



Projekt

Zapošljavanje mladih za održivi razvoj Gorskog kotara

# ***UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM I PRISTUP LOGIČKE MATRICE***

---

Materijal pripremila:

Lidija Pavić-Rogošić

ODRAZ - Održivi razvoj zajednice

**IMPRESSUM**

IZDAVAČ: Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o.

ZA IZDAVAČA: Danijel Bertović

MATERIJAL PRIPREMILA: Lidija Pavić-Rogošić

GRAFIČKO OBLIKOVANJE: Kofein d.o.o., Zagreb

TISAK: Printera Grupa

NAKLADA: 200

Godina izdanja 2012.

# Sadržaj

<b>ŠTO JE PROJEKT?</b> . . . . .	5
<b>PROJEKTNI CIKLUS</b> . . . . .	6
Praćenje provedbe projekta . . . . .	7
<b>UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM</b> . . . . .	8
Izrada projekta putem logičkog pristupa . . . . .	8
Analiza dionika . . . . .	9
Analiza kapaciteta organizacije . . . . .	11
Analiza problema . . . . .	14
Analiza ciljeva . . . . .	21
Analiza strategije u projektu: s čim ćete se baviti . . . . .	21
<b>FAZA PLANIRANJA</b> . . . . .	22
Definiranje elemenata projekta . . . . .	22
Ciljevi . . . . .	22
Rezultatii . . . . .	23
Aktivnosti . . . . .	23
Projektna logika . . . . .	24
Logička matrica . . . . .	24
Logika intervencije . . . . .	26
Pretpostavke . . . . .	26
<b>IZRADA PRORAČUNA</b> . . . . .	39
Čemu služi proračun prijedloga? . . . . .	39
Prihvatljivost troškova: troškovi koji se mogu uzeti u obzir za potporu . . . . .	40
Izrada detaljnog proračuna . . . . .	42
<b>UKRATKO O PRAĆENJU I VREDNOVANJU</b> . . . . .	49
Praćenje provedbe (Monitoring) . . . . .	49
Vrednovanje projekta (Evaluacija) . . . . .	49
<b>PRILOZI</b> . . . . .	50
<b>BIBLIOGRAFIJA</b> . . . . .	58



Tiskanje priručnika sufinancirano iz sredstava EU



Darovnica Mladi na tržištu rada

U slučaju korištenja dijelova Priručnika, treba navesti izvor.



## ŠTO JE PROJEKT?

*Projekt je sredstvo organiziranja međusobno povezanih aktivnosti u određeni redoslijed kako bi se ostvarili unaprijed određeni ciljevi u određenom vremenskom okviru i u okviru raspoloživih sredstava.*

Svrha projekta je proizvesti željenu promjenu – u ponašanju ljudi, u načinu na koji sustav funkcionira ili načinu rada neke institucije. Karakteristično je za projekt da se bavi problemom ili potrebama specifične grupe koristeći nove ideje i tehnike, gradeći na postojećim mogućnostima i potencijalima.

Projekt je definiran ciljevima koje želi ostvariti i aktivnostima koje je potrebno provesti da bi se postigli ti ciljevi, obično unutar dobro definiranog vremenskog okvira te financijskih sredstava.

Projekti postoje u poslovnom sektoru (npr. razvoj novog proizvoda), javnom sektoru (npr. razvoj nove zakonske regulative na nekom području) i neprofitnom sektoru. U svim slučajevima, voditelj/ica projekta mora poduzeti sljedeće akcije da bi se projekt proveo:

- pripremiti detaljan plan provedbe baziran na ciljevima projekta, specificirajući potrebna ulaganja i željene rezultate
- postaviti realistične, mjerljive indikatore uspjeha
- pripremiti radni plan i proračun, imajući na umu dostupne resurse i mogućnosti osoblja
- precizno odrediti odgovornosti pojedinih timova/osoba te pratiti njihovu provedbu
- voditi podatke o provedbi projekta (aktivnostima i financijama) te pripremati periodične izvještaje relevantnim institucijama
- poduzimati administrativne zadatke npr. zapošljavanje i nabava opreme
- pratiti napredak projekta te promjene u okolini kako bi se identificirale i poduzele neophodne promjene radi osiguranja napretka projekta u skladu s ciljevima.

Faktori koji utječu na uspjeh projekta

- Dobro planiranje
- Potrebna sredstva
- Razvijeni sustavi i procedure
- Usmjerenost na stvarne potrebe
- Kompetentan i motiviran tim ljudi
- Podržavajuća okolina

## PROJEKTNI CIKLUS

Projektni ciklus sastoji se od sljedećih faza:

- **Programiranje**

Tijekom ove faze analizira se situacija na nacionalnoj i sektorskoj razini kako bi se identificirali problemi, ograničenja i mogućnosti kojima bi se partnerski programi mogli baviti. To podrazumijeva pregled socio-ekonomskih indikatora te nacionalnih i donatorskih prioriteta.

Svrha programiranja je identificirati i složiti se oko glavnih ciljeva i prioriteta sektora te osigurati relevantan okvir programiranja, unutar kojeg se mogu identificirati i definirati projekti.

- **Identificiranje**

Tijekom ove faze provodi se sljedeće:

- razumijevanje/procjena potreba (od strane organizacije i strane korisnika)
- identificiraju se ideje za projekte, što podrazumijeva konzultacije s korisnicima i analizu dionika<sup>1</sup>, analizu problema s kojima se korisnici suočavaju te identificiranje mogućnosti rješavanja tih problema
- identifikaciju potencijalnih projekata
- procjenu kapaciteta svih strana koje će biti uključene u provedbu projekta.

- **Formuliranje**

Ova faza se odnosi na detaljnu razradu projekta što uključuje definiranje sljedećih elemenata projekta:

- ciljevi projekta (opći cilj/evi, specifični ciljevi projekta)
- očekivani rezultati
- ciljane skupine/korisnici
- aktivnosti
- potrebni izvori i sredstva
- raspored aktivnosti
- proračun
- odgovornosti partnerskih strana
- načini monitoringa i evaluacije.

Korisno je uključiti ciljne skupine/korisnike maksimalno koliko je moguće u planiranje projekta.

Važan dio je **financiranje** odnosno osiguravanje sredstava za provedbu aktivnosti.

- **Provedba (Implementacija)**

Cilj ove faze projektnog ciklusa je osigurati uspješnost provođenja projekta kroz provođenje aktivnosti, koje će osigurati postizanje rezultata projekta te ispunjavanje zacrtanih ciljeva. To se postiže putem implementiranja akcijskih planova projekta i sustava praćenja koji su unaprijed definirani.

- **Praćenje i vrednovanje (Monitoring i evaluacija)**

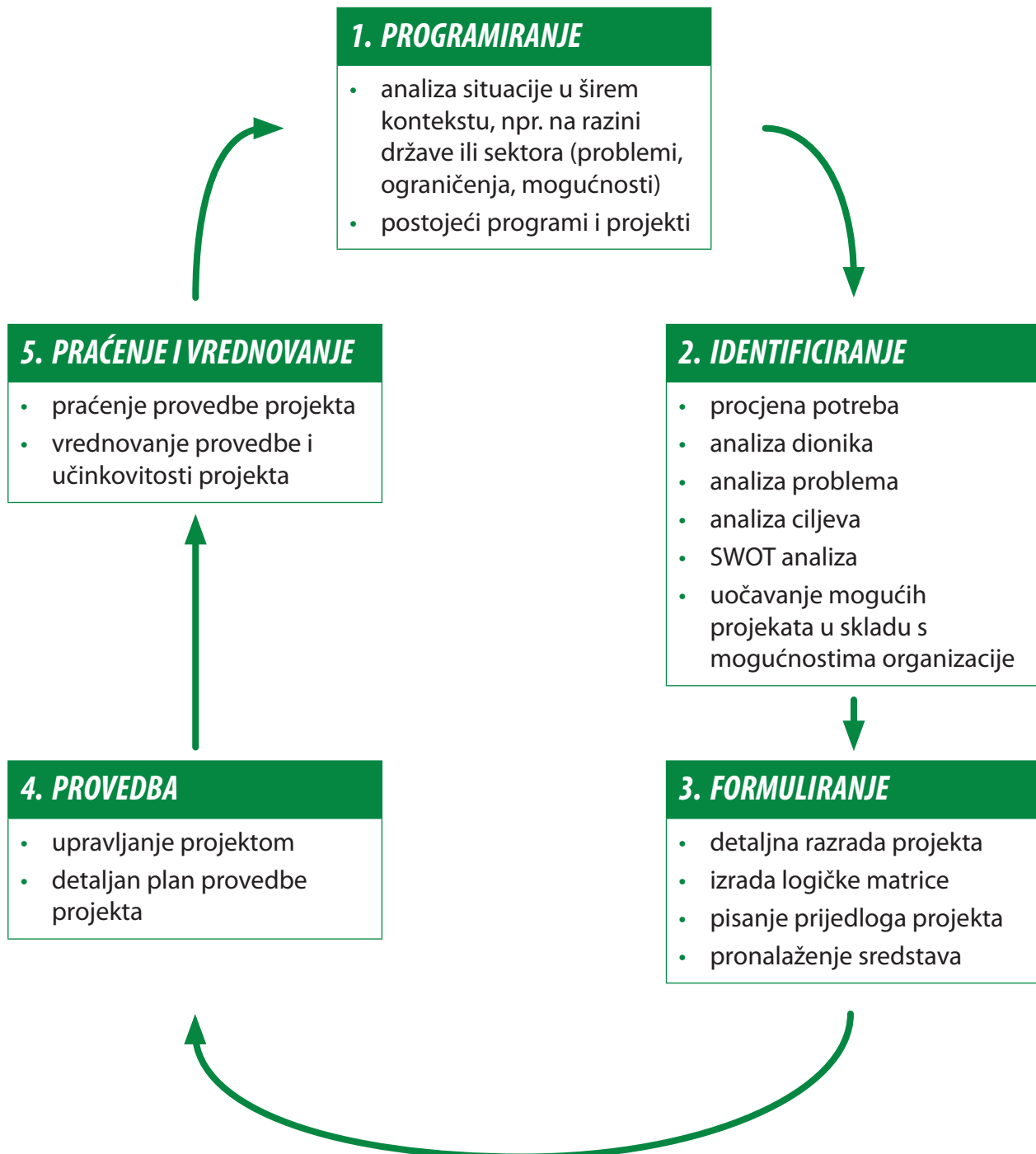
**Monitoring** uključuje kontinuirani proces prikupljanja informacija o napretku projekta te uspoređivanje prikupljenih informacija s planom projekta. Prilikom provođenja monitoringa

<sup>1</sup> Dionici su svi oni na koje će projekt imati utjecaja, bilo pozitivnog ili negativnog.

koriste se različiti instrumenti kao što su ankete, individualni i grupni razgovori s dionicima uključenim u implementaciju projekta, s ciljem poduzimanja mjera za unapređenje projekta i usluga usmjerenih na korisnike.

Faza **evaluacije** uključuje provjeravanje relevantnosti, izvedivosti i održivosti projekta kako bi se unaprijedilo upravljanje projektnim ciklusom.

## Projektni ciklus



## UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

### IZRADA PROJEKTA PUTEM LOGIČKOG PRISTUPA

Izrada projekta putem logičkog pristupa je metoda analize problema i primjerenosti planiranih aktivnosti i rješenja. To je način razmišljanja, intelektualna disciplina korisna u procesu stvaranja projekta, kojom se nastoji potaknuti sveobuhvatni način razmišljanja. Kroz taj se proces otkriva pozadina problema i provjerava se prikladnost predloženih aktivnosti za postizanje rezultata i ciljeva. Također se određuje i promišlja kako se rezultati mogu objektivno procijeniti. Na taj se način može razviti dobar i logičan projekt.

### LOGIČKI PRISTUP

#### FAZA ANALIZE

- **Analiza dionika**  
identifikacija i karakteriziranje glavnih dionika, ciljnih skupina i korisnika
- **Analiza problema**  
identifikacija ključnih problema, ograničenja i mogućnosti, određivanje odnosa uzroka i posljedica
- **Analiza ciljeva**  
određivanje ciljeva (opći cilj i svrha projekta); odabir odgovarajuće projektne strategije

#### FAZA PLANIRANJA

- **Definiranje intervencijske logike**  
definiranje elemenata projekta, testiranje interne logike, formuliranje mjerljivih ciljeva
- **Pretpostavke i rizici**  
utječu na projekt, ali izvan kontrole organizacije
- **Određivanje indikatora**  
za mjerenje napretka i načina mjerenja
- **Plan aktivnosti,**  
trajanje, odgovornosti
- **Planiranje troškova**  
iz plana aktivnosti, izrada proračuna

Ozbiljno zamišljen projekt ne može zadovoljiti prave potrebe korisnika ukoliko nije napravljena analiza postojeće situacije. Često se događa da je analiza problema napravljena bez dovoljnog promišljanja. Naime, osobe koje planiraju projekt uglavnom smatraju da već znaju što je problem te se ne žele baviti "bespotrebnim" istraživanjem potreba. Ipak, situacija može biti viđena na različite načine od strane različitih dionika. Jedna osoba ili grupa ljudi rijetko kada ima kompletnu sliku problema kojim bi se projekt trebao baviti. Stoga je izuzetno važno konzultirati ljude koji imaju drugačiju perspektivu.



## Analiza dionika

Dionici su svi oni na koje će projekt imati utjecaja, bilo pozitivnog ili negativnog. *Dionici na koje će projekt imati pozitivan utjecaj mogu se zvati i korisnicima.* Dionici su i osobe koje mogu utjecati na rezultat projekta.

- Prvi je zadatak izraditi popis svih dionika (organizacija, institucija i pojedinaca) koji postoje u vašoj zajednici ili širem okruženju. Počnite s onima koje znate. Zapišite sve što vam padne na pamet. Popis uvijek možete poslije ispraviti.
- Kad završite, vaša lista može biti podugačka. To je dobar znak – to znači da u vašoj zajednici i /ili sektoru kojim se bavite ima mnogo resursa!
- Sad promislite koji su vam dionici važni za pokretanje i provođenje aktivnosti. Kakav oni utjecaj imaju ili mogu imati na vaš projekt. Pokušajte prepoznati njihove brige i očekivanja.

Postavite za svakog dionika kojeg ste ocijenili kao važnog za vaš rad, bilo da mislite da ima pozitivan ili negativan utjecaj, sljedeća pitanja:

- Koji su njihovi interesi (što ih zanima?)
- Koja su njihova očekivanja (što očekuju od odnosa s vama? Što očekuju od vaše inicijative?)
- Koji su njihovi potencijali (kako bi mogli doprinjeti vašoj inicijativi?)

Ne zaboravite promisliti koja su vaša očekivanja od njih?

Analiza dionika pomaže u određivanju:

- grupa ili pojedinaca koji će najvjerojatnije najviše utjecati na vaš rad
- pozitivnosti ili negativnosti tog utjecaja (ponekad može biti i oboje)
- jačine utjecaja svakog od dionika
- saveznika i protivnika
- načina na koji možete povećati utjecaj saveznika, a smanjiti utjecaj protivnika

Kada identifikirate dionike, konzultirajte ih o problemu. Informacije možete prikupljati na sastancima, provođenjem anketa, čitanjima izvještaja i sl. Kada ste prikupili dovoljnu količinu informacija i obradili ih, možete okupiti dionike da biste dalje razradili potrebe odnosno identificirali problem te razvili projekt.

Analiza dionika je bitna kako bi se identificirale ključne osobe, utvrdio njihov interes u projektu te način na koji njihovi interesi utječu na održivost projekta.

Što je još potrebno utvrditi?

- interese dionika u odnosu na problem te odrediti pretpostavke o njihovoj uključenosti u projekt
- sukob interesa različitih dionika i rizike za projekt
- odnose među dionicima na koje se možete osloniti
- odgovarajuće načine na koje različiti dionici mogu sudjelovati u projektu.

U kontekstu projektnog prijedloga za fondove EU važno je definirati sljedeće dionike:

- CILJNA SKUPINA – Skupine / organizacije koje će od projekta imati direktnu korist (na razini specifičnog cilja projekta)
- KRAJNJI KORISNICI - Koji će imati dugoročne koristi – na razini društva ili nekog sektora

- PARTNERI - Partneri podnositelja prijave moraju aktivno sudjelovati u izradi i provedbi projekta, a njihovi troškovi u provedbi na isti su način prihvatljivi kao i troškovi koje prikazuje korisnik potpore. U svakom natječaju je navedeno tko može biti partner.
- SURADNICI – U projekt mogu biti uključene i druge organizacije. Takvi suradnici moraju imati stvarnu ulogu u projektu, ali ne mogu dobiti financijska sredstva iz potpore. Suradnici ne moraju ispunjavati kriterije prihvatljivosti kao podnositelj prijedloga.

**Primjer:** Tablica analize dionika 1.

Skupine dionika (ili određeni dionik)	Zadaci i odgovornosti	Očekivanja od projekta	Strahovi vezani za projekt	Potencijalna podrška projektu

Korisnici	Saveznici, suradnici	Protivnici / rivali

Korisnici	Njihove potrebe	Kako zadovoljiti potrebe

Saveznici, suradnici	Kako mogu doprinijeti?

Protivnici / rivali	Područje rivalstva	Vaše prednosti	Vaši nedostaci

## Analiza kapaciteta organizacije

Glavni faktor uspjeha projekta je kapacitet sudjelujućih institucija i organizacija. SWOT analiza je alat procjene mogućnosti institucija / organizacije.

**SWOT** je akronim za **STRENGTHS** – snage, **WEAKNESSES** – slabosti, **OPPORTUNITIES** – mogućnosti i **THREATS** – prijetnje.

