

I.M.PACT

Uvođenje metodologije u inicijative Pakta za
stabilnost vezanih za obrazovanje za demokratsko
građanstvo

PARTICIPATIVNO PLANIRANJE PROJEKTA

Priručnik

Pripremio: Dukađin Pupovci

Priština, oktobar 2004. godine

Sadržaj

1. Šta je projekat?	3
2. Učesnici i perspektive	4
3. Odgovornost	5
4. Korišćenje pristupa logičkog okvira	6
5. Radionica LFA planiranje projekta	8
5.1. Dijagnoza problema	9
5.2. Drvo problema i drvo cilja	13
Drvo problema	13
Drvo cilja	15
5.3. Matrica logičkog okvira	17
5.4. Plan implementacije projekta	23
5.5. Analiza rizika	25
6. Monitoring	27
6.1. Šta je monitoring?	27
6.2. Neki osnovni koraci	27
6.3. Vrste monitoringa	29
6.3.1. Monitoring aktivnosti	29
6.3.2. Monitoring rezultata	31
6.3.3. Monitoring pretpostavki	33
6.3.4. Monitoring uticaja	34

1. Šta je projekat?

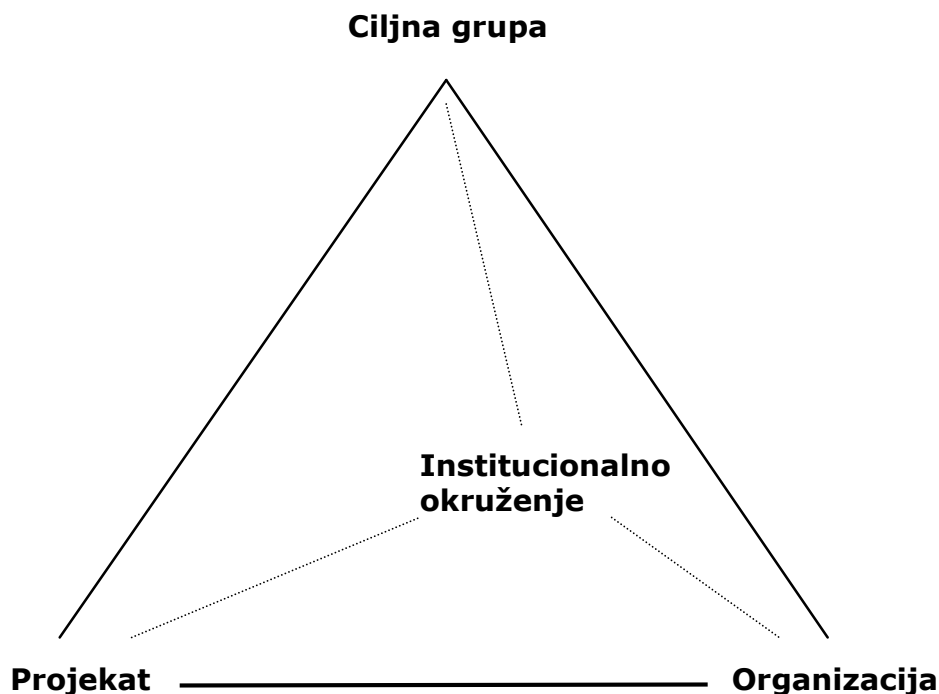
Projekat obuhvata specifične aktivnosti koje obavljaju odgovorne osobe, a u cilju stvaranja određenog outputa. Ima svoj početak i kraj. Projekat se razlikuje od rutinskog posla gde radnik obavlja istu vrstu posla svaki dan, sa malim izmenama. Konkretni rezultati koje projekat proizvodi su vidljivi i mogu se verifikovati.

Izgradnja škole je projekat koji obuhvata mnoge aktivnosti kao što su: lokacija, dizajn, materijal, zidovi, krov, uvođenje struje, inspekcija, supervizija i niz drugih aktivnosti. Na kraju imamo konkretan rezultat, školu, kuću ili bilo koju drugu zgradu dobrog kvaliteta.

Nastavni materijal (priručnik) za određeni predmet je takođe projekat. Aktivnosti obuhvataju: dizajn, korišćeni materijal, način pravljenja priručnika, pregled i testiranje i druge aktivnosti. Na kraju dobijamo kvalitetan priručnik koji se može koristiti za nastavu i učenje.

2. Učesnici i perspektive

Svaki projekat se može gledati iz različitih perspektiva: iz perspektive samog projekta, perspektive organizacije koja realizuje projekat (npr. škola), perspektive ciljne grupe (npr. učenici i nastavnici), i perspektive svih drugih organizacija na koje utiče projekat ili koje su uključene u projekat na jedan ili drugi način. Ove četiri perspektive mogu se prezentovati kao trodimenzionalna geometrijska figura, tetragon. Korišćenje ove slike pomaže nam da shvatimo da "celina" (projekat, organizacija, ciljna grupa, i okruženje) izgleda različito kada se gleda iz svakog od četiri ugla.



Sam projekat je smešten u organizaciju i "posmatra svet" sa ciljem prikupljanja resursa kako bi postigao jasno određen cilj. Resursi ne dolaze samo iz same organizacije već i iz drugih delova spoljašnjeg sveta, iz drugih organizacija, kao i samih ciljnih grupa. U svim aktivnostima vezanim za projekat koriste se ovi resursi kako bi se ostvarili merljivi rezultati u jednom određenom segmentu spoljašnjeg sveta. Najrelevantniji aspekt ovog

segmenta je ciljna grupa. S obzirom da projekat pruža određenu uslugu, ciljna grupa se sastoji od ljudi koji treba da imaju direktnu korist od te usluge. Oni su korisnici projekata. Važno je naglasiti da interesi onih koji daju novac mogu biti različiti od interesa onih koji treba da imaju direktnu korist od usluga. Projekat mora da zadovolji interese obe strane.

U određenoj meri, projekat mora da uzme u obzir i interese drugih učesnika i organizacija sa kojima je neki oblik saradnje neophodan kako bi se zadovoljila ciljna grupa, kao i organizacije koja daje resurse ili pruža usluge na osnovu ugovora, društvene grupe koja je u interakciji sa ciljnom grupom i na koju utiču promene u ciljnoj grupi, i organizacija i institucija aktivnih u istoj oblasti ili koje se takmiče za neka finansijska ili druga sredstva. To ukazuje na važnost analize organizacionog okruženja i kako se projekat, njegova organizacija i ciljne grupe vide iz različitih perspektiva koje su prisutne u okviru organizacionog okruženja. To okruženje se sastoji od različitih organizacija, institucija, društvenih grupa od kojih svaka ima svoju perspektivu.

3. Odgovornost

Svaki projekat mora da se planira. Plan projekta mora dobro da se napravi pre nego što se započne sa radom. Neophodno je mnogo informacija, kao i saglasnost ciljne grupe i onih koji obezbeđuju sredstva. Plan treba da sačine zajedno sve odgovorne osobe. "Zajedničko planiranje" ili "participativno planiranje" obezbeđuje da svako razume i da se postigne zajednički dogovor o tome šta da se radi. Na ovaj način, različite (i često konfliktne) tačke gledišta mogu biti integrisane u plan koji pokazuje širu logičku koherentnost čineći moguća neslaganja transparentnim. One postaju resursi za kompromis koji ih sve inkorporira. Na taj način će biti manje nesuglasica među različitim grupama kada implementacija projekta započne. Zajedno sa većom logičkom koherentnošću, sve ovo za sobom povlači i racionalnije korišćenje postojećih resursa, što dovodi do veće sveopšte produktivnosti.

Na tradicionalni način jedna osoba planira projekat, a da ga druga grupa ili odeljenje implementira. Ovo zahteva mnogo vremena, dovodi do nesuglasica, stvara loše odnose, i obično, dovodi do problema prilikom implementacije. Nije lako postići dogovor o različitim pitanjima u grupi koja planira. Međutim, kada postoji dogovor, postoji i veći kvalitet projekta sa boljim planom implementacije.

4. Korišćenje pristupa logičkog okvira

Pristup logičkog okvira je razvijen ranih 70-tih sa ciljem olakšavanja planiranja, rukovođenja i evaluacije razvojnih projekata. Od tada, ovaj pristup koriste brojne agencije u razvojnim aktivnostima. Logički okvir je "set međusobno povezanih koncepata koji moraju da se koriste zajedno na dinamičan način kako bi se načinio dobro dizajniran projekat koji može objektivno da se opiše i evaluira". Logički okvir pruža strukturu, koja omogućava onima koji planiraju projekat i evaluatorima, da odrede komponente svojih aktivnosti i utvrde sve logičke veze između sredstava i strukture, a u cilju analize.

Grupa planera koristi ovaj pristup za planiranje projekta. To se obično radi na dvodnevnoj radionici koja okuplja tim pojedinaца koji predstavljaju različite oblasti vezane za projekat, uključujući donosiocе odluka, one koji implementiraju projekat i krajnje korisnike projekta.

