

# **Pristup putem logičkog okvira (LFA)**

**Priručnik za planiranje usmereno na ciljeve**

**4. izdanje**

**NORAD** Norveška agencija za razvoj i saradnju

Decembar 2003.

## SADRŽAJ

PREDGOVOR IZDANJU NA SRPSKOM JEZIKU .....	3
PREDGOVOR ČETVRTOM IZDANJU .....	4
ODELJAK 1 - UVOD .....	5
ZA I PROTIV LFA.....	6
KONCEPTI KOJI SE KORISTE U LFA .....	8
RAZVOJNI PROCES.....	9
PROJEKAT I NJEGOV KONTEKST .....	11
ELEMENTI PM .....	12
UPOTREBA LFA .....	14
LFA RADIONICA .....	15
TEHNIKA VIZUALIZACIJE .....	16
ODELJAK 2 - PLANIRANJE POMOĆU LFA .....	17
KORAK 1: ANALIZA UČEŠĆA.....	18
KORAK 2: ANALIZA PROBLEMA .....	21
KORAK 3: ANALIZA CILJEVA .....	24
KORAK 4: ANALIZA ALTERNATIVA.....	25
KORAK 5: IDENTIFIKUJTE ELEMENTE OSNOVNOG PROJEKTA (PM).....	27
KORAK 6: PRETPOSTAVKE (PM) .....	28
KORAK 7: INDIKATORI/POKAZATELJI (PM) .....	31
ODELJAK 3 - PROVERA DIZAJNA PROJEKTA .....	34
Ciljne grupe .....	35
Cilj .....	37
Svrha .....	38
Konkretni rezultati .....	39
Aktivnosti .....	40
Inputi.....	41
Pretpostavke.....	42
Indikatori .....	43
Veći programi .....	44
ODELJAK 4 - UPOTREBA LFA.....	45
Identifikacija.....	47
Studija izvodljivosti.....	47
Dizajniranje projekta .....	48
Detaljno planiranje .....	48
Monitoring .....	49
Pregled/revizija projekta .....	49
Evaluacija – (pr)ocena uspešnosti.....	49
ANEKS 1 - UPOTREBA LFA KAO SREDSTVA ZA PLANIRANJE - PRIMER.....	51
PROBLEM .....	52
1. ANALIZA UČEŠĆA .....	53
2. ANALIZA PROBLEMA.....	54
3. ANALIZA CILJEVA.....	55
4. ANALIZA ALTERNATIVA .....	56
5. ODREĐIVANJE GLAVNIH ELEMENATA PROJEKTA (PM) .....	58
6. ODREĐIVANJE PRETPOSTAVKI (PM).....	59
7. UTVRĐIVANJE INDIKATORA.....	60
ANEKS 2 – DEFINICIJE .....	62
DEFINICIJE PRISTUPA PUTEM LOGIČKOG OKVIRA*.....	62

## **PREDGOVOR IZDANJU NA SRPSKOM JEZIKU**

Tokom obuke predstavnika/ca NVO u Srbiji i Crnoj Gori i u regionu vrlo često smo se susretali sa pitanjima učesnika/ca vezanim za planiranje usmereno na ciljeve, logički okvir, LFA, logičku matricu... Suočeni sa velikim interesovanjem za ovu oblast i nedostatkom materijala na srpskom jeziku, odlučili smo da temu približimo aktivistima/kinjama našeg sektora tako što ćemo prevesti odgovarajući tekst sa engleskog jezika. Prikupljajući različite tekstove, priručnike i vodiče, naišli smo na NORAD priručnik «Pristup putem logičkog okvira», koji nas je privukao svojom jasnoćom, i jednostavnošću. Našu molbu da priručnik prevedemo, adaptiramo i koristimo u skladu sa potrebama organizacija u našoj zemlji, predstavnici NORAD-a su prihvatili i saglasili se da to uradimo bez nadoknade. Ovo je prilika da im se na tome zahvalimo mi iz Građanskih inicijativa i Tim-a TRI, ali da to učinimo i u ime svih aktivista/kinja koji će do priručnika stići u želji da unaprede planiranje, sprovođenje i rukovođenje projektima i programima u svojoj organizaciji.

Prvi seminari kojima se odgovorilo na sve brojnije zahteve za edukacijom o Pristupu putem logičkog okvira (LFA) uspešno su održani krajem 2003. godine. Ovaj priručnik bio je jedan od stubova na koje se tim oslanjao dizajnirajući edukaciju. Iskustva trenera/ica kao i povratna informacija naših učesnika bili su osnov za razvijanje modela seminara koji u 2004. godini postaju deo standardne ponude seminara Građanskih inicijativa i Tim-a TRI. Nova saznanja, iskustva i lekcije naučene na ovim seminarima Tim TRI će podeliti sa drugima ugrađujući ih u sledeću verziju ovog priručnika.

Čitajući priručnik «Pristup putem logičkog okvira», primetićete da je u nekim slučajevima zadržana originalna terminologija. Uz želju da poštujemo jezičke norme srpskog jezika, neke reči su ostale neprevedene jer za engleski original nije bilo moguće naći odgovarajući termin. Dodatna objašnjenja, radi boljeg razumevanja, davali smo u fusnotama, a uz njih smo stavljali i termine na engleskom jeziku, bez transkripcije.

Građanske inicijative su nastojale da objavljivanjem ovog priručnika znanja o logičkom okviru učine pristupačnim čitaocima, učesnicima/cama seminara Tima Tri, kao i široj publici u NVO sektoru. Tenerica TIMa TRI, Jovanka Ćorović je volonterski lektorisala tekst i koristimo priliku da joj se zahvalimo na njenom doprinosu.

Planiramo da nastavimo sa prevodjenjem i publikovanjem tema od interesa za rad i razvoj nevladinog sektora kod nas, za podsticanje i promovisanje učešća građana u procesima donošenja odluka i za efikasniji rad i saradnju sva tri sektora.

Dubravka Velat  
TIM TRI/Građanske inicijative  
Beograd, decembar 2003.

## PREDGOVOR ČETVRTOM IZDANJU

Ovaj priručnik za planiranje usmereno na ciljeve («Pristup putem logičkog okvira»)<sup>1</sup> razvila je NORAD-ova radna grupa uz podršku Samset & Stokkeland (konsalting) i objavila ga 1990. godine. Priručnik je u velikom tiražu distribuiran po mnogim državama sveta i, zbog velike potražnje, doštampavan je nekoliko puta.

Potrebno je podvući da se pristup razvoju usmeren na ciljeve, koji je u ovom priručniku prezentiran kao sredstvo za planiranje, koristi u svim fazama projekta/programa, kao što je objašnjeno u Odeljku 4 ove knjige.

Osim toga, sredstvo za planiranje, onako kako je ovde predstavljeno, pre svega je relevantno za one koji su odgovorni za planiranje, sprovođenje i rukovođenje programima, a to su uglavnom institucije i organizacije u partnerskim zemljama Norveške.

