



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM (PCM)

Pisanje prijedloga projekata





Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Sadržaj

Šta je projekat?.....	3
Šta je prijedlog projekta?.....	3
Kako napisati kvalitetan prijedlog projekta?.....	4
Elementi prijedloga projekta u ReLOaD metodologiji.....	5
<i>Naslovna strana</i>	5
<i>Sažetak projekta</i>	5
<i>Informacije o aplikantu</i>	5
<i>Uvod/opis problema</i>	6
<i>Opis projekta</i>	8
<i>Ciljna grupa</i>	8
<i>Opšti cilj projekta</i>	9
<i>Specifični ciljevi projekta</i>	9
<i>Očekivani rezultati projekta</i>	10
<i>Aktivnosti</i>	11
<i>Trajanje projekta</i>	11
<i>Pretpostavke i rizici</i>	12
<i>Praćenje projekta i izvještavanje</i>	12
<i>Budžet</i>	13
<i>Vidljivost/promocija projekta</i>	14

Pripremila: Elmida Sarić, PCM Trenerica

Septembar, 2017.

Prilagodila crnogorskom jeziku: Bojana Popadić, februar 2018.



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Šta je projekat?

Riječ projekat odavno je postala jedna od najčešćih riječi koje čujemo ili koristimo u svakodnevnom životu. Koristi se u svim sferama života: od ekologije, poljoprivrede, obrazovanja, umjetnosti, turizma pa čak i predškolske nastave. Teško da možemo zamisliti dan da riječ projekat ne pročitamo u štampi, čujemo na radiju ili televiziji ili pročitamo na internet stranicama. A kako najbolje definisati **projekat**?

Najjednostavnija, a istovremeno i najtačnija definicija projekta kaže kako je **projekat skup sinhronizovanih aktivnosti kojima se postiže željeni cilj projekta u definisanom, određenom vremenskom periodu.**

Bio to projekat jačanja kapaciteta institucije ili organizacije, poboljšanje pružanja usluga građanima ili državni projekat revitalizacije ekonomije ili stvaranja jedinstvenog ekonomskog prostora, svi oni sadrže iste faze i njegova uspješnost zavisi od dobre pripreme svake pojedinačne faze.

Projekat bi trebalo da sadrži:

- Jasno utvrđene zainteresovane strane, uključujući glavnu ciljnu grupu i krajnje korisnike;
- Jasno određene strukture koordinacije projektne intervencije, upravljanja i finansiranja;
- Sistem praćenja (monitoring) i evaluacije;
- Odgovarajući nivo finansijske i ekonomske analize, koja ukazuje na to da će koristiti projektovati veće od troškova projektnih aktivnosti.

Razvojni projekti predstavljaju pristup koji omogućava jasno definisanje i upravljanje investicijama i procesima promjene.

Šta je prijedlog projekta?

Prijedlog projekta je pisani zahtjev za finansiranje upućen potencijalnom donatoru (nekoj fondaciji, korporaciji, preduzeću, državnom ili međudržavnom tijelu, javnoj instituciji, opštini sl.).

Prijedlog projekta je pažljivo i jasno napisan dokument čiji je cilj da ubijedi pomenuti finansijski izvor da treba da podrži projektno rješenje i odobri sredstva za projekat. Projekat se bavi nekompitativnim ili zadovoljenjem potrebe, kao što je neka društvena potreba ili npr. neophodna reforma politike u nekoj oblasti/sektoru.

Prijedlog projekta se piše kako bi se napravila ponuda i kako bi se pridobio potencijalni donator. U prijedlogu projekta navodi se da će se za dodijeljen novac ponuditi usluga ili proizvod koji je u skladu sa ciljevima javnog poziva za podnošenje prijedloga projekata.



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Prijedlozi projekata su usmjereni ka potencijalnom donatoru kako bi predstavili slijedeće:

- opšte/sveobuhvatne i specifične ciljeve projekta
 - tehnički (metodološki) pristup koji će se koristiti kako bi se riješio problem ili razvio
 - proizvod i ostvarili planirani rezultati projekta, te bi trebalo da odgovori na pitanja:
1. Da li je problem dovoljno važan da opravdava uložena finansijska sredstva, vrijeme i napore?
 2. Da li je projekat dobro definisan i realističan?
 3. Da li je naveden pouzdan pristup, uključujući i sposobnosti organizacije/institucije da izvede planirane zadatke/radove?

Prijedlog projekta služi kao:

- Sredstvo komunikacije sa donatorom vezano za predstavljanje projekta i njegovo finansiranje;
- Promotivni kanal za instituciju/organizaciju, ideju, sposobnosti, viziju, itd.
- Plan za narativno i grafičko prikazivanje aktivnosti koje mogu dovesti do ispunjenja ciljeva;
- Ugovor – projektni prijedlog predstavlja i vrstu ugovora koja obavezuje organizaciju da u potpunosti slijedi predložene aktivnosti, te se prijedlog kao takav može smatrati pravosnažnim ugovorom između dviju strana na koji se druga strana (donator) u svakom trenutku može pozvati.