Radionica je aktivnost planiranja, a ne aktivnost rešavanja problema. Ona treba da zadovolji zajedničko planiranje na osnovu zajedničkih i dogovorenih interesa. Radionica nije dizajnirana da rešava konflikte, ali rešenja konflikta mogu lako postati deo radionice. U takvoj radionici, dobra i nezavisna facilitacija je od ključne važnosti. "Facilitacija je umetnost i zanat". Postoje određena pravila koja se mogu jasno formulisati i postaviti, ali njihova pravilna primena zahteva veštine posmatranja i interakcije koje se mogu steći samo kroz konstantnu vežbu i kroz razmenu iskustava sa drugim facilitatorima.

Uloga facilitatora je da olakša grupi ljudi da rade zajedno kako bi postigli određeni zajednički rezultat, rezultat koji se zasniva na iskustvu, znanju, rezonovanju i kreativnosti svih učesnika. Rezultat je jedinstven ishod procesa saradnje grupe, posla koji ne bi mogao da bude postignut nekim drugim metodom. Važni su i ishodi i proces: ako grupna dinamika ne vodi ka otvorenosti i atmosferi poverenja, rezultat će najverovatnije biti projekat slabijeg kvaliteta. S druge strane, ako su, prema mišljenju učesnika, ishodi saradnje niskog kvaliteta, vrednost procesa diskusije i razmene mišljenja će biti umanjena. Facilitator mora da ima na umu da vrlo često sam proces proizvodi veoma važan, dodatan ishod: on menja odnose između učesnika, a to može imati dugotrajniji efekat nego rezultat dobrog plana ili izveštaj. Ove

promene u odnosima se odnose i na percepciju i na obostrano građenje poverenja, dva pitanja koja je teško drugačije ostvariti.

Da sumiramo

- Planiranje projekta treba da se odvija u oblasti projekta
- Planiranje projekta treba da uključi predstavnike svih zainteresovanih strana
- Planiranje projekta treba da se facilitira na neutralan način

5. Radionica LFA planiranje projekta

Ovaj deo priručnika služi kao vodič kroz sve pojedinačne korake radionice LFA planiranja, kako bi pomogao grupama da uspešno obave zadatke planiranja. Jednostavan primer planiranja se koristi za detaljnije opisivanje određenih koraka.

Primer: Predstavnici šest NVO iz šest različitih zemalja u Jugoistočnoj Evropi su se sastali da diskutuju o mogućnostima pokretanja zajedničkog projekta koji ima za cilj da pomogne mladima ljudima da učestvuju u javnom životu svog grada. Inicijalna diskusija pokazuje da postoje zajednički problemi, koji se prvenstveno odnose na veštine, znanja i motivaciju mladih ljudi da učestvuju u ovom procesu. Predstavnici su se dogovorili da organizuju radionicu o planiranju ovog projekta. Takođe su odredili i facilitatora radionice.

Radionica LFA planiranja se obično sastoji od nekoliko koraka:

- dijagnoza problema
- drvo problema
- drvo ciljeva (uspeha)
- razvijanje ciljeva intervencije
- razvijanje aktivnosti intervencije
- razvijanje indikatora uspeha
- analiza rizika

U nekim slučajevima neophodno je izvršiti analizu potreba pre početka radionice, ali to ne spada u teme kojima se ovde bavimo.

5.1. Dijagnoza problema

Projekat uvek mora da bude rešenje problema. Čak i najezoteričniji projekat ima problem u svojoj srži. Zašto osnovati muzej? To rešava problem očuvanja istorije za buduće generacije. Zašto implementirati informativni centar za odrasle? Zato što su odraslima neophodne kompleksne informacije, a postoji mnogo izvora koji mogu da zbune. Uopšte, nedostatak nečega nije problem. Ne možete reći finansijeru da vam nedostaje igralište i zato tražiti od njega novac. To je cirkularno rezonovanje. Stvaran problem može biti to da se deca igraju na ulici rizikujući svoje živote, dok je nivo prihoda porodica u toj oblasti nizak.

U realnom životu postoji mnogo perspektiva o određenim problemima vezanih za potrebu – ideju projekta. Korist ove vežbe je steći uvid u različite perspektive o problemima vezanim za ideju projekta, koje daju učesnici, čak iako su nekad ovi problemi više subjektivni nego objektivni. Takođe, neophodno je imati kompetentne ljude koji na stručan način mogu da sagledaju situaciju koju grupa rešava, iako je gotovo nemoguće izbeći "manje kompetentna mišljenja".

Dijagnostikovanje problema ima nekoliko jasnih faza:

- a) Prezentacija projekta - situacije
- b) Utvrđivanje (svih) pojedinačnih problema
- c) Prikazivanje svih problema
- d) Utvrđivanje (svih) dodatnih problema
- e) Prikazivanje skupa dodatnih problema
- f) Organizacija problema u klastere i "oblačiće"

a) Prezentacija projekta – situacije

Dijagnoza problema počinje sa fokusiranjem grupe na suštinska pitanja koje su izvučena iz ideje projekata. Pitanja koja počinju sa: "Sa kojim problemima se suočavate kada..." ili "Koji su problemi vezani za..." praćena su prvobitnom idejom projekta. U dobro pripremljenoj radionici, tim na projektu može da pita učesnike o situaciji na koju se odnosi projekat. Vrednost toga leži u pružanju zajedničke osnove za grupu da analizira situaciju i da kreira

dobro strukturirani projekat. Ne treba da ograničava mišljenje učesnika. Suština utvrđivanja problema je njegova otvorenost: Ideja koja na prvi pogled izgleda trivijalno, minorno, ili marginalno može se kasnije javiti kao suštinski problem.

b) Identifikacija (svih) pojedinačnih problema

Nakon ove prezentacije (ukoliko je ona deo radionice), ključno pitanje se ponavlja i učesnicima se daju markeri da pojedinačno napišu na karticama probleme. Svakom učesniku dobiva marker i 10 kartica ili A5 papir na kome treba da napišu sve probleme kojih se sete. Vreme zavisi od učesnika, ne treba ih požurivati. Kvalitet procesa planiranja u velikoj meri zavisi od jasnoće formulisanja problema kojima se projekat bavi. Problemi treba da se formulišu u kratkim frazama od oko 8 do 10 reči, ne u jednoj. Iz istog razloga, ne treba ograničavati broj problema koji učesnici predstavljaju grupi. Problem koji nije pomenut zbog žurbe, manjka papira i sličnih stvari može biti suštinski za projekat u kasnijoj fazi.

Primer: Facilitator formuliše pitanje: Koji su problemi koji se odnose na učešće građana u kreiranju politike?

Dobilo se mnogo različitih odgovora, od kojih je svaki napisan na različitoj kartici. Evo nekih:

Nepostojanje interesovanja za budućnost zemlje..

Učešće građana je prihvatljivo samo na nivou civilnog društva.

Ne postoji savetovanje na lokalnom nivou.

Građani ne učestvuju u razvoju javne politike.

Korupcija u javnom sektoru.

Nedostatak transparentnosti u razvoju javne politike.

...

c) Prikazivanje svih problema

Facilitator pokupi sve kartice sa licem okrenutim na dole. Facilitator mora da pročitati sve kartice, jer svako ima pravo da imenuje bilo koji problem koji smatra relevantnim, bez obzira na svoj rang i poziciju, i bez obzira da li se bilo koji drugi učesnik oseća polaskanim ili povređenim u odnosu na problem. Učesnicima se mora da obezbediti potpuna anonimnost u definisanju problema. U isto vreme, ni jednom problemu ne sme da se da prioritet samo zato što ga je definisao visoko rangirani učesnik. Problemi trebaju da se uzmu u obzir prema njihovoj suštinskoj vrednosti i logici. Zadatak facilitatora je da ovo omogući garantujući anonimnost. Nakon prikupljanja svih kartica, facilitator čita svaki problem pred celom grupom i kači karticu na moderacijsku tablu. U ovoj fazi, redosled problema nije važan i nije važno ukoliko se isto problem pojavi više puta. Svi pojedinačni problemi jednako tretiraju se i svi treba da se jednako istaknu.

d) Utvrđivanje (svih) dodatnih problema

Tokom ove vežbe, učesnici prolaze kroz proces razmišljanja koji verovatno vodi do dodatnih ideja o problemima. Zbog toga, učesnici prolaze drugi krug pisanja tih dodatnih problema koje se sprovodi na isti način kao i u prvom krugu. Kartice se sakupljaju na isti način (što anonimnije), iako će to verovatno biti teže nego prvi put jer će možda biti malo dodatnih kartica.

e) Prikazivanje dodatnih problema

Dodatni problemi se prikazuju na sličan način: čitaju se naglas, a kartice se dodaju na probleme koji već postoje.