Da bi podržalo svoju ulogu partnera u dijalogu i davaoca finansijskih doprinosa projektima i programima u partnerskim zemljama, Norveško kraljevsko ministarstvo spoljnih poslova i NORAD su razvili i uporebljavaju sledeće priručnike:

- Kraljevsko ministarstvo spoljnih poslova 1994: Evaluacija pomoći u razvoju, priručnik za evaluatore i rukovodioce
- NORAD 1998: Upravljanje programskim i projektnim ciklusom, priručnik za saradnju između vlada.

Pristup putem logičkog okvira koji je opisan u ovom priručniku zasniva se na metodu «logičkog okvira», koji predstavlja jedan od načina strukturisanja osnovnih elemenata u nekom projektu, koji ističe logičke veze između nameravanih inputa<sup>2</sup>, planiranih aktivnosti i očekivanih rezultata.

Prvi «logički okvir» je razvijen za U.S.AID krajem šezdesetih godina prošloga veka i otada ga koriste mnoge velike donatorske organizacije, kako multilateralno tako i bilateralno. OECD-ov odbor za pomoć razvoju promovise ovaj metod među svojim zemljama-članicama. Nordijske zemlje su takođe pokazale interesovanje za upotrebu «logičkog okvira», a u Kanadi se taj pristup koristi ne samo za razvojnu pomoć nego i u domaćim javnim investicijama uopšte. Institucije u partnerskim zemljama takođe koriste LFA prilikom rukovođenja projektima i programima.

Analiza pristupa putem logičkog okvira koja je prezentovana u ovoj knjizi u velikoj meri se zasniva na metodologiji koju su razvile organizacije UN i Nemačka agencija za tehničku saradnju, GTZ.

U ovom priručniku se reč «projekat» sve vreme koristi za označavanje svih vrsta razvoja, intervencija, uključujući projekte, programe, studije itd.

U Odeljku 1 ovog priručnika daje se opšti opis. U Odeljku 2 je opisana procedura planiranja, što može biti od pomoći partnerskim institucijama pri dizajniranju nekog programa ili projekta. U Odeljku 3 se opisuju neka oruđa koja mogu pomoći partneru i donatoru da procene logiku, doslednost i potpunost dizajna nekog projekta/programa. Najzad, u Odeljku 4 je ukratko dat opšti opis kako se LFA metodologija može koristiti u različitim fazama realizacije projekta.

NORAD, Januara 1999.

---

<sup>1</sup> Originalni naslov na engleskom jeziku je "Logical Framework Approach". Odatle i njegova skraćenica **LFA**, koja se vrlo često koristi umesto punog naziva, pa ćemo je i mi u ovom tekstu koristiti

<sup>2</sup> Materijalna sredstva, personal, materijali itd. projekta, koji su neophodni da bi se postigao nameravani konkretni rezultat.

## ODELJAK 1 - UVOD

### LFA JE SREDSTVO ZA POBOLJŠANJE KVALITETA PROJEKTA

Pristup putem LFA je analitičko sredstvo za planiranje projekta usmerenog na ciljeve i za upravljanje/rukovođenje<sup>3</sup> projektom.

Ključne reči su:

- usmereno na ciljeve
- usmereno na ciljnu grupu
- participatorno<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> U originalu "management"

<sup>4</sup> U originalu "participatory". U srpskom jeziku ne postoji odgovarajuća reč već se udomaćio izraz "participatorno". Pravo značenje reči upućuje na **učesće ljudi** koji imaju različite interese i uloge, u procesu izrade LFA, odnosno izrade projekta.

## **ZA I PROTIV LFA**

### **Prednosti korišćenja LFA su sledeće:**

- ⇒ On osigurava postavljanje osnovnih pitanja i analizu slabosti, da bi se donosiocima odluka obezbedile bolje i relevantnije informacije.
- ⇒ On vrši sistematsku i logičku analizu međusobno povezanih ključnih elemenata od kojih se sastoji dobro dizajniran projekat.
- ⇒ On poboljšava planiranje tako što naglašava veze između elemenata projekta i spoljnih faktora.
- ⇒ On obezbeđuje bolju osnovu za sistematsko praćenje<sup>5</sup> i analizu efekata projekta.
- ⇒ On olakšava opšte razumevanje i bolju komunikaciju između donosilaca odluka, rukovodilaca i drugih strana uključenih u projekat.
- ⇒ Uprava i administracija imaju koristi od standardizovanih procedura za prikupljanje i procenu unformacija
- ⇒ Upotreba LFA i sistematsko praćenje obezbeđuju kontinuitet pristupa u slučajevima kad dođe do zamene prve postavke personala koji je radio na projektu.
- ⇒ Što više institucija usvoji LFA koncept to će lakša biti komunikacija između vlada i donatorskih agencija.
- ⇒ Rasprostranjena upotreba LFA formata olakšaće preduzimanje kako sektorskih tako i opštih komparativnih proučavanja.

### **Ograničenja LFA su sledeća:**

- ⇒ Ako su zadaci i spoljni faktori koji su navedeni na početku prenaplašeni može doći do krutosti u rukovođenju projektom. To se može izbeći redovnim pregledima/revizijama<sup>6</sup> projekta prilikom kojih se ključni elementi mogu ponovo procenjivati i podešavati.
- ⇒ LFA predstavlja opšte analitičko sredstvo. Ono je neutralno što se tiče pitanja kao što su raspodela prihoda, mogućnost zapošljavanja, pristup resursima, lokalno učešće, troškovi i izvodljivost strategija i tehnologije, ili uticaj na okolinu.
- ⇒ Zbog toga je LFA samo jedno od nekoliko oruđa koje će se koristiti tokom pripremanja, realizacije i evaluacije projekta i on ne zamenjuje analizu ciljne grupe, analizu troškova i koristi, planiranje vremena, analizu uticaja itd.
- ⇒ Prednost upotrebe LFA može se u potpunosti postići samo putem sistematskog obučavanja svih uključenih strana i metodološkog nastavka projektnih aktivnosti (follow-up).

---

<sup>5</sup> U originalu "monitoring"

<sup>6</sup> U originalu "review"

## LFA POVEĆAVA VREDNOST PLANIRANJA, ANALIZE I KOMUNIKACIJA

Ako koristimo LFA to će nam pomoći da:

- ✓ razjasnimo **svrhu** i opravdanost projekta
- ✓ identifikujemo kakve **informacije** su nam potrebne
- ✓ jasno definišemo **ključne elemente** projekta
- ✓ u ranoj fazi analiziramo kako smo **postavili** projekat
- ✓ olakšamo **komunikaciju** između svih strana koje su uključene
- ✓ identifikujemo kako treba da se **meri** uspeh ili neuspeh projekta

## KONCEPTI KOJI SE KORISTE U LFA

Svrha **razvojnih projekata** je da izazovu promenu čiji su rezultati poželjni u sredini u kojoj se projekat sprovodi i u društvu uopšte. Pretpostavka je da pre nego što počne planiranje projekta već postoji opšta saglasnost o tome o kom poboljšanju situacije je reč. To će omogućiti da se postigne dogovor o **svrsi** i (sveukupnom) **cilju** projekta.