Kako napisati kvalitetan prijedlog projekta?

Pisanje prijedloga projekta je korak koji podrazumijeva da su prethodno pažljivo proučene Smjernice donatora (vodič za aplikanta), da su jasni zahtjevi u smislu opštih i posebnog/ih cilja/eva, prioriteta i moguće, odnosno dozvoljene aktivnosti; da je jasno u kom finansijskom okviru se može kretati i da postoji potpuni uvid u formalne zahtjeve i ograničenja javnog poziva za podnošenje prijedloga projekata.

Pored ovih formalnih preduslova, ovo je trenutak kada već postoji ideja projekta, odnosno jasna predstava o problemima koje je potrebno riješiti, o ciljnim grupama, o tome šta se želi postići i koji su resursi (tehnički, ljudski i finansijski), u načelu, za to potrebni. Ove informacije su neophodne da bi se napisao prijedlog projekta, što podrazumijeva da u njegovoj izradi učestvuje kako programski dio tima (oni koji će neposredno učestvovati u njegovoj realizaciji), tako i administrativni dio tima (oni koji će biti zaduženi za finansijsku administraciju).

Ideja projekta je prethodno razrađena u logičkoj matrici. Između Logičke matrice i formata osnovnog dokumenta projektnog prijedloga postoje bliske veze, prije svega u naslovima odjeljaka/paragrafa o opštim ciljevima, specifičnim ciljevima, očekivanim rezultatima, aktivnostima, sredstvima i trošku, pretpostavkama i indikatorima.

Logička matrica (logički okvir rada) je dokazala svoju korisnost u pomaganju onima koji pripremaju i realizuju projekte da bolje strukturiraju i formulišu svoje ideje i da ih prikažu na jasan, standardizovan način. Logička matrica je samo **alat za poboljšanje planiranja i realizacije projekta**.



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Najčešći elementi jednog potpunog prijedloga projekta:

1. Naslovna strana
2. Sadržaj
3. Sažetak
4. Opis problema, izjava o potrebama
5. Ciljevi projektne intervencije (opšti cilj, specifični cilj, rezultati)
6. Način realizacije- metodologija (aktivnosti sa vremenskim planom)
7. Monitoring i evaluacija projekta
8. Budžet (troškovi projekta)
9. Prilozi

Elementi prijedloga projekta u ReLOaD metodologiji

U nastavku teksta je pregled elemenata prijedloga projekta koji je zahtijevan od aplikanta u okviru projekta ReLOaD.

Naslovna strana

Obuhvata ukoliko: naziv projekta, naziv aplikanta (podnosioca projekta), partnere na projektu, prioritetnu oblast javnog poziva, ciljnu grupu/broj direktnih korisnika/ca, mjesto sprovođenjaprojekta, trajanje projekta i budžet.

Sažetak projekta

Iako je sažetak projekta prvi dokument u projektnoj dokumentaciji, on se piše na kraju tj. kada svi ostali dijelovi napisani. On bi trebalo da na jednoj stranici A4 formata sumira: potrebu odnosno problem u lokalnoj zajednici koji se želi riješiti, razloge i značaj projekta za lokalnu zajednicu, ciljeve projekta, ciljnu grupu, trajanje sprovođenja projekta i budžet projekta, kao i metode koje će se koristiti da se ostvare planirani projektni ciljevi.

Informacije o aplikantu

Ovaj dio prijedloga projekta opisuje instituciju/organizaciju koja podnosi prijedlog projekta ciljem da se stekne kredibilitet kod potencijalnog donatora. Pravilo je da se ovo poglavlje piše tako kao da donator ništa ne zna o instituciji/organizaciji, a podrazumijeva sljedeće podatke: misija i vizija organizacije; datum i mjesto osnivanja; glavni ciljevi i strategije za ostvarenje tih ciljeva prema statutu; kratki opis organizacione strukture i strukture odlučivanja; podaci o pravnom odboru i stručnjacima koji će biti angažovani na realizaciji projekta; prethodna iskustva saradnje sa donatorima i trenutni projekti; podaci o kancelarijskom prostoru organizacije.

Ovim poglavljem bi trebalo poništiti sve moguće sumnje ili nedoumice donatora u pogledu sposobnosti institucije/organizacije da izvrši zadatke i upravlja dobijenim sredstvima. Ako je ovo poglavlje dobro napisano, donator će biti uvjeren da će predloženi projekat realizovati sa istim uspjehom kao i prethodni.



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Uvod/opis problema

Opis problema mora sadržati jasnu definiciju problema. U ovom dijelu projekta govori se o kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima koji ukazuju na postojanje društvenog problema koji se može brzo riješiti ili ublažiti. Iznose se činjenice koje potkrepljuju težinu problema i pri tome se vodi računa da su podaci konkretni, a ne uopšteni, da pogađaju suštinu problema, a ne pretpostavku što bi korisnici/e željeli ili htjeli.