*Snage* – pozitivne unutrašnje strane organizacije

*Slabosti* – negativne unutrašnje strane organizacije

*Mogućnosti* – vanjski faktori koji mogu pozitivno utjecati na projekt ili organizaciju

*Prijetnje* – vanjski faktori koji mogu negativno utjecati odnosno umanjiti mogućnosti organizacije

SWOT se provodi postupkom izlistavanja ideja (brainstorming) u kojem sudjeluju predstavnici organizacije. Potrebna je jedna osoba kao moderator, da bi objasnila vježbu, zapisala sugestije i sumirala rezultat. Rezultat se bilježi u tablicu koja se sastoji od 4 polja. Članovi grupe moraju imati dovoljno vremena za razmišljanje. Ponekad je potrebno konzultirati i ostale odjele ili timove unutar organizacije odnosno provesti nekoliko SWOT analiza.

Na temelju analize potrebno je odlučiti koji su koraci neophodni da bi se smanjile slabosti i iskoristile mogućnosti. Kako će vam u tome pomoći vaše jake strane? Kako minimalizirati gubitke koji nastaju ako se prijetnje realiziraju?

SWOT analiza može pomoći da promijenite / uskladite svoje ciljeve, jer ste ustanovili da su npr. suviše ambiciozni u odnosu na mogućnosti vaše organizacije. Može vam pomoći i da sagledate kojim se dijelom problema uistinu možete učinkovito baviti u vašem projektu. Od vas nitko ne očekuje da iskorijenite glad u svijetu i okončate sve ratove projektom u trajanju od 12 mjeseci.

### SWOT tablica

	Prednosti - jake strane		Slabosti - slabe strane
ORGANIZACIJA			
	Mogućnosti	PE ST	Opasnosti
OKRUŽENJE			

**PE(E)ST analiza**

Drugi dio SWOT analize je posvećen mogućnostima i vanjskim opasnostima koje prijete organizaciji - iz njene okoline, okruženja. Na ovaj način se mogu stvoriti strategije koje će se temeljiti na objektivnoj procjeni okruženja u kojem organizacija djeluje. Da ne biste izostavili niti jedno važno pitanje, analiza se obavlja po skupinama. Naziv PE(E)ST je izveden od početnih slova glavnih skupina:

<b>P</b> olitičko	<b>S</b> ocijalno
<b>E</b> konomsko ( <b>E</b> kološko)	<b>T</b> ehnološko

Analizirajući mogućnosti koje se pružaju organizaciji i opasnosti s kojima se može suočiti, u obzir morate uzeti sljedeće čimbenike:

**Politički čimbenici**

Tko je na vlasti i kakva je politika vezana za područje djelatnosti organizacije? Koji zakonski propisi pospješuju ili sprječavaju učinkovito djelovanje? Jesu li vlasti otvorene za prijedloge i dijalog s društvom?

**Ekonomski čimbenici**

Postoje li lokalni potencijali za prikupljanje sredstava? Kakvo je stanje gospodarstva, je li stabilno? Koje su najjače gospodarske grane? Obogaćuje li se društvo?

**(Ekološki čimbenici): dodatni faktor**

Koji faktori okoliša utječu ili bi mogli utjecati na našu organizaciju?

**Socijalni čimbenici**

Kako društvo doživljava problematiku s kojom se organizacija bavi? Postoji li tradicija podupiranja organizacija kao što je vaša? Je li zajednica otvorena prema novim idejama?

**Tehnološki čimbenici**

Na koji način zemljopisni uvjeti, mediji, učinkovitost pošte, transporta te drugih pozitivnih ili negativnih čimbenika utječu na mogućnost djelotvornog razvoja organizacije?

**Pravila za uspješno provođenje SWOT-a:**

- budite realistični kod svojih jakih i slabih strana
- navedite gdje je organizacija danas
- budite specifični, ne navodite uopćene konstatacije
- analizirajte u kontekstu svoje konkurencije, npr. jeste li bolji ili gori od njih
- neka analiza bude kratka i jednostavna
- SWOT je subjektivan.

**Primjer:** SWOT analiza jedne organizacije za potporu razvoju lokalnih zajednica

	Jake strane	Slabe strane
ORGANIZACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individualno znanje i vještine</li> <li>• kvalitetan uredski prostor</li> <li>• dobri odnosi s potencijalnim partnerima u neprofitnom sektoru</li> <li>• izdane publikacije</li> <li>• pripremljeni modeli projekata</li> <li>• energija i spremnost za rad</li> <li>• zalihe financijskih sredstava za sljedećih šest mjeseci</li> <li>• besplatan prostor za treninge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjen broj osoblja</li> <li>• smanjeni radni potencijali</li> <li>• neaktivan/nedovoljno uključen Upravni odbor</li> <li>• nedostatak dugoročnog financiranja</li> <li>• nedostatak plana prikupljanja/namicanja sredstava</li> <li>• nedostatak vremena za rad na reviziji strategije razvoja organizacije</li> </ul>
	Mogućnosti	Opasnosti
OKRUŽENJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veći senzibilitet donatora za projekte u zajednicama</li> <li>• djelomično odobren projekt u pilot zajednici</li> <li>• djelomično odobrena sredstva za program tehničke pomoći zajednicama</li> <li>• mogućnost da neki polaznici plaćaju za edukaciju</li> <li>• novi partneri na lokalnoj razini</li> <li>• dosadašnja suradnja s utjecajnim osobama i održavanje kontakata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• glavni donator krajem godine odlazi iz zemlje</li> <li>• neke komisije koje ocjenjuju projektne prijedloge ne shvaćaju naš rad, jer se do sada nisu susrele s takvim pristupom</li> <li>• ministarstvo s kojim surađujemo ne plaća za napravljene usluge</li> </ul>

## ***Analiza problema***

Ako stremite nekoj drugačijoj budućoj situaciji (ciljevima), priznajete postojanje neželjene situacije u sadašnjosti – dakle, postoji neki problem.

Da biste postavili ciljeve projekta, najprije morate razjasniti što je točno problem.

Stoga treba definirati i analizirati probleme. Za početak možete izlistati sve probleme kojih se sjetite. Problemi se trebaju pažljivo identificirati – oni moraju biti postojeći, ne mogući, izmišljeni ili budućí. Problem je postojeća negativna situacija, a ne odsutnost rješenja.

Analiza problema uključuje dva zadatka:

- identificiranje glavnog problema s kojim se suočavaju korisnici planiranog projekta ili organizacija
- identificiranje uzroka i posljedica.

Analiza problema je važan dio suradnje dionika, vas i svih ostalih interesnih strana. Ona uključuje mišljenje svih grupa dionika. Cilj je uspostaviti pregled nad situacijom kroz povezivanje uzroka problema u logički slijed, pri čemu se izrađuje problemsko stablo.

### ***1. način: Problemsko stablo***

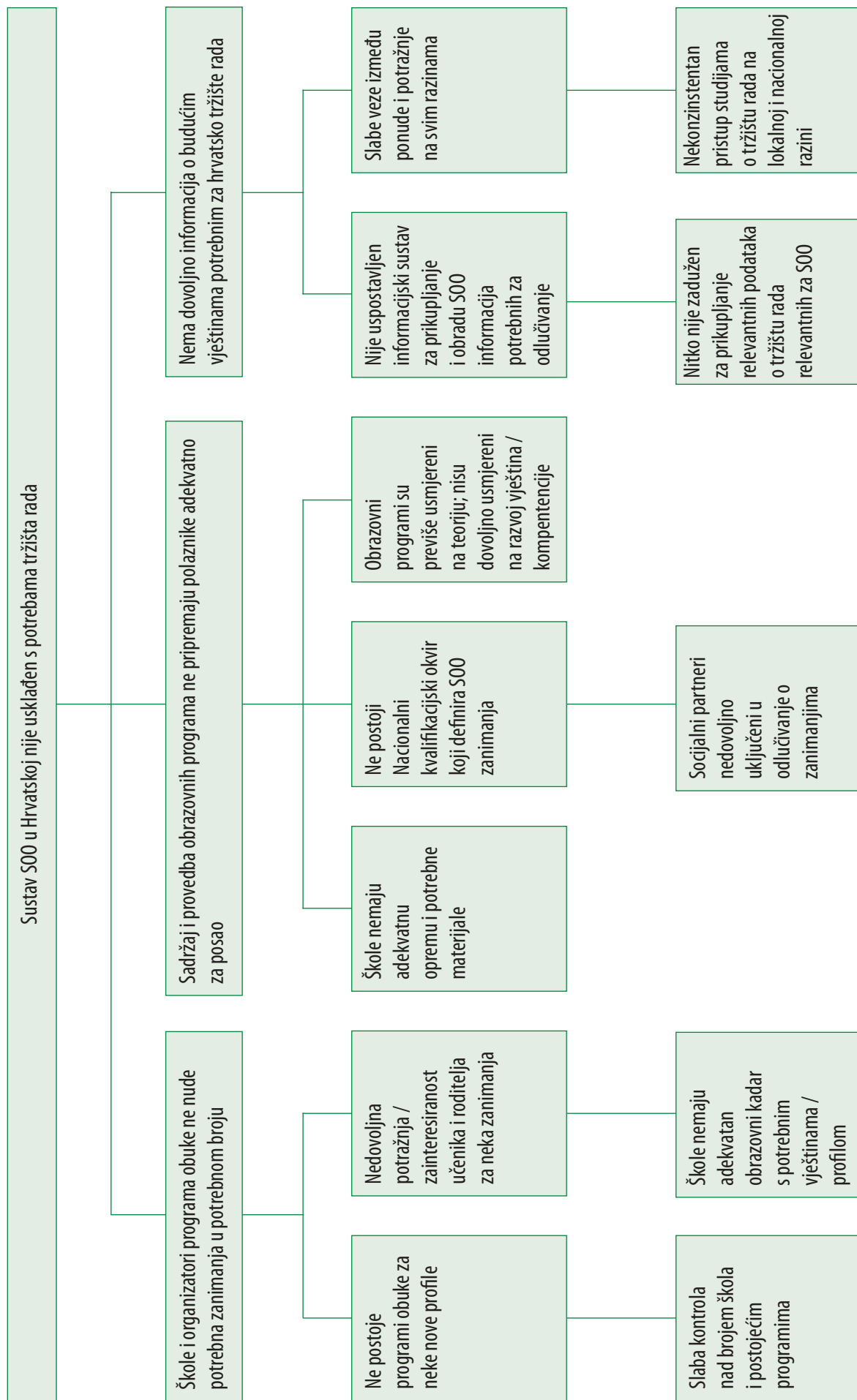
Ako zamislimo stablo, ono ima korijenje (uzrok), veće i manje grane (posljedice). Korijenje označava pravi uzrok problema, daje krajnji odgovor na pitanje o uzroku. Grančice i lišće naposljetku daju krajnji odgovor na pitanje zašto je nešto problem. Napraviti problemsko stablo znači grafički i hijerarhijski predstaviti razumijevanje uzroka i posljedica nekog problema.

*Proces izrade problemskog stabla*

- Izlistajte sve probleme koje prisutni dionici vide u zajednici ili području s kojim se bavite
- Svaki dionik određuje što je za njega ili nju ključni problem u skladu s vlastitim interesom i iskustvom
- Razgovorom se utvrđuje što je ključni problem koji je ujedno i početna točka za problemsko stablo
- Ključni problem je naznačen na *flipchartu* ili velikom papiru na zidu i tada se, ukoliko je uzrok nečeg drugog stavlja niže, a ukoliko je posljedica, stavlja u gornji dio.
- Definirajte izjavu o problemu u nekoliko rečenica.

Logično zvuči ako kažemo da se problem otklanja ukoliko mu se uklone uzroci. No, ne mora se svaki projekt baviti otklanjanjem uzroka. Npr. ako ste suočeni s rijekom izbjeglica, prvi zadatak je zbrinuti ih (hitna intervencija), a tek onda se može razmišljati o uzrocima krize.

**Primjer problemskog stabla: Strukovno obrazovanje i obuka (SOO)**



**2. način: Metoda problemske matrice**

Postoje više načina provođenja analize problema. Jedan od načina je izrada problemskog stabla, gdje se svi prepoznati problemi ispisuju i slažu/"granaju" u uzročno-posljedične veze. U nastavku je opisana primjena manje poznate **metode "problemske matrice."**

**Ispisivanje i odabir problema "metodom sita"** - Ova se analiza obično radi u nekoliko manjih grupa. Svaka grupa raspravlja i ispisuje sve prepoznate probleme. Odabire se do pet najvažnijih i "propušta kroz sito." Za svaki ispisani problem postavljamo sljedeća pitanja:

- treba li organizacija riješiti taj problem?
- želi li ga organizacija riješiti ?
- zna li / može li ga organizacija riješiti?

Problem	Trebamo	Želimo	Znamo/možemo
Problem 1	X		X
Problem 2		X	X
Problem 3	X	X	X

**"Uparivanje" problema** - Odabrani problemi, oni koje trebamo, želimo i možemo riješiti, upisuju se u tablicu:

- horizontalno – slijeva na desno i
- vertikalno – odozgo prema dolje.

Uspoređuju se svi problemi po dva međusobno (uparujemo ih) – važniji problem upisujemo na mjesto u matrici gdje se ta dva problema ukrštaju. Odabir se zasniva na odgovoru na pitanje "Rješenjem kojeg od dva problema će se brže ostvariti napredak?" Tri do četiri najčešće spomenuta problema su prioritetni za rješavanje.

Pitanja koja pomažu pri odlučivanju o važnosti problema su:

- Koji su problemi najveće prepreke u zajednici/skupini?
- Koje se odluke mogu donijeti u vezi s problemom?
- Koji je trošak provedbe određene odluke?
- Koja je očekivana korist od donošenja određene odluke?

	Problem 1	Problem 2	Problem 3	Problem 4
Problem 1	X	Problem 2	Problem 3	Problem 4
Problem 2	X	X	Problem 3	Problem 2
Problem 3	X	X	X	Problem 4
Problem 4	X	X	X	X



**Primjer:** Problemske matrica

Tijekom jedne radionice, sudionici su podijeljeni u četiri grupe. U svakoj se radilo na izlistavanju problema i njihovom grupiranju. Četiri do pet problema koji se se najčešće ponavljali se uparivalo u cilju identificiranja prioriternih problema.

**1. grupa:**

<b>Problem</b>	1. Nerazvijena infrastruktura	2. Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa	3. Nedostatak poduzetničkog duha	4. Niska razina educiranosti
1. Nerazvijena infrastruktura	/	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
2. Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa	/	/	<b>3</b>	<b>4</b>
3. Nedostatak poduzetničkog duha	/	/	/	<b>4</b>
4. Niska razina educiranosti	/	/	/	/

**Prioritetni problemi 1. grupe:**

1. Niska razina educiranosti (3)
2. Nerazvijena infrastruktura / Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa / Nedostatak poduzetničkog duha (1)

**2. grupa:**

<b>PROBLEM</b>	1. Nerazvijena komunalna infrastruktura	2. Usitnjenost zemljišta	3. Problem iseljavanja mladih	4. Neiskorišteni turistički potencijali	5. Nedostatak svijesti o okolišu
1. Nerazvijena komunalna infrastruktura	/	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
2. Usitnjenost zemljišta	/	/	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
3. Problem iseljavanja mladih	/	/	/	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Neiskorišteni turistički potencijali	/	/	/	/	<b>5</b>
5. Nedostatak svijesti o okolišu	/	/	/	/	/

**Prioritetni problemi 2. grupe:**

1. Nerazvijena komunalna infrastruktura (4)
2. Usitnjenost zemljišta (3)
3. Neiskorišteni turistički potencijali (2)
4. Nedostatak svijesti o očuvanju okoliša (1)

3. grupa:

PROBLEM	1. Nezadovoljavajuća infrastruktura	2. Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	3. Neiskorištenost turističkih potencijala	4. Smanjenje proizvodnje, veća nezaposlenost, pad standarda, više korisnika socijalne pomoći	5. Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema
1. Nezadovoljavajuća infrastruktura	/	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	/	/	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Neiskorištenost turističkih potencijala	/	/	/	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Smanjenje proizvodnje, veća nezaposlenost, pad standarda, više korisnika socijalne pomoći	/	/	/	/	<b>4</b>
5. Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema	/	/	/	/	/

Prioritetni problemi 3. grupe:

1. Smanjenje ukupne proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, pad životnog standarda, povećanje korisnika socijalne pomoći (4)
2. Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema (3)
3. Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu (2)
4. Neiskorištenost turističkih potencijala (1)

4. grupa:

PROBLEM	1. Nezaposlenost	2. Nerazvijena poljoprivreda	3. Nerazvijena komunalna infrastruktura	4. Nerazvijena društvena infrastruktura	5. Nerazvijen turizam
1. Nezaposlenost	/	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
2. Nerazvijena poljoprivreda	/	/	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
3. Nerazvijena komunalna infrastruktura	/	/	/	<b>3</b>	<b>3</b>
4. Nerazvijena društvena infrastruktura	/	/	/	/	<b>4</b>
5. Nerazvijen turizam	/	/	/	/	/

Prioritetni problemi 4. grupe:

1. Nerazvijena komunalna infrastruktura (4)
2. Nezaposlenost (3)
3. Nerazvijena društvena infrastruktura (2)
4. Nerazvijena poljoprivreda (1)

**Rangiranje problema** – svi prioritetni problemi pojedinih grupa su rangirani po broju bodova. Prva tri do četiri problema su ključna za rješavanje.