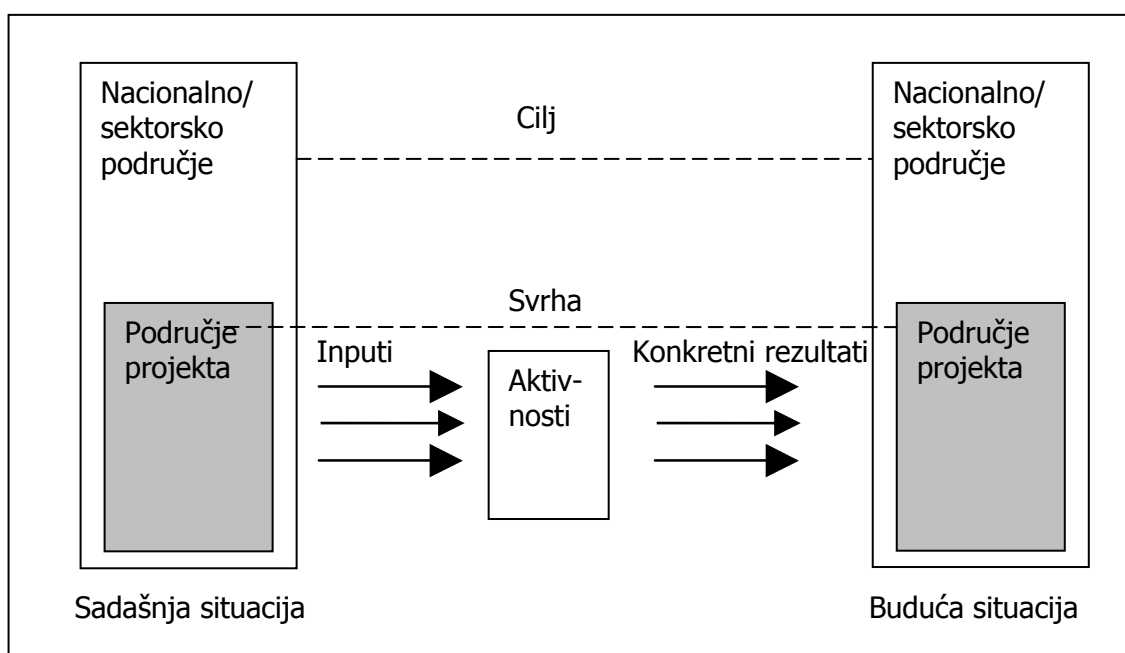
U socijalnom vakuumu ne postoje razvojni projekti. Važno je da se željena buduća situacija opiše na takav način da u nekoj kasnijoj fazi bude moguće proveriti do koje mere je projekat bio uspešan u odnosu na svoje zadatke i ciljne grupe.

Razvojni projekat se zasniva na svom **inputu** resursa, na realizaciji određenih **aktivnosti**, i on će proizvesti određen broj **konkretnih rezultata** (outputs) od kojih se očekuje da doprinesu željenim ciljevima. Inputi, aktivnosti i konkretni rezultati čine elemente projekta; oni sami po sebi nisu merilo uspeha ili neuspeha.

Uspeh projekta zavisi od nekoliko činilaca koje mogu kontrolisati oni koji rukovode projektom, kao i od nekoliko spoljnih **pretpostavki**. Za vreme planiranja i realizacije izuzetno je važno da se identifikuju, prate i analiziraju spoljne pretpostavke zato što one mogu dovesti do neuspeha projekta iako je sproveden prema planu.

Definicije koncepata koji se koriste u LFA nalaze se u Aneksu 2.

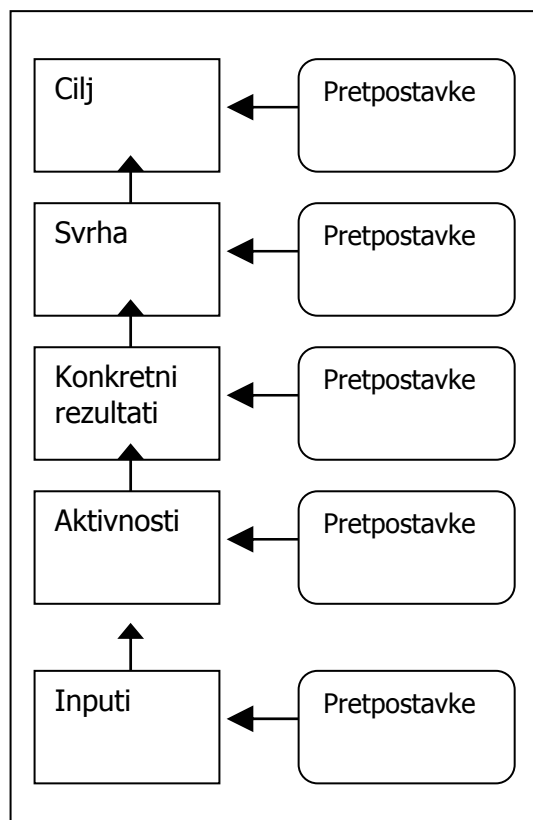
### DEFINISANJE KONCEPATA U LFA





## RAZVOJNI PROCES

U pristupu putem logičkog okvira se smatra da je razvojni projekat uzročno povezan nizom događaja. Oni su opisani na nivoima pomenutim gore (str. 8): inputi, aktivnosti, svrha i cilj. Kako nije izvesno da će se ti događaji zaista desiti, na taj proces se gleda kao na niz razvojnih hipoteza koje se mogu analizirati i opisati.



Pretpostavljamo sledeće:

