti operativne planove	[Bar chart showing activity from M2 to M10]																
Sa Vladom dogovriti prioritete oblasti operativne planove	[Bar chart showing activity from M2 to M3]												L				
Osnovati radne grupe za izradu planova	[Bar chart showing activity from M3 to M4]																
Napraviti planove zajedno sa Vladom	[Bar chart showing activity from M4 to M5]																
Dati Vladi stateški plan	[Bar chart showing activity from M5 to M10]																
Dati preporuke Vladi	[Bar chart showing activity from M11 to M12]																
Pomoći Vladi u razvoju okvira za formulisanje politike	[Bar chart showing activity from M11 to M12]												L		S	S	S

Ključne tačke

1. Članstvo u Upravnom odboru uključuje sve više predstavnike svih važnih sektora
2. Dogovoreni uslovi i okviri sprovođenja projekta
3. Prva 3 kratka sastanka održana prema planu
4. Popisan dogovor o prioritnim oblastima
5. Osnovane radne grupe i dogovoren plan rada
6. Podeljeni prvi nacrti studija
7. Dobijeni komentari od relevantnih ministarstava
8. Završene studije
9. Radne grupe usvajaju preporuke
10. Preporuke strategije podnete Vladi

KLJUČ
PM Menadžer projekta
OM Menadžer kancelarije
E1 Ekonomista 1
E2 Specijalista za politku
E3 Ekonomista 2
L Vodeća uloga
S Podrška

Slika 20. Primer rasporeda aktivnosti

6.2 Pripremanje rasporeda resursa

Procena troškova mora biti zasnovana na pažljivom i temeljnom planiranju budžeta. Ona će imati značajan uticaj na investicionu odluku o oceni projekta i kasnije na nesmetanu implementaciju projekta. Spisak aktivnosti treba iskopirati u format aktivnosti i troškova. Svaka aktivnost se zatim treba iskoristiti kao provera da bi svaka aktivnost imala obezbeđena neophodna sredstva za njeno izvođenje. Ova provera može biti veoma detaljna.

Zatim se moraju detaljno opisati sredstva potrebna za izvođenje aktivnosti. Verovatno će biti neophodno sumirati informacije o troškovima. Troškovi projekta treba da dozvoljavaju

raspored troškova na različite izvore finansiranja tako da svaka strana ima jasan pregled svog doprinosa.

Kada se izračunaju *Ukupni troškovi*, mora se imati na umu da će institucija koja sprovodi projekat morati da snosi sve rekurentne troškove a koji se odnose na pružanje usluga nakon završetka projekta. *Rekurentni troškovi* mogu se pokriti (delimično ili u potpunosti) kroz povećan prihod nastao od aktivnosti projekta. Bilo da li je ovo slučaj ili ne, važno je da se uticaji ovih troškova jasno naznače tako da se može odrediti njihov uticaj na budžet institucije koja sprovodi projekat.

OSNIVANJE JEDINICE ZA PLANIRANJE, MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA

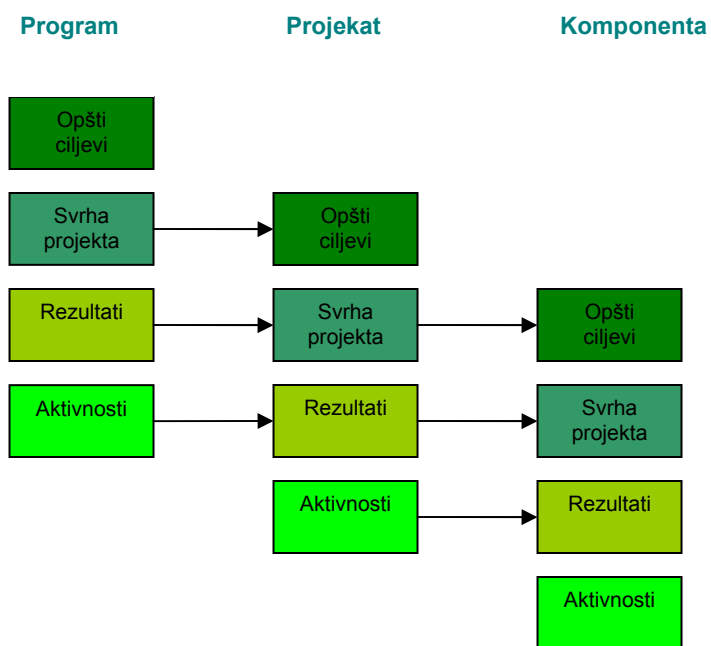
AKTIVNOSTI	Je din ica	Količina za planirani period				Cena po jedinici	Izvor finans	Šifre troškova		Troškovi za planirani period				Ukup no	Godišnji rekurentni troškovi
		1	2	3	4			Donator	Vlada	1	2	3	4		
		kv.	kv.	kv.	kv.										
AKTIVNOSTI															
1.1 Osnivanje jedinice za planiranje															
OPREMA															
Kompjuteri	br	2	2		1000		3.4	A/1.3	2000	2000				4000	
Fax modem	br				500		3.4	A/1.3	500					500	
Kanc. Nameštaj	br				3000		3.4	A/1.3	3000					3000	
PLATE I DNEVNICE															
Saradnici	m	4	4	4	200		5.2	B/2.1	800	800	800	800		3200	3200
Zaposleni	m	2	3	3	100		5.2	B/2.1	200	300	300	300		1100	1100

Slika 21: Primer rasporeda resursa

7. KORIŠĆENJE LOGIČKOG OKVIRA ZA PLANIRANJE SLOŽENIH INTERVENCIJA: POVEZANI LOGIČKI OKVIRI

Složene intervencije koje se sastoje od brojnih komponenti ili projekata obično se nazivaju «Programima». To mogu biti programi namenjeni sektorima, državama ili regionima sa brojnim sektorima. Principi pristupa Logičkog okvira podjednako važe i za ovu vrstu intervencija, tj. da bi se dobro planirale mora se proći kroz faze Analize i Planiranja.

U principu, svaki Logički okvir može da se razloži na pod-logičke okvire. Svaki od njih opisuje komponente «glavnog» Logičkog okvira sa mnogo više detalja.



Slika 22: Nivoi intervencije: Od programa do komponente

Sistem deljenja «glavnog» Logičkog okvira je koristan jer pokazuje koherentnost komponenti u programu ili projektu i zato što svaku komponentu prikazuje detaljno.

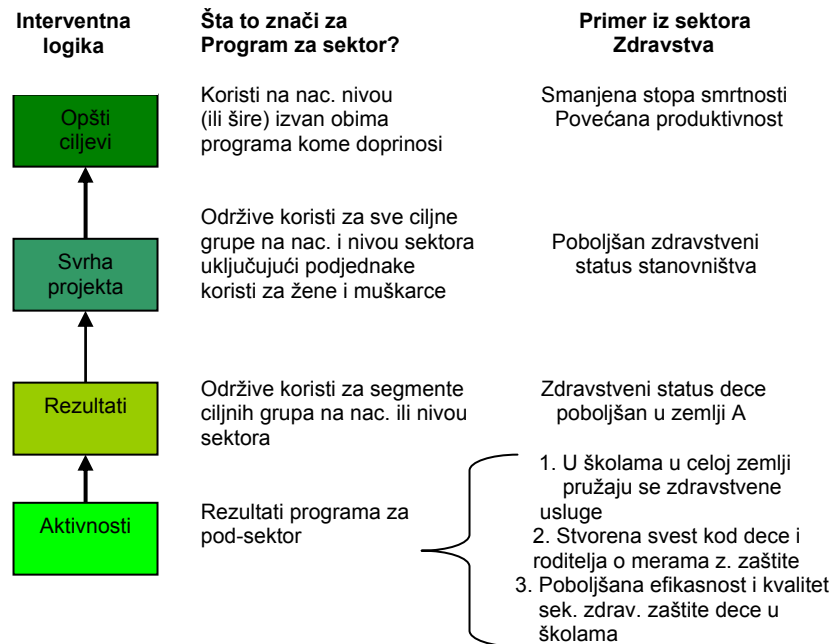
Međutim, kada se pripremaju povezani Logički okviri, treba obratiti pažnju na to šta tačno mislimo pod terminima «Svrha» ili «Rezultat» i ko su ciljne grupe ili korisnici.