Ukoliko se zna da je neko sličan ili isti problem riješio na način koji se nudi prijedlogom projekta, dobro je i to opisati u ovom dijelu. Ne treba pretjerivati i nepotrebno uveličavati problem. Niko se ne želi baviti nečim što je nepopravljivo ili nema izgleda za postizanje barmalnih rezultata. Problem je potrebno prikazati u njegovoj realnoj veličini, tako da je jasno da se vjeruje u ponuđeno rješenje, jer za to postoje dobri i uvjerljivi (realni) argumenti.

U ovom poglavlju odgovora se na pitanja:

- Šta je to što se dešava u lokalnoj zajednici?
- Zašto je projekat zaista neophodan?
- Ko je identifikovao (utvrdio) problem (potrebu) i kako je to učinio? Čija je to potreba?

Opis problema bi trebalo da govori o rezultatima istraživanja sprovedenog prije nego se započelo sa pisanjem projekta. Ovdje se govori o:

- uzrocima problema,
- posljedicama problema koje trenutno pogađaju korisnike/e,
- šta će se dogoditi ukoliko se problem bude zapostavljaao,
- na koga se sve te posljedice odnose.

Nadalje, u ovom dijelu daje se opis situacije u socijalnom, političkom i kulturološkom kontekstu, kao i stav nadležnih institucija i vlade, prema problemu. Navode se dodirne tačkestrategija razvoja na lokalnom i državnom nivou. Važno je nastojati biti realan u doziranju veličine problema, te mogućnosti njegovog rješenja, ali i voditi brigu da ovaj dio projektnog prijedloga nije mjesto gdje se nudi i opisuje rješenje. U ovo poglavlje potrebno je uključiti detaljne demografske i statističke podatke koji će čitaocima jasno predstaviti obim i veličinu problema.

Dokumentacija je ključna riječ u ovom poglavlju. Može se uključiti slijedeće:

- opis ciljne grupe ili lokalne zajednice,
- statistički podaci koji će dokumentovati postojanje problema (navesti i izvore podataka),
- rezultate istraživanja, evaluacije i slično,



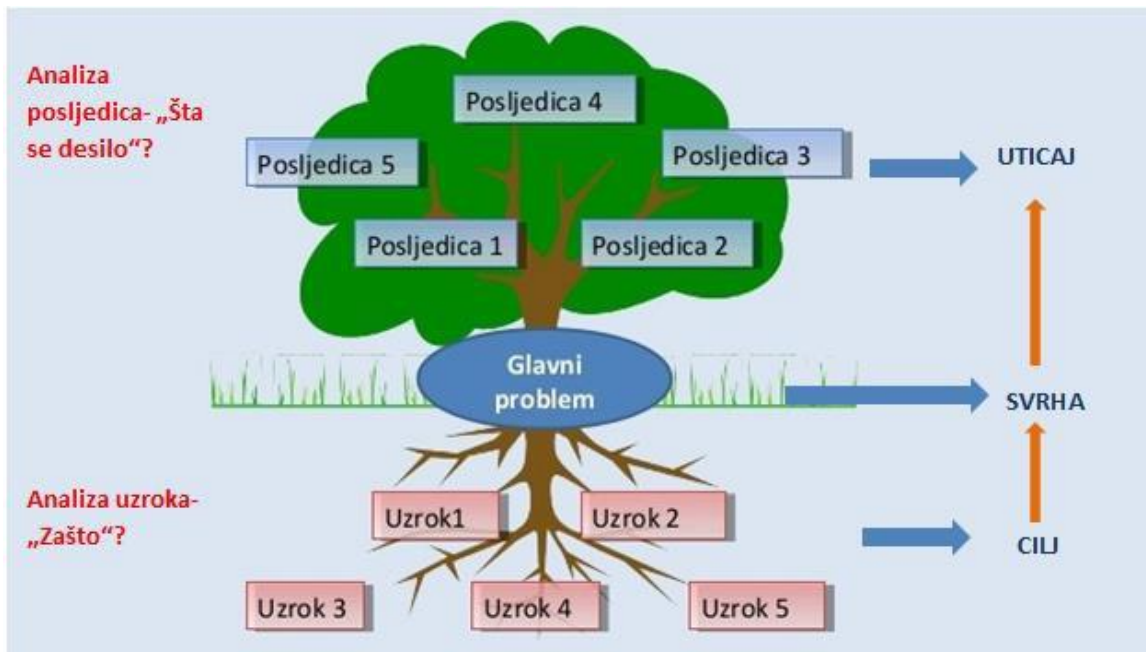
Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



- citate ili izvode iz službenih dokumenata (UN, ministarstva itd),
- metode koje su korištene za utvrđivanje potreba/problema,
- urgentnost problema i posljedice ako se ništa ne preduzme,
- ostale organizacije koje se trenutno bave rješavanjem ovih potreba/problema.