	Problem	UKUPNO BODOVA	KOLIKO JE PUTA PROBLEM BIO NA LISTI:			
			1.	2.	3.	4.
1.	Nerazvijena komunalna infrastruktura	8 (4 + 4)	2			
2.	Smanjenje ukupne proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, pad životnog standarda, povećanje korisnika socijalne pomoći	7 (4 + 3)	1	1		
3.	Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	6 (3 + 2 + 1)		1	1	1
4.	Niska razina educiranosti	4	1			
5.	Neiskorišteni turistički potencijali	3 (2 + 1)			1	1
	Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema	3		1		
	Nerazvijena infrastruktura	3		1		
	Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa	3		1		
	Nedostatak poduzetničkog duha	3		1		
6.	Nerazvijena društvena infrastruktura	2			1	
7.	Nedostatak svijesti o očuvanju okoliša	1				1
	Problem iseljavanja mladih	0				

Kroz ponovno razmatranje rezultata rangiranja definirani su ključni problemi :

Problem 1.	Problem 2.	Problem 3.	Problem 4.
Nerazvijena komunalna i društvena infrastruktura	Neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	Niska razina znanja i društvene osviještenosti	Neiskorišteni turistički potencijali

Nakon definiranja ključnih problema, sljedeći korak je rasprava, procjena i odabir problema s kojim se želi baviti u projektu.

**Izjava o potrebama / opis problema**

Trebate odrediti i objasniti **problem** koji želite riješiti i **potrebe** koje treba zadovoljiti.

Mnoge organizacije čine pogreške pokušavajući preširoko oslikati situaciju i probleme koji se događaju ljudima i općenito u svijetu. Tome se je teško oduprijeti, ali usprkos tome vi trebate projekt svesti na specifičan problem koji je moguće riješiti. Opis problema mora biti most prema predviđenom rješenju.

Jedna od uobičajanih pogrešaka je da organizacije započinju obradu problema češće s problemima s kojima se organizacija suočava, a ne zajednica u kojoj rade ili sektor s kojim se bave. Zapamtite, izjava "organizacija je pred bankrotom" nije problem, ako objektivno gledamo. Potrebe koje navodimo treba predstaviti iz perspektive korisnika, njegovih potreba, problema i namjera. "Djeca nemaju centar za dnevni boravak" nije problem sam po sebi nego je predloženo rješenje neiskazanog problema (npr. dječje neaktivnosti). Da biste bili uspješni trebate dubinski *uroniti* u pravi problem/potrebu. Provjerite jeste li povukli jasnu razliku između stvarnih razloga i simptoma (uzroka i posljedica).

Potkrijepite problem. Kako znate da problem stvarno postoji? Nemojte pretpostavljati probleme, jer nije slučaj da svi imaju iste podatke. Ukoliko to i jest slučaj, neće svi prepoznati iste stvari kao problem. Koristite informacije (umjesto pretpostavki ili vjerovanja) u cilju podupiranja razloga za vaš projekt.

*Rečenica* "Kao što se zna, duljina trajanja nezaposlenosti smanjuje mogućnosti pronalaženja novog posla" *trebala bi biti zamijenjena rečenicom* "Nedavni izvještaj o istraživanju nezaposlenosti pokazuje da svaka godina nezaposlenosti smanjuje mogućnosti za pronalaženje novog posla za 2%. Istraživanje, koje je proveo zavod za zapošljavanje zaključuje..."

Podite od pretpostavke da vaš potencijalni donator ili suradnici na koje računate neće znati mnogo o problemu, a i ako znaju, mogu imati potpuno drugačije mišljenje. Razmišljajte o činjenicama kojima možete informirati onog koji nije informiran i uvjeriti onog koji ne vjeruje.

**Postavite pitanja o prirodi problema**

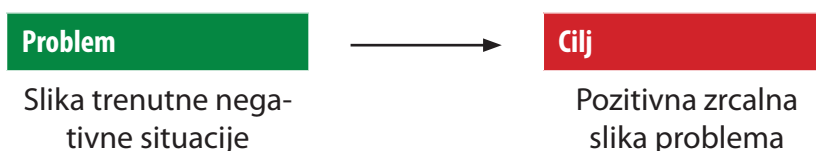
- Zašto je problem važan?
- Koje je područje djelovanja?
- Koje su socijalne posljedice tog problema?
- Koje su posljedice zapostavljanja tog problema?
- Može li se reći da će se problemi uvećati u bliskoj budućnosti?
- Tko su korisnici vaših aktivnosti? Na koji će način oni imati korist?
- Zašto su njihove potrebe tako važne? (opišite ciljne skupine).

Pokušajte izbjeći uopćavanja i rečenice kao što su "generalno osiromašenje gospodarstva" ili "dramatično uvećavanje problema". Statistički podaci naznačeni na primjerenom mjestu korisniji su od "velikih" riječi.

**Zapamtite :**

Izjava o potrebama/opis problema mora:

- biti jasan, problem mora biti stvaran i rješiv
- logično spajati djelatnosti organizacije i probleme / potrebe u zajednici na kojima ćete raditi odnosno sektoru u kojem djelujete
- biti potkrijepljen *glasom* zajednice, uglednih ljudi, podrškom ostalih organizacija koje rade na istom problemu ili stručnjaka s tog područja,
- biti potkrijepljena statističkim pokazateljima i drugim relevantnim podacima.

**Analiza ciljeva**

Dok analiza problema predstavlja negativne aspekte postojeće situacije, analiza ciljeva predstavlja pozitivne aspekte željene budućnosti. Ona uključuje pretvaranje problema u ciljeve – logičko stablo ciljeva se može shvatiti kao odraz u zrcalu logičkog stabla problema.

Veze među ciljevima mogu se kasnije uskladiti s hijerarhijom ciljeva: opći cilj - specifični cilj - rezultati. Pojedini se ciljevi mogu grupirati.

Specifični ciljevi moraju imati sljedeće karakteristike:

- *realističnost* – dostizni su s postojećim financijskim i materijalnim resursima u okviru zadanog vremena
- *specifičnost* – progres se može pripisati projektu, a ne nečem drugome
- *mjerljivost* – uspjeh projekta tj. postotak ostvarenja ciljeva mora biti moguće izmjeriti.

**Analiza strategije u projektu: s čim ćete se baviti**

Kako je teško vjerovati da će pojedini projekt riješiti sve aspekte problema, treba odabrati one čije je ostvarenje u moći organizacije. završni dio analize ciljeva uključuje određivanje što neće biti unutar projekta. Treba dobro razmisliti o izvodljivosti projekta i isključiti sve što s postojećim kapacitetima nije moguće provesti.

Rezultat analize može biti selekcija ciljeva, sužavanje ciljeva ili program koji se sastoji od nekoliko projekata.

Odabire se ona strategija koja je vašoj organizaciji u datom trenutku i okruženju najrealnija za izvođenje (npr. odgovara vašoj ciljnoj slupini, predstavlja prioritet za dionike, financijski je isplativa, tehnički izvodljiva, pozitivno utječe na zajednicu ili sektor kojim se bavimo, organizacija može realno obaviti predviđeni obim aktivnosti i sl.).

Izabrana strategija se koristi u formulaciji prvog stupca logičke matrice – logika intervencije (opći cilj, specifični cilj, rezultati i aktivnosti).

## FAZA PLANIRANJA

### Definiranje elemenata projekta

To je narativni opis projekta odnosno njegove razine:

- opći cilj,
- specifični ciljevi,
- rezultati
- aktivnosti.

### Ciljevi

Ciljeve možemo podijeliti na “**opće i specifične**”.

**Opći cilj** iskazuje željenu promjenu koja može biti ostvarivana tijekom više godina i općenita je. On se uklapa u regionalnu, sektorsku politiku grada / regije / države i sl. Može npr. započeti glagolom *pridonijeti* ili sl.

**Specifični cilj** je cilj koji mora biti postignut za vrijeme trajanja projekta i koji uglavnom pridonose održivim dobrobitima za ciljanu skupinu (*povećati, poboljšati, provesti* i sl.).

Mnoge organizacije miješaju ciljeve i aktivnosti. Na primjer, ako je *problem* koji želite definirati “nedostatak znanja i vještina članova i zaposlenika o djelotvornom vođenju organizacije”, *cilj* koji možete odabrati je “unaprijediti njihova upravljačka znanja i vještine radi djelotvornog vođenja organizacije”. *Podcilj* može biti - osmisliti i provesti Program edukacije.

Ukoliko imate problem odijeliti ciljeve (što želite postići) od rezultata i aktivnosti (način postizanja), pomaže razmišljanje o tome koje promjene želite vidjeti nakon jedne ili dvije godine vašeg rada, s obzirom da je promjena sama cilj koji želite postići svojim projektom. Kada opisujete podciljeve projekta morate biti što konkretniji, dajući detaljne informacije o kvalitativnim i kvantitativnim promjenama te o utjecaju koji želite postići na ciljnu skupinu.

#### PRIMJER 1:

Povećati informatičku pismenost učenika završnih razreda srednjih škola u Brodsko - posavskoj, Osječko - baranjskoj i Vukovarsko-srijemskoj županiji u narednih godinu dana za 15%.

#### PRIMJER 2:

Pošumiti 350 hektara opožarenih područja zadarskog zaleđa mladica bora i pinije u narednih godinu i pol.

#### PRIMJER 3:

Smanjiti depresivna stanja i asocijalno ponašanje kod 65 invalida paraplegičara s područja Split-sko - dalmatinske županije za 5%.

Usprkos tome što ćete predstaviti sam projekt, važno je i dati jasnu osnovu za **mjerenje uspjeha** vašeg rada. Organizacija treba odrediti mjerljive ciljeve i kriterije na temelju kojih će se odrediti učinkovitost programa.

## Rezultati

Rezultat je specifičan, mjerljivi proizvod projekta, koji se postiže provođenjem različitih aktivnosti u projektu. On se uvijek piše u prošlom vremenu (*održano, educirano, tiskano i sl.*)

Ako slijedimo prije navedeni primjer, rezultat projekta može biti: svi voditelji organizacije završili program edukacije i stekli potrebna znanja i vještine potrebne za kvalitetno vođenje organizacije.

## Aktivnosti

Aktivnosti se osmišljavaju, dogovaraju i provode kako bi se postigli očekivani rezultati odnosno zadani podciljevi i ciljevi.

Ako nastavimo slijediti prije navedeni primjer, aktivnosti koje se trebaju provesti kako bi se postigli rezultati su npr. provesti procjenu potreba za edukacijom među voditeljima; napraviti detaljan program edukacije, raspisati natječaj i odabrati trenere itd.

Sve aktivnosti moraju voditi ostvarivanju očekivanih rezultata i dogovoreni podciljeva i ciljeva projekta na takav način da osiguravaju uvjerljivost cjelokupnog projekta: ništa ne smije nedostajati i sve što se uključi ima svoju svrhu.

Važno je zapamtiti da se pri rješavanju istog problema možemo koristiti različitim metodama, pa tako na primjer pitanje smanjenja ovisnosti kod mladih može se rješavati radom s roditeljima - u cilju prevencije izolacije mladih unutar obitelji, ili direktno - radom s mladima kako bi razvili pozitivno razmišljanje ili čak putem meditacije i hipnoze raditi na prevenciji zloupotreba droga.

Potrebno je sve aktivnosti temeljito isplanirati te razmisliti o procesu praćenja i procjene uspjeha u radu. To će osigurati mogućnost brze intervencije i prilagodbe projektnog plana, a što bi moglo biti vrlo važno ukoliko se pokaže da postoje velike razlike između planiranih i postignutih rezultata.

Realan plan aktivnosti koji vodi ostvarenju zadanih ciljeva i podciljeva projekta može se osmisлити i dogovoriti putem detaljnog opisa i rasporedom rada i odgovornosti. Sve aktivnosti koje navodite, organizacija treba biti u stanju provesti u zadanom roku. Stoga je poželjno i korisno izraditi **plan i raspored aktivnosti** projekta, u kojem će se jasno opisati planirani događaji i dijelovi projektnih aktivnosti mjesec po mjesec (ili kvartalno, kako god procijenite da je bolje).

Opisujući aktivnosti, provjerite jeste li uključili i detaljne informacije o ciljnoj skupini kojoj je projekt namijenjen i metodi njenog odabira. Ukoliko je edukacija namijenjena dvadesetorici voditelja udruga, navedite tko su oni i kako ćete ih odabrati, koji će biti glavni kriteriji odabira i sl.

### Razlikovanje ciljeva i aktivnosti

Što želimo postići/ promijeniti?

**CILJ**



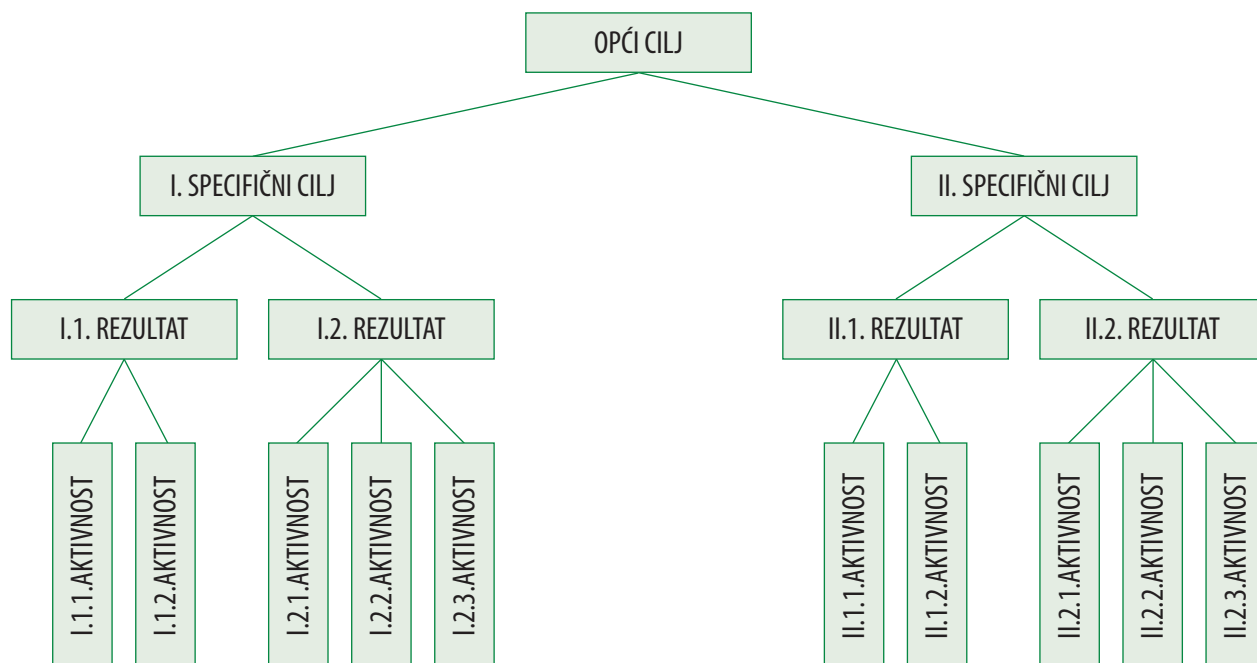
Zašto provodimo aktivnost?

Kako želimo ostvariti promjenu?

**AKTIVNOSTI**

Kako ćemo postići cilj?

## Projektna logika



## Logička matrica

Glavni je rezultat procesa logičkog pristupa osmišljavanju projekta - logička matrica (LM). Ona se također može nazvati konačnim "proizvodom" procesa. Izrada logičke matrice ne svodi se na "ispunjavanje 16 kućica". Iza svake stoji pažljiva analiza i logičko razmišljanje. "Kućice" predstavljaju samo sažetak dužeg procesa. Ako se taj proces ne provede ili se provede slabo, rezultat može biti nestrukturiran prijedlog projekta i njegovo neprihvatanje od strane dionika i donatora. Kvaliteta sažetka projekta prikazana u obliku matrice zavisi od kvalitete analize koja joj je prethodila.

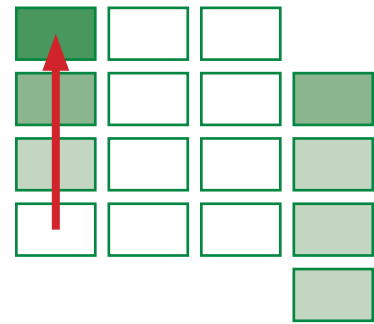
Logička matrica treba odražavati strategiju projekta koja proizlazi iz pažljive analize postojeće situacije - a ne obrnuto.

Logika intervencije	Objektivno provjerljivi pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
Opći cilj			
Specifični cilj			
Rezultati			
Aktivnosti	Sredstva	Troškovi	+ preduvjeti

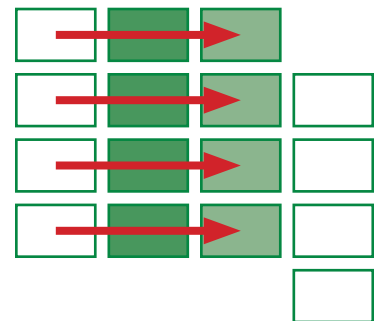


Logičku matricu čine četiri vodoravna retka i četiri stupca.

**U okomitoj** logici matrice (prvi stupac = strategija projekta) utvrđuje se što i kako projekt namjerava postići razjašnjavajući uzročne odnose između različitih razina ciljeva. U četvrtom stupcu matrice možemo utvrditi što i kako projekt namjerava postići određivanjem važnih pretpostavki i rizika iz okruženja.



**U vodoravnoj** logici matrice određuju se pokazatelji kojima se mjeri tijek projekta i utjecaj, kao i načini provjere tih pokazatelja.



### Struktura logičke matrice

*Okomita logika:*

- utvrđuje ono što se projektom namjerava postići
- razjašnjava uzročne odnose (od sredstava do rješenja)
- određuje važne pretpostavke i rizike iz okruženja

*Vodoravna logika:*

- određuje pokazatelje kojima se mjeri tijek i napredovanje
- utvrđuje izvore/sredstva pomoću kojih će se provjeravati pokazatelji

Logička matrica služi kao **sažetak ključnih informacija vezanih uz projekt**. Ona pruža jednostavan pregled koji omogućuje brzu procjenu dosljednosti i sklada u logici projekta.