Program za sektor puteva	Projekat za održavanje	Komponenta privatnog sektora
<p>Opšti ciljevi: Poboljšana konkurentnost države na međ. tržištu Povećane investicije u izvoz polj. proizvoda Stabilizovane zalihe hrane</p>		
<p>Svrha projekta: Mreža puteva ispunjava zahteve saobraćaja</p>	<p>Opšti ciljevi: Mreža puteva ispunjava zahteve saobraćaja</p>	
<p>Rezultati: 1. Smanjen pretovar teških vozila na putevima 2. Putevi su poboljšani i renovirani 3. Putna mreža je proširena 4. Putevi se bolje održavaju 5. Poboljšan učinak Ministarstva saobraćaja</p>	<p>Svrha projekta: 4. Putevi se bolje održavaju</p>	<p>Opšti ciljevi: 4. Putevi se bolje održavaju</p>
<p>Aktivnosti: 4.1 Ispitati i poboljšati pristup održavanju 4.2 Više uključiti priv. sektor u održavanje 4.3 Poboljšati pokrivenost puteva timovima za održavanje 4.4 Povećati efektivnost održavanja 4.5 Povećati odgovornost seoskih/komunalnih timova za održavanje sporednih puteva</p>	<p>Rezultati: 4.1 Pristup održavanju ispitan i poboljšan 4.2 Uključenje priv. sektora u održavanje efektivno 4.3 Poboljšana pokrivenost puteva timovima za održavanje 4.4 Povećana efektivnost timova za održavanje 4.5 Poboljšana odgovornost seoskih/komunalnih timova za održavanje sporednih puteva</p>	<p>Svrha projekta: 4.2 Uključenje priv. sektora u održavanje efektivno</p>
	<p>Aktivnosti: 4.1.1. 4.2.1 Pratiti sposobnost privatnih firmi za održavanje 4.2.2 Osmisliti i primeniti mere za izgradnju kapaciteta privatnih firmi 4.2.3 Obezbediti podsticaje za osnivanje kompanija 4.2.4 Objavljivati tendere za radove održavanja 4.2.5 Redovno pratiti radove 4.3.1</p>	<p>Rezultati: 4.1.1. 4.2.1 Ocenjena sposobnost privatnih firmi za održavanje 4.2.2 Osmišljene i sprovedene mere za izgradnju kapaciteta privatnih firmi 4.2.3 Obezbeđeni podsticaji za osnivanje kompanija 4.2.4 Radovi održavanje objavljeni na tenderu 4.2.5 Radovi se redovno prate</p>
		<p>Aktivnosti: 4.1.1.1 4.2.1.1 Popisati postojeće firme 4.2.1.2 Osmisliti istraživanje 4.2.1.3 Sprovesti istraživanje 4.2.1.4 Izvući zaključke 4.2.2.1</p>

Tabela 3: Nivoi intevencije: Od programa do komponente

Ono što sledi, definiše različite nivoe ciljeva u programu za sektor na državnom nivou:

- ◆ Svetskih razmera, nad-regionalni, nacionalne koristi izvan obima programa na nivou *opštih ciljeva*, koji se odnose na sveobuhvatnu politiku EU
- ◆ Održive koristi za sve ciljane grupe i korisnike na nacionalnom i nivou sektora, uključujući podjednake koristi za žene i muškarce, na nivou *svrhe*
- ◆ Održive koristi za segmente ciljnih grupa na nacionalnom i regionalnom nivou sektora, na nivou *rezultata*



Slika 23: Nivoi ciljeva u programu za sektor na nacionalnom nivou

Ciljevi jednog od mogućih projekata unutar programa za sektor na nacionalnom nivou treba da odgovaraju sledećim nivoima ciljeva opisanim u Poglavlju 3.5.2 («Prva kolona: Interventna logika»):

- ◆ Održive koristi za sve ciljane grupe na nacionalnom i opštem nivou sektora, na nivou *opštih ciljeva*, koje se odnose, gde je to moguće, na sveobuhvatne ciljeve EU, uključujući jednakost polova
- ◆ Održive koristi za segmente ciljnih grupa na nacionalnom i regionalnom nivou sektora, uključujući podjednake koristi za žene i muškarce, na nivou *svrhe*
- ◆ Rezultate preduzetih aktivnosti na nacionalnom i regionalnom nivou sektora, na nivou *rezultata*.