Time se završava prva glavna velika faza čiji je rezultat kompletna lista svih relevantnih problema. Grupa sada može da pređe na drugu fazu, na grupisanje problema u "oblake".

f) Organizovanje problema u klastere i "oblake"

Svrha dijagnostikovanja problema je da se definiše jasna hijerarhija ciljeva i zadataka. Takođe, ovi ciljevi i zadaci treba da se odnose na probleme koji su vezani za određenu situaciju. Ovi problemi su jednostavno identifikovani i prikazani u prethodnoj fazi dijagnostikovanja problema. Još uvek nisu povezani jedan sa drugim. To je svrha "oblaka problema", koji se prikazuju u ovoj fazi dijagnostikovanja problema. Ovi oblaci organizuju sve pojedinačne probleme u (manje ili više) adekvatne grupe sa specifičnim naslovima. Pošto

su učesnici već upoznati sa problemima, od njih se očekuje da daju neke ideje o mogućem grupisanju problema. Facilitator priprema kartice za naslove "oblaka" koje određuju učesnici, a onda započinje diskusiju sa ciljem utvrđivanja ovih "oblaka". Facilitator treba da vodi računa o tome da se ne formira suviše veliki broj "oblaka problema". Važan oblak problema je tzv. "kovčeg sa blagom", koji predstavlja mesto za sve ideje čije mesto ili vrednost u sveobuhvatnom kontekstu nije odmah jasno.

Vežba se nastavlja dok se svi problemi ne sortiraju ili u jedan od oblaka problema ili u "kovčeg sa blagom". Facilitator uvek mora da nađe balans između kvaliteta procesa (koji zavisi od nivoa pažnje učesnika) i zahteva koji postavlja satnica rada, koja će možda da zahteva "požurivanje". Problemi mogu da se reorganizuju u kasnijoj fazi (kada se celokupni "oblaci" mogu spojiti ili odvojiti od drugih oblaka), kada se o njihovom odnosu eksplicitno raspravlja.

Postoje dve osnovne teškoće u toku utvrđivanja i analize problema: neadekvatno određivanje problema i netransparentnih rešenja.

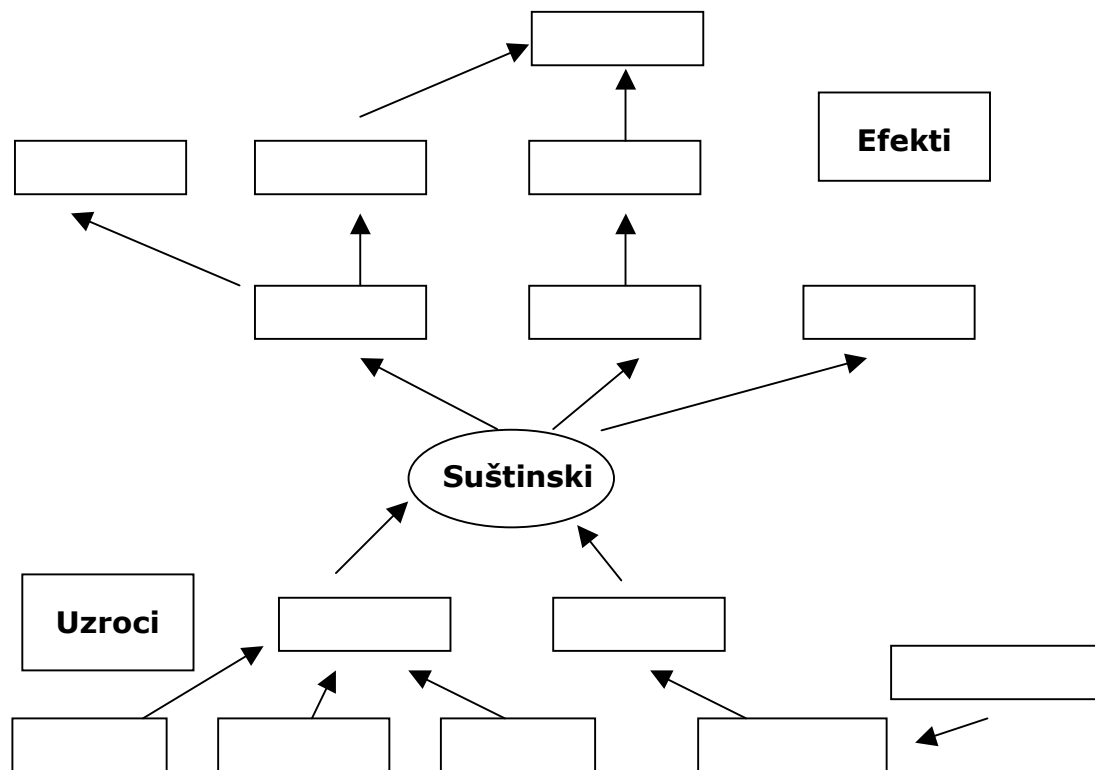
- Neadekvatno određivanje problema se javlja kada je problem određen nedovoljno detaljno tako da ne izražava pravu prirodu problema. Izjave tipa "loše izvođenje" mora da se rastavi tako da razumemo šta je problem i da analiziramo uzroke: na primer, problem izvođenja u školi može da obuhvata nizak kapacitet upotrebe moderne tehnologije u nastavi, neuspeh u uspostavljanju komunikacije sa partnerima, itd. Postizanje pravog nivoa detalja je stvar procene facilitatora i učesnika, a takođe zavisi od prirode projekta.
- Netransparentna rešenja su problemi koji ne opisuju trenutnu negativnu situaciju, već opisuju nepostojanje željene situacije. Na primer, "nedostatak obučanih nastavnika" ne opisuje specifičan problem (osoblje ima nedovoljno ili neadekvatne veštine), i rizik intervenisanja u pravcu "obuke" kada je to u stvari problem kadrovskog menadžmenta.

Međutim, u stvarnom životu, nije uvek moguće izbeći ovakve teškoće. Ljudi često formulišu probleme neadekvatno, pa čak i formulacije koje nisu problem uopšte - na primer: menadžment, nastavnici, itd. Kadgod je moguće ovakvu situaciju treba rešavati na način koji doprinosi kvalitetu analize problema. Jedna strategija je pokušaj pojašnjavanja i preformulisanja "neadekvatnih izjava" tokom ove faze radionice, mada to, takođe, može i da se uradi u sledećoj fazi .

5.2. Drvo problema i drvo cilja

Drvo problema

Kada grupa odluči o izvodljivosti konstruisanja drveta problema od postojećih "oblaka", prvi korak je utvrditi centralni ili "suštinski" problem za svaki oblak (samo u posebnim slučajevima moguće je naći "suštinski problem" koji je prisutan u svim "oblacima" i tako konstruisati samo jedno "drvo" problema). Taj problem se smatra "stablo" drveta problema. Grupa se posle poziva da diskutuje o vezi ostalih problema sa "suštinskim problemom". Drugim rečima, da li je određeni problem uzrok ili posledica suštinskog problema? U odnosu na grafičku prezentaciju drveta, da li je određeni problem jedan od "korena" koji vodi ka stablu ili je pre jedna od grana koja izrasta iz stabla?

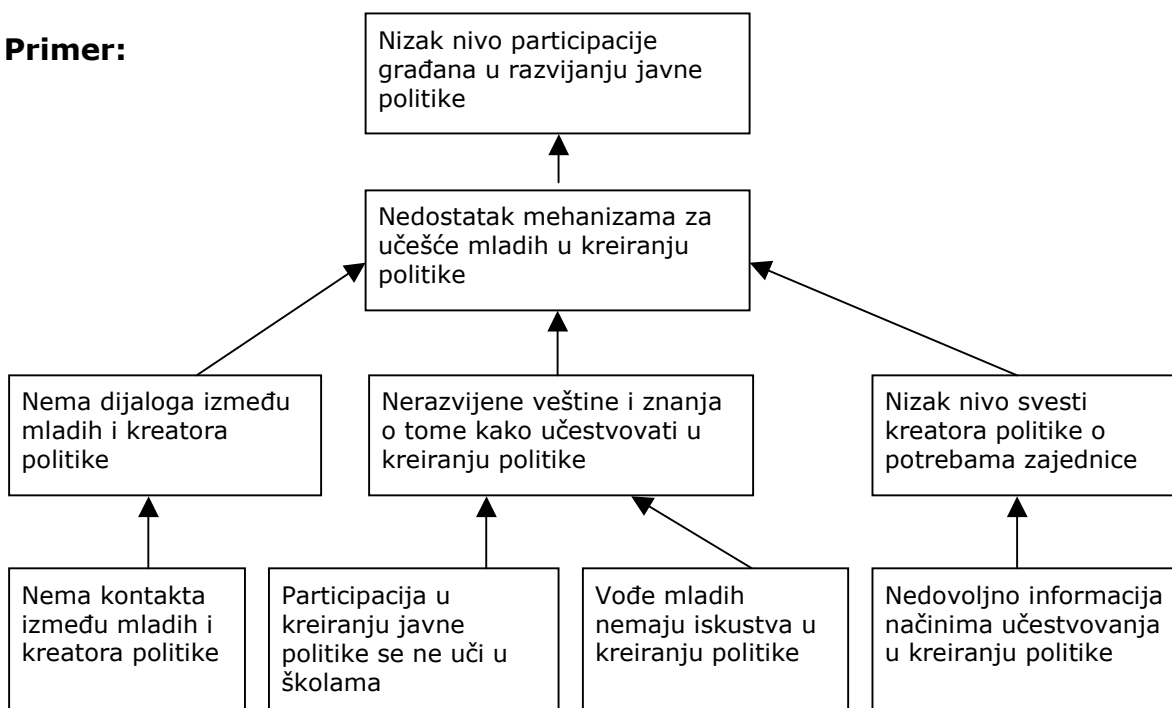


Gornja slika pokazuje kako drvo problema može da izgleda: niti broj nivoa iznad ili ispod suštinskog problema, niti broj račvanja ne treba da se uzme kao vodič, jer to striktno predstavlja oblast problema koja je već vizualizirana u "oblaku" problema. Odnos između ovih problema je taj koji određuje neophodan broj slojeva i račvanja. "Drvo" treba da predstavi što kompletnije odnos između uzroka i posledica u okviru ove oblasti problema.