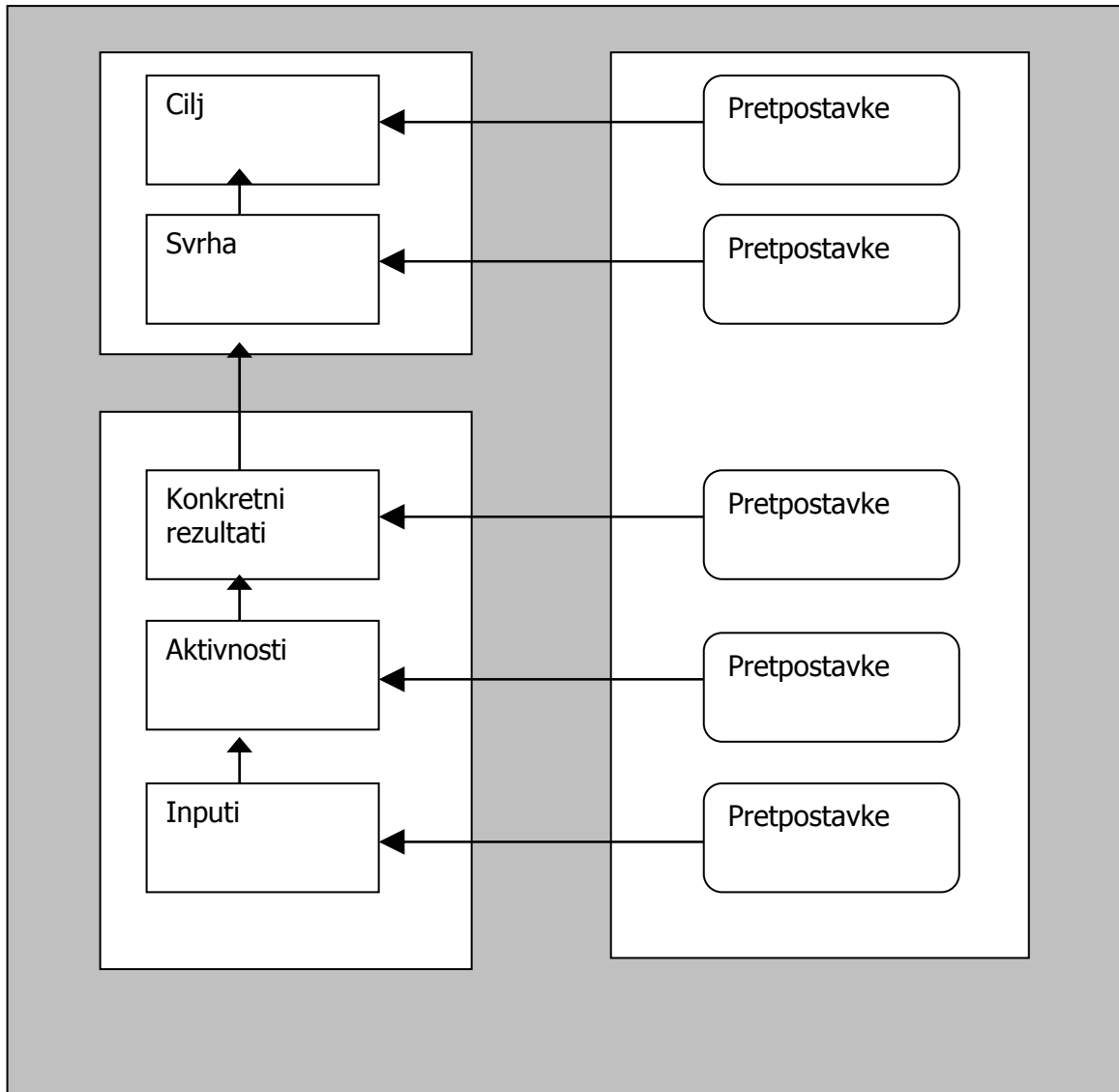
- ⇒ ako imamo inpute na raspolaganju, doći će do aktivnosti
- ⇒ ako dođe do aktivnosti, one će proizvesti konkretne rezultate
- ⇒ ako su postignuti konkretni rezultati onda će svrha biti ispunjena
- ⇒ konačno, ovo će doprineti ispunjenju cilja.

Dok izvesnost ranih/početnih hipoteza može biti velika, budući da su rezultati dobrim delom pod rukovodstvom projektnog tima, na višim nivoima se izvesnost smanjuje.

Neizvesnosti procesa se objašnjavaju pretpostavkama na svakom nivou. One su izvan direktne kontrole projekta, ali moraju biti ispunjene da bi razvojni proces uspeo.

Sažetak razvojnog procesa je dat u matrici koja se sastoji od gore navedenih osnovnih elemenata: to je projektna matrica (PM).

## OSNOVNI ELEMENTI PROJEKTNE MATRICE (PM)



## PROJEKAT I NJEGOV KONTEKST

LFA analizira projekat u širem kontekstu, što se može videti iz PM koja sledi posle teksta:

Postoji važna horizontalna podela između samog projekta (levi boks dole) i njegovih ciljeva (levi boks gore). Projekat je ono za šta oni koji upravljaju projektom **treba da budu u stanju da garantuju**, dok su ciljevi **van direktnog domašaja** projektne administracije. Predviđa se da će projekat značajno doprineti realizaciji ciljeva.

Postoji i veoma važna vertikalna podela na elemente na koje projekat (levi boksovi) **direktno utiče** i na spoljne činioce koji su **van kontrole** projektne administracije (desni boks). Ovi drugi predstavljaju činioce za koje se očekuje da će značajno uticati na uspeh ili neuspeh projekta.

Identifikovanje spoljnih faktora u ranoj fazi pomoći će nam da odaberemo odgovarajuću projektnu strategiju. Monitoring izvršenja zadataka i spoljnih faktora tokom trajanja projekta, kao i reagovanje na osnovu informacije, povećaće verovatnoću uspeha.