Ovo opet pokazuje da je Logički okvir korisna alatka kako za planiranje tako i za upravljanje projektom, od velikih programa namenjenih za sektore do malih intervencija,

po uslovom da se ne koristi samo kao šema. Kao *dinamička alatka*, Logički okvir treba preispitivati i ponovo ocenjivati kako se sam projekat odvija i okolnosti menjaju.

8. REČNIK TERMINA

Aktivnosti Akcije (i sredstva) koje treba sprovesti/obezbediti da bi se došlo do rezultata. One sumiraju ono što će se preduzeti projektom.

Analiza ciljeva Identifikacija i provera budućih željenih koristi kojima korisnici daju prioritet. Rezultat analize ciljeva je drvo ciljeva/hijerarhija ciljeva.

Analiza strategija Kritička ocena alternativnih načina dostizanja ciljeva, i selekcija jedne ili više za uključivanje u predloženi projekat.

Analiza rodova Politika EU o pravilima o jednakosti rodova u razvoju saradnje zahteva integraciju analize rodova na makro, mezo i mikro nivoima, tokom celog projektnog ciklusa. Analiza rodova dopušta identifikaciju i integraciju dinamike promene u datoj situaciji, kao i praćenje njenog razvoja koji se pre svega odnosi na razlike između žena i muškaraca. Analiza rodova obraća pažnju na: različite uloge (proizvodne, reproduktivne, donošenje odluka) muškaraca i žena; njihov različit pristup i korišćenje resursa i njihove posebne potrebe; prepreke punom i podjednakom učešću muškaraca i žena u projektnim aktivnostima kao i jednakost u dobijenim koristima projekta.

Analiza problema Strukturno istraživanje negativnih aspekata situacije u cilju utvrđivanja uzroka i njihovih posledica.

Analiza zainteresovanih strana Obuhvata identifikaciju svih grupa zainteresovanih strana za koje postoji mogućnost da na njih utiče (pozitivno ili negativno) predložena intervencija, identifikaciju i analizu njihovih interesa, problema, potencijala, itd. Zaključci ove analize uključuju se u dizajn projekta.

Cilj Opis cilja projekta ili programa. U svom generičkom značenju odnosi se na aktivnosti, rezultate, svrhu projekta i opšte ciljeve.

Ciljna grupa Grupa/entitet na koju će pozitivno uticati projekat na nivou Svrhe projekta, i sa kojom će projekat veoma blisko sarađivati.

Državni strateški dokument To je instrument koji služi za rukovođenje, sprovođenje i preispitivanje programa pomoći EU. Njegova svrha je da pruži okvir za programe pomoći EU zasnovane na ciljevima EU, za politiku Vlade države partnera, za analizu situacije u državi koja je partner kao i za aktivnosti ostalih glavnih partnera. Ovaj dokument se pravi za sve zemlje osim za Kipar, Maltu i Tursku.

DAC Komitet za pomoć u razvoju pri OECD (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj)

Delegacija Diplomatsko predstavništvo EU akreditovano u zemlji ili međunarodnoj instituciji na nivou ambasade. Šef delegacije se obično naziva Delegat ili Ambasador

Drvo ciljeva Dijagramsko predstavljanje situacije u budućnosti nakon što su problemi rešeni koje prati analizu problema i pokazuje odnos sredstava i ciljeva.

Drvo problema Dijagramsko predstavljanje negativne situacije koje pokazuje odnos uzroka i posledice.

Efektivnost Ocena doprinosa rezultata postizanju svrhe projekta, i načina na koji Pretpostavke utiču na rezultate projekta.