## Logika intervencije

<b>Opći (dugoročni / razvojni) cilj</b>	Srednje - i dugoročna korist, kojoj pridonosi projekt
<b>Specifični (kratkoročni) cilj</b>	Kratkoročni cilj kojeg se jasno može postići putem aktivnosti u projektu
<b>Rezultat</b>	Specifični proizvodi i usluge koje pruža projekt direktnim korisnicima projekta u svrhu postizanja specifičnih ciljeva
<b>Aktivnosti</b>	Što treba učiniti kako bi se postigli rezultati, upotrebom ljudskih, tehničkih i financijskih resursi
<b>Aktivnosti</b>	Sredstva

## Pretpostavke

Projektom nikada ne možemo pokriti sve čimbenike određene situacije. Uvijek postoje vanjski čimbenici, koji utječu na projekt ili čak odlučuju o njegovu uspjehu, ali se nalaze **izvan** kontrole projekta.

Svrha određivanja pretpostavki jest:

- utvrditi i procijeniti moguće rizike
- utvrditi ovisnost uspjeha projekta o njima
- pratiti te rizike tijekom provedbe projekta i
- omogućiti osnovu za potrebne prilagodbe.

Vanjski čimbenici koje treba uključiti u logičku matricu mogu proizaći iz analize dionika: možda treba uključiti i utvrđene probleme koji nisu predmet projekta.

Daljnji vanjski čimbenici koje treba uzeti u obzir ako se žele postići ciljevi projekta mogu se utvrditi logičkim razmišljanjem: sustavnim pregledom matrice, počevši od najniže razine ciljeva, te postavljanjem pitanja: "Koji još vanjski uvjeti moraju biti ispunjeni da bi se dostigli ciljevi na višoj razini?" U te pretpostavke treba uračunati elemente kao što su makroekonomski, institucionalno-politički, ekološki i socio-kulturni uvjeti, na koje ne možemo jednostavno djelovati.

Pretpostavke se unose u četvrti stupac matrice i formuliraju se u pozitivnim kategorijama. U tablici koja je prikazana na sljedećim stranicama možete naći prikaz *Interne logike logičke matrice* može se vidjeti njihova međusobna povezanost s različitim razinama ciljeva (ako se provedu predviđene aktivnosti, a pretpostavke su točne, tada će se rezultati postići). Način

Postoje i **preduvjeti** koje treba ostvariti kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Oni se razlikuju od pretpostavki po tome što se moraju zadovoljiti **prije** nego započnu aktivnosti projekta.

Ponekad je teško odlučiti treba li neku pretpostavku uvrstiti u matricu (pitamo se je li dovoljno važna). Navođenje pretpostavki trebalo bi poslužiti za procjenu ozbiljnosti rizika i zavisnosti prije odlučivanja o provedbi projekta. Pri izboru pretpostavki koje će biti prikazane u matrici, treba voditi računa o toj svrsi. Općenito, rizici za provedbu projekta ne bi smjeli biti veliki. Navođenje velikog broja pretpostavki u logičkoj matrici upućuje na visoke rizike projekta; zato treba spomenuti samo one najvažnije. Svrha navođenja rizika i zavisnosti ostaje ista: utvrditi ih, procijeniti i pratiti.

### ***Prikaz projekta***

Logička matrica (LM) samo je predložak koji svim projektima omogućuje sažimanje na standardiziran način. Koriste je procjenitelji projekata kako bi jednostavno i brzo provjerili logiku projektnog prijedloga i njegovih sastavnih dijelova. Ona pokazuje da se svaku razinu dostignuća može provjeriti i upućuje na način kako to učiniti.

LM pokazuje logičku vezu između aktivnosti i učinaka (rezultata), pokazuje povezanost tih rezultata s (kratkoročnim) ciljevima projekta te povezanost tih kratkoročnih ciljeva s krajnjim ciljem.

Budući da svi projekti koriste isti predložak (matricu), procjenitelji mogu različite projekte brzo razumjeti i usporediti.

LM je također sredstvo kojim ćete i vi i vaš donator pratiti i razumjeti tijek projekta, te po svršetku projekta provjeriti njegov ishod.

### ***Rizici u primjeni LM-a***

Ako je vaš projekt logički planiran i osmišljen od početka do kraja, ako ste koristili način razmišljanja logičkog ustroja projekta, popunjavanje predloška (logičke matrice) je lako. Tu nema posebnih naznaka i upozorenja. Logička matrica omogućava vam izradu preciznog sažetka projekta. To je njena glavna zadaća.

Ako je projekt slab (nije proveden proces logičkog pristupa osmišljavanju projekta), ako nema logičke veze između aktivnosti i učinaka, ako rezultati nisu provjerljivi ili ne znate kako ih provjeriti, projekt neće biti prihvaćen ni financiran, iako logička matrica može biti naoko korektno popunjena.

Slično tome, ako su svi potrebni logički elementi predstavljeni u projektnom prijedlogu, ali je LM manjkavo popunjena, vrlo je vjerojatno da će projekt zbog toga biti odbijen.

Preporuka je da se najprije popuni, provjeri i do kraja definira logička matrica i da se tek onda priprema tekstualni dio prijedloga projekta.

## LOGIČKA MATRICA EK

	LOGIKA INTERVENCIJE	OBJEKTIVNO POVJERLJIVI POKAZATELJI	IZVORI PROVJERE	PRETPOSTAVKE
<b>OPĆI CILJ</b>	Širi cilj, u skladu s nacionalnim, sektorskim ili ciljevima EU, kojem će projekt doprinijeti. Ne ostvaruje se samim projektom već su potrebni doprinosi drugih projekata.	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja općeg cilja projekta		
<b>SPECIFIČNI CILJEVI</b>	Središnji cilj projekta, čijim se postizanjem pridonosi postizanju općeg cilja. Rješavaju glavni problem i definiraju održivu korist za ciljnu skupinu. Postižu se na kraju projekta I. II.	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja specifičnih ciljeva projekta Koji su pokazatelji koji jasno pokazuju da su specifični ciljevi postignuti?	Gdje i kako se mogu pronaći informacije o objektivno poverljivim pokazateljima. (statistički izvještaji...)	Vanjski faktori koji utječu na postizanje ciljeva projekta, a nalaze se van utjecaja projekta i provoditeža projekta . Moraju biti zadovoljeni kako bi projekt uspio. Koji se rizici moraju uzeti u obzir?
<b>REZULTATI</b>	Posljedica poduzetih aktivnosti. Kombinacija rezultata postiže specifične ciljeve projekta. I.1. I.2. II.1. II.2.	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja rezultata projekta	Gdje i kako se mogu pronaći informacije o objektivno poverljivim pokazateljima. (izvještaj s obuke, evaluacija, medijsko izvještavanje...)	Vanjski uvjeti koji moraju biti zadovoljeni kako bi se postigli rezultati projekta.
<b>AKTIVNOSTI</b>	Aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se ostvarili rezultati. Aktivnosti se grupiraju po očekivanim rezultatima I.1.1 I.1.2 I.2.1 II.1.1 II.1.2 II.2.1	<b>SREDSTVA</b> Resursi nužni za izvođenje planiranih aktivnosti. Komponente: ljudski resursi, tehnička pomoć, oprema, radovi.	<b>TROŠKOVI</b> Navode se troškovi svake komponente iz rubrike <b>sredstva</b>	Vanjski uvjeti koji moraju biti zadovoljeni kako bi se mogle provesti aktivnosti. Koji <b>preduvjeti</b> moraju biti zadovoljeni prije početka projekta?

**Interna logika logičke matrice**

<b>OPĆI CILJEVI</b>	mjereni...		
	vodi prema		
<b>SPECIFIČNI CILJEVI</b>	mjerena...	uz pretpostavku	
	vode prema		
<b>REZULTATI</b>	mjereni...	uz pretpostavku	
	vode prema		
<b>AKTIVNOSTI</b>	i sredstva	uz pretpostavku	Preduvjeti Ukoliko su preduvjeti ispunjeni, mogu započeti projektne aktivnosti

**Primjer: Strukovno obrazovanje i obuka (SOO) - LOGIČKA MATRICA (izvod)**

LOGIKA INTERVENCIJE	OBJEKTIVNO PROVJERLJIVI POKAZATELJI (INDIKATORI)	IZVORI PROVJERE	PRETPOSTAVKE
<p><b>OPĆI CILJ</b></p> <p>Modernizirati hrvatski sustav strukovnog obrazovanja i obuke (SOO) kako bi bolje odgovorio promijenjenim potrebama hrvatskog gospodarstva te pomogao zapošljivosti, naročito mladih</p> <p><b>SPECIFIČNI CILJEVI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pripremiti okvir za moderni hrvatski sustav SOO</li> <li>2. Razviti kritičnu masu ključnih aktera koji će omogućiti daljnje reforme SOO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećana fleksibilnost, mobilnost i zapošljivost radne snage</li> <li>• Postotak od ukupnog broja učenika koji su završili SOO koji su dobili prvo zaposlenje u struci</li> <li>• Izrađen nacrt akcijskog plana srednjoročnih mjera za restrukturiranje te dogovoren s dionicima</li> <li>• Organizacijska struktura SOO odražava pristup vođen potrebama, kako bi se zadovoljile potrebe tržišta rada te potrebe pojedinaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istraživanja Agencije za strukovno obrazovanje</li> <li>• Izvješća i podaci Zavoda za statistiku</li> <li>• Završno izvješće projekta</li> <li>• Nacionalna obrazovna strategija</li> <li>• Akcijski planovi za SOO/ propisi</li> </ul>	<p>Uključeni dionici posvećeni započetom procesu i nakon projekta</p> <p>Poslodavci i njihove organizacije te sindikati aktivno uključeni u osmišljavanje politike SOO</p>
<p><b>REZULTATI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Politika SOO (Zeleni dokument) razrađena u nacrt zakonskih propisa za SOO</li> <li>1.2. Određeni strateški elementi integriranih škola za SOO u dogovoru s ključnim dionicima na nacionalnoj razini te podneseni Ministarstvu obrazovanja</li> <li>2.1. Poboljšani kapaciteti ravnatelja škola za SOO, lokalnih vlasti nadležnih za obrazovanje i ostalih relevantnih dionika za reformu sustava</li> <li>2.2. Osigurana široka potpora za reforme SOO među školskom zajednicom, dionicima i donositeljima odluka na lokalnoj i nacionalnoj razini</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cca 25 osoba iz tijela državne uprave i institucija, predstavnika poslodavaca i sindikata, škola za SOO i drugih relevantnih dionika aktivno u radnoj grupi</li> <li>• Nacrti dokumenata</li> <li>• Broj lokalnih dionika koji je sudjelovao na sastancima županijskih razina</li> <li>• Cca 180 ravnatelja škola educirano u upravljanju projektnim ciklusom</li> <li>• Broj sudionika na informativnim događanjima</li> <li>• Broj škola pokrivenih informativnim događanjima</li> <li>• 2000 kopija brošura tiskano i podijeljeno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiskano izvješće o baznom stanju</li> <li>• Izvješće JLS</li> <li>• Projektna dokumentacija</li> <li>• Objavljen natječaj za poticaje</li> <li>• Izvještaj o dodijeljenim poticajima</li> <li>• Liste sudionika javnih događanja i treninga</li> <li>• Pregled objava u medijima</li> </ul>	<p>Predstavnici lokalnih vlasti, ravnatelji škola, nastavnici i drugi relevantni dionici posvećeni projektu</p>
<p><b>AKTIVNOSTI (izvadak)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Osnovati radnu grupu za strategiju i propise</li> <li>1.1.2. Pripremiti nacrt strategije i propisa</li> <li>1.2.1. Pripremiti akcijski plan za provedbu srednjoročnih mjera za restrukturiranje postojećih škola za SOO</li> <li>1.2.2. Održati najmanje 6 jednodnevnih sastanaka županijske razine, u svrhu informiranja i razmatranja plana za prilagodbu škola i programa za SOO</li> </ol>	<p><b>SREDSTVA</b></p> <p>Voditelj tima</p> <p>Stručnjaci za tržište rada i partnerstvo</p> <p>Radna grupa za strategiju i propise</p> <p>Zaposlenici Provedbene jedinice te ASO i MZOŠ</p>	<p><b>TROŠKOVI</b></p>	<p>Sastav tima zadovoljava osigurava vještine i kvalifikacijsku strukturu potrebnu za optimalnu provedbu projektnih aktivnosti</p> <p>Četiri ključna stručnjaka s bogatim iskustvom u SOO raspoloživ</p>

## ***Izrada plana aktivnosti***

Plan aktivnosti je dokument koji opisuje planirane aktivnosti za postizanje određenog rezultata, vremenski okvir i potrebne resurse za ostvarenje, te odgovorne osobe.

Bitni elementi plana aktivnosti su:

- specifični koraci, odnosno planirane aktivnosti, osobe koje su uključene u ostvarivanje i krajnji rok za svaki korak
- vremenski okvir potreban za provođenje aktivnosti
- ljudski i materijalni resursi koji su potrebni, kako biste postigli željene rezultate
- osoba odgovorna za svaki od navedenih koraka.

### ***Kako pripremiti plan aktivnosti?***

Svrha je plana aktivnosti jasno odrediti što treba učiniti za postizanje očekivanih rezultata, koji će pridonijeti postizanju dogovorenih ciljeva. Ovisno o predmetu planiranja, koraci u pripremi akcijskog plana trebaju u logičnom slijedu, od prepoznavanja potreba do djelovanja, navesti sve aktivnosti koje treba poduzeti u cilju kvalitetnog provođenja te nadzora provođenja plana. U procesu planiranja također je važna uključenost i sudjelovanje ključnih osoba/organizacija, kako bi se osigurala njihova predanost u postizanju očekivanih rezultata.

### ***Vodite računa o sljedećem uz plan aktivnosti***

- Nemojte prikazivati STVARNE datume na planu koji predajete. Prikažite samo mjesec 1., 2., 3. itd. trajanja projekta. Mjesec 1. je prvi mjesec nakon potpisivanja ugovora o financijskoj potpori.
- Obuhvatite SAMO aktivnosti koje ste spomenuli u prijedlogu.
- Ne zaboravite da je procjena aktivnost. Uključite je.
- Prilikom predaje narativnih izvještaja o projektu valja izvijestiti o postignućima u odnosu na plan koji je predan. Ako je plan jasan, tada će i izvještavanje biti lako.
- Imate li detaljniji plan, korisno je uključiti ga u sporazum o partnerstvu.

**Primjer:** Akcijski plan – Gantt tablica

Aktivnost	Mjeseci												Odgovorne osobe	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>I.1. TRENING PROGRAM</b>														
Priprema & promocija & odabir polaznika	x	x	x	x										VP, PA
Provedba treninga					x		x		x		x			VP, T, PA
Evaluacija												x		E
<b>II. TISKANJE PUBLIKACIJE</b>														
Priprema teksta	x	x	x	x	x	x	x							VP, PA
Dizajn i tiskanje							x							VP, D, TS
Dostava korisnicima								x	x	x	x	x		PA,
<b>III. RAD S MEDIJIMA</b>														
Sastanci s novinarima	x			x			x			x		x		VP, N, P, PA
Prirediti materijale za medije		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		VP, PA
Pripremiti DVD priloge							x		x		x			VP, P

VP Voditelj projekta  
 T Treneri  
 PA Asistent na projektu  
 N Novinari

P Partner  
 E vanjski evaluator  
 D Dizajner  
 Ts Tiskara

**Objektivno provjerljivi pokazatelji (indikatori)**

**Pokazatelj** ili indikator je opći naziv za instrumente, simptome, obilježja koja najbolje opisuju trenutno stanje neke pojave odnosno stanje procesa ili postupaka izvođenja nekog rada ili programa (Oxford Dictionary of Current English, 1982.).

Dobri indikatori trebaju biti:

- specifični - mjeriti stvarne učinke aktivnosti ili inicijative;
- mjerljivi;
- dostupni;
- relevantni s obzirom na ciljeve o kojima je riječ;
- vremenski određeni.

*Upamtite:* Glavna slabost sustava monitoringa i evaluacije najčešće su loše određeni indikatori. Glavni problemi koji se javljaju pri izboru indikatora uključuju:



- *previše indikatora* – određivanje količine potrebnih informacija uključuje odnos između potrebnih informacija za donošenje odluka i potrebnih informacija koje donositelj odluka može pročitati i analizirati. Količina informacija mora biti primjerena razini menadžmenta: na dnevno operativnoj razini potrebno je više detalja dok se sažete informacije koriste na višim razinama
- *previše složeni indikatori* mogu biti velik problem u prikupljanju podataka, kako u pogledu potrebnih vještina tako i u pogledu dostupnih izvora
- *preveliko fokusiranje na pokazatelje napretka* koje ne osigurava dovoljno informacija o samoj izvedbi projekta. Glavna kritika je da je često teško mjeriti *utjecaj tijekom* trajanja društvene akcije.

Pri određivanju pokazatelja pomoći će vam sljedeće pitanje: Što vam konkretno može pokazati da ste postigli određeni rezultat ili cilj vašeg projekta?

*Pažljivo s kvantitativnim pokazateljima!*

Pokazatelji mogu biti: **kvantitativni** (izražavaju mjerljivu količinu nečega, npr. ukupni broj, postotak, stopu i omjer) i **kvalitativni** (opisuju kvalitetu nečega, npr. promjenu stavova, ponašanja i osjećaja, procesa i shvaćanja situacija). Budući da su kvantitativni pokazatelji mjerljivi i svi ih više volimo, imajte na umu da bez njihova kvalitativnog opisa i objašnjenja konteksta zapravo ništa ne znače. Brojkama možemo impresionirati donatore, možda i širu javnost, ali o vašem radu i promjenama do kojih ste došli sami po sebi malo govore.