### PM DAJE PREGLED PROJEKTA, NJEGOVIH CILJEVA I OKOLINE/SREDINE<sup>7</sup>

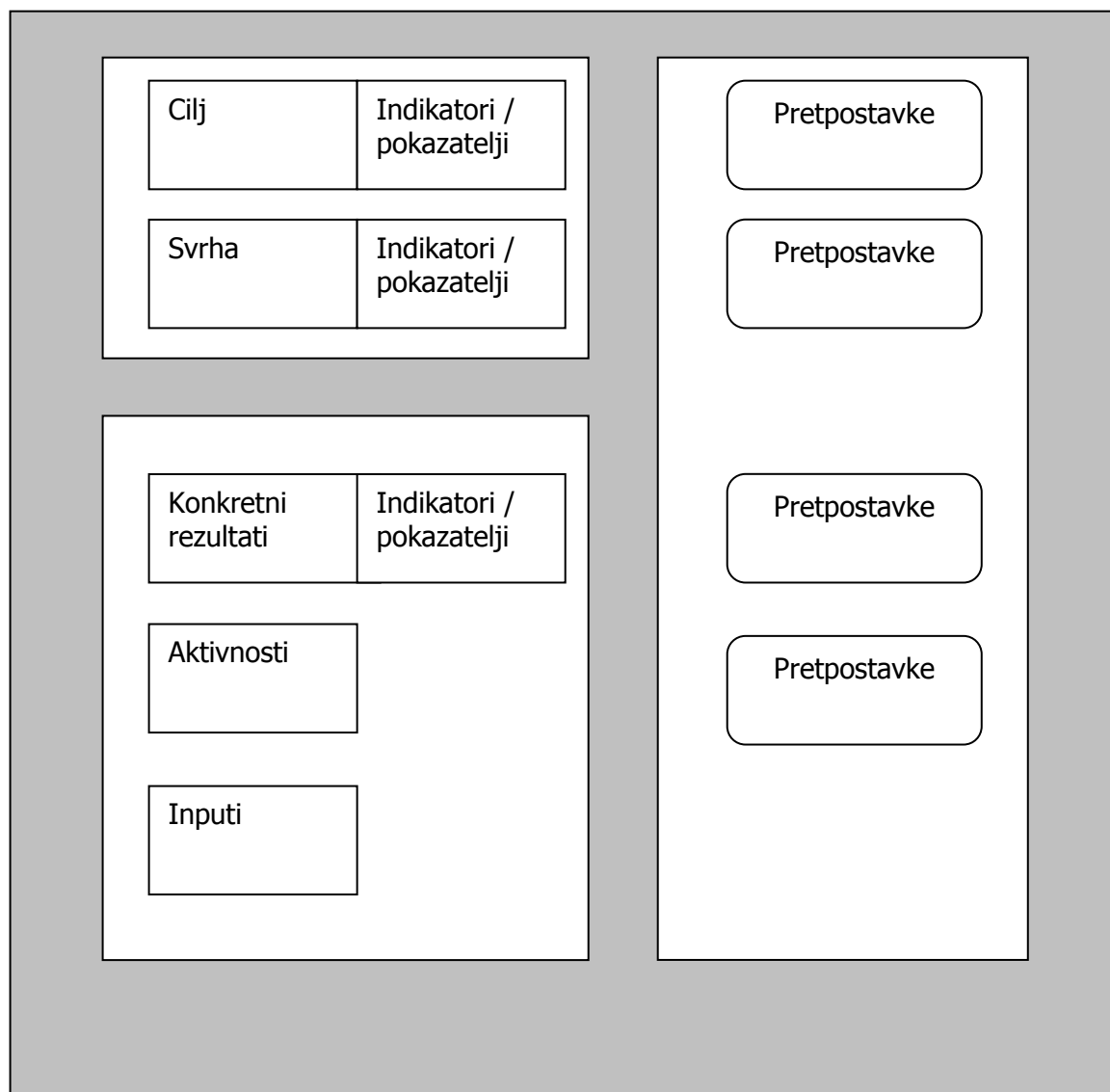


<sup>7</sup> Na engleskom jeziku "environment"

## ELEMENTI PM

U stvarnom PM mogu se nalaziti dodatni elementi, pored onih opisanih na str. 10. Kolona za indikatore se uglavnom dodaje ciljevima razvoja, direktnom cilju i konkretnim rezultatima. Indikatori određuju kako treba meriti postizanje ciljeva.

PM se smanjuje sa matrice 3x5 na 3x4 tako što se boks inputa pomeri ispod indikatora.



Svaki elemenat u PM je opisan na sledećoj strani. Detaljniji opis nalazi se u Odeljku 3 ovog Priručnika.

<p><b>1. CILJ</b></p> <p>Cilj na višem nivou - od projekta se očekuje da će dati doprinos tom cilju</p> <p>(pomenuti ciljne grupe)</p>	<p><b>1. INDIKATORI</b></p> <p>Mere (direktne ili indirektne) da bi se verifikovalo do koje mere je cilj postignut</p> <p>(treba navesti sredstva verifikacije)</p>	<p><b>1. PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Važni događaji, uslovi ili odluke potrebne da bi se ciljevi održali na duži rok</p>
<p><b>2. SVRHA</b></p> <p>Efekat koji se očekuje da će se postići kao rezultat projekta</p> <p>(pomenuti ciljne grupe)</p>	<p><b>2. INDIKATORI</b></p> <p>Mere (direktne ili indirektne) da bi se verifikovalo do koje mere je svrha postignuta</p> <p>(treba navesti sredstva verifikacije)</p>	<p><b>2. PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Važni događaji, uslovi ili odluke van kontrole projekta koji moraju prevagnuti da bi se dostigao cilj razvoja</p>
<p><b>3. KONKRETNI REZULTATI</b></p> <p>Rezultati koje bi oni koji upravljaju projektom morali da budu u stanju da garantuju</p>	<p><b>3. INDIKATORI</b></p> <p>Mere (direktne ili indirektne) da bi se verifikovalo do koje mere su konkretni rezultati postignuti</p> <p>(treba navesti sredstva verifikacije)</p>	<p><b>3. PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Važni događaji, uslovi ili odluke van kontrole onih koji upravljaju projektom, a koji su neophodni da bi se postigli neposredni ciljevi</p>
<p><b>4. AKTIVNOSTI</b></p> <p>Aktivnosti koje projekat mora da preduzme da bi postigao konkretne rezultate</p>	<p><b>5. INPUTI</b></p> <p>Robe i usluge neophodni da bi se preduzele aktivnosti</p>	<p><b>4. PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Važni događaji, uslovi ili odluke van kontrole onih koji upravljaju projektom, a koji su neophodni da bi se postigli konkretni rezultati</p>

## UPOTREBA LFA

LFA se može koristiti ne samo za vreme početnog planiranja nego i kao sredstvo koje rukovodstvo projekta koristi tokom izvođenja<sup>8</sup> projekta.

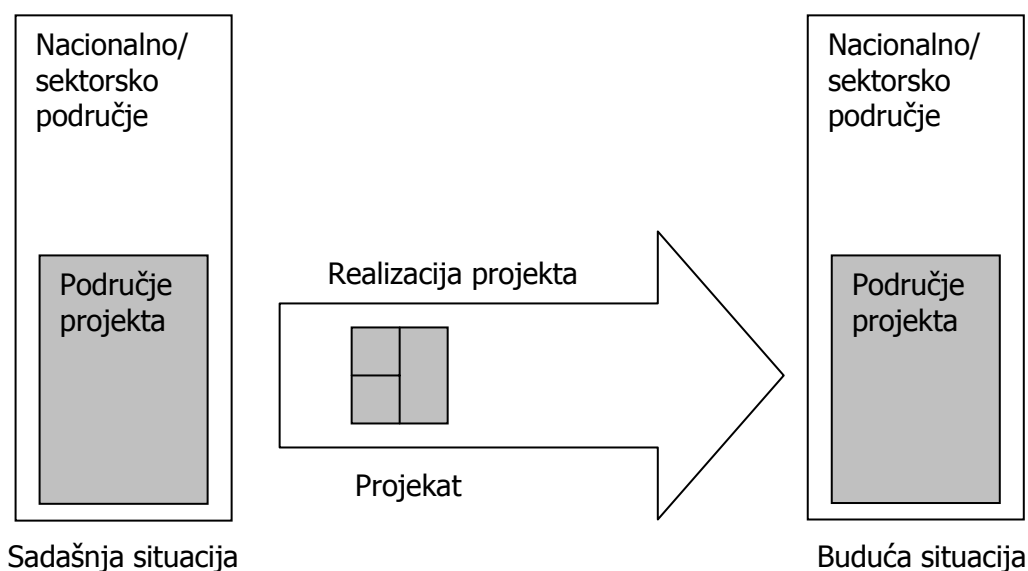
Za vreme vežbe planiranja učesnici prave, korak po korak, analizu situacije koja se najčešće pojavljuje i koje mere bi trebalo preduzeti – kao što je opisano u Odeljku 2 ovog Priručnika. PM je krajnji rezultat LFA procesa planiranja.

Zatim se PM koristi kao početna tačka za formulisanje tehničkog dela formalnog projektog dogovora, kao i za detaljno planiranje radnji/operacija. Ona će služiti kao glavna referentna tačka sve vreme trajanja projekta, a posebno za monitoring i evaluaciju projekta.

U mnogim projektima LFA će se takođe koristiti za vreme implementacije u vezi sa revizijom projekta, planiranjem produžetaka, redizajniranjem itd.

Upotreba LFA je detaljnije obrađena u Odeljku 4 ovog Priručnika.

### PM JE GLAVNA REFERENTNA TAČKA TOKOM TRAJANJA PROJEKTA



<sup>8</sup> Na engleskom jeziku "implementation"

## LFA RADIONICA

LFA radionica je glavni instrument za planiranje i analizu projekta. Ona se može organizovati na različite načine.