Efikasnost Činjenica da su rezultati postignuti po razumnoj ceni, tj. način na koji su Sredstva i Troškovi transformisani u Rezultate, kao i kvalitet postignutih rezultata.

Evropska komisija Izvršni organ Evropske unije. Ona inicira politiku EU, i sprovodi programe koje je utvrdilo zakonodavno telo i finansijske vlasti EU.

Evaluacija Periodična ocena efikasnosti, efektivnosti, uticaja, relevantnosti i izvodljivosti projekta u kontekstu utvrđenih ciljeva. Obično se sprovodi kao nezavisno ispitivanje osnovnih informacija, ciljeva, rezultata, aktivnosti i upotrebljenih sredstava, sa osvrtom na naučene lekcije koje mogu da posluže kao vodič za donošenje budućih odluka.

Faktori kvaliteta Kriterijumi za koje se zna da su imali značajan uticaj na održivost koristi nastalih od projekata u prošlosti, i koji se moraju uzeti u obzir prilikom dizajniranja svakog projekta (nekad su se zvali Kriterijumi održivosti): odgovornost korisnika, ekonomski i finansijski faktori, društveno-kulturni aspekti, rod, odgovarajuća tehnologija, aspekti zaštite životne sredine, i institucionalni i upravljački kapaciteti.

Faza ocenjivanja Treća faza u projektnom ciklusu. Ona obuhvata utvrđivanje detalja projekta na osnovu studije izvodljivosti, zatim sledi ocenjivanje projekta od strane zaposlenih u institucijama EU u smislu da li je projekat vredan i da li je dosledan politici sektora.

Faza evaluacije Šesta i završna faza projektnog ciklusa tokom koje se projekat ispituje na osnovu njegovih ciljeva, i naučene lekcije se koriste za buduće projekte.

Faza finasiranja Četvrta faza projektnog ciklusa tokom koje se projekti odobravaju za finasiranje

Faza identifikacije Druga faza projektnog ciklusa. Obuhvata početnu elaboraciju projektne ideje u smislu ciljeva, rezultata i i aktivnosti, sa osvrtom na pitanje da li ići dalje sa studijom izvodljivosti.

Faza implementacije Peta faza projektnog ciklusa tokom koje se projekat sprovodi i prati progres ka postizanju ciljeva.

Faza programiranja Prva faza projektnog ciklusa tokom koje se priprema Indikativni program. Vidi takođe Indikativni program.

Gantov dijagram Metod grafičkog predstavljanja informacija, najčešće za raspored aktivnosti.

Hijerarhija ciljeva Dijagramsko predstavljanje predloženih intervencija planiranih logično, koje slede analizu problema pokazujući odnos sredstava i ciljeva. Sinonim: Drvo ciljeva

Izvođač Javna ili privatna organizacija, konzorcijum ili pojedinac sa kojim ugovarač potpisuje ugovor. Firma, konzorcijum ili pojedinac kome se odobrava potpisivanje ugovora.

Izvodljivost Odnosi se na pitanje da li ciljevi projekta mogu realno biti dostignuti.

Indikativni programi Priprema ih Evropska komisija u saradnji sa Vladom zemlje partnera. Oni pružaju opšte smernice i principe saradnje sa EU. Oni navode glavne sektore i teme u zemlji ili regionu koje mogu dati brojne projektne ideje.

Integrativni pristup Dosledno ispitivanje projekta tokom svih faza projektnog ciklusa, da bi se obezbedilo da u centru pažnje ostanu relevantnost, održivost i izvodljivost.

Interventna logika Strategija koja stoji iza projekta. To je narativni opis projekta na svakom od četiri nivoa «hijerarhije ciljeva» koji se koriste u Logičkom okviru.

Izveštaj o progresu Izveštaj o napredovanju projekta koji izvođač podnosi partnerskoj organizaciji i Komisiji u određenom vremenskom okviru. On obuhvata i delove o tehničkom i finasijskom učinku. Obično se podnosi kvartalno.

Izvori provere Oni obrazuju treću kolonu Logičkog okvira i pokazuju gde se i u kom obliku mogu naći informacije o dostizanju Opštih ciljeva, Svrhe projekta i Rezultata (opisanih objektivno proverljivim indikatorima).