### **Osnovne grupe pokazatelja**

Razumijevanja i snalaženja radi, pokazatelje možemo podijeliti u više skupina, ovisno o njihovoj funkciji odnosno o tome na koji aspekt uspjeha vašega rada ukazuju. Prihvatite tu tipologiju kao smjernicu i dopunite je svojim spoznajama:

**1. Pokazatelji učinkovitosti.** Ukazuju na to jeste li učinili ono što ste rekli učiniti, znači koji je izravan i neizravan učinak provedenih aktivnosti (rezultati i učinak). Obuhvaćaju popis i analizu provedenih aktivnosti, njihove neposredne učinke te krajnji ishod tih učinaka - kako ti učinci pridonose krajnjem cilju projekta.

*Primjer:* Organizacija je planirala tijekom sljedeće godine provesti tri projekta: (1) projekt za vodoopskrbu; (2) projekt za zapošljavanje marginaliziranih grupa i (3) kampanju protiv hepatitisa. U planu je zacrtano da će se aktivnosti sva tri projekta provesti u pet sela. Zacrtani rezultati aktivnosti su sljedeći: (1) na projektu za vodoopskrbu izgradit će se tri bunara; (2) na projektu za zapošljavanje zaposlit će se 15 marginaliziranih osoba na izgradnji i održavanju bunara; (3) u kampanji protiv hepatitisa bit će održane dvije radionice u svakom selu i bit će tiskane tri brošure. U tom će slučaju izvori informacija biti zapis aktivnosti u izvještaju organizacije, gotovi proizvodi (bunari, brošure) te gledišta sudionika i korisnika projekta. Za procjenu utjecaja izravnih učinaka aktivnosti na kvalitetu zdravlja i života u selima (krajnji cilj projekta), neophodno je razgovarati sa svima koji su sudjelovali u provedbi projekta, kao i s korisnicima.

**2. Pokazatelji djelotvornosti.** Ukazuju na to koriste li se resursi na najbolji način. Gleda se odnos utrošenih sredstava (novca, vremena, znanja, napora) i učinka projekta, odnosno koliko postignuti učinci opravdavaju uloženi trud. Pri procjeni djelotvornosti treba uzeti u obzir sve ostale pokazatelje, naročito pokazatelj učinkovitosti.

*Primjer:* Je li izgradnja bunara trajala koliko je predviđeno? Je li kvaliteta ostvarenoga dobra? Jesu li ostvarene sve aktivnosti u predviđenom roku ili je možda trebalo manje (ili više) vremena za to? Je li projekt koštao koliko je predviđeno ili je bio skuplji odnosno jeftiniji? Kakav je učinak projekt imao na organizaciju, npr. je li organizacija zbog usredotočenosti na projekt zanemarila dugoročno planiranje i druge projekte? Opravdava li postignuto uložene napore i sredstva?

**3. Pokazatelji utjecaja.** Ukazuju na to ima li vaš cjelokupni rad, znači ukupne aktivnosti, širi održivi društveni utjecaj u skladu s krajnjim ciljevima vašega rada. Važno je gledati pozitivni i negativni utjecaj vašeg djelovanja. Razlika između učinka i utjecaja je u širini i razini održivosti, pri čemu se utjecaj odnosi na širi društveni kontekst.

*Primjer:* Kako je izgradnja bunara utjecala na opće poboljšanje ekonomskog položaja žena u selu? Je li izgradnja utjecala na tehničku osposobljenost muškaraca koji su ih gradili te kako se poboljšao njihov ekonomski položaj? Kako se poboljšao socijalni status žena i marginaliziranih u selu?

**4. Pokazatelji relevantnosti.** Ukazuju na primjerenost projekta lokalnim potrebama.

*Primjer:* Je li tom selu bio potreban bunar ili možda drugi način vodoopskrbe? Je li hepatitis uistinu bio velik problem? Odgovori na ta pitanja mogli bi pokazati je li projekt relevantan na tom području. Međutim, procjenjivanje pokazatelja relevantnosti nije lako. U tom je selu možda bilo bolje sagraditi vodovod, ali nije bilo dovoljno novca.

Možda je broj tinejdžerskih trudnoća i ranih brakova na selu velik i možda je to veći problem nego hepatitis, ali ipak, budući da je problem vrlo delikatan, u selu se o tome nerado govori, radionice o hepatitisu su relevantnije i prihvatljivije kao način mobilizacije seljana oko općeg pitanja kvalitete zdravlja u selu.

**5. Pokazatelji obuhvata.** Jesu li obuhvaćene sve grupe ljudi koje imaju potrebu za projektom i njegovim rezultatima? Jesu li sve te grupe predviđene u projektu? Posebno, jesu li obuhvaćene žene i marginalizirane grupe? U kojoj su mjeri sve te grupe obuhvaćene? Koliko su aktivnosti i učinci projekta bili dostupni svima kojima je projekt bio namijenjen?

*Primjer:* Jesu li na popis potencijalnih uposlenika uključene osobe iz svih marginaliziranih grupa u selu (npr. ne samo nezaposleni, nego i samohrani roditelji i Romi)? Koga se sve od seljana pitalo gdje kopati bunar? Kome su sve podijeljene brošure, a do koga nisu stigle?

**6. Pokazatelji uporabe.** Ukazuju na učestalost korištenja aktivnosti i njihovih učinaka. Taj nam pokazatelj također pomaže odrediti relevantnost projekta.

*Primjer:* Služe li se ljudi seoskim bunarima? Još važnije, služe li se njima žene (koje nose najveći teret kućanskih poslova)? Čitaju li se brošure? Koliko ljudi ostaje zaposleno nakon što projekt završi? Sve to može pokazati koriste li se dobiveni proizvodi, u kojoj mjeri i opravdava li njihovo korištenje provedbu tog projekta.

**7. Pokazatelji održivosti.** Ukazuju na to hoće li će se aktivnosti na projektu ili organizaciji koje su prepoznate kao potrebne nastaviti poslije prestanka prvotne financijske potpore. To je važno pitanje, jer većina društvenih aktivnosti ima utjecaj (ostvaruje svoj krajnji, dugoročni cilj) jedino ako traje dulje i ima potporu različitih grupa, organizacija i institucija.

*Primjer:* Jesu li projekt ili organizacija uspjeli osigurati sredstva za nastavak potrebnih aktivnosti? Npr. je li dogovoreno s općinom, zdravstvenim centrom ili drugim stranim donatorima da nastave financirati održavanje bunara i zdravstvene kampanje? Je li osigurano ljudstvo za provedbu tih aktivnosti unutar organizacije ili među neposrednim korisnicima/korisnicama?

Vježba postavljanja pokazatelja utjecaja, učinkovitosti i djelotvornosti:

Vrsta cilja	Pokazatelji
Krajnji cilj projekta:	Utjecaj:
Specifični ciljevi projekta: 1. 2. 3.	Utjecaj:
Cilj 1 Aktivnosti:	1. Učinkovitost 2. Djelotvornost
Cilj 2. Aktivnosti:	1. Učinkovitost 2. Djelotvornost
Cilj 3. Aktivnosti:	1. Učinkovitost 2. Djelotvornost

Prije nego se odlučite za pokazatelje, trebate se odlučiti za **područja** koja ćete pratiti, odnosno koja želite poboljšati i unaprijediti. neka od mogućih područja:

- Obrazovanje
- Gospodarstvo
- Javna sigurnost
- Zaštita okoliša
- Zdravlje
- Društveno okruženje
- Javni sektor
- Kultura/rekreacija
- Djeca i mladi
- Starije osobe
- Osobe s posebnim potrebama
- Nešto drugo.....

#### \_\_\_\_\_ *Podsjetnik za listu pokazatelja kvalitete života po područjima*

Ovo su samo neki pokazatelji u nekim područjima. Vi ih u svojoj skupini, odnosno zajednici, možete detaljnije definirati. Neki neće biti relevantni za vašu situaciju.

#### *Gospodarstvo*

- stopa nezaposlenosti
- prosječni osobni dohodak
- prosječni prihod domaćinstva
- turizam izmjeren brojem noćenja
- prosječna mjesečna cijena struje i komunalija za prosječno domaćinstvo

*Osnovno obrazovanje*

- broj škola na broj djece
- broj učenika u razredu
- opremljenost škole tehničkim pomagalicama i informatičkom opremom
- broj učenika koji završavaju školu u odnosu na broj upisanih
- broj izvannastavnih aktivnosti
- sudjelovanje učenika na natjecanjima
- broj učitelja i nastavnika na specijalizaciji ili drugom tipu usavršavanja
- postojanje vanjskih sportskih terena i uređenost okoliša škole

*Javna sigurnost*

- broj ljudi koji se osjećaju sigurnima kad navečer hodaju sami po svojem susjedstvu
- broj osoba koje su tijekom prošle godine bile žrtve uličnog napada
- broj provala u stanove u odnosu na prosjek u državi
- broj prometnih nesreća na 1.000 ljudi

*Zaštita okoliša*

- broj dana s umjerenim pokazateljem zagađenosti
- broj pročišćivača vode u industrijskim kompleksima
- prosječna potrošnja pitke vode po kućanstvu
- broj tona komunalnog otpada po osobi
- razina bespravne izgradnje
- broj, površina i vrsta zaštićenih prirodnih područja

*Zdravlje*

- postotak smrti zbog srčanih oboljenja
- broj smrti zbog karcinoma pluća na 100.000 stanovnika
- broj prodanih kutija cigareta po osobi
- postotak mrtvorodne djece na 1.000 živorođene
- broj mladih koji piju alkohol
- broj ljudi koji dostupne zdravstvene usluge smatraju dobrim ili odličnim
- broj osoba s dodatnim zdravstvenim osiguranjem
- broj slučajeva raka dojke otkrivenog u ranoj fazi

*Društveno okruženje*

- broj prijavljenih slučajeva zlostavljanja djece
- broj malodobnih majki
- postotak stanovnika koji su volontirali u zajednici tijekom godine
- prosječan broj sati koji su anketirani ljudi proveli u volontiranju
- postotak ljudi koji su iskusili rasizam bilo koje vrste
- razina filantropije putem kampanji prikupljanja sredstava

*Javni sektor*

- postotak ljudi koji lokalnu vlast smatraju dobrom ili odličnom
- postotak ljudi koji glasuju na općim izborima
- postotak žena među lokalnim dužnosnicima
- postotak ljudi koji znaju imenovati dva trenutna člana gradskog/općinskog vijeća
- postotak ljudi koji kažu da prate događaje u lokalnim vlastima
- postotak ljudi koji smatraju da javne službe (hitna pomoć, vatrogasci i policija) dobro funkcioniraju
- postotak ljudi koji smatraju da su komunalni poslovi dobro obavljani (odvoz smeća, uređenje parkova)
- broj ljudi koji gledaju lokalne TV vijesti
- postotak ljudi koji smatraju da je njihova moć utjecaja na odluke lokalne vlasti "prilična" ili "umjerena"

*Kultura/rekreacija*

- korištenje javne knjižnice mjereno ukupnom cirkulacijom po osobi
- ukupan broj priredbi u društvenim prostorima zajednice
- ukupan broj posjetitelja glazbenih događaja
- ukupan broj posjetitelja na velikim kulturnim događajima
- ukupan broj posjetitelja sportskih događaja
- broj sportskih objekata
- broj ljudi aktivno uključenih u sportske aktivnosti tijekom prošle godine
- postotak zelenih površina u zajednici
- troškovi na rekreaciju po osobi

*Stvaranje bolje budućnosti za djecu i mlade*

- majke obuhvaćene ranom prenatalnom zaštitom
- broj djece koja se redovito cijepe
- broj djece u dnevnom boravku
- broj izostanaka u školi
- uspjeh na maturi
- broj gimnazijalaca koji upisuju fakultet
- mladenačka delinkvencija na 1.000 mladih
- broj uhićenih mladih zbog alkohola ili droge na 1.000 mladih
- stopa zapošljavanja mladih
- broj djece razvedenih roditelja

*Stvaranje neovisnosti za starije i osobe s posebnim potrebama*

- broj kućnih posjeta za osobe iznad 65 godina
- broj dana provedenih u domu za osobe iznad 65 godina
- broj provjerenih izvještaja o zlostavljanju, zanemarivanju ili iskorištavanju starijih osoba
- situacija s arhitektonskim barijerama
- broj zaposlenih osoba s posebnim potrebama

## ***Parametri za određivanje kvalitete projekta***

### **• Važnost**

Odnosi se na bitnost problema koji se projektom želi riješiti i započinje određivanjem kome je projekt važan. Projektom se trebaju odrediti/identificirati specifični problemi određene ciljane skupine. U općim ciljevima projekt treba odrediti vezu sa širim problemima društva.

Neka od pitanja vezana za važnost projekta:

- Je li identificirana ciljana skupina?
- Jesu li problemi ciljane skupine dovoljno dobro opisani?
- Je li analiza problema dovoljno opsežna?
- Objašnjavaju li opći ciljevi zašto je projekt važan za društvo?
- Definiraju li specifični ciljevi korist za ciljane skupine?
- Je li potreba za rezultatima dobro obrazložena?

### **• Izvodljivost**

Mogu li ciljevi projekta biti ispunjeni? Potrebno je napraviti procjenu logične povezanosti elemenata projekta (od ciljeva do aktivnosti) i suvislosti pretpostavki projekta, te mogućnosti organizacije da mobilizira neophodne resurse i ekspertizu kako bi se aktivnosti provele unutar zadanog projekta.

Neka od pitanja vezana za izvodljivost projekta:

- Vode li specifični ciljevi k općem cilju?
- Hoće li se ispuniti specifični ciljevi i postići očekivani rezultati ako se provedu aktivnosti?
- Jesu li predviđena sredstva opravdana odnosno dostatna za provođenje aktivnosti?
- Jesu li identificirani važni vanjski uvjeti (mogućnosti/prijetnje)?
- Je li prihvatljiva vjerojatnost ostvarenja pretpostavki?
- Je li organizacija u stanju provesti projekt?

### **• Održivost**

Povezana je s pitanjem hoće li i dalje postojati koristi od projekta kada projekt završi.

Neka od pitanja povezana s održivosti:

- Je li organizacija u mogućnosti organizirati / osigurati nastavak projekta?
- Potvrđuju li financijska i ekonomska analiza da je projekt učinkovit, održiv i relevantan?
- Je li državna politika podržavajuća nakon završetka projekta?
- Je li tehnologija prikladna za lokalne uvjete?
- Hoće li ekološko okruženje biti očuvano za vrijeme trajanja i nakon projekta?
- Hoće li korisnici imati adekvatno vlasništvo nad projektom?

# IZRADA PRORAČUNA

## Čemu služi proračun?

1. Podnošenju vaših UKUPNIH potraživanja za raspoloživa sredstva u okviru standardnih naslova (grupa aktivnosti) u obrascu proračuna.
  - Svi aplikanti koriste iste naslove
  - Treba prikazati SAMO prihvatljive troškove
  - Što su prihvatljivi troškovi, definirano je u uputama. Pročitajte ih.
2. Prikazu ukupnih procijenjenih troškova projekta, uključujući financijski doprinos partnera i vaše organizacije.
  - Valja pokazati SAMO troškove koji se mogu provjeriti.
3. Ocjenjivačima omogućuje da prosude o razumnosti vašeg prijedloga troškova i ekonomičnosti projekta koji ste osmislili.
  - Prije predaje projekta i sami možete procijeniti jesu li troškovi razumni i opravdani
  - Ne zaboravite provjeriti isplativost prije predaje prijedloga

Ukupni troškovi projekta podijeljeni s brojem korisnika jedan su od načina samoprovjere.
4. Iznos koji potražujete od donatora je maksimalan iznos troškova<sup>2</sup> u UGOVORU o dodjeli sredstava.
  - Iznos projekta se ne može povećavati nakon početka provedbe projekta.
  - Pojedinačne stavke proračuna također imaju fiksne maksimalne iznose

Prebacivanje sredstava iz jedne proračunske stavke u drugu zahtjeva posebnu dozvolu za iznose više od 10%.

  - Financijska potpora (grant) NIJE donacija. To je maksimalna ugovorna isplata za **stvarno** nastale troškove.
5. Obrazac proračuna se sastoji od grupa troškova, s navedenim proračunskim stavkama. Troškovi se moraju nadgledati i o njima izvještavati pod istim naslovima grupa troškova i proračunskim linijama, kao što su u obrascu proračuna.
 

Ukoliko ne posjedujete dovoljne upravljačke kapacitete, valja uzeti kompetentnog knjigovodju za nadgledanje troškova projekta i za to zatražiti sredstva.

Troškovi knjigovodstva PRIHVATLJIVI SU troškovi.

  - Očekujte reviziju<sup>3</sup>.

*Nekoliko riječi o reviziji*

Svi se troškovi moraju moći dokazati.

  - Za svaki trošak mora postojati dokaz (računi za robu i opremu, računi ili ugovori za usluge, ugovori o radu za zaposlenike, tablica utrošenih sati za prikaz vremena utrošenog na projektu itd.)
  - Pazite da uza sve planirane troškove u prijedlogu kasnije možete imati dokaze stvarnog troška (račune i sl.). *"Ako se trošak ne može evidentirati, ne može se obuhvatiti proračunom."*

2 Tijekom postupka provjere realnosti proračuna, koji se radi prije potpisivanja ugovora, donator može zaključiti da neki troškovi nisu realni te konačni iznos u ugovoru može biti niži od zatraženog. Donator će vas o tome obavijestiti.