Drvo se fizički konstruiše od problema koji su prikazani na zidu (tabli). Kartice se uzimaju sa njihovog trenutnog mesta u jednom od "oblaka" i reorganizuju se prema logici drveta na praznom delu zida ili moderacijske table. Učesnici ne treba da se obeshrabre ako naiđu na poteškoće u kreiranju "kompletnog" drveta problema. Često se uviđa da postoje dobri argumenti za svrstavanje određenog problema u uzorke (koren) drugog problema kao i argumenti za svrstavanje u posledice (ogranke). U tom slučaju facilitator može podsetiti učesnike da je isticanje ovih različitih perspektiva i razloga važnije nego zadovoljenje formalnih zahteva konstruisanja drveta problema, jer suština radionice planiranja projekta je stvaranje atmosfere u kojoj se perspektive različitih interesnih grupa uzimaju u obzir pre nego što projekat započne. Ako se rasprava nastavi i u fazi definisanja ciljeva i zadataka korisno je pitati da li su ova različita mišljenja povezana sa eksplicitnim ili implicitnim interesima jedne ili više interesnih grupa.

Ovo može dovesti do otkrivanja realnih sukoba interesa, nečega što se prirodno javlja kad god različite grupe sa različitim interesima učestvuju u istom projektu ili procesu. Poželjno je biti svestan takvih sukoba od samog početka, a ne da nas oni iznenade kasnije. Mnoge sukobe, međutim, mogu da reše sami učesnici koji odlučuju o tome u kojoj meri će se ti interesi uzeti u obzir pri formulisanju ciljeva i zadataka.

Primer:



Drvo cilja

Dok analiza problema predstavlja negativne aspekte postojeće situacije, analiza ciljeva predstavlja pozitivne aspekte željene, buduće situacije. To obuhvata reformulisanje problema u ciljeve. Drvo ciljeva može biti konceptualizovano kao (ogledalo) pozitivna slika drveta problema, a odnos *uzroka i efekta* postaje *sredstva i kraja* odnosa.

Transformacija odnosa uzrok-i-posledica drveta problema u sredstva-kraj odnos ne treba da se uradi mehanički. Iako je moguće mehanički prevesti "drvo problema" u "drvo ciljeva", to često nije u redu zbog kompleksnosti situacije ili kolektivne inteligencije interesne grupe koja je prisutna na radionici. Ova vrsta mehaničke vežbe nije od pomoći za kasniju fazu definisanja četvorostepenog nivoa hijerarhije (*aktivnosti, rezultati, svrha projekta i sveobuhvatni cilj*) koju zahteva matrica logičkog okvira, ukoliko drvo problema samo za sebe već ne odgovara tim nivoima.

Važno je naći jasne ciljeve koji se odnose na svaki od "ključnih problema" iz prethodne vežbe. Ovi ciljevi treba da opišu u jednoj jasnoj rečenici situaciju u kome određeni ključni problem nije više prisutan ili je značajno smanjen. Pod normalni uslovima, ovi ciljevi će postati *rezultati* u matrici logičkog okvira, ukoliko grupa ne odluči da je jedan od tih ciljeva dovoljno važan za ceo projekat i treba da se provede u svrhu projekta. Takođe, može se desiti da rešenje ključnog problema zahteva postizanje nekoliko ciljeva.

Jednako je važno naći zajedničku osnovu kako bi bili u stanju sa definišemo *svrhu projekta* na koju sva energija projekta treba da se usmeri i koji obezbeđuje glavno merilo za merenje uspeha projekta kada dođe do evaluacije projekta. Grupa mora jasno da uoči odnos *sredstva-kraj* između *rezultata* koji su ranije definisani i *svrhe projekta*, kojega je logika da kada se ostvare *rezultati, svrha projekta* će se postići.

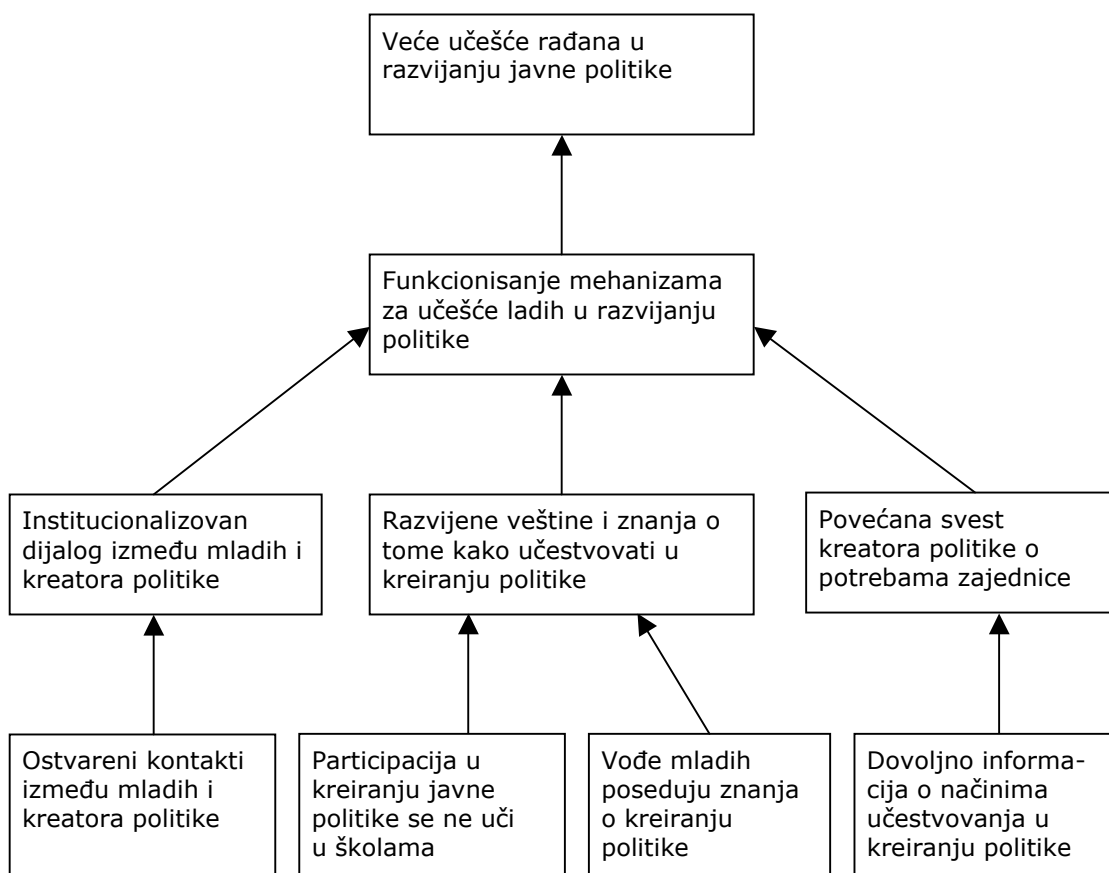
Postojeće drvo problema je korisno za razmišljanje o preduslovima za postizanje svrhe projekta i rezultata. Kada se problemi "iz korena" uspešno reše u realnosti, problemi koji su oni izazvali, a koji se nalaze više na drvetu problema treba da se reše.

To uvek zahteva razmišljanje o tome *kako* rešiti probleme. Drugim rečima, grupa mora da odredi posebne vrste *aktivnosti* koje će se preduzeti u okviru

projekta, a koje se odnose eksplicitno na određeni problem ili koje će doprineti postizanju postavljenih ciljeva na indirektan način. U kasnijim fazama projekta, u fazi implementacije, projekat je u interakciji sa spoljašnjim svetom upravo kroz ove aktivnosti.