Jednakost rodova Od vitalne je važnosti promocija jednakosti između muškaraca i žena u odnosu na njihov pristup društvenoj i ekonomskoj infrastrukturi i uslugama kao i dobrobitima razvoja. Cilj je smanjenje razlika između muškaraca i žena, uključujući zdravstvenu zaštitu, obrazovanje, zapošljavanje, ekonomsku aktivnost, i donošenje odluka na svim nivoima. Svi programi i projekti u svom delogroku treba aktivno da doprinose smanjenju razlika između rodova.

Korisnici To su oni koji na bilo koji način imaju koristi od implementacije projekta. Može se navesti nekoliko vrsta korisnika:

- ◆ **Partneri projekta/direktni korisnici:** to su oni koje podržavaju fondovi EU da bi mogli da upravljaju dizajniranjem i implementacijom projekata, što su obično ministarstva i institucije koje sprovode projekte.
- ◆ **Posredni korisnici:** to su oni koji su podržani u okviru projekta da bi pružali usluge ciljnim grupama, na primer osoblje koje radi na proširenju poljoprivrednih aktivnosti, i ima koristi od mera obuke koje su usmerene ka njihovom boljem savetovanju članova seoskih domaćinstava.
- ◆ **Ciljne grupe:** grupa/entitet koja će imati pozitivne posledice od projekta na nivou Svrhe projekta i sa kojom će projekat veoma blisko sarađivati i kojoj će biti namenjen.
- ◆ **Krajnji korisnici:** oni koji izvan nivoa ciljne grupe dugoročno imaju koristi od projekta na nivou društva ili sektora u celini, na primer *deca*, zbog povećanog ulaganja u zdravstvenu zaštitu i obrazovanje, *potrošači*, zbog poboljšane poljoprivredne proizvodnje

i marketinga, ili *država* zbog povećanih prihoda od izvoza nastalog od poboljšane poljoprivredne proizvodnje i marketinga.

Komisija Evropska komisija

Ključne tačke Vrsta indikatora koja pruža informacije o kratkorčnim i srednjoročnim ciljevima (obično aktivnostima) i koja olakšava merenje dostignuća projekta tokom celog projekta a ne samo na kraju. Ovi indikatori takođe pokazuju vreme kada treba doneti neku odluku ili završiti neku aktivnost.

Kriterijumi održivosti Vidi Faktori kvaliteta

Logički okvir Matrica u kojoj su predstavljene interventna logika projekta, pretpostavke, objektivno proverljivi indikatori i izvori provere.

Memorandum o finansiranju Vidi Ugovor o finansiranju

Monitoring Sistematsko i trajno prikupljanje, analiza i korišćenje informacija u svrhu upravljanja i donošenja odluka.

Ocena Analiza predloženog projekta u smislu ocene njegove vrednosti i prihvatljivosti u skladu sa utvrđenim kriterijumima. Ovo je završni korak pre odobravanja projekta za finansiranje. On proverava da li je projekat izvodljiv u odnosu na situaciju na terenu, da li postavljeni ciljevi ostaju odgovarajući i da li su troškovi razumni. Termini koji se takođe koriste kao sinonimi su Studija izvodljivosti i Pred-evaluacija.

Odluka Formalna odluka koju donosi Komisija da određenu količinu novca odvoji za određenu svrhu. Nikakvi dodatni troškovi se ne mogu napraviti koji prevazilaze odobrenu sumu.

Objektivno proverljivi indikatori (OVI) Merljivi indikatori koji pokazuju da li su postignuti ciljevi na tri najviša nivoa Logičkog okvira. OVI pružaju osnovu za dizajniranje odgovarajućeg sistema za monitoring.

Opšti ciljevi Objašnjavaju zašto je projekat važan za društvo, u smislu dugoročnih koristi za krajnje korisnike i širih koristi za druge grupe. Oni takođe pomažu da se prikaže kako se program uklapa u regionalnu/sektorsku politiku Vlade/organizacije i EU, kao i u sveobuhvatne ciljeve saradnje EU. Opšti ciljevi neće biti dostignuti samim projektom (on će samo doprineti dostizanju Opštih ciljeva), već će zahtevati doprinos i drugih projekata i programa.