3 Ako je visina potpore viša od 100.000 Eur, obavezno je uključiti u proračun troškove financijske revizije.

6. U obrascu proračuna (prvi radni list - *1. Budget*) trebate prikazati ukupne troškove projekta u stupcima koji se odnose na sve godine projekta (*All years*), a ne samo onaj dio koji se traži iz fondova EU. Ako projekt traje dulje od godine dana, u desnom dijelu obrasca (pod '*Year 1*') trebate posebno prikazati proračun i za prvu godinu. Ukoliko vaš projekt traje kraće od 12 mjeseci, onda će troškovi pod '*All years*' i '*Year 1*' biti identični.
7. Ovisno o natječaju, proračun se sastoji od dva ili tri radna lista:
1. Proračun projekta
  2. Objašnjenje proračuna projekta
  3. Očekivani izvori financiranja
- Ne zaboravite ispuniti sve radne listove i dobro obrazložiti troškove.

### ***Prihvatljivost troškova: troškovi koji se mogu uzeti u obzir za potporu***

U okviru proračuna projekta trebaju se prikazati samo "prihvatljivi troškovi", koji se mogu priznati u okviru svakog pojedinog programa financiranog iz sredstava EK. Prihvatljivi troškovi detaljnije su prikazani u nastavku, no treba napomenuti da za svaki Program potpore treba detaljno iščitati Upute za podnositelje prijedloga, u kojima se definiraju "prihvatljivi troškovi."

Proračun projekta predstavlja i procjenu i gornju granicu "prihvatljivih troškova". Prihvatljivi troškovi se moraju temeljiti na stvarnim troškovima, a ne na paušalnim iznosima (osim za putne troškove i troškove smještaja i prehrane, te za neizravne /indirektne/ troškove).

Prije dodjele potpore provodi se postupak provjere proračuna, koji prethodi potpisivanju ugovora. U postupku provjere može se od podnositelja prijedloga projekta zatražiti razjašnjenje pojedinih proračunskih stavaka te se može desiti da ugovorno tijelo uvede ograničenja u predloženi proračun. Stoga je u interesu podnositelja prijave da podnese realan i opravdan proračun<sup>4</sup>.

### ***Prihvatljivi izravni troškovi***

Prihvatljivi su samo oni troškovi koji:

- su potrebni za izvršenje projekta / projektnih aktivnosti te koji su u skladu s načelima učinkovitoga financijskog upravljanja, a osobito s načelom vrijednosti za novac i načelom ekonomičnosti;
- se odnose na stvarno nastale troškove korisnika potpore<sup>5</sup> ili njegovih partnera<sup>6</sup> u razdoblju provedbe projekta (nakon potpisivanja ugovora od obje strane); troškovi suradnika<sup>7</sup> na projektu nisu prihvatljivi
- su evidentirani u poslovnim knjigama ili poreznoj dokumentaciji korisnika ili korisnikovih partnera, određivi i provjerljivi, te potkrijepljeni originalnim dokumentima (račun, ugovor i dr.).

4 Eventualne promjene u predloženom proračunu ne podrazumijevaju povećanu ukupnu svotu tražene potpore, niti povećanje u postotku financiranja.

5 Podnositelj prijedloga projekta (prijave) koji je potpisao ugovor te tako postao korisnik potpore

6 Partneri u projektu – imaju stvarnu ulogu u projektu, troškovi provedbe projekta za njih su na isti način prihvatljivi kao i za podnositelje prijave, stoga moraju zadovoljavati iste kriterije kao i podnositelji prijave. Svaki natječaj definira tko su mogući partneri, jesu li obavezni i sl.

7 Suradnici imaju ulogu u projektu, moraju biti navedeni u projektnom prijedlogu, no ne mogu primiti financijsku potporu osim dnevnica i troškova putovanja. Uglavnom ne moraju zadovoljavati iste kriterije kao podnositelji zahtjeva.



**Prihvatljivi izravni troškovi uključuju:**

- trošak zaposlenika podnositelja zahtjeva i njegovih partnera koje radi na projektu, a koji odgovara stvarnim bruto plaćama; plaće i troškovi ne smiju u pravilu premašiti one koje korisnik ili njegovi partneri, ovisno o slučaju, inače dobijaju;

Ako je partner iz javnog sektora, vodite računa da se iz sredstava EU ne mogu plaćati njihove plaće, ali se taj iznos može prikazati kao sufinanciranje

- putne troškove, troškove smještaja i prehrane za osoblje koje sudjeluje u projektu, uz uvjet da ne premašuju iznose koje korisnik ili njegovi partneri, ovisno o slučaju, inače plaćaju; paušalne refundacije tih troškova ne smiju premašiti iznose koje svake godine odobrava Europska komisija (per diem) u vrijeme potpisivanja ugovora<sup>8</sup>;
- troškove kupnje opreme (nove ili rabljene) i plaćanje usluga vezano za provođenje aktivnosti projekta, uz uvjet da odgovaraju cijenama na tržištu;
- troškove iznajmljivanja ureda i troškove režija te telefona, ako se radi o uredu koji je iznajmljen samo za projekt; ako se koristi već postojeći ured takvi troškovi se pokrivaju iz stavke *Neizravni (indirektni) troškovi*, koji mogu iznositi max 7% od ukupno prihvatljivih troškova (izravni troškovi + nepredvidljivi /contingency/ troškovi)
- troškove potrošnoga materijala i pribora;
- troškove koji proizlaze izravno iz uvjeta ugovora (širenje informacija, vrednovanje projekta, financijska revizija, prevođenje, tiskanje, osiguranje itd.) uključujući troškove financijskih usluga (osobito trošak doznaka i bankovnih naknada).

U proračunu se moraju predvidjeti troškovi financijske revizije u slučaju da potpora koja dolazi iz sredstava EU iznosi više od 100.000,00 Eur.

Preporuča se da se u proračunu predvide i troškovi potrebni za aktivnosti vezane uz javno objavljivanje o dobivanju potpore iz sredstava EU (*visibility*).

Nepredviđeni troškovi (*Contingency reserve*)

Nepredvidljivi troškovi, u visini koja ne smije prelaziti 5% od prihvatljivih izravnih troškova, mogu biti uključeni u proračun u okviru nekih natječaja. Ta se sredstva mogu koristiti samo ako je prije dobijeno odobrenje od Ugovornog tijela. Oni se odnose na troškove koji npr. nastaju uslijed povećanja cijena ili se naknadno pojavila potreba za neke aktivnosti.

Ti se troškovi predviđaju ako se radi o većim infrastrukturnim projektima.

Prihvatljivi neizravni troškovi (indirektni troškovi)

Paušalni iznos koji ne premašuje 7% izravnih (direktnih) prihvatljivih troškova projekta može se zatražiti kao iznos za neizravne troškove, a radi pokrivanja administrativnih režijskih troškova koje korisnik ima.

Neizravni su troškovi prihvatljivi uz uvjet da ne uključuju troškove već uključene u neku drugu stavku proračuna.

Neizravni troškovi nisu prihvatljivi ako korisnik od Europske komisije primi institucionalnu potporu po nekoj drugoj osnovi.

<sup>8</sup> [http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/index_en.htm)

### Doprinosi u naravi

Svi doprinosi u naravi koje daje korisnik ili korisnikovi partneri, a koji se u aplikacijskom obrascu moraju odvojeno navesti, ne predstavljaju stvarne izdatke i nisu prihvatljivi troškovi. Oni se ne mogu smatrati oblikom sufinansiranja od strane korisnika.

Troškovi osoblja koje radi u okviru projekta se ne smatraju doprinosom u naravi. U slučaju da te troškove plaća korisnik potpore ili njegovi partneri, ti se troškovi mogu smatrati sufinansiranjem.

### Neprihvatljivi troškovi

Sljedeći troškovi nisu prihvatljivi:

- dugovi i pričuve za gubitke ili dugove;
- dužne kamate;
- stavke koje se već financiraju u okviru nekog projekta;
- kupnja zemljišta ili zgrada, osim kad je to potrebno za izravnu provedbu projekta u kojem se slučaju po okončanju projekta vlasništvo mora prenijeti na krajnje korisnike i/ili na lokalne partnere;
- gubici na tečajnim razlikama;
- porezi, uključujući PDV<sup>9</sup>, osim ako korisnik (ili korisnikovi partneri) ne može tražiti njihov povrat, a važeći propisi predviđaju podmirenje poreza
- krediti trećoj strani.

## ***Izrada detaljnog proračuna***

Procijenite SVE troškove SVIH aktivnosti prijedloga projekta.

- Ne postoji ODREĐEN način da se to učini
- Uključite sve troškove, provjerite jeste li zaračunali troškove svake aktivnosti
- Uključite i troškove za pojedince angažirane posebno za određenu aktivnost (primjerice: savjetnici, stručnjaci)
- Za svaki trošak valja specificirati jedinicu i trošak po jedinici te količinu

Nemojte nagađati. Provjerite kod dobavljača kako biste bili sigurni je li procjena troška po jedinici razumna.

#### 1. Procijenite troškove zaposlenika koje će izravno raditi na provođenju projekta

Navedite SVE pojedince koji će raditi na projektu

- Procijenite u % količinu vremena koju će provesti mjesečno na projektu
- Izračunajte ukupan broj radnih mjeseci koje će potrošiti na temelju tog postotka.

Primjerice, voditelj projekta, 50% vremena mjesečno za 12 mjeseci projekta = 6 mjeseci

<sup>9</sup> Svi koji dobiju sredstva bespovratne pomoći stječu pravo od trenutka potpisivanja ugovora s Centralnom jedinicom za financiranje i ugovaranje (CFCU) Ministarstva financija, na oslobođenje plaćanja PDV-a za sve troškove projekta nastale nakon datuma potpisivanja, **u visini ukupne vrijednosti projekta**. U naputku Ministarstva financija (NN 110/2003) je objašnjeno kako se ovo pravo koristi.

Procijenite UKUPNE troškove svakog pojedinca na projektu. Primjerice, voditelj projekta za 6 mjeseci, 1.500 € BRUTO mjesečno = 9.000 €.

**Primjer:** Proračun troškova zaposlenika

TRAJANJE PROJEKTA 12 MJESECI					
Izvoditelji				€	€
Bruto iznosi	% vremena	Trajanje Mjeseci	Mjeseci na projektu	Trošak/mjes.	Ukupno na projektu
Voditelj projekta	50	12	6	1.500	9.000
Asistent	20	12	2,4	1.200	2.880
Dizajner web stranice	30	12	3,6	1.200	4.320
Asistent (partner)	25	12	3	1.000	3.000
Ukupno zaposlenici					19.200

## 2. Procijenite troškove provođenja pojedinih aktivnosti

Razmislite o potrebnim troškovima za svaku pojedinu aktivnost. Neke aktivnosti sadrže više zadataka, npr. kod izrade publikacije treba pokriti troškove pisanja (bilo kroz plaću zaposlenika ili autorski honorar), stručne redakcije, lekture i korekture, designa, pripreme za tisak i tiska.

**Primjer:** Detaljni prikaz troškova provođenja aktivnosti

Aktivnost	kol.	jedinica	cijena	ukupno
			€	€
Izrada priručnika				0
Strani ekspert u Zagrebu	1	let	300	300
Dnevnice za stranog trenera 4 dana	4	dnevnica	150	600
Prijevod 20 stranica	20	stranica	15	300
Uređivanje	3	dan	100	300
Dizajn	3	dan	100	300
Tisak priručnika	700	primjerak	2	1.400
<b>ukupno</b>				<b>3.200</b>
<b>15 radionica za 20 sudionika (3 x 2 dana u 5 regija):</b>				0
trošak prostorije za obuku na 5 lokacija x 3 dana	15	po danu	20	300
Hotelski smještaj	600	smještaj	30	18.000
Putni troškovi	300	troškovi	34	10.200
Honorar trenera (30 dana x 2 trenera)	60	dan	200	12.000
Materijali	1	nabava	200	100
<b>ukupno</b>				<b>40.700</b>
<b>UKUPNO SVE IZRAVNE AKTIVNOSTI</b>				<b>43.900 €</b>

3. Izračunajte SVE TROŠKOVE UREDA svoje organizacije za trajanja projekta: najam prostora, grijanje i druge režije, telefon, amortizaciju, čišćenje.

- Tu nemojte uključiti troškove zaposlenika (to ste već izračunali)
- Tu nisu uključeni niti troškovi (za aktivnosti ili kupovinu) za druge projekte
- Koristeći se svojim uobičajenim nazivima i terminologijom, izradite tablicu SVIH godišnjih operativnih troškova, uz prikaz mjesečnih troškova za svaku stavku.

**Primjer:** Godišnji troškovi ureda

	Godišnje €	Mjesečno (prosječno) €
Najamnina	4.800	400
Struja	420	35
Voda	120	10
Plin	600	50
Odvoz smeća	120	10
Telefon	1.440	120
Čišćenje	1.200	100
Fotokopiranje	600	50
Potrošni materijal	600	50
Rezervni dijelovi	720	60
Bankovne naknade	240	20

Sada neke od UKUPNIH troškova ureda rasporedite na projekt na najrazumniji i najopravdaniji način. Ako se radi o novom prostoru koji se unajmljuje za ovaj projekt, troškove uključite u izravne, a ako se radi o postojećem prostoru koji koristite za projekt, onda ih uključite u neizravne troškove.

Općenito je razumno raspodijeliti troškove ureda prema razmjeru na:

- ukupne TROŠKOVE zaposlenika ILLI
- ukupno VRIJEME za vođenje projekta.

*Raspodjela troškova ureda na projekt*

Iz prethodnog primjera vremena utrošenog na vođenje projekta:

Voditelj projekta radi ukupno	6 mjeseci
Asistent 1 radi ukupno	2,4 mjeseca
Web dizajner radi ukupno	3,6 mjeseci

Na projektu radi ukupno 3 zaposlenika iz vaše organizacije x 12 mjeseci = ukupno 48 mjeseci  
Zaposlenici na projektu ukupno rade 15 mjeseci, što znosi cca 30%.

Iz prethodnog primjera troškova zaposlenika na projektu:

Ukupan trošak vođenja projekta	19.200 €
Ukupno vrijeme vođenja projekta	12 mjeseci

Ukupni godišnji troškovi za zaposlenike na projektu tijekom 12 mjeseci iznose 58.800 €

Na projekt otpada 19.200 €, što iznosi cca 32%.

*U oba slučaja udio u projektu je cca 30%. Stoga je razumno 30% troškova ureda pripisati projektu. Ne zaboravite da u izravne troškove možete prikazati samo ako se radi o novom uredu. Ako se radi o postojećem uredu, troškove možete pokriti iz stavke *Neizravni troškovi*.*

Uz pomoć izračunatog postotka, udio troškova ureda u projektu može se rasporediti na sljedeći način:

	Godišnje €	Mjesečno €	%	Mjesečno za projekt €	Ukupno za projekt (12 mjeseci) €
Najamnina	4.800	400	30	120	1.440
Struja	420	35	30	11	126
Voda	120	10	30	3	36
Plin	600	50	30	15	180
Odvoz smeća	120	10	30	3	36
Telefon	1.440	120	30	36	432
Čišćenje	1.200	100	30	30	360
Fotokopiranje	600	50	30	15	180
Potrošni materijal	600	50	30	15	180
Rezervni dijelovi	720	60	30	18	216
Bankovne naknade	240	20	30	6	72
				<b>Ukupno</b>	<b>3.258</b>

### Ukupni prijedlog proračuna

- svi se detalji kombiniraju
- prikazuje sve pojedinosti projekta i mora pokriti sve aktivnosti prikazane u opisnom obrascu
- služi za praćenje provedbe i upravljanje projektom

U nastavku je prikazan ukupan proračun projekta čije smo nastajanje pratili. Izračunali ste sve troškove i sada ih rasporedite u obrascu proračuna Europske komisije.

PRORAČUN PROJEKTA	Kol.	Jedinica	Jed. cijena €	Ukupno €
<b>Troškovi zaposlenika – ljudski resursi</b>				
Voditelj projekta	6	Mjesec	1.500	9.000
Asistent	2,4	Mjesec	1.200	2880
Web dizajner	3,6	Mjesec	1.200	4.320
Asistent (partner)	3	Mjesec	1.000	3.000
<b>Ukupno</b>				<b>19.200</b>
<b>Priručnik</b>				
Strani ekspert u Zagrebu	1	let	300	300
Dnevnice za stranog trenera 4 dana	4	dnevnica	150	600
Prijevod 20 stranica	20	stranica	15	300
Uređivanje	3	dan	100	300
Dizajn	3	dan	100	300
Tisak priručnika	700	primjerak	2	1.400
<b>Ukupno</b>				<b>3.200</b>
<b>15 radionica za 20 sudionika (3 x 2 dana u 5 regija):</b>				
trošak prostorije za obuku na 5 lokacija x 3 dana	15	po danu	20	300
Hotelski smještaj	600	smještaj	30	18.000
Putni troškovi	300	troškovi	34	10.200
Honorar trenera (30 dana x 2 trenera)	60	dan	200	12.000
Materijali	1	nabava	200	200
<b>Ukupno</b>				<b>40.700</b>
<b>Troškovi opreme</b>				
Laptop	1	kom	1.000	1.000
Stolice	4	kom	200	800
<b>Ukupno</b>				<b>1.800</b>
<b>Troškovi ureda - 30% udjela x 12 mjeseci</b>				
Najamnina	12	Mjesec	120	1.440
Struja	12	Mjesec	11	126
Voda	12	Mjesec	3	36
Plin	12	Mjesec	15	180
Odvoz smeća	12	Mjesec	3	36
Telefon	12	Mjesec	36	432
Čišćenje	12	Mjesec	30	360
Fotokopiranje	12	Mjesec	15	180
Potrošni materijal	12	Mjesec	15	180
Rezervni dijelovi	12	Mjesec	18	216
Bankovne naknade	12	Mjesec	6	72
<b>Ukupno</b>				<b>3.258</b>
<b>UKUPNI trošak projekta</b>				<b>68.158</b>

Na sljedećoj ćete stranici naći još jedan primjer proračuna, ovaj put u obrascu Europske komisije.