Grupa mora takođe da definiše opštiji (ali i dalje "merljiv") *sveobuhvatan cilj*, onaj koji ukazuje na šire društvene, obrazovne, političke i druge ciljeve kojima će (sa svojim ograničenim sredstvima) projekat doprineti. Pod normalnim uslovima, problemi u gornjoj polovini drveta problema ("efekti") će pomoći učesnicima da utvrde takav cilj. Taj sveobuhvatni cilj obezbeđuje vezu između opštih strategija organizacije koja realizuje projekat i ovog određenog projekta.

Primer:



5.3. Matrica logičkog okvira

Kada se faza dijagnostikovanja uspešno završi sa razvijanjem ciljeva i zadataka, korišćenje matrice logičkog okvira obezbeđuje koherentan i transparentan plan koji obuhvata indikatore za monitoring i evaluaciju, i koji uzima, takođe, u obzir i spoljašnje okruženje projekta. Matrica može da se posmatra kao vizualizacija interne strukture projekta. Matrica logičkog okvira se sastoji od četiri reda i četiri kolone. Ove četiri kolone predstavljaju *logiku intervencije, objektivno procenljive indikatore, izvore verifikacije i pretpostavke koje leže iza logike intervencije* za sva četiri nivoa hijerarhije ciljeva, kao što je definisano na vertikalnoj liniji.

	Logika intervencije	Objektivno procenljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
	Željena situacija kojoj projekat treba da doprinese			
	Naša posvećenost na koju se obavezujemo kako bi ostvarili ciljeve projekta			
	Koraci za ostvarivanje svrhe projekta			
	Preduzete aktivnosti za ostvarivanje rezultata	Sredstva	Troškovi	

Prva kolona sadrži **logiku intervencije** projekta. Ona pokazuje hijerarhiju ciljeva i kako oni prate jasan odnos uzrok-i-posledica: projekat podrazumeva specifične *aktivnosti* koji treba da dovedu do jasno definisanih *rezultata*. Aktivnosti predstavljaju šta projekat *radi*, dok rezultati predstavljaju *output* ovih aktivnosti i na taj način i samog projekta. *Rezultati* projekta, zajedno, treba da obezbede da projekat postigne svoj *sveobuhvatni cilj*. Međunarodni standard je da određeni projekat ima samo jednu "svrhu projekta". To olakšava i planiranje projekta i evaluaciju projekta, jer je lakše planirati ostvarenje jednog cilja nego dva ili više paralelnih ciljeva, i lakše je meriti uspeh projekata na osnovu jedne definisane svrhe nego više njih, koje čak mogu biti u konfliktu jedna sa drugom

Na vrhu hijerarhije ciljeva (na vrhu matrice) nalazimo *sveobuhvatni cilj* projekta. To je uopšteniji razvojni i politički cilj kome projekat može da doprinese, ali koji sam projekat ne može da ostvari. Primer: obezbeđivanje kompjutera u školama kako bi se omogućio pristup internet informacijama će doprineti cilju "dobro informisane javnosti", ali neće ga sam ostvariti čak iako je projekat 100% uspešan u smislu obezbeđivanja kompjutera i internet pristupa *svim* školama.

Svrha projekat je krajnji cilj projekta, ili suprotnost našem ključnom problemu. Ako je naš problem sve veća zloupotreba droga u srednjim školama, svrha našeg projekta biće da je smanjimo ili iskorenimo. Svrha našeg projekta je naša posvećenost kojoj se obavezujemo da bi ostvarili sveopšti cilj.

Rezultati projekta su koraci u ostvarenju naše svrhe. Oni trebaju imati logički redosled, u odnosu na to šta će te raditi prvo, drugo i treće. Rezultati projekta su ostvarljivi. Oni nisu nešto neodređeno čemu se teži. Oni su uvek konkretni i merljivi, i formiraju osnovu za dobro rukovođenje projektom.

Aktivnosti predstavljaju akcije koje se preduzimaju da bi se ostvarili rezultati projekta. One treba da imaju jasnu vremensku odrednicu, i određene izvore (sredstva i troškove) za njihovu implementaciju. Rukovodstvo projekta je odgovorno za sprovođenje aktivnosti kako bi se ostvarili rezultati.

Druga kolona matrice logičkog okvira predstavlja *indikatore koji se mogu objektivno verifikovati* na svim nivoima hijerarhije ciljeva (tačnije, logika intervencije). Važno je imati ovakve indikatore za *sveobuhvatni cilj* i *svrhu projekta*, kao i za *rezultate* kako bi se postigao konsenzus između svih

interesnih grupa o tome *koliko je projekat uspešan*. Samo ukoliko se nivo uspešnosti može meriti indikatorima o kojima svi mogu da se dogovore, postoji nada da će se postići konsenzus oko postignuća projekta.

Iako postoji set standardnih indikatora za različite vrste intervencija, savetuje se da se pitanja merenja uzmu ozbiljno u obzir i da se o njima razmisli za svaki cilj, svrhu i rezultat (napomena: indikator za aktivnosti su da li je ona sprovedena ili nije). Standard je da se ne dozvoli da bilo koji cilj ostane u matrici ukoliko se može naći adekvatan indikator. Cilj čije postignuće ne može da se meri nije validan cilj. U tom smislu, gore navedeno "opšte, dobro informisana javnost" može da bude nevalidan sveobuhvatni cilj.

Međutim, često je moguće razviti indikatore koji služe kao zamena i koji omogućavaju da se sagledaju nemerljivi kvaliteti kao što je to bio slučaj sa primerom "dobro informisana javnost". Neko može reći da je javnost dobro informisana ukoliko tema od nacionalnog ili međunarodnog značaja (npr. u novinama) postane predmet razgovora po kafanama (ili kafeterijama, ukoliko se radi o drugoj kulturi) u roku od dva dana. To, naravno, otvara pitanje "kako to znamo".

To je predmet treće kolone, koja *određuje izvore verifikacije* za svaki indikator koji može objektivno da se verifikuje. Za neke indikatore postoje dokumenti ili javno dostupne informacije koje sadrže neophodne podatke. Za druge metode i vreme za prikupljanje podataka mora da se odredi. U ovoj fazi važno je imati na umu da je korišćenje postojećih izvora informacija jeftinije i zgodnije nego sprovođenje istraživanja ili utvrđivanje dodatnog sistema dokumentovanja.

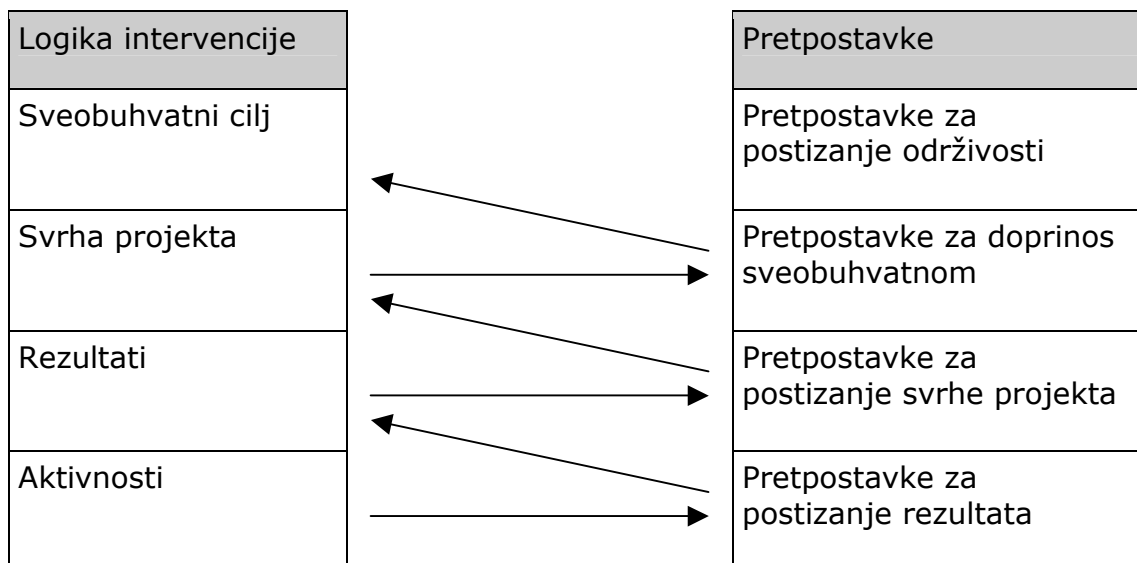
Da sumiramo: indikator je informacija koja vam je neophodna da bi odredili da li je ili nije cilj projekta (sveopšti cilj, svrha projekata ili rezultat projekta) postignut. Izvor verifikacije je mesto gde će te naći informacije. Na primer, informacije o povećanoj stopi rađanja (indikator) naći ćete u zvaničnim statistikama (izvor verifikacije).