Održivost Verovatnoća nastavka putem dobijanja koristi od projekta nakon završetka perioda spoljašnje pomoći.

Pretpostavke Spoljašnji faktori koji mogu da utiču na napredovanje i uspeh projekta i nad kojima menadžer projekta nema direktnu kontrolu. Oni obrazuju četvrtu kolonu Logičkog okvira, i formulišu se na pozitivan način, na primer «Reforma kaznenih procedura je uspešno sprovedeno».

Predlog finansiranja Predlozi finansiranja su nacrtani dokumenti koje službe Komisije podnose odgovarajućem finasijskom odboru za dobijanje mišljenja kao i Komisiji na

odobrenje. Oni opisuju osnovne informacije, obim, prirodu i ciljeve i modalitete predloženih mera i prikazuju predviđenu sumu. Nakon dobijanja pozitivnog mišljenja od finasijskog odbora, oni podležu konačnoj odluci Komisije o finansiranju nakon koje sledi potpisivanje Ugovora o finansiranju sa određenom zemljom partnerom.

Početni period Period od početka projekta do pisanja Početnog izveštaja, obično od dva do tri meseca.

Početni izveštaj Prvi izveštaj koji se piše na kraju Početnog perioda, koji ažurira dizajn projekta i postavlja radni plan za ostatak projekta.

Pristup Logičkog okvira Metodologija planiranja, upravljanja i evaluacije programa i projekata, koja obuhvata analizu zainteresovanih strana, analizu problema, analizu ciljeva, analizu strategija, pripremu matrice Logičkog okvira i rasporede aktivnosti i resursa.

Preduslovi Uslovi koje treba ispuniti pre nego što projekat počne, tj. pre početka aktivnosti.

Pred-studija izvodljivosti Sprovedena tokom faze identifikacije, omogućava identifikaciju svih problema i ocenu alternativnih rešenja, kao i selekciju poželjne alternative na osnovu faktora kvaliteta. Studija će Evropskoj komisiji i partnerskoj vladi pružiti dovoljno informacija koje će opravdati prihvatanje, modifikaciju ili odbijanje predloženog projekta za buduće finansiranje.

Projekat Serija aktivnosti sa utvrđenim ciljevima, dizajnirana da dovede do određenih ishoda u ograničenom vremenskom periodu.

Projektni ciklus Projektni ciklus prati tok projekta od početne ideje do njegovog kraja. On daje strukturu koja obezbeđuje da se zainteresovane strane konsultuju, i definiše ključne odluke, potrebne informacije i nadležnosti u svakoj od faza tako da se odluke mogu donositi u svakoj fazi tokom projekta. On omogućava evaluaciju kojom se naučene lekcije ugrađuju u buduće programe i projekte.

Projektni menadžment Metodologija pripreme, implementacije i evaluacije projekata i programa zasnovana na integrativnom pristupu i pristupu Logičkog okvira.

Period početka Period implementacije projekta koji dolazi odmah nakon dolaska ugovarača/tehničke pomoći.

Plan rada Raspored koji utvrđuje aktivnosti i resurse neophodne da postizanje rezultata i svrhe projekta.

Raspored aktivnosti Gantov dijagram koji utvrđuje vremenski raspored, redosled i i trajanje projektnih aktivnosti. Takođe se može koristiti kao raspored kontrolnih tačaka za praćenje projekta, kao i za raspodelu nadležnosti za dostizanje kontrolnih tačaka.

Rod Društvene razlike koje se pripisuju muškarcima i ženama, koje oni uče i koje se razlikuju od jednog vremena do drugog i jedne društvene grupe do druge. Rod se razlikuje od pola koji se odnosi na biološki utvrđene razlike između muškaraca i žena.

Rekurentni troškovi Troškovi korišćenja i održavanja koji će nastajati nakon perioda implementacije projekta.

Relevantnost Činjenica da li ciljevi projekta odgovaraju stvarnim problemima, potrebama i prioritetima ciljnih grupa i korisnika na koje se projekat odnosi, kao i fizičkom okruženju u kome treba da se sprovedi.