**Primjer:** proračun projekta

Troškovi	Sve godine			
	Jedinica	Broj jedin.	Cijena jedinice (Eur)	Ukupno (Eur)
<b>1. Ljudski resursi</b>				
Plaće				
Voditeljica projekta (50 % x 24 mjeseca )	Mjesec	12	1.800,00	21.600,00
Trener (30 % x 24 mjeseca x 2 trenera)	Mjesec	14,4	1.600,00	23.040,00
Održavanje web stranice (50 % x 24 mjeseca)	Mjesec	12	1.400,00	16.800,00
Administrativni i financijski asistent (50% x 24 mjeseca)	Mjesec	12	1.000,00	12.000,00
Koordinator rada na biltenu (50 % x 24 mjeseca)	Mjesec	12	1.200,00	14.400,00
Dnevnice tijekom putovanja				
Inozemstvo (osoblje na projektu) - Beč	Per diem	3	200	600
Tuzemstvo (osoblje na projektu)	Per diem	12	90	1080
Sudjelovanje na seminarima/konferencijama	Per diem			0
Osobe na ugovor o djelu ili autorski ugovor (brutto iznos)				
Design biltena	Po broju	4	600	2400
<b>Troškovi zaposlenika ukupno</b>				<b>91.920,00</b>
<b>2. Putovanja</b>				
Međunarodno putovanje - Beč	Let	1	430,00	430,00
Tuzemno putovanje	Mjesec	24	50,00	1.200,00
Zagreb - Rijeka - Zagreb	Kilometraža	360	0,20	72,00
Zagreb - Split - Zagreb	Let	2	100,00	200,00
Zagreb - Dubrovnik - Zagreb	Let	1	120	120,00
Zagreb - Varaždin - Zagreb	Kilometraža	200	0,2	40,00
<b>Oprema i materijal ukupno</b>				<b>2.062,00</b>
<b>3. Oprema i materijal</b>				
Fotokopirni stroj	Komad	1	2.500,00	2.500,00
Rezervni dijelovi, toneri i sl.	Mjesec	24	50,00	1.200,00
Održavanje opreme	Mjesec	24	40,00	960,00
Papir i uredski materijal	Mjesec	24	20,00	480,00
Laptop	Komad	1	1.000	1.000
Stolice	Komad	4	200	800
<b>Oprema i materijal ukupno</b>				<b>6.940,00</b>
<b>4. Troškovi ureda – ured unajmljen zbog projekta</b>				
Najam prostora (40%)	Mjesec	9,6	500,00	4.800,00
Potrošni uredski materijal + poštarina	Mjesec	24	20,00	480,00
Režije	Mjesec	24	50,00	1.200,00
Telefon	Mjesec	24	100,00	2.400,00
<b>Troškovi ureda ukupno</b>				<b>8.880,00</b>

<b>5. Ostali troškovi, usluge</b>				
<i>Trening program - ukupno 2 ciklusa</i>				
Predavači/treneri (2 ciklusa treninga x 10 dana)	Dan	20	250,00	5.000,00
Materijal (markeri, diplome, registratori)	Trening	2	200,00	400,00
Osvježenje i ručak (20 dana x 22 sudionika x 14 Eur)	Polaznik	440	14,00	6.160,00
Trening publikacije (40 polaznika x 4 publik. 20 Eur)	Publikacija	160	20,00	3.200,00
<i>Okrugli stolovi/radionice 4x</i>				
Predavači/facilitatori	Po događanju	4	500,00	2.000,00
Osvježenje (4 dana x 60 sudionika X 5 Eur)	Po događanju	4	300,00	1.200,00
<i>Javni forumi</i>				
Predavači/facilitatori	Po forumu	4	250,00	1.000,00
Osvježenje (4dana x 40 sudionika X 3 Eur)	Po forumu	4	120,00	480,00
<i>Publikacije</i>				
Priručnik 1 (lektura, dizajn, tisak)	Kom	1000	4,50	4.500,00
Priručnik 2 (lektura, dizajn, tisak)	Kom	500	3,00	1.500,00
Istraživanje		1	3.000,00	3.000,00
Aktivnosti na terenu	Po godini	2	3.000,00	6.000,00
Bilten 2 izdanja godišnje x 2 godine	Po izdanju	4	5.000,00	20.000,00
DVD reportaže	Reportaža	2	450,00	900,00
Financijska revizija	Po danu	12	250,00	3.000,00
Troškovi evaluacije	Po danu	12	250,00	3.000,00
Domena za web stranicu	po godini	2	50,00	100,00
Računovodstveni servis (40%)	Mjesec	9,6	280,00	2.688,00
Bankovne naknade	Mjesec	24	10,00	240,00
<b>Ostali troškovi ukupno</b>				<b>64.440,00</b>
<b>Izravni roškovi projekta ukupno</b>				<b>174.368,00</b>
Administrativni troškovi (max 7 % na ukupne izravne troškove projekta)	3%			5.225,10
<b>Ukupni troškovi projekta</b>				<b>179.395,10</b>

**Proračun: VAŽNO**

- Pročitajte sve pojedinosti na proračunskom obrascu i u uputama
- Razradite troškove gdje se to traži i dodajte proračunske linije ukoliko je potrebno
- Provjerite jesu li obuhvaćeni SVI troškovi za SVE aktivnosti

Pažljivo provjerite SVE zbrojeve i formule u tablicama.



## **UKRATKO O PRAĆENJU I VREDNOVANJU**

### ***Praćenje provedbe (Monitoring)***

- Odvija se interno u odnosu na projekt
- Služi kao mehanizam upravljanja projektom odnosno za redovitu i sustavnu provjeru napretka projekta u odnosu na planiranu dinamiku
- Omogućava pokretanje rezervnih mehanizama ukoliko očekivani rezultati nisu postignuti ili se postignuti rezultati znatno razlikuju od prvobitnog plana provedbe projekta

### ***Vrednovanje projekta (Evaluacija)***

- Eksterno u odnosu na projekt
- Procjena projekata s aspekta:
  - relevantnosti (ciljeva u odnosu na potrebe korisnika)
  - učinkovitosti (pravovremenog osiguravanja potrebnih resursa uz minimalne troškove)
  - efektivnosti (ostvarivanja planiranih rezultata i specifičnih ciljeva projekta)
  - učinka (doprinosa općem cilju kroz realizaciju projekta)
  - održivosti (nakon završetka projekta)

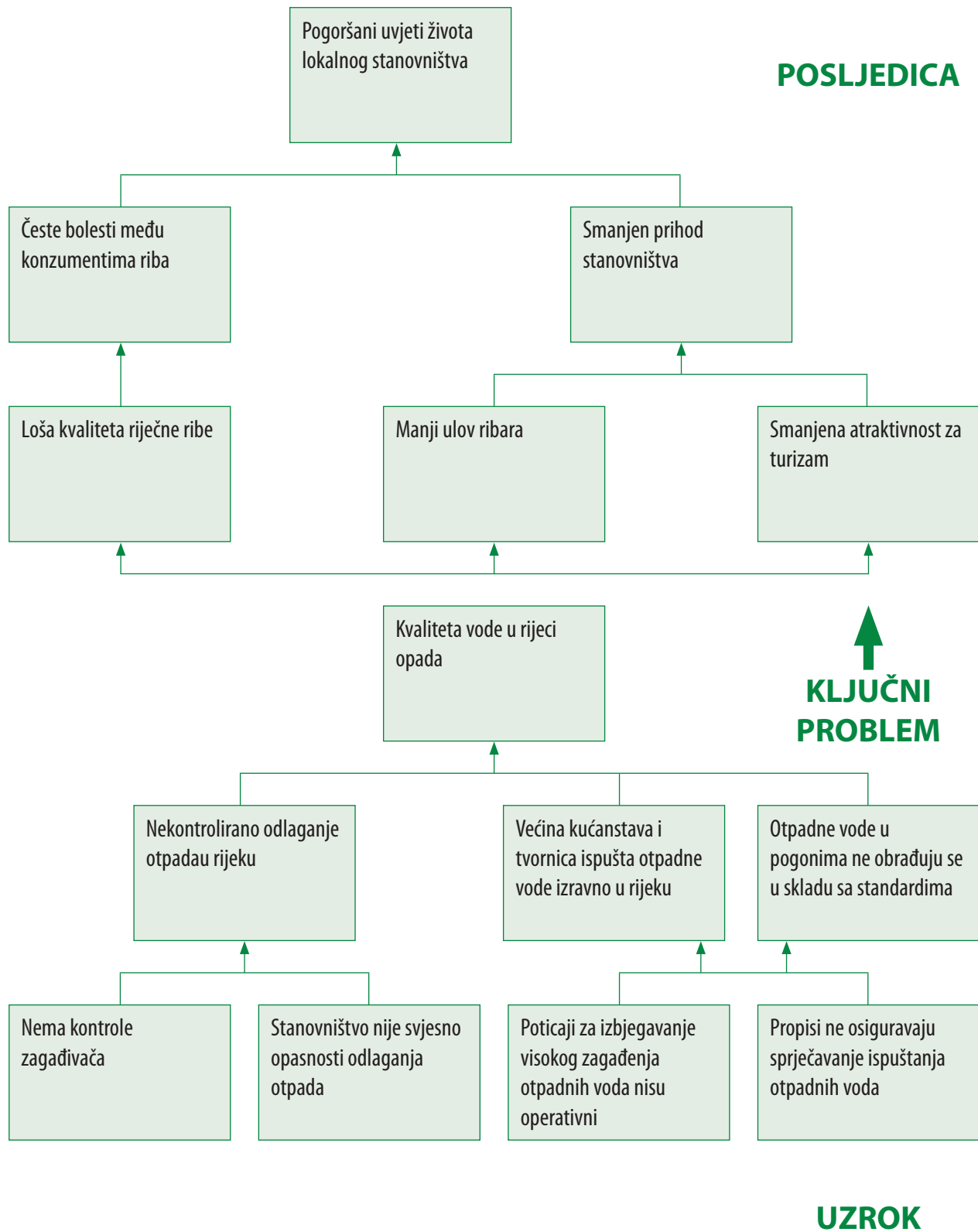
## PRILOZI

### Primjer 1: Problem zagađenosti vode u rijeci

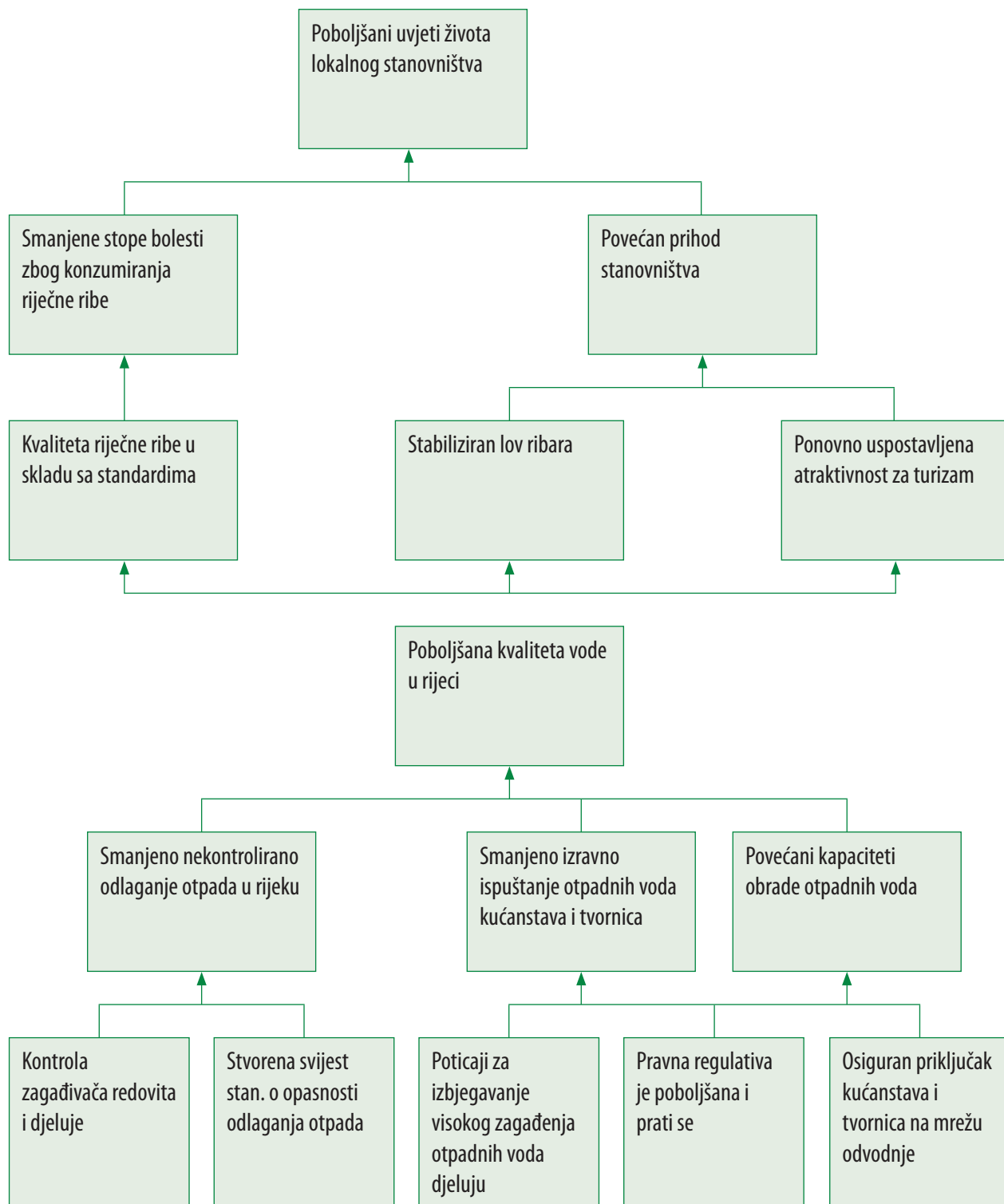
#### Analiza dionika

DIONIK	OSOBBINE (socijalne, ekonomske, diferencijacija spolova, struktura, organizacija, status, stavovi...)	INTERESI I OČEKIVANJA	OSJETLJIVOST NA POŠTIVANJE POJEDINIPI PITANJA (okoliš, jednakost spolova...)	POTENCIJALI I NEDOSTACI (resursi, znanje, iskustvo, potencijalni doprinos)	IMPLIKACIJE I ZAKLJUČCI ZA PROJEKT (moguća aktivnost, kako se nositi sa skupinom)
RIBARI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradicionalno važan izvor prihoda za zajednice</li> <li>• ograničena, ali aktivna suradnja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnova za život se održava</li> <li>• smanjenje prihoda je barem zaustavljeno</li> <li>• otpor u slučaju da su prava na ribolov ograničena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrlo svjesni učinka vanjskog zagađenja na kvalitetu vode i ribe</li> <li>• korist od ribolova prije usmjerena na muškarce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upoznati s rijekom i riječnim područjem</li> <li>• poznaju glavna mjesta zagađenja</li> <li>• snažna podrška mjerama kontrole zagađenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podizanje svijesti među svim ribarima</li> <li>• uključiti mjere kontrole zagađenja</li> </ul>
INDUSTRIJA X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• važan ekonomski faktor</li> <li>• nema sindikata</li> <li>• jaki utjecaj na vlast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje dobiti</li> <li>• zainteresirani za image</li> <li>• jak otpor u slučaju gubitka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska svijest o učincima otpadnih voda na ekosustav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financijski resursi za nove tehnologije</li> <li>• potencijal za uštedu resursa kroz čiste tehnologije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podizanje svijesti o učincima zagađenih otpadnih voda na regiju</li> <li>• razmotriti poboljšanje <i>imagea</i> kroz projekt</li> </ul>
KUĆANSTVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• većina kućanstava ispušta otpadne vode u rijeku</li> <li>• nema organiziranog odvoženja komunalnog otpada</li> <li>• ne razmišljaju o opasnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobiti pristup kanalizacijskoj mreži</li> <li>• osigurati prikupljanje i odvoz otpada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrlo niska svijest o učincima otpada i otpadnih voda na ekosustav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potencijalno spremni i u mogućnosti plaćati usluge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećati svijest o učincima zagađenih otpadnih voda na regiju</li> <li>• potaknuti osjetljivost s obzirom na troškove zaštite okoliša</li> </ul>
ITD...					