Četvrta kolona se bavi *pretpostavkama* o spoljašnjem okruženju, a koje se formulišu u okviru *logike intervencije*. U projektima društvene intervencije odnos –posledica i sredstva-kraj nije tako jasan i nepromenjiv kao npr. u mehaničkom sistemu mašine. U društvenim sistemima ovi odnosi uvek zavise od spoljašnjih faktora koji su van kontrole projekta, zbog toga pristup

informacijama putem interneta i korišćenje kompjutera u školama zavisi od dodatnih faktora koji su van kontrole projekta. Npr. postojanje telefonskih linija i struje mogu biti odlučujući faktori u mnogim zemljama gde je neophodna infrastruktura u procesu izgradnje. Takođe čak i "konektovani kompjuteri" će doprineti samo povećanju znanja samih korisnika, ukoliko je cilj ovim korisnicima traženje informacije a ne igranje sada dostupne interaktivne igrice. U ovom slučaju se *pretpostavlja* da učenici koriste kompjuter u opravdane svrhe.

Postoji opasnost da se kolona *pretpostavki* zanemari u toku radionice planiranja na štetu projekata koji ne obraćaju dovoljno pažnje na spoljašno okruženje i na *preduslove za uspeh*. Facilitator treba da bude svestan ove opasnosti koja se često pogoršava vremenskim ograničenjem, te da planira unapred ostavljajući dovoljno vremena za rad na pretpostavkama.

Značaj pretpostavki postaje jasan kada se uzme u obzir odnos između logike intervencije i pretpostavki:



Logika intervencije prati prav put: *aktivnosti* vode ka *rezultatima*, *rezultati* omogućavaju projektu da postigne svoju *svrhu*, ostvarena svrha doprinosi *sveobuhvatnom cilju*. Međutim, ne uzima se u obzir spoljašnje okruženje.

U stvarnosti, aktivnosti će dovesti samo do predodređenih *rezultata* ukoliko spoljašnji uslovi to dozvole. Postojanje ovih spoljašnjih uslova određuje se kao jedna ili više *pretpostavki*. Na taj način sveobuhvatna logika postaje za

nijansu komplikovanija: *aktivnosti zajedno sa ispunjenim pretpostavkama dovode do rezultata.*

To isto važi i za druge nivoe matrice logičkog okvira. Stoga, *rezultati plus ispunjene pretpostavke* vode ka ostvarivanju *svrhe projekta*, a *svrha projekta* i *ostvarene pretpostavke* doprinose *sveobuhvatnom cilju*. Dakle, taj doprinos je *održiv* ako se pretpostavke ostvare na najvišem nivou.

Pretpostavke koje vode ka održivosti projekta su važne ako sveobuhvatna strategija organizacije koja rukovodi projektom ili organizacije koja finansira projekat ima strategiju koja naglašava održivost direktno ili putem formulacija ("sistemski uticaj", "dugoročan uticaj" itd.)

Matrica logičnog okvira se najčešće dobija iz drveta cilja, osiguravajući da su tvrdnje i odnosi među njima tačne i relevantne. U idealnoj situaciji, drvo cilja treba da se mapira u matricu logičkog okvira, tako da ključni problemi postanu rezultati, a određeni efekti iz gornjeg dela drveta cilja postanu svrhe i sveopšti cilj. Međutim, to se retko dešava u realnom participativnom procesu, jednostavno zbog toga što drvo problema češće predstavlja kompromis između različitih učesnika nego idealnu situaciju.

Zbog toga je neophodno pristupiti ovom problemu na kreativan način. Jedna dobra strategija je da se drvo problema pregrupiše u manje grupe i da se dođe do boljih rešenja koji će dovesti do boljeg drveta problema. Drugi pristup je da se pažljivo diskutuje o tome koje tvrdnje iz drveta cilja će biti uključene u matricu logičkog okvira, pokušavajući da se osigura da one čine osnovu za dobar projekat.

Drvo cilja smo iskoristili za definisanje prve kolone u matrici logičkog okvira za naš projekat.

Primer:

	Logika intervencije	Indikatori koji se mogu objektivno verifikovati	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Sveopšti cilj	Povećana participacija građana u razvoju javne politike	Povećan broj novih programa iniciranih od strane građana Veće promene na lokalnim izborima	Odluke autoriteta Statistika izbora	Funkcionisanje demokratije u zemljama učesnicama Novi programi su dobro prihvaćeni
Svrha projekta	Razviti funkcionalne mehanizme za učešće mladih u kreiranju politike u 6 lokalnih zajednica	Odluke gradskih veća bazirane na dijalogu sa savetodavnim odborima mladih	Izveštaji sa sastanaka	Odluke i mehanizmi su održivi Građani žele da učestvuju u kreiranju politike Zajednica podržava učešće mladih
Rezultati	1. Institucionalizovan dijalog između mladih i kreatora politike	Postoji 6 savetodavnih odbora Potpisani sporazumi između savetodavnih odbora mladih i gradskih veća	Statuti Liste članova Sporazumi	Kreatori politike poštuju dogovor
	2. Razvijene veštine i znanja o tome kako učestvovati u kreiranju politike	Implementiran kurikulum u najmanje 10 škola Povećan broj mladih koji su uključeni u kampanje javne politike	Godišnji školski izveštaji Liste učesnika	
	3. Povećana svest kreatora politike o potrebama zajednice	Povećan broj novih pitanja o kojima se diskutuje u gradskim većima, a koja su inicirana kampanjama za povećanje svesti	Mediji Minuti sa sastanaka	
Aktivnosti		Sredstva	Troškovi	
	1.1. Osnovati savetodavne odbore mladih pri gradskim većima	1 ekspert	1,000 EUR	Mladi ljudi su spremni da učestvuju u savetodavnim odborima mladih
	1.2. Kreirati legalan okvir za savetodavne odbore mladih			
	2.1. Razviti školski kurikulum za učešće mladih u kreiranju politike	2 eksperta	3,000 EUR	Škole su spremne na saradnju
	2.2. Obezbediti trening za članove savetodavnih odbora mladih		20,000 EUR	
	3.1. Organizovati aktivnosti za povećanje svesti o učešću mladih u kreiranju politike		35,000 EUR	Kreatori politike odgovaraju na kampanje

5.4. Plan implementacije projekta

Za implementaciju projekta koristi se "Gant" tehnika. Operacioni plan (plan implementacije) "Gant" je efikasan i često korišćeno sredstvo za sticanje uvida u vreme, odnose, odgovornosti i resurse neophodne za bilo koji broj aktivnosti. Aktivnosti se jednostavno izlistaju na tabeli, gde svaki naziv aktivnosti zauzima jedan red.

Aktivnosti	Raspored (mesečni, nedeljni, dnevni)	Sredstva	Troškovi	Odgovorna osoba															
Aktivnost 1																			
Aktivnost 1.1																			
Aktivnost 1.2																			
Aktivnost 1.9																			
Aktivnost 2.1																			
...																			

Ova vrsta planiranja olakšava razmatranje odnosa između aktivnosti: ukoliko početak aktivnosti broj 2 zahteva završavanje aktivnosti broj 1, a početak aktivnosti broj 3 završetak aktivnosti broj 2, onda vreme mora da se posebno planira. Treba ostaviti razmak između kraja jedne aktivnosti i početka druge, zbog eventualnih kašnjenja u implementaciji jedne aktivnosti.

Aktivnost 1	Sredstva	Troškovi	
Aktivnost 2			
....			
Aktivnost 9			

Na jednostavniji način, Gantova tabela izlistava sve aktivnosti i širi se na osnovu njih. Dok je matrica logičkog okvira samo spomenula jednu aktivnost, plan implementacije deli aktivnosti na podaktivnosti koje su grupisane pod

jednom sveobuhvatnom aktivnošću. "Obezbeđivanje internet pristupa i kompjutera u školama" može se razdeliti na "utvrđivanje broja škola", "obezbeđivanje telefonskih linija u svim školama", "obezbeđivanje kupovine i isporuke kompjutera", "organizovanje internet programa" i "obučavanja za korišćenje kompjutera i interneta". Nivo detalja zavisi od složenosti projekta (vidi primer).