U najjednostavnijem obliku to može biti kratka interna vežba koja se izvodi u ranoj fazi da bi se odlučilo da li da se nastavi s planiranjem projekta ili ne. Ili to može biti opširnija vežba, zavisno od toga da li je projekat novi ili u toku; može imati jednostavan, ograničen koncept ili složen i integrisan.

Opširnije LFA radionice obično traju od 6 do 12 dana i održavaju se na području na kojem se odvija projekat, i u radionici učestvuju predstavnici svih strana koje su uključene u projekat, da bi pripremili stvarni dizajn projekta.

Opširna LFA radionica se obično sastoji od predstavnika zemlje partnera na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, zatim donatorske agencije, organizacija i institucija na koje će projekat imati uticaja ili koje su u njega uključene, te relevantnih stručnjaka. Ovo se radi zato što će buduća saradnja verovatno teći glatkije i biti produktivnija ako svi oni koji su u njega uključeni zajednički rade na njegovom dizajniranju i ako se slože oko ciljeva.

Treba da budu uključeni i predstavnici potencijalnih korisnika, bilo direktno u radionicu ili indirektno, kroz pojednostavljene radionice koje koriste prilagođena sredstva za komunikaciju, gde bi oni mogli izraziti svoja mišljenja i prioritete.

Kad god je izvodljivo, mesto održavanja LFA radionice treba da bude na području na kome će se projekat sprovesti.

Facilitator radionice treba da bude jedan od stručnjaka za LFA. Poželjno je da facilitator/moderator bude nezavisan i od donatorske agencije i od partnerske vlade.

## LFA RADIONICA

Kad god je to moguće, LFA radionica treba da:

- ⇒ se organizuje **na području na kome će se projekat sprovesti**
- ⇒ uključi predstavnike **svih strana koje učestvuju**
- ⇒ ima nezavisnog LFA facilitatora/moderatora koji će voditi radionicu



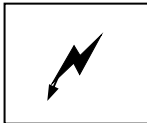

## TEHNIKA VIZUALIZACIJE

Vizualizacija se u LFA radionicama koristi da bi razmišljanje, diskusije i radni procesi bili što efikasniji. U tehnici vizualizacije se veoma mnogo koriste kartice u boji za iskazivanje i analizu mišljenja. Osnovni princip je da se svi prilozi koje daju učesnici u radionici odmah zapišu na kartice i prikače na zid da bi ih svi mogli videti. Na taj način se diskusije racionalizuju i produbljuju, a rezultati se postepeno poboljšavaju.

Evo deset praktičnih pravila koja se odnose na tehniku vizualizacije:

1. Budite **pozitivni**: formulišite sve sugestije na karticama i izbegavajte prepirke koje troše vreme.
2. Samo **jedna** izjava po kartici, jasno napisana i kratka.
3. Formulišite poruku jasno i nedvosmisleno; držite se činjenica, izbegavajte špekulacije ili stereotipe i nejasne skraćenice.
4. Moderator pomaže učesnicima da organizuju svoje sugestije – kartice i vodi diskusije.
5. Moderatorovo učešće u diskusiji treba da se ograniči na aspekte LFA metodologije. Moderator treba da se uzdrži od ličnog uključivanja u diskusiju.
6. Kartice sa opštim izjavama treba zameniti sa nekoliko kartica koje su **konkretnije**.
7. Na zahtev učesnika, moderator može izjave privremeno da promeni ili skloni.
8. Izjave se mogu promeniti ili skloniti za stalno samo ako se **svi** učesnici s tim slože (konsenzus).
9. Ako diskusija postane predugačka ili neproduktivna, treba je (privremeno) prekinuti uz pomoć «saobraćajnih znakova» koji su prikazani dole. Nakon ovoga, tim treba da pređe na druge aspekte tog problema.
10. Linije koje ukazuju na slučajne odnose ne treba crtati sve do kraja sesije.

### «SAOBRAĆAJNI ZNACI» ZA LFA RADIONICE

	Potreba za daljim razjašnjenjem u nekoj kasnijoj fazi
	Potrebno je više informacija
	Neslaganje, konflikt, kontroverzne stvari
	Diskusija prekinuta



## ODELJAK 2 - PLANIRANJE POMOĆU LFA

### LFA KORAK PO KORAK

LFA radionica se usredsređuje na ključne aspekte složene postojeće situacije u partnerskoj zemlji.

Sveobuhvatnost vežbe planiranja odlučuje se na osnovu

- ⇒ količine raspoložive informacije
- ⇒ kompleksnosti problema kojim se treba baviti
- ⇒ broja i sposobnosti učesnika

Početna tačka u LFA radionici trebalo bi da bude dokument koji daje opis tekućih problema u području na kome treba da se realizuje projekat, npr. neka predstudija izvodljivosti ili informacije prikupljene specijalno za ovu svrhu.

Te informacije treba da budu na raspolaganju učesnicima **pre** nego što se organizuje LFA radionica.

Relevantne informacije o različitim interesnim grupama, njihovim potrebama, socio-kulturnoj situaciji itd. takođe treba da budu dostupne.

Analiza se vrši u četiri uzastopna koraka. Najpre se identifikuju najdirektniji i bitni uzročni odnosi, a zatim slede tri koraka za planiranje, tokom kojih se projekat dizajnira.

Koraci u LFA radionici su sumirani na sledećoj strani, a detaljno opisani na stranicama koje slede.

Kratak primer kojim se objašnjava kako se vrši analiza nalazi se u Aneksu A.

#### ANALIZIRANJE SITUACIJE

1. Analiza učešća
2. Analiza problema
3. Analiza ciljeva
4. Analiza alternativa

#### DIZAJNIRANJE PROJEKTA

5. Elementi projekta (PM)
6. Spoljni faktori (PM)
7. Indikatori (PM)

## KORAK 1: ANALIZA UČEŠĆA

Pokazalo se da je nedostatak znanja onih koji razvojno planiraju (kako sa strane donatora tako i sa strane partnera), o ljudima na koje razvojni projekti imaju uticaja uobičajeni uzrok problema u projektu, o čemu svedoče brojni evaluacioni izveštaji i studije.

Iz tog razloga, prvi korak mora biti stvaranje sveobuhvatne slike o interesnim grupama, pojedincima i institucijama koji su u projekat uključeni.

Organizacije, vlast i na različitim nivoima i interesne grupe imaju različite motive i interese. Od bitne važnosti je da se analiziraju interesi i očekivanja različitih učesnika, kako na početku procesa planiranja tako i kasnije, tokom implementacije projekta.

Osnovni zahtev svih razvojnih projekata je da ciljevi odražavaju potrebe društva i interesnih grupa, a ne samo interne potrebe institucija.

Treba napraviti spisak svih strana čije poglede je važno istražiti da bi se problem shvatio, ali isto tako i grupa na koje će mogući razvojni projekat na tom području verovatno imati uticaja, pozitivnog ili negativnog, direktnog ili indirektnog.

Da bi se analiza produbila, mogao bi se dati zadatak pojedinim učesnicima u radionici da za vreme radne sesije predstavljaju pozicije različitih grupa.