Raspored resursa Pregled budžeta projekta u kome su sredstva i troškovi povezani sa aktivnostima i i odabranim vremenskim periodom.

Rezultati «Proizvodi» sprovedenih aktivnosti čija kombinacija dovodi do Svrhe projekta, tj. početak uživanja korisnika u održivim koristima projekta.

Rizici Vidi takođe Pretpostavke. Spoljašnji faktori i događaji koji mogu da utiču na tok i uspeh projekta, i za koje ne postoji velika verovatnoća da su tačni. Oni se formulišu na negativan način, na primer «Reforma kaznenih mera ne uspeva».

Strategija podrške državi Termin koji se koristi kao sinonim za Državni strateški dokument

Studija izvodljivosti Ova studija koja se sprovodi tokom Faze ocenjivanja, potvrđuje da li je predloženi projekat zasnovan na dobrim osnovama, i da li ima izgleda da zadovolji potrebe svojih ciljnih grupa/korisnika. Studija treba da dizajnira projekat detaljno uzimajući u obzir sve tehničke, ekonomske, institucionalne, upravljačke, društveno-kulturne, polne i druge aspekte. Studija će EU i partnerskoj vladi dati dovoljno informacija koje opravdavaju prihvatanje, modifikovanje, ili odbacivanje predloženog projekta za finansiranje.

Sredstva Polja «Sredstva» i «Troškovi» zamenjuju OVI i SOV na nivou Aktivnosti. Sredstva su fizički i ne-fizički resursi koji su neophodni za sprovođenje planiranih aktivnosti i upravljanje projektom. Može se napraviti razlika između ljudskih i materijalnih resursa.

Svrha projekta Glavni cilj projekta. Svrha treba da se odnosi na glavni problem i da bude definisana kao održiva korist za ciljne grupe. Svrha takođe treba da odražava podjednake koristi za žene i muškarce u ciljnim grupama. Treba da postoji samo jedna Svrha za svaki projekat.

SWOT analiza Analiza Snaga i Slabosti jedne organizacije kao i Mogućnosti i Pretnji sa kojima se susreće. Alatka koja se može koristiti u svim fazama projektnog ciklusa.

Troškovi Troškovi predstavljaju prevod svih identifikovanih resursa («sredstava») u finansijske termine.

Tehnička pomoć Specijalisti, konsultanti, predavači, savetnici, itd. angažovani da prenesu znanje i veštine, kao i da rade na stvaranju i jačanju institucija.

Ugovor o Finasiranju/Memorandum Dokument koji se potpisuje između Evropske komisije i partnerske zemlje nakon odluke o finansiranju. On obuhvata opis projekta ili programa koji će se finansirati. On predstavlja formalnu odluku EU i partnerske zemlje da finasiraju opisane mere.

Uticaoj Efekat projekta na njegovu širu okolinu i njegov doprinos širim ciljevima sektora sumiranim u Opštim ciljevima projekta, kao i njegov uticaoj na postizanje sveobuhvatnih ciljeva EU.

Uputstva za rad Definišu zadatke koji se traže od izvođača i pokazuju osnovne informacije o projektu i njegove ciljeve, planirane aktivnosti, očekivane rezultate, budžet, vremenski raspored i opis radnih mesta.

Zainteresovane strane Pojedinci, grupe ljudi, institucije, ili firme koje mogu imati veze sa projektom/programom. Oni mogu- direktno ili indirektno, pozitivno ili negativno- da utiču ili da na njih utiče proces i ishodi projekta/programa. Obično treba razmotriti i razne podgrupe.



Ovu publikaciju je pripremila opština Knjaževac u okviru projekta "Formiranje projektne kancelarije u opštini Knjaževac". Projekat je finansijski podržala Evropska komisija.

Urednik: Dragan Milutinović

Knjaževac, oktobar 2006.

"Ovaj dokument je napravljen uz finansijsku pomoć Evropske unije. Za sadržaj ovog dokumenta je isključivo odgovorna opština Knjaževac i on ne predstavlja zvaničan stav Evropske unije."