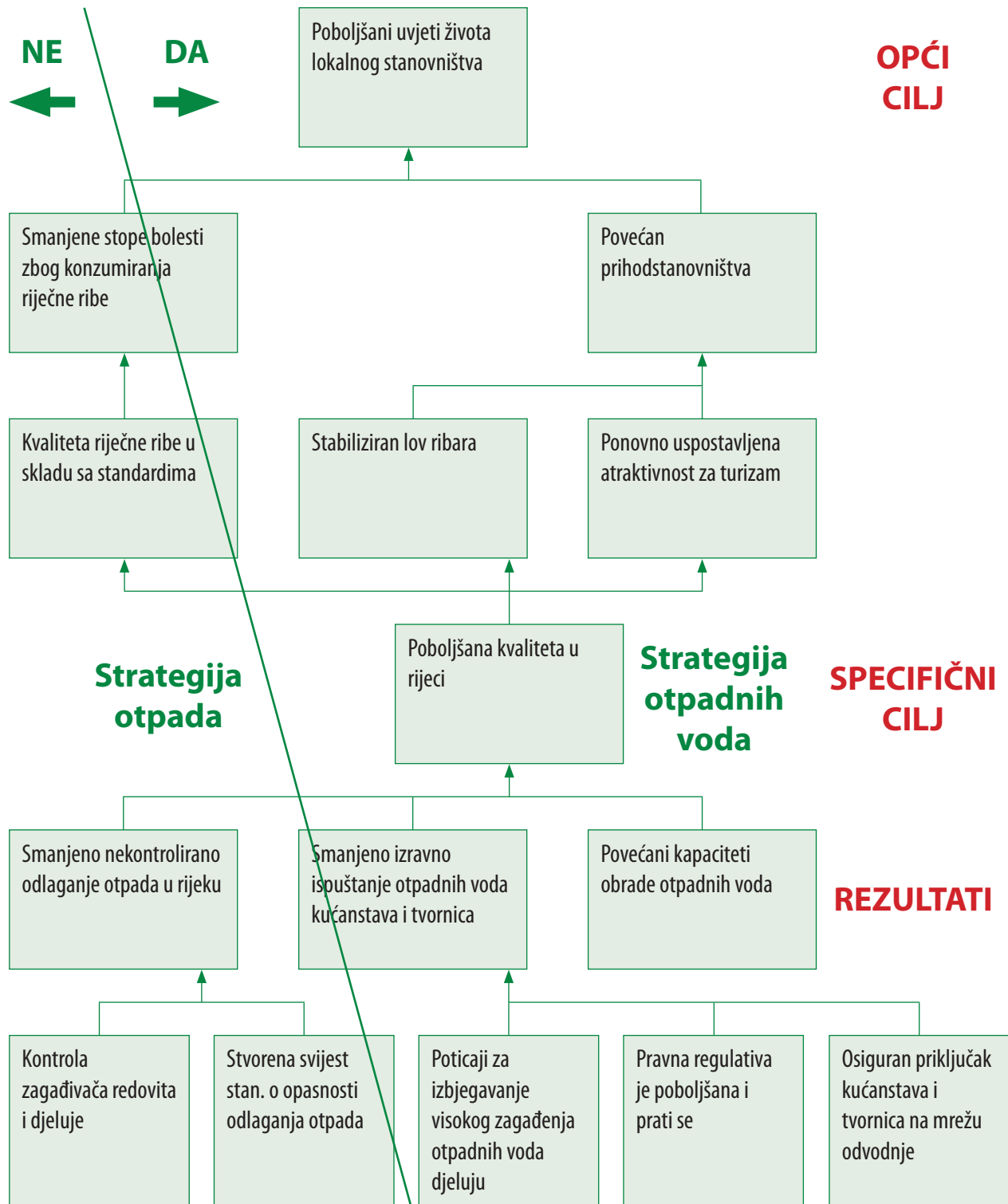
## Analiza problema



**Analiza ciljanog stanja**

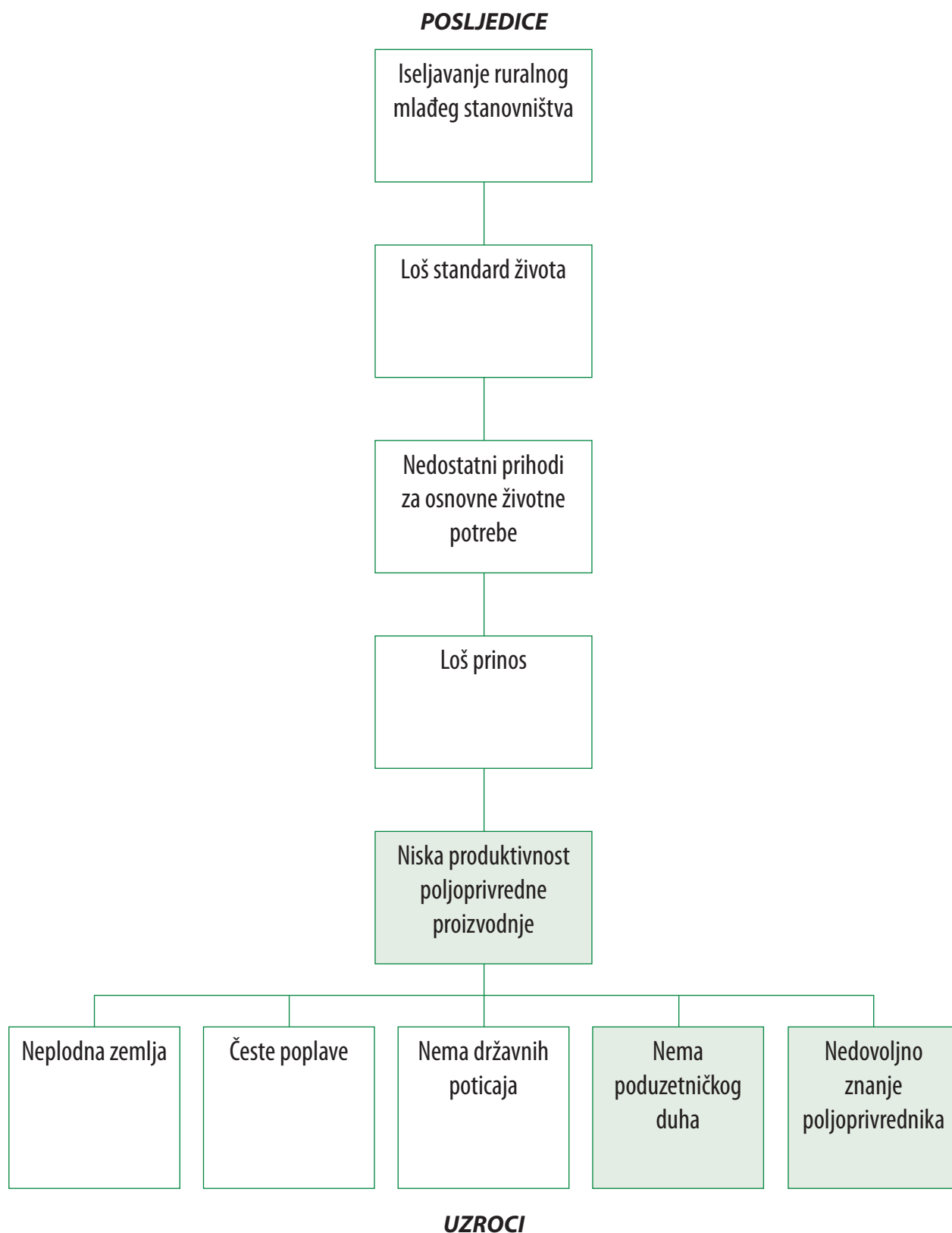


## Analiza strategija

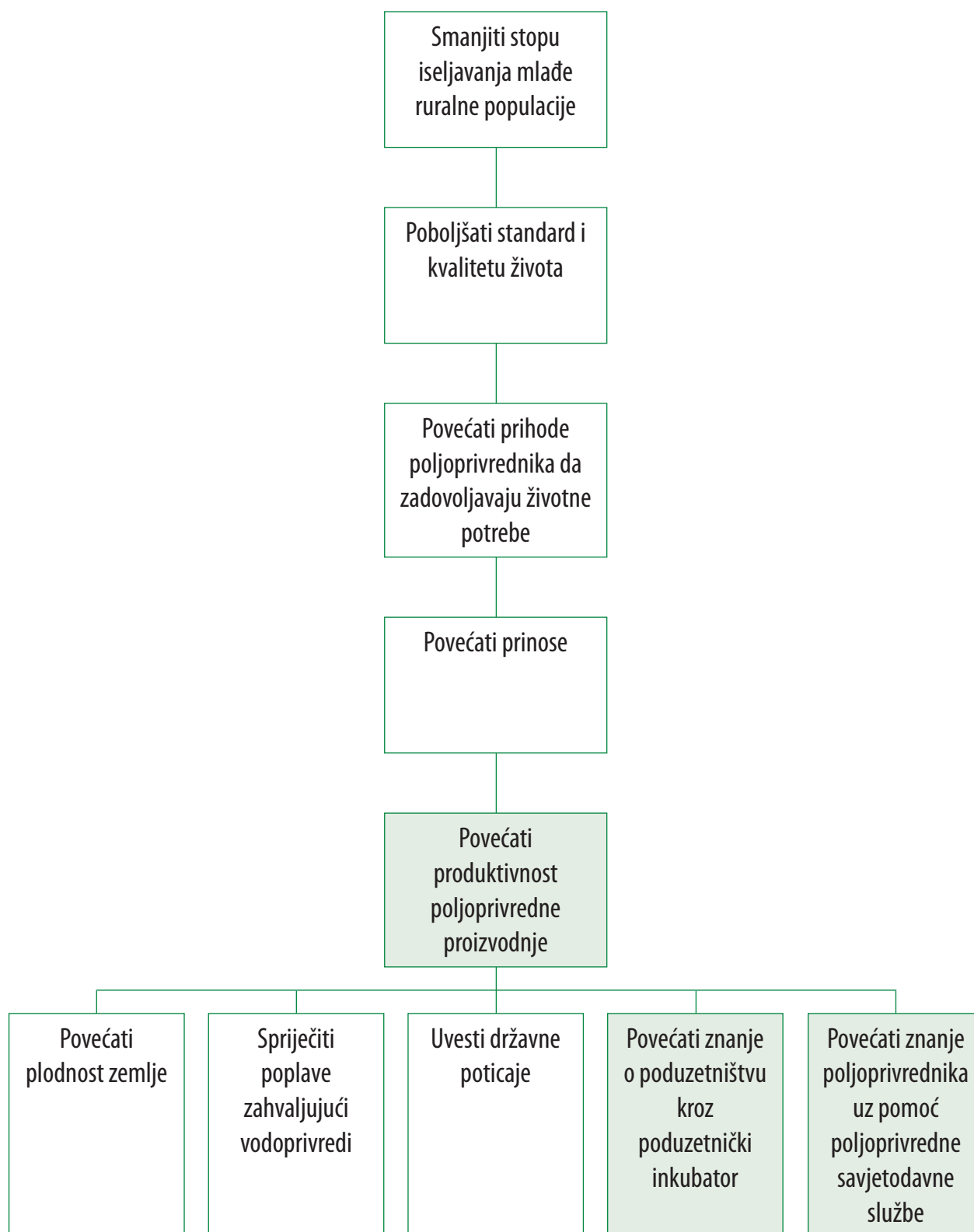


**Logička matrica**

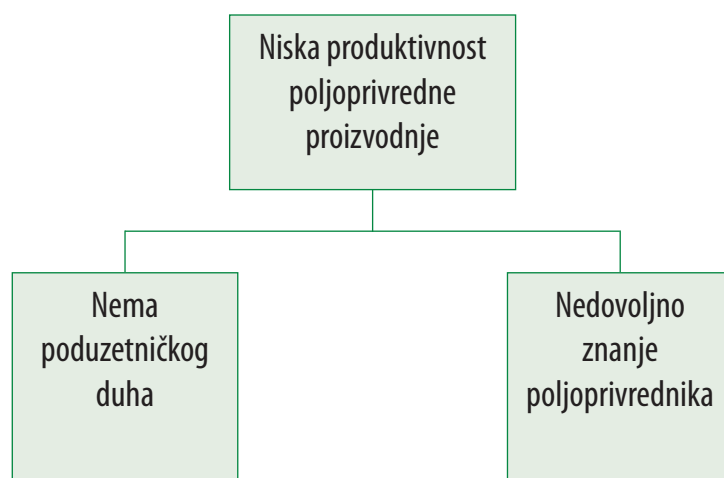
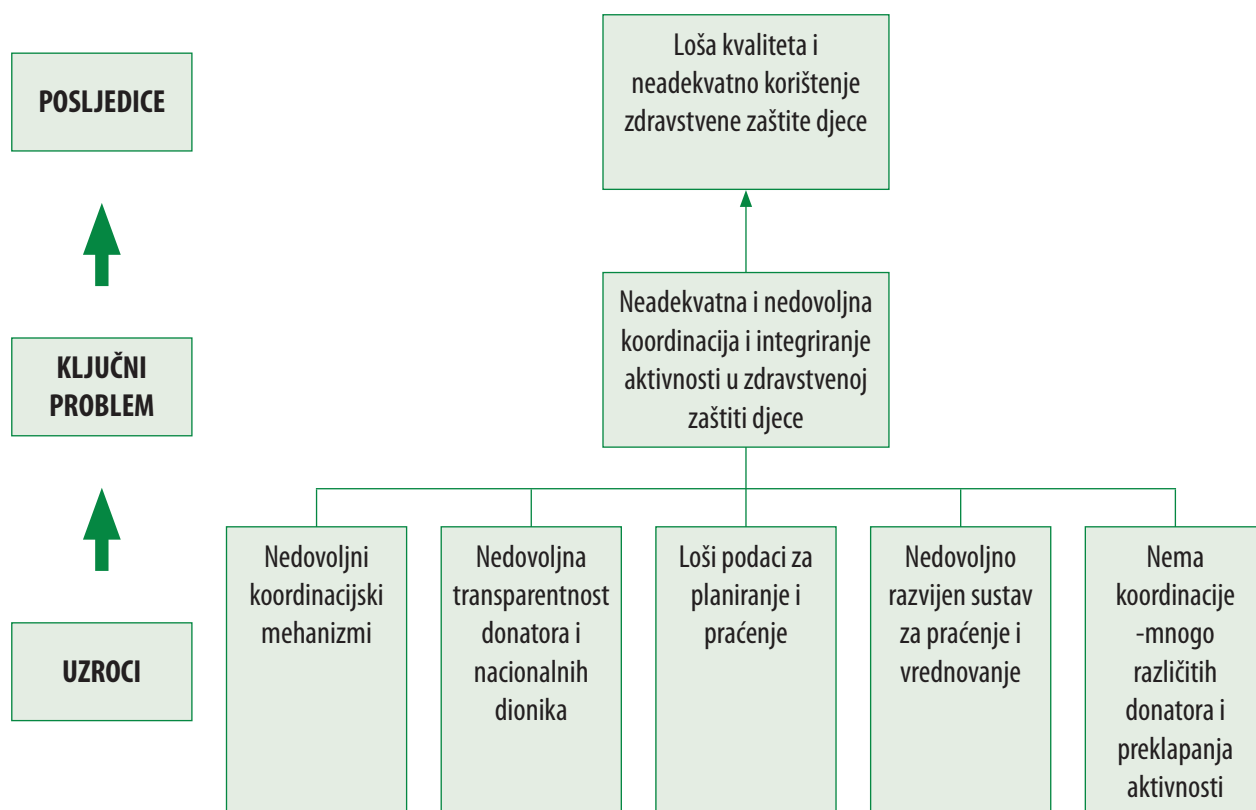
	Logika intervencije	Mjerljivi pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
<b>Opći cilj</b>	Poboljšati uvjete života lokalnog stanovništva	Smanjen broj bolesnih osoba zbog onečišćenosti rijeke Povećan prihod od ulova ribe Povećan broj turista	Završno izvješće Zdravstvene statistike Socio-ekonomski izvještaj županije	
<b>Specifični cilj(evi)</b>	Poboljšati kvalitetu vode u rijeci	Smanjena količina netretiranih otpadnih voda u rijeci i koncentracije teških metala	Izvješće Uprave za vode	Javna kampanja podizanja svijesti JLS-a pozitivno utječe na sanitarne navike i zdravlje stanovnika
<b>Rezultati</b>	1. Smanjeno izravno ispuštanje otpadnih voda kućanstava i tvornica 2. Određeni standardi za pročišćavanje otpadnih voda i započela njihova učinkovita primjena	Napravljena analiza baznog stanja Izrađena projektna dokumentacija za proširenje kanalizacijske mreže Broj novo priključenih kućanstava i poduzeća na kanalizacijsku mrežu Osmišljena shema dodjele poticaja za čistije tehnologije Broj dionika obuhvaćen kampanjom; broj medijskih objava Broj priključenih objekata na kanalizaciju Proveden trening program za JLS i komunalna poduzeća	Tiskano izvješće o baznom stanju Izvješće JLS Projektna dokumentacija Objavljen natječaj za poticaje Izvještaj o dodijeljenim poticajima Liste sudionika javnih događanja i treninga Pregled objava u medijima	Kvaliteta vode u rijeci uzvodno ostaje stabilna Nekomolirano odlaganje otpada u rijeku ostaje barem na istoj razini
<b>Aktivnosti</b>	1.1 Napraviti analizu postojećeg stanja ispuštanja otpadnih voda iz kućanstava i tvornica direktno u rijeku 1.2 Podignuti svijest stanovnika i industrije o učincima otpadnih voda koje se direktno ispuštaju u rijeku	<b>SREDSTVA</b> Tehnička struka, 20 Č/M Investicije Održavanje Radovi	<b>TROŠKOVI</b>	Korištenje sustava odvodnje društveno prihvatljivo

**Primjer 2:** Problemsko stablo za jedno ruralno područje

**Primjer 2:** Stablo ciljeva u odnosu na problemsko stablo za jedno ruralno područje





**Primjer 2:** Dogovorena strategija za jedno ruralno područje**Primjer 3:** Problemsko stablo - Koordinacija aktivnosti u zdravstvenoj zaštiti djece  
(Izvor: [www.global.finland.fi](http://www.global.finland.fi))

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Priručnik za NVO-e: Kuharica za udruge, ODRAZ
2. Priručnik za organiziranje zajednice «Naša zajednica naša odgovornost», ODRAZ, 2004
3. Project Cycle Management, European Commission-Europe Aid, 2004.
4. Priručnik o upravljanju projektnim ciklusom i izradi logičkog okvira «Uokvirite svoju ideju», SMART, 2005.
5. Trening materijal za radionice u okviru CARDS programa: Pružanje socijalnih usluga od strane neprofitnih organizacija, Ramboll Management, 2004.
6. Trening materijali za seminar «Upravljanje projektnim ciklusom», MEI, 2004.
7. Trening materijali za trening trenera «Pripremanje projektnih prijedloga za PHARE», CARDS Projekt podrške EU NAK u koordinaciji i upravljanju pomoći iz EU», 2005.
8. Zajedno za održivi razvoj ruralnih područja, Priručnika za provedbu pristupa LEADER u Hrvatskoj, ODRAZ i HMRR, 2010.