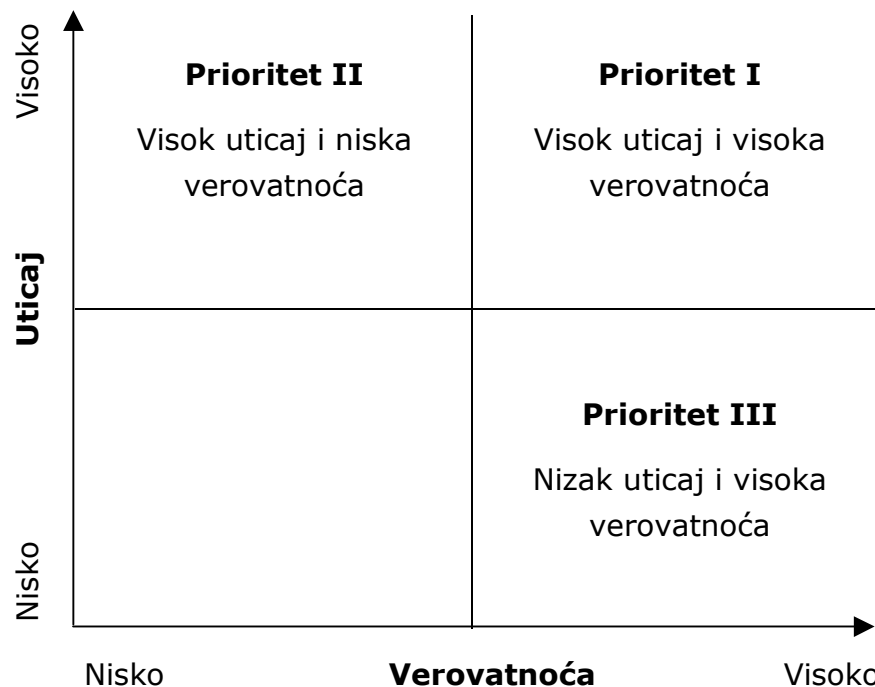
Primer:

Aktivnosti	2004					2005							Sredstva	Troškovi	Odgovorna osoba	
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
1.1. Osnovati savetodavne odbore mladih pri gradskim većima	X	X												1 ekspert	1,000 EUR	
1.2. Kreirati zakonski okvir za savetodavne odbore mladih		X	X													
2.1. Razviti školski kurikulum za učešće mladih u kreiranju javne politike			X	X	X	X	X							2 eksperta	3,000 EUR	
2.2. Obezbediti trening za članove savetodavnih odbora mladih				X	X	X									20,000 EUR	
3.1. Organizovati aktivnosti za jačanje svesti o učešću mladih u kreiranju politike							X	X	X	X	X	X			35,000 EUR	

5.5. Analiza rizika

Analiza rizika se vrši da bi se videlo koliko je projekat realan, i kolike su mu šanse da uspe. Analiza rizika radi se na osnovu pretpostavki iz matrice logičkog okvira (videti deo 5.3.). Za svaku pretpostavku učesnici imaju dva parametra:

- Koliko štete će naneti projektu ukoliko se pretpostavka ispostavi pogrešnom (npr. "visok uticaj" u sledećoj ilustraciji)?
- Koliko je moguće da se pretpostavka neispostavi tačnom (i.e., "visoka verovatnoća" u sledećoj ilustraciji)



Ova analiza rizika obezbeđuje procenu važnosti pretpostavki u četvrtoj kolumni matrice logičkog okvira. Što je veća mogućnost da se ova pretpostavka neostvari i što je veći uticaj neostvarivanja na uspeh projekta, to je važnije razmišljati o mogućim alternativama.

Pretpostavke koje uključuju i "visok uticaj" i "visoku verovatnoću" zaslužuje posvećivanje vremena razmišljanju o alternativama. Ako se takva pretpostavka pojavi na nivou svrhe projekta ili sveobuhvatnog cilja, možda je vreme za razmišljanje o alternativnom projektu. U terminologiji međunarodnih projekata, takve pretpostavke se nazivaju "pretpostavke ubice" jer mogu kompletno da ubiju projekat. Razmišljanje o alternativnim projektima ne znači napuštanje projekta; pretpostavka je i dalje samo pretpostavka, i uprkos velikom uticaju i visokoj mogućnosti sve može dobro da prođe. Ali u ovom slučaju, više je nego poželjno imati plan B (ili čak i plan C), za svaki slučaj ako se najgori scenario ostvari. Nije neophodno reći da ovi alternativni planovi treba da su sličnog kvaliteta (u odnosu na matricu logičkog okvira, pa čak i plan implementacije) kao i originalni plan, a to mora da se uzme u obzir kada se prave kalkulacije o vremenu koje radionica zahteva.

6. Monitoring

6.1. Šta je monitoring?

Monitoring projekta je integralni deo svakodnevnog menadžmenta. On pruža informacije na osnovu kojih menadžment može da utvrdi i reši probleme implementacije i postigne progres. Matrica logičkog okvira i plan implementacije projekta su osnova. *Sledeće, osnovni problemi moraju da se redovno nadgledaju:*

- Koje aktivnosti su u toku i kakav je progres postignut (npr. u nedeljnom intervalu)?
- U kom stepenu su sredstva i troškovi u vezi sa progresom u implementaciji (npr. mesečno)?
- Da li su željeni rezultati ostvareni? (efikasnost)
- U kom stepenu su rezultati u skladu sa svrhom projekta? (npr. polugodišnja analiza)? (efektivnost)
- Kakve su se promene dogodile u okruženju projekta? Da li su pretpostavke tačne?

Rukovodioci projekta proveravaju kako se ostvaruju ciljevi i analiziraju promene u okruženju uključujući ključne interesne grupe, lokalne strategije i politike. Ako nema progressa, korektivne aktivnosti moraju da se preduzmu. Detalji neke akcije moraju da se uključe u sledećem izveštaju o progresu.

6.2. Neki osnovni koraci

Monitoring stvara bazu informacija neophodnih za upravljanje i donošenje odluka tokom implementacije. S obzirom da se monitoring ne obavlja samo u okviru projekta već i na različitim nivoima, moraju se doneti odluke o tome koje informacije su neophodne za kontrolu implementacije projekta i kako se

one prikupljaju, analiziraju, distribuiraju. Zbog toga, monitoring obuhvata sledeće korake:

Korak	Sadržaj
<p>1. Sakupljanje podataka (činjenice, opservacija i merenje) i njihovo dokumentovanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indikatori za ciljeve na svim nivoima logičkog okvira • Kvalitet i adekvatnost aktivnosti i korišćenje resursa (izvođenje) • Okruženje (indikatori za pretpostavke) • Uticaj • Saradnja sa ciljnim grupama i partnerima
<p>2. Analiza i izvođenje zaključaka (interpretacija)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komparacija planiranih i ostvarenih postignuća i utvrđivanje odstupanja i zaključci • Promene u okruženju i posledice po projekat; izvlačenje zaključka • Komparacija planiranih i upotrebljenih mehanizama i procedura u organizaciji projekta u saradnja sa ciljnim grupama; utvrđivanje devijacija i zaključci
<p>3. Preporuke i preduzimanje korektivnih aktivnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prilagođavanje vremena za aktivnosti i resurse • Prilagođavanje ciljeva • Prilagođavanje procedura i mehanizama saradnje

Interna dokumenta o monitoringu i izveštaji o progresu predstavljaju i prezentuju rezultate ovog procesa. *Rukovodioci projekta imaju najveću odgovornost.*

6.3. Vrste monitoringa

6.3.1. Monitoring aktivnosti

Monitoring *aktivnosti* upoređuje vreme planirano za sprovođenje aktivnosti i zahtevano vreme. Zbog toga, može se proceniti da li se možemo držati plana implementacije. Glavno sredstvo je plan implementacije, koji treba da je dovoljno detaljan, kako bi takva procena bila moguća. U ovom okviru, krajnji rokovi su definisani kao tačke do kada se pojedinačne aktivnosti moraju završiti; "prekretnice" su ključni događaji u implementaciji aktivnosti koje omogućavaju merenje progressa i cilj kome tim treba da teži. Najjednostavnija "prekretnica" je krajnji rok.

Prekretnice i krajnji rokovi obezbeđuju bazu za monitoring i rukovođenje projektom. Kadgod pojedine aktivnosti odstupaju od rasporeda, posledice na druge aktivnosti i resurse moraju da se uzmu u obzir. Razlozi ovih odstupanja moraju da se analiziraju i vreme mora da se prilagodi.

Ako rokovi koji su "kritični" ili utiču na vreme za druge aktivnosti ne mogu da se ispoštuju, rukovodstvo projekta mora da reaguje prilagođavanjem plana, promenom resursa, itd.

Resursi treba da budu dostupni u zahtevano vreme u dovoljnom kvantitetu i kvalitetu. Vreme koje je potrebno da bi bili dostupni često je nedovoljno. Ovo se odnosi i na ljudske i na fizičke resurse. Da bi se osigurala likvidnost projekta, dostupnost fondova u budućnosti mora se uvek nadgledati, uključujući i stanje javnog budžeta, kursa itd. Ako ciljne grupe učestvuju u finansiranju aktivnosti projekta, onda se mora osigurati da oni mogu da odgovore zahtevima. Kupovina opreme, zaključivanje poslova i nabavka moraju da slede utvrđena pravila. Rukovođenje projektom mora osigurati da planiranje aktivnosti odgovara vremenu koje je potrebno za mobilizaciju resursa.

Vođenje zapisnika aktivnosti projekta jedno je od ključnih delova sistema monitoringa i evaluacije. Korišćenje Gantovog modela olakšava brzi pregled sadržaja projektnih dnevnih, nedeljnih i mesečnih izveštaja. Podaci su sumirano za svaku aktivnost i uneseni u Gantovu tabelu. Tada postaje lakše da se uporedi ono što je postignuto sa onim što je planirano, linija po linija, aktivnost po aktivnost, stavka po stavka, uključujući početak aktivnosti, ljudske resurse i materijal i opremu koja se koristi.