Pored toga što se dokazuje značaj problema, treba ukazati i na potrebu za predloženim projektom. Drugim riječima, iz **analize problema** koja se izvodi iz **drveta problema** čitatelj/ka treba da nasluti i predvidi metode i strategije za rješavanje problema.



Važno je izbjegavati iskaze o problemu koji su napisani suviše uopšteno, uz korištenje frazaka o što su „malo se zna o...“, ili „nedostaju informacije o ...“, ili „opšte je poznato...“, „svi znaju...“, „nepostojanje“.

Prilikom pripreme ovog segmenta projektnog prijedloga važno je pretpostaviti da donator nema prethodnih znanja o vašoj lokalnoj zajednici i problemima koje pokušavate da riješite. Ovdje takođe treba opisati na koji način se projektni prijedlog odnosi na jedan ili više prioriteta iz javnog poziva.

Dobro uočen i opisan problem predstavlja osnovno opravdanje za projektni prijedlog. Problem koji pokušavate da riješite ili potrebe koje nastojite da zadovoljite, treba da budu vezane za misiju i ciljeve vaše organizacije. Ako vaš projektni prijedlog nije u vezi sa aktivnostima vaše organizacije, mogućnost da takav projekat dobije podršku će biti znatno umanjena.

Ovaj dio ne treba da bude veći od jedne stranice (osim ukoliko nije drugačije navedeno u uputstvu aplikacione forme).



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Opis projekta

U ovom dijelu se daje opis onoga šta želite da radite, kakva postignuća ste planirali i kako namjeravate da ostvarite vaše ciljeve. Ovaj dio treba da predstavi vašu metodologiju kako četvrti prethodno opisane „neželjenu“ situaciju. Treba da osigurate informacije o svim dodatnim kvalitetama vašeg projekta kao što su inovativni pristup, primjeri dobre prakse, ono što čini vaš projekat posebnim. Ukoliko projekat uključuje partnerstvo, u ovom dijelu opišite ulogu partnera i nivo njihove uključenosti u realizaciju projekta.

Ovaj dio ne treba da bude veći od jedne stranice (osim ukoliko nije drugačije navedeno u uputstvu aplikacione forme).

Ciljna grupa

U ovom dijelu jasno definišete ciljnu grupu i njihove potrebe. Objasnite korisnosti projektnog prijedloga za navedenu ciljnu grupu. Takođe je potrebno da navedete sve uključene strane kao što su direktni i indirektni (krajnji) korisnici projekta.

Potrebno je da budete u stanju da specifikujete ciljnu grupu i navedete kakve će ona imati koristi od projekta. Projekat treba da sadrži detaljan opis veličine i važnosti ciljne grupe, posebno osoba koje će direktno imati koristi od projekta. Detaljna analiza ciljne grupe može biti urađena prema njenoj urbanoj, ruralnoj strukturi, polnoj strukturi, starosnim grupama, edukaciji, zaposlenosti i sl. Ukoliko se takva analiza pripremi, ista može biti priložena kao dodatak projektnom prijedlogu. **Bitno je da osigurate rodnu zastupljenost prilikom prezentacije ciljne grupe (uvijek naznačiti broj žena i muškaraca).**

- **Ciljne grupe:** grupe/tijela na koja će projekat pozitivno uticati na nivou specifičnog projektnog cilja.

Na primjer, ukoliko se nastoji osnažiti položaj žena unutar sindikalnih organa, onda će se raditi sa rukovodećim osobljem u okviru sindikata koje će se obučiti o ravnopravnosti polova, ili će se raditi na podizanju njihove svijesti o potrebi da se žene više uključe u rad sindikata, tako da su u tom slučaju predstavnici/e sindikalnih organa ciljna grupa.

- **Direktni/e korisnici/e:** predstavnici/e zainteresovanih grupa koje neposredno učestvuju u projektu. Na njih se odnose dugoročni rezultati projekta. U naprijed navedenom primjeru to bi bile sve žene, koje su članice sindikalnih organizacija.
- **Indirektni/e korisnici/e** bi bile žene koje će dugoročno i indirektno imati koristi od projektnih postignuća.

Za svaku ciljnu grupu ili grupu krajnjih korisnika/ca potrebno je dati opis, navesti njihove potrebe i ograničenja, kvantifikovati ih, uključiti kriterijum odabira. Konačno, potrebno je „ubijediti“ donatora kako i zašto je predloženi projekat bitan za rješavanje potreba i ograničenja ciljnih grupa i krajnjih korisnika projekta.



Project funded by the
European Union

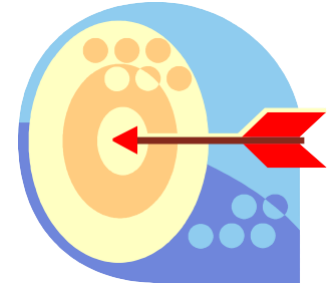
Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Opšti cilj projekta

Ciljevi govore o pozitivnoj promjeni koja će se dogoditi kada se na problemu bude radilo. To je iskaz smjera promjene.