### IDENTIFIKUJTE SVE STRANE KOJE SU UKLJUČENE

1. **Napišite** listu svih osoba, grupa i institucija na koje će problem uticati.
2. **Napravite** njihovu **kategorizaciju**, npr. interesne grupe, pojedinci, organizacije, vlasti itd.
3. **Prodiskutujte** čijim interesima i mišljenjima treba dati prioritet prilikom analiziranja problema. Navedite rod (gender).

## PROSUDITE NEKE GRUPE

Na osnovu informacija kojima raspolazete, kao i uvida i iskustva pojedinih učesnika, može se napraviti detaljnija analiza grupa koje su identifikovane.

Učesnici u LFA radionici treba da odluče koje će kriterijume koristiti za tu analizu. Na susednoj strani je dato nekoliko sugestija.

Kad se uspostave kriterijumi, treba shodno tome identifikovati osnovne karakteristike pojedinih grupa.

U slučajevima kada je teško nastaviti diskusiju zbog razlike u mišljenima učesnika treba je prekinuti primenom «saobraćajnih znakova». Oni će služiti kao podsetnici da treba prikupiti više informacija i da se kasnije tokom procesa traže pojašnjenja.

## PROUČITE NEKE GRUPE

4. **Odaberite** najvažnije grupe.

5. Napravite **detaljniju analizu** tih grupa, npr. u odnosu na

### a. Probleme:

**Osnovni problemi** koji utiču na grupu ili s kojima se ona suočava (ekonomski, ekološki, kulturni itd.)

### b. Interese:

**Osnovne potrebe** i interesi onako kako ih grupa vidi

### c. Potencijal:

**Snage i slabosti** grupe

### d. Veze:

Osnovni **konflikti** interesa, šeme **saradnje** ili **zavisnosti** od ostalih grupa

## USTANOVITE PERSPEKTIVU PLANIRANJA

Veoma je važno da učesnici u LFA radionici mogu da se slože čijim će se interesima i mišljenjima dati prioritet tokom vršenja analize (korak 2). Relevantne stvari koje treba držati na umu su sledeće:

- ⇒ Kojim grupama je najviše potrebna pomoć sa strane?
- ⇒ Koje interesne grupe treba podržati da bi se obezbedio pozitivni razvoj?
- ⇒ Koji bi se konflikti mogli dogoditi kad bi se date interesne grupe podržale i koje se mere mogu preduzeti da bi se takvi konflikti izbegli?

## POSTAVITE PRIORITETE

6. Odlučite čijim interesima i mišljenjima treba **dati prioritet** kad se izvrši analiza problema (korak 2)

## KORAK 2: ANALIZA PROBLEMA

### UOPŠTENO

Postojeća situacija se analizira na osnovu raspoložive informacije, tj. identifikuju se najveći problemi, a osnovni uzročni odnosi među njima se vizualizuju pomoću drveta problema.

Mandat LFA radionice je često ograničen na jedan specifični sektor, podsektor, područje itd. U drugim slučajevima radionica se vodi u vezi s nekim određenim projektom koji je u toku.

Važno je da za vreme analize problema sve moguće opcije ostanu otvorene. Cilj ove rane faze je da ustanovi pregled situacije; kasnije, tokom procesa, perspektiva će se suziti i produbiti, da bi se pripremila za dizajniranje projekta.

### FORMULIŠITE PROBLEME

1. Identifikujte **postojeće** probleme – ne moguće, zamišljene ili buduće probleme
2. Problem nije odsustvo rešenja – već postojeće negativno stanje

Primer:

Ne mogu se  
nabaviti pesticidi

pogrešno

Usevi su zaraženi  
štetočinama

tačno

3. Na svaku karticu napisati samo jedan problem.

## IDENTIFIKUJTE POČETNU/POLAZNU TAČKU

Svaki učesnik napiše jednu sugestiju za **gorući problem**, tj. opiše šta on/ona smatra centralnom tačkom celokupnog problema.

Tema koja služi da se pomoću nje vodi diskusija i odabere gorući problem je: **interesi i problemi** interesne grupe, osoba i institucija uključenih u projekat.

Na radionici zatim treba da se prodiskutuje svaki predlog i da se pokuša postići saglasnost oko **jednog** gorućeg problema.

Ukoliko se ne može postići saglasnost onda je potrebno uraditi sledeće:

- ⇒ razmestiti predložene probleme po drvetu problema, prema uzročnim odnosima između njih,
- ⇒ na osnovu ovako postignutog pregleda ponovo pokušati da se nađe saglasnost o gorućem problemu.

Ako konsenzus i dalje ne može da se postigne, onda učiniti sledeće:

- ⇒ pokušajte s brejnstormingom<sup>9</sup> («moždanom olujom»), igrama uloga (role-play) ili drugim pomagalima da se donese odluka
- ⇒ odaberite najbolju odluku, npr. dajući poene, ili
- ⇒ privremeno se odlučite za jedan problem, nastavite rad, ali se vratite na diskusiju o alternativnim gorućim problemima.

Kad god je moguće izbegavajte formalno glasanje da biste došli do odluke većine.

## ODABERITE POČETNU/POLAZNU TAČKU

1. Na osnovu raspoložive informacije (brejnstorming) identifikujte **najveće** postojeće probleme
2. Odaberite jedan **gorući** problem za analizu

---

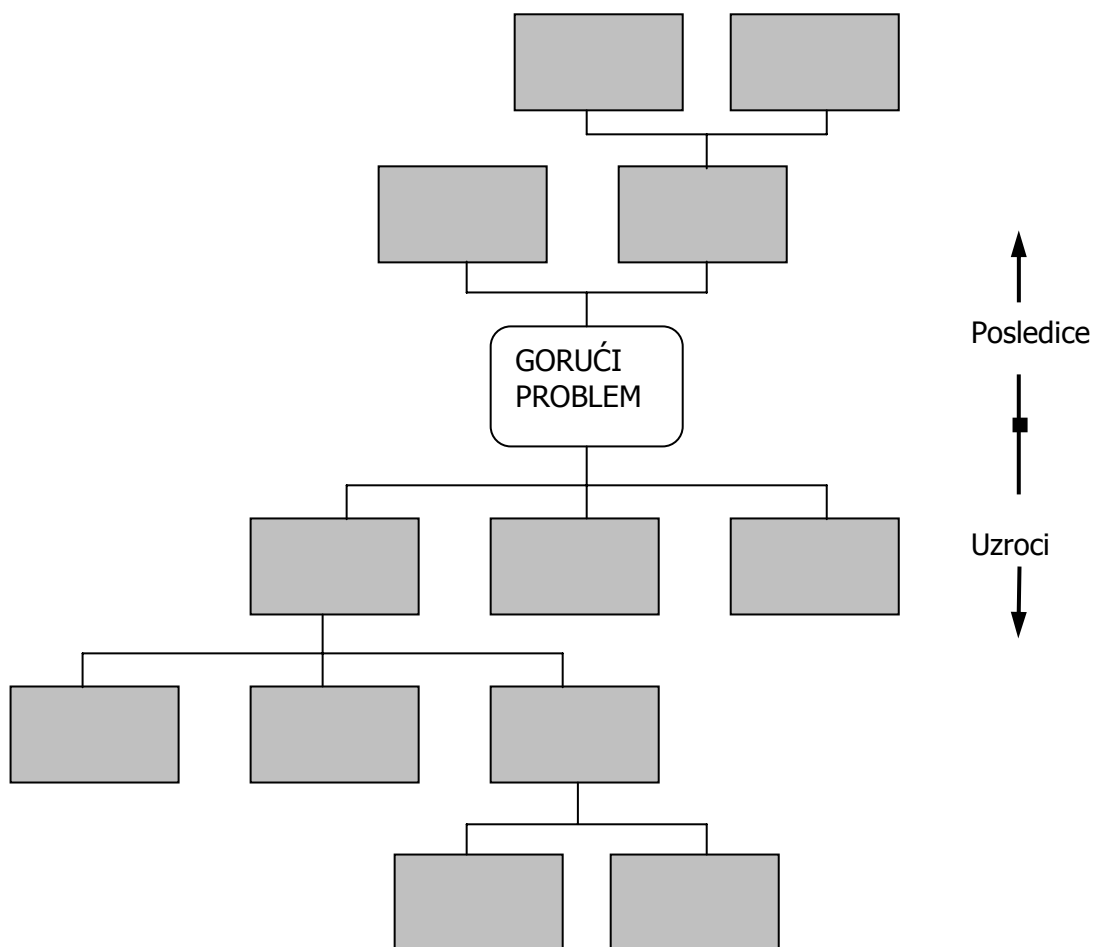
<sup>9</sup> U originalu “brainstorming”