U odnosu na originalni plan implementacije i dosadašnja postignuća, tabela može da izgleda ovako.

Aktivnosti	Raspored (meseci, nedelje, dani)										Ljudski resursi	Materijalni resursi	Troškovi	Odgovorna organizacija	Odgovorna osoba	Komentari	
Aktivnost 1	■	■										3 ljudi-meseci	1 vozilo	5000			
Realizovano A1	■	■	■									8 ljudi-meseci	2 vozila	6000			
Aktivnost 2			■	■								4 ljudi-meseci	Štampani materijal	400			
Realizovano A2				■	■							4 ljudi-meseci	Štampani materijal	600			
Aktivnost 3						■	■	■	■	■		15 ljudi-meseci		3000			
Realizovano A3						■	■	■	■	■		10 ljudi-meseci		2000			
Aktivnost 4						■	■	■	■	■		10 ljudi-meseci		10000			
Realizovano A4					■	■	■	■	■	■		16 ljudi-meseci		17600			
Aktivnost 5											■	3 ljudi-meseci		1000	Eva Ltd		
Realizovano A5											■	3 ljudi-meseci		5000	Poli Td		

Iz ove tabele lako se vide sledeći rezultati:

- Završetak prve aktivnosti zahtevala je četiri umesto tri meseca i angažovana su dva čovek umesto jedne osobe. I dok je ovo takođe zahtevalo dva vozila umesto samo jednog, troškovi su pokazali razliku ovog povećanog korišćenja resursa.
- Druga aktivnost (verovatno u zavisnosti od završetka prve aktivnosti), započela je mesec dana kasnije nego što je planirano, ali je koristila planirane resurse, a u međuvremenu troškovi su se povećali za jednu trećinu.

- Treća aktivnost je kasnila mesec dana i angažovano je samo dvoje ljudi umesto troje (možemo samo spekulirati o smanjenju honorara u cilju nadoknađivanja povećanih troškova u drugim aktivnostima)
- Četvrta aktivnost počela je mesec dana pre planiranog i trajala je mesec dana kraće. To je, verovatno, zbog dupliranja personala za tu aktivnost. Troškovi reflektuju obe promene, a honorari su se povećali za deset procenata.
- Peta aktivnost je ustvari konačna evaluacija, koju je izvršila druga organizacija od planirane (očigledno je "PoliTd" skuplja firma od "EvaLtd").
- Celokupni budžet projekta se povećao sa 19.400 fiktivnih jedinica na 31.200, koje jasno pokazuju da je ovo samo fiktivni primer. Jedna stvar koja se u stvarnom životu ne može promeniti je celokupan budžet, jer budžet obično zavisi od donatorskih organizacija i on je obično fiksiran i dogovoren pre početka projekta.

6.3.2. Monitoring rezultata

Monitoring rezultata je baziran na indikatorima za rezultate. Indikatori predstavljaju željenu situaciju u određeno vreme ili na kraju perioda planiranja. Međutim, to je možda nedovoljno za rukovođenje projektom jer vrlo često odluke moraju da se donose u kraćim intervalima kako bi se kontrolisala implementacija. Zbog toga, rezultati moraju da se raščlane na segmente i opišu dodatnim indikatorima koji pokrivaju relevantni planirani period. (e.g. indikatori treba da se postave za godišnji plan rada).

Napredak se procenjuje komparacijom početne situacije sa trenutnom situacijom. Kada se utvrđuje početna situacija (koja treba da bude urađena tokom pripreme projekta i dorađene tokom početnog perioda), treba imati na umu da postoji široka lepeza metoda za prikupljanje podataka. To vrlo često nije tzv. iscrpno istraživanje koje pruža najadekvatnije zahtevane podatke za donošenje odluka, već metode koje zahtevaju manje vremena i troškova, a koje pružaju dovoljno detalja o početnoj situaciji.

Sledeća tabela pokazuje šablon kako monitoring rezultata može da se sumira u formi tabele (sa primerom), uključujući indikatore za dati period – tromesečni i kumulativni monitoring. Tabela pruža vizuelni pregled progressa ka rezultatima i relevantne napomene i predložene korektivne aktivnosti.

Br.	Rezultati	Planiranje za celokupno trajanje				Planiranje i progres za tromesečni izveštaj				Sveobuhvatno planiranje i progres				Validnost				
		Postignuto pre tromesečnog izveštaja		Validan izvor		Planirani progres prema indikatorima za celokupno trajanje na kraju tromesečnog izveštaja	Stvaran progres prema indikatorima za celokupno trajanje	Stvaran progres prema indikatorima za celokupno trajanje	Validan izvor	Planirani progres prema indikatorima za celokupno trajanje na kraju tromesečnog izveštaja	Kvalit	Jedini	Kvalit	Jedini	%	Validnost		
		Indikator	Jedini	Kvantit	%												Indikator	Kvantit
2	Razviti veštine i znanja o tome	Kurikulum implementiran u najmanje 10 škola	Škola	Da	Škola	20	Škola	6	Škola	4	Škola	8	Škola	6	Škola	60	Da	Da
2	Razviti veštine i znanja o tome kako učestvovati u kreiranju politike	Povećan broj mladih ljudi uključenih u političke kampanje	Osobe	Da	Osobe	20	Osobe	300	Osobe	360	Osobe	550	Osoba	610	Osoba	61	Da	Da

Napomene	Akcije koje treba da se preduzmu
Administrativne prepreke	Kontaktirati obrazovne vlasti za pomoć

6.3.3. Monitoring pretpostavki

Dok se vrlo često radi monitoring aktivnosti i rezultata, monitoring pretpostavki i rizika veoma retko se obavlja. Kao i rezultati, pretpostavke mogu biti praćene indikatorima i izvorima verifikacije. Sledeća tabela pruža model za monitoring pretpostavki. Formira se osnova za tromesečni monitoring pretpostavki, a koji će u isto vreme služiti za monitoring rezultata tj. pružaće pregled o dostignućima ili progresu pretpostavki i relevantnim napomenama i predloženim korektivnim aktivnostima. Od rukovodstva se zahteva da reaguju momentalno ako se pretpostavke pokažu netačne i ugrožavaju uspeh projekta, tj. da prilagode planiranje, održavajući sastanke sa strankama i partnerima.

Tabela može da se napravi kao deo izveštaja o progresu. Ukoliko je neophodno mogu se dodati dalje pretpostavke tačnije, ako su faktori predviđeni ili ako se jave novi mogući rizici u okruženju projekta.

Vežba:

Razviti indikatore i izvore verifikacije i dati komentare za sledeću situaciju.

Nivoi u logičkom okviru	Pretpostavke	Indikatori	Izvori verifikacije	Komentari / posledice ako se pretpostavke ispostave kao netačne
Sveopšti cilj	Funkcionisanje demokratije u zemljama učesnicama			
	Novi programi su dobro prihvaćeni			
Svrha projekta	Odluke i mehanizmi su održivi			
	Građani žele da učestvuju u kreiranju politike			
	Zajednica podržava učešće mladih			
Rezultati	Kreatori politike poštuju dogovor			
Aktivnosti	Mladi ljudi žele da učestvuju u savetodavnim odborima mladih			
	Škole žele da sarađuju			
	Kreatori politike odgovaraju na kampanje			

6.3.4. Monitoring uticaja

Monitoring uticaja odnosi se na:

- efektivnost projekta ("raditi prave stvari"), i dalje tj. pozitivan i nameravan uticaj
- efekte sa strane koji nisu uključeni u logički okvir
- negativne uticaje.

Ovi efekti i uticaju mogu postati očigledni u toku projekata ili kasnije. Monitoring uticaja treba da se postavi tokom projekta. Nezavisno od nivoa projekta, analiza postaje najvažnija za evaluaciju, strateško upravljanje i formulisanje politike za dalje korake. Monitoring efekata i uticaja se razlikuje od drugih vrsta monitoringa zbog:

- dugoročnog posmatranja, tj. može postojati značajan jaz između ostvarenja rezultata i javljanja beneficija i uticaja. U takvim slučajevima može biti od koristi da se radi sa indikatorima koji su orijentisani na proces, tj. indikatorima koji pokazuju prve znakove nameravanog uticaja. Oni treba da ukažu na to da li je projekat na dobrom putu. Obično, procenjivanje obuhvata direktan feedback i procenu ciljne grupe;
- bliska veza između promena direktno kroz projekat ili program, ili okruženje i kontekst, tj. teško je napraviti razliku između promena koje se pojavljuju zbog projekta i promena koje bi se pojavili bez promena (povećane koristi). Procedura i instrumenti uticaja monitoringa su isti kao i za monitoring rezultata: sakupljanje informacija u formi tabele i planiranog vremena, itd.