Često se griješi kada se umjesto o ciljevima piše o aktivnostima koje će se realizovati. Osnovnu razliku čini formulacija i vrsta glagolskih oblika. Za ciljeve se obično koriste glagoli koji označavaju smjer promjene i često se navode u svršenom glagolskom obliku, mada mogu ostati i u infinitivu. Izrazi koji se često koriste su npr.: povećano, ublaženo, poboljšano, ojačano, smanjeno itd.



Za aktivnosti se koriste glagoli koji označavaju radnju koja treba da se izvrši i izražavaju se u infinitivu, kao npr: organizovati konferenciju, sprovesti edukaciju, ispitati, analizirati, itd.

„Organizovati i sprovesti edukaciju“ nije cilj, to je aktivnost ili način na koji ćemo postići određeni cilj (u ovom slučaju povećati nivo znanja o nečemu). Ove razlike su bitne, jer donatoru pokazuju da institucija/organizacija koja predlaže projekat razumije ono što radi, s kojim ciljem to radi i zašto to radi. To dokazuje da institucija/organizacija nije sama sebi svrha i da u potpunosti razumije procese u koje će se upuštati.

Opšti cilj projekta predstavlja osnov problematike kojoj se pristupa projektom, na primjer dugotrajna korisnost projekta za ciljnu grupu. Ovaj opšti cilj treba da bude prilično generalni dugoročan. Pri određivanju opšteg cilja vodite računa o sljedećem:

- Projekat treba da ima jedan opšti cilj;
- Opšti cilj treba da bude vezan za razvojnu misiju i viziju, što vam daje legitimitet da se možete baviti tom problematikom;
- Iako je teško ili čak nemoguće mjeriti uspješnost ostvarenja opšteg cilja ~~na~~ mjerljivih indikatora, ipak treba omogućiti utvrđivanje njegovog doprinosa realizacijivizije.

Opšti cilj objašnjava zašto je projekat važan cijelom društvu. Tim ciljem se definiše koja se strateška, reformska ili poželjna društvena promjena postiže projektom, u smislu dugoročnedobrobiti za krajnje korisnike. Opšti cilj se ne postiže realizacijom jednog projekta jerpredloženi projekat zajedno sa drugim projektima doprinosi ostvarenju tog opšteg cilja.

Napomena: U nekim aplikacionim formama koriste se i termini: sveukupni cilj ili dugoročni razvojni cilj.

Specifični ciljevi projekta

Specifični ciljevi projekta objašnjavaju ukupnu pozitivnu promjenu u odnosu na glavnu ciljnu grupu. Specifični cilj projekta predstavlja konkretan cilj projekta koji se može ostvariti u okviru vremena predviđenog za trajanje projekta i sa raspoloživim ljudskim i materijalnim kapacitetima. Obično se formuliše i kao **očekivana promjena ponašanja ciljnih grupa i institucija**. Dakle, promjena do koje se želi doći i koja se formuliše kroz specifičan cilj je ono što aplikant ne može garantovati, ali ako je adekvatno definisan problem, pravilno postavljeni rezultati (koje aplikant projekta garantuje) i planirane aktivnosti koje će dovesti do rezultata, **specifični cilj će se desiti**.



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Kod razrade ovog dijela osigurajte vezu sa razvijenom logičkom matricom.

Specifičan cilj, koji se navodi u prijedlogu projekta, ukazuje na problem koji se želi riješiti, odnosno za koji se očekuje da će biti riješen. Prilikom formulacije specifičnog cilja projekta, najbolje je koristiti ključne riječi koje ukazuju na dugoročnu korist za **ciljnu grupu**, na primjer **povećan/poboljšan/smanjen**. Vrlo često se, pored promjene i ciljne grupe, navodi i kako će doći do promjene („...,stvaranjem uslova za učešće u javnim debatama“)... („putem razmjene iskustava i znanja...“).

Napomena: U nekim aplikacionim formama koriste se i termini: svrha projekta ili poseban cilj.

Očekivani rezultati projekta

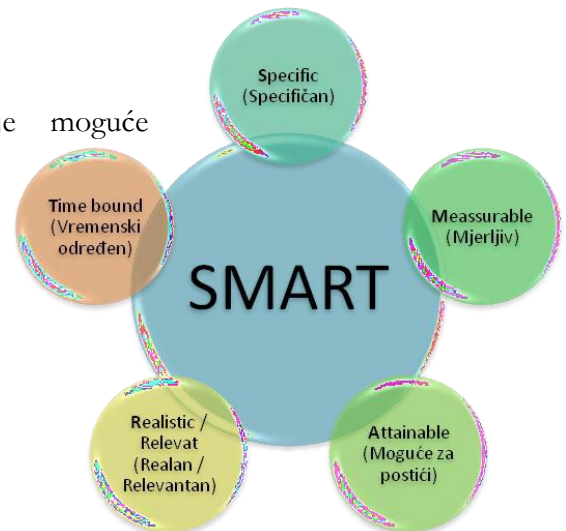
Očekivani **rezultati** su oni rezultati koji se mogu **garantovati projektom**, kao posljedica (ishod) preduzetih aktivnosti. Postizanje specifičnog cilja (odnosno svrhe projekta) pretpostavlja da će projekat proizvesti izvjestan broj konkretnih rezultata, u različitim fazama, tokom perioda izvođenja.

Kao takvi, očekivani rezultati se u priličnoj mjeri razlikuju od specifičnog cilja, koji je efekat koji se nadamo da ćemo postići kao cilj projekta. U praksi, razlika između očekivanih rezultata i specifičnih ciljeva je da li je ili nije dobrim dijelom u moći menadžmenta projekta da ih postigne, pod uslovom da su potrebna sredstva, ljudski resursi i oprema na raspolaganju.

U ovom dijelu treba da navedete rezultate projekta. Ovo je osnova na kojoj će se projekat ocjenjivati. Očekivani rezultati su detaljniji nego opšti cilj i specifični ciljevi. Oni moraju biti potvrđeni putem objektivno provjerljivih indikatora (OVI – od engleskog „Objectively Verifiable Indicators“). Ovaj dio ne treba da bude veći od jedne stranice (osim ukoliko nije drugačije navedeno u uputstvu aplikacione forme).

Objektivno provjerljivi indikatori (OVI) moraju biti SMART:

- **Specifični:** jasno definisano šta će se promijeniti;
- **Mjerljivi** (kvantitativno i kvalitativno): da je moguće kvantifikovati procentualno ili brojčano promjenu;
- **Ostvarivi, dostižni:** da je moguće ostvariti ciljeve (uzimajući u obzir resurse i kapacitete koji su na raspolaganju projektu);
- **Realistični:** da je moguće ostvariti nivo promjene koja oslikava odgovarajući cilj;
- **Vremenski ograničeni:** navesti vremenski period u kojem će svaki indikator biti ostvaren.



Kod razrade ovog dijela osigurajte vezu sa razvijenom logičkom matricom.

Napomena: U nekim aplikacionim formama koriste se i termini: kratkoročni projektne ciljevi ili outputi.



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Aktivnosti

U aktivnostima se navodi redosljed posla koji treba obaviti i ko će biti odgovoran ili ko će sprovesti aktivnosti, kao i vremensko određenje kada će se pojedina aktivnost događati i koji resursi su potrebni. Aktivnosti moraju imati određeni hronološki slijed, kako bi se čitanjem tog slijeda dobila tačna i jasna slika o tome kako će predloženi projekat teći. Ovaj dio prijedloga projekta bi trebalo da bude detaljno opisan i u narativnom obliku. Neophodno je kod čitatelja/ki ostaviti utisak organizovanih, sposobnih pojedinaca za realizaciju, a aktivnosti moraju biti realno odabrane, količinski i vremenski ostvarive.

Opis aktivnosti omogućava ostvarenje očekivanih rezultata. Takođe, potrebno je specificirati ih u Planu aktivnosti koji može da predstavlja jedan od aneksa/obrazaca projektnog prijedloga. Aktivnosti moraju biti jasne i specifične. Definišite jasnu vezu aktivnosti sa ciljevima projekta (rezultatima) i onda opišite zašto ste odabrali te konkretne aktivnosti. **Predviđene aktivnosti moraju biti grupisane i vezane za relevantne projektne rezultate.**

U ovom dijelu prijedloga projekta treba da bude definisano kada projekat počinje (što je posebno važno, ako je početak projekta vezan za određeni datum, kao što je početak školske godine, ili period prije izbora), kada će svaka faza biti urađena i koliko dugo će trajati, i kad će projekat biti završen. Ako je metodologija detaljno opisana, dinamika može biti relativno jednostavno prikazana. Može se dati opisno, npr. „U maju ćemo izvršiti oglašavanje za 30 učesnika, u junu ćemo izvršiti izbor učesnika”, itd.

KAD STE OPISALI AKTIVNOSTI, OSIGURAJTE:

- da budu uključene sve **bitne (ključne)** aktivnosti koje su potrebne da se ostvare predviđeni očekivani rezultati;
- da sve aktivnosti **direktno** doprinose gore navedenim očekivanim rezultatima;
- da budu uključene samo one aktivnosti koje treba da se vrše **u okviru projekta**;
- da su aktivnosti definisane u smislu **akcija** koje treba preduzeti, a ne kao postignuti očekivani rezultati (npr. organizovati, raspisati, obučiti, istražiti...);
- da **vrijeme** koje stoji na raspolaganju za svaku aktivnost bude realno;
- da aktivnosti **odgovaraju** lokalnom kontekstu, u pogledu institucija, ekologije, tehnologije, kulture itd.

Ovaj dio ne treba da bude veći od četiri stranice, osim ukoliko u aplikacionoj formi ne piše drugačije.

Napomena: U nekim aplikacionim formama, plan aktivnosti je sastavni dio teksta prijedloga projekta, a ne poseban prilog kao što je slučaj u ReLOaD aplikaciji.

Trajanje projekta

Ovaj dio treba da bude logičan nastavak prethodno opisanih aktivnosti. U njemu se navodi tačno trajanje projekta (najčešće u mjesecima).



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Pretpostavke i rizici



Pretpostavke opisuju situacije, događanja, uslove ili odluke koje su neophodne za uspjeh projekta, ali koji su u priličnoj mjeri ili potpuno **izvan** kontrole rukovodstva projekta. Većina projekata radi u teškom razvojnom okruženju u kojem faktori koji su izvan kontrole projekta mogu ozbiljno da odlože ili spriječe da se postignu konkretni rezultati i izvrše zadaci projekta. Važno je da se pretpostavke identifikuju što je prije moguće i da se uzmu u obzir prilikom dizajniranja projekta da bi se:

- ❖ odredili rizici ili vjerovatnoća uspjeha
- ❖ izbjegli ozbiljni rizici ponovnog dizajniranja projekta
- ❖ razjasnili područje i ograničenja odgovornosti i rukovodstva projekta
- ❖ ukazalo na područja gdje postoji potreba za više informacija ili za daljim istraživanjem.

Pod ovom sekcijom treba da identifikujete moguće pretpostavke i rizike koji mogu da ugroze realizaciju projekta i/ili uspjeh projekta. Molimo vas da obratite posebnu pažnju na ovaj dio, obzirom da je vrlo važno identifikovati buduće događaje i okolnosti kao moguće prijetnje uspješnom sprovođenju projekta. To će vam dati mogućnost da pripremite strategiju za izbjegavanje svakog potencijalnog rizika.

Kod razrade ovog dijela osigurajte vezu sa razvijenom logičkom matricom.

Praćenje projekta i izvještavanje

Praćenje/monitoring:

- može biti definisano kao sistemsko i trajno sakupljanje, analiza i upotreba informacija sa svrhom kontrole upravljanja projektom i pravovremenog odlučivanja;
- počinje od prvog dana koji označava početak realizacije projekta;
- osnovni izvori informacija koji se javljaju kao rezultat procesa praćenja realizacije projekta čine **indikator** - mjerljivi pokazatelji uspjeha na nivou ciljeva i očekivanih rezultata projekta.

Prilikom pisanja projekta, mora se imati jasna slika o tome koje sve informacije bi trebalo prikupljati tokom realizacije projekta, da biste mogli redovno pratiti njegov napredak, odnosno da biste sproveli praćenje, odnosno „monitoring“ projekta. Monitoring obezbjeđuje nadzor nad implementacijom projekta i korekciju aktivnosti kada se ustanovi da se one ne odvijaju u skladu sa planiranim.

U ovom dijelu takođe određujete način izvještavanja: mjesečno, kvartalno, polugodišnje, godišnje i sl.



Project funded by the European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Budžet

Budžet predstavlja opis finansijskih aspekata projekta. U njemu su prikazani svi planirani troškovi projekta i kako će oni biti podmireni iz svih raspoloživih finansijskih izvora. Budžet može da predstavlja veoma korisno sredstvo za planiranje projekta, i zapravo izrada budžeta zahtjeva od aplikanta da veoma detaljno prethodno isplanira realizaciju projekta. Donatorske organizacije često imaju pripremljene obrasce za budžet koje aplikant treba da popuni.

Budžet je preslikavanje projekta u vrijednosne iznose. U ovoj sekciji treba opisati troškove za koje očekujete da će se desiti tokom trajanja projekta. Budžet treba da prati projektni prijedlog. Budžetske linije treba da budu u logičnom slijedu metoda rada i aktivnosti. Pokušajte da osigurate što je moguće veći broj budžetskih linija zasnovanih na jasno utvrđenim troškovima, izbjegavajući približne procjene. Takođe je poželjno navesti (moguće) izvore finansiranja drugih donatora, ukoliko ih imate.

Treba biti vrlo realističan u ovom poglavlju. Npr. nećete tražiti nabavku fotokopir aparata koji košta 1,500EUR ako to nije potrebno za sprovođenje projekta. U ovoj sekciji projektnog prijedloga treba dati i **narativno** objašnjenje svih budžetskih linija i podlinija.

Naziv organizacije _____		Naziv projekta _____																
PREGLED BUDŽETA																		
Broj	Kategorija	Jedinica	Broj jedinica	Jedinična cijena (EUR)	Ukupno (EUR)	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Avgust	Septemb	Oktoabar	Novemb	Decemb	
1	LIUDSKI RESURSI																	
1.1																		
1.2																		
1.3																		
1.4																		
2	PUTOVANJE/PREVOZ																	
2.1																		
2.2																		
2.3																		
3	PROJEKTNI TROŠKOVI																	
3.1																		
3.2																		
3.3																		
3.4																		
3.5																		
3.6																		
3.7																		
3.8																		
4	KANCELARIJSKI TROŠKOVI																	
4.1																		
4.2																		
4.3																		



Project funded by the European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Vidljivost/promocija projekta



Vidljivost, odnosno **promocija**, treba biti ispravno planirana za sve aktivnosti. Vidljivost treba da se fokusira na razvoj i na ostvarenja tokom realizacije projekta, ne na proceduralne i administrativne tačke prekretnice.

Plan promocije (vidljivosti) treba da bude uvršten u radni plan realizacije i da bude adekvatno budžetiran. Vidljivost projekta se realizuje sa ciljem informisanja projektnih partnera, ciljnih grupa, i uopšte građanstva, o inicijativama i uspjesima projekta.

LOGO ORGANIZACIJE APLIKANTA														
Naziv organizacije _____														
Naziv projekta _____														
PLAN AKTIVNOSTI I PROMOCIJE														
		MJESEC												
Broj	Kategorija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Partneri/ odgovornosti
1	Očekivani rezultat 1													
1.1	Aktivnost 1.1													
1.2														
1.3														
1.4														
2	Očekivani rezultat 2													
2.1														
2.2														
2.3														
2.4														
3	Očekivani rezultat 3													
3.1														
3.2														
3.3														
3.4														

Utvrđite promotivne alate, te objasnite kako i u kojoj fazi ih planirate iskoristiti - ovo uključuju javne događaje (konferencija za štampu, pisane publikacije i novinski članci, internet stranice, baneri, table vidljivosti na objektima, promotivni materijal, fotografije i ostali audiovizualni materijal, te javne posjete i slično). Ovdje treba dati opis onoga šta želite uraditi i kako namjeravate promovirati svoje aktivnosti i projekat. Promotivne aktivnosti moraju biti jasne i specifične.

I na kraju: Konačna provjera prijedloga projekta

Aplikanti uvijek treba da predvide mogućnost dodatne revizije prijedloga, odnosno da neko drugi prekontrolira prijedlog radi provjere tačnosti i jasnoće, kao i da dva puta provjeri kalkulaciju budžeta. Kao pomoć u tome može da posluži sljedeći spisak pitanja za konačnu provjeru prijedloga prije podnošenja:

- ☞ Provjerite opis problema. Da li je problem jasno definisan? Da li je tema projekta temeljno istražena? Da li prijedlog zvuči nejasno ili nedovoljno obrazložen?



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



- ☞ Da li je iz teksta potpuno jasna podjela poslova i odgovornosti po aktivnostima projekta?
- ☞ Da li je nedvosmisleno uspostavljena jasna veza između problema i rješenja?
- ☞ Još jednom uradite finansijsku kalkulaciju. Da li se zbir slaže?
- ☞ Da li je vremenska dinamika logična? Da li je jasan redoslijed događaja?
- ☞ Provjerite pravopis, gramatiku, itd. Da li je prijedlog razumljiv?
- ☞ Provjerite sve one stavke koje se često zaboravljaju: Da li je na prijedlogu naveden datum? Da li ste napisali vaš broj telefona, faksa i e-mail adresu?
- ☞ Da li je prilog kompletan i da li sadrži sve potrebne informacije?
- ☞ Kakav je ton prijedloga? Da li djeluje da je profesionalno urađen?
- ☞ Kako prijedlog izgleda? Da li je čisto odštampan i dobro formatiran, ili je „zabrljan“ i konfuzan? Da li razmaci između redova i izabrani fontovi olakšavaju čitanje? Dalste u tekstu posebno istakli najvažnije djelove ?



Project funded by the
European Union

Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 ReLOaD2



Korišćena literatura :

- PCM – Logički okvir, Trening i Konsalting Organizacija „Izbor Plus“
- Planiranje prijedloga projekta koristeći logički okvir, Elmida Sarić , TKO Izbor Plus, Sarajevo, 2011.
- PCM Manual, april 2004, EC
- *Od logičkog okvira do prijedloga projekta-kratki podsjetnik (materijal za seminar)* (2010), Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave, UNDP, BiH ; TKO Izbor plus & MDF Holandija, 2011.
- *Priručnik za izradu predloga projekata u zemljama Centralne i Istočne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza* (1999), Inicijativa za reformu lokalne samouprave i javnih službi Instituta za otvoreno društvo, Budimpešta
- *Pristup putem logičkog okvira (LFA)- Priručnik za planiranje usmereno na ciljeve 4.izdanje* (2003), NORAD Norveška agencija za razvoj i saradnju, Građanske inicijative, Tim Tri, Beograd

Trening „Upravljanje projektnim ciklusom (PCM) za NVO“ realizuje se u okviru projekta „Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu ReLOaD“ koji finansira Evropska unija, a sprovodi UNDP.