## RAZVIJANJE DRVETA PROBLEMA

**Bitni i direktni** uzroci gorućeg problema stavljaju se paralelno ispod njega.

**Bitne i direktne** posledice gorućeg problema stavljaju se paralelno na liniju iznad njega.

Uzroci i posledice se dalje razvijaju po istom principu da bi se formiralo **drvo problema**.



Analiza problema može se zaključiti kad su učesnici uvereni da su sve bitne informacije uključene u mrežu, da bi se objasnili osnovni odnosi uzrok-posledica koji su karakteristični za problem.

## RAZVIJANJE DRVETA PROBLEMA

3. Identifikujte **bitne i direktne uzroke** gorućeg problema
4. Identifikujte **bitne i direktne posledice** gorućeg problema
5. Izgradite/konstruišite drvo problema koje prikazuje odnose **uzroka i posledica** između problema
6. Pregledajte drvo problema, verifikujte njegovu **valjanost i potpunost** i napravite neophodna podešavanja

### KORAK 3: ANALIZA CILJEVA

#### RAZVIJANJE DRVETA CILJEVA

U analizi ciljeva drvo problema se pretvara u drvo ciljeva (budućih rešenja problema), koje se zatim analizira.

Radeći od vrha naniže svi problemi se preformulišu, što ih pretvara u **ciljeve** (pozitivne prikaze).

- ⇒ Gorući problem se na sličan način pretvara u cilj i više nije istaknut/naglašen.
- ⇒ Teškoće u preformulisanju mogu se rešiti pojašnjavanjem originalnog prikaza problema.

Ukoliko nakon preformulisanja iskaza problema u cilj ti iskazi nemaju nikakvog smisla, onda treba ili zameniti taj cilj nekim drugim ili ne menjati problem (ostaviti ga kao iskaz o problemu).

Proverite da li je izvršenje ciljeva na jednom nivou dovoljno da se ispune ciljevi na sledećem nivou.

Problemi: «Ako je uzrok A onda će posledica biti B»  
Ciljevi: «Znači X da bi se na kraju postigao Y»

Oprez: Svaki uzročno-posledični odnos ne postaje automatski odnos sredstvo-završetak. To zavisi od preformulisanja.

Radeći od dole naviše, proverite da li su uzročno-posledični odnosi postali sredstvo-završetak.

Na kraju, nacrtajte linije da biste ukazali na odnose sredstvo-završetak na drvetu ciljeva.

#### RAZVIJANJE DRVETA CILJEVA

1. Preformulišite sve elemente na drvetu problema u **pozitivne**, poželjne uslove.
2. Da biste osigurali valjanost i potpunost drveta ciljeva, pregledajte odnose sredstvo-završetak koje ste dobili kao rezultat,
3. Ukoliko je potrebno:

**Revidirajte** iskaze (**Izvršite reviziju** prikaza)  
**Izbrišite** ciljeve koji deluju nerealno ili nepotrebno  
**Dodajte** nove ciljeve gde je to potrebno

4. Nacrtajte **linije** koje povezuju da biste ukazali na odnose sredstvo-završetak.



## KORAK 4: ANALIZA ALTERNATIVA

### ODABIR ALTERNATIVA

Svrha analize alternativa je da se identifikuju moguće alternativne opcije, da se proceni njihova izvodljivost i da se postigne dogovor oko **jedne** projektne strategije.

Moguće alternative sredstvo-završetak grana na drvetu ciljeva koje bi možda mogle postati projekti identifikuju se i zaokružuju. Ove sredstvo-završetak grane predstavljaju alternativne opcije.

Alternativne opcije se obeležavaju brojevima ili su etiketirane, npr. kao «pristup proizvodnja», «pristup prihod», «pristup obuka» itd.

Pozivajući se na rezultate iz analize učestvovanja (korak 1) učesnici zatim treba da prodiskutuju alternativne opcije, da se vidi koja od njih bi imala uticaj na interesne grupe i na koji način.

#### **IDENTIFIKUJTE ALTERNATIVNE OPCIJE**

1. Identifikujte različite «sredstvo-završetak» lestvice, kao moguće alternativne opcije ili kao komponente projekta.
2. Eliminirajte ciljeve koji očigledno nisu poželjni ili se ne mogu izvršiti.
3. Eliminirajte ciljeve kojima se bave drugi projekti na vašem području.
4. Prodiskutuje o učešću grupa na koje će projekat imati uticaja.

## ODABERITE NAJIZGLEDNIJU ALTERNATIVU

Alternativne opcije treba da se razmatraju u vezi sa sledećim kriterijumima:

**Ukupni trošak**  
**Prednosti za prioritetnu grupu**  
**Verovatoća da će se ispuniti ciljevi**  
**Socijalni rizici**

Učesnici u radionici takođe treba da se slože o bilo kom drugom kriterijumu koji će koristiti prilikom procene izglednosti alternativnih opcija.

Mogući kriterijumi mogli bi biti:

<b>Tehnički:</b>	Prikladnost, korišćenje lokalnih resursa, primerenost tržištu itd.
<b>Finansijski:</b>	Troškovi, finansijska održivost, potrebe za devizama itd.
<b>Ekonomski:</b>	Ekonomski povraćaj, isplativost itd.
<b>Institucionalni:</b>	Kapacitet, sposobnost, tehnička pomoć
<b>Socijalni/distributivni:</b>	Distribucija troškova i beneficija, rodna pitanja, socio-kulturna ograničenja, lokalno uključenje i motivisanost itd.
<b>Ekološki:</b>	Ekološke posledice, ekološki troškovi prema koristima

Tim koji se bavi planiranjem treba da razmisli o različitim kriterijumima u vezi sa alternativnim opcijama i da napravi grubu procenu, npr. visok/nizak; +/- ; širok/ograničen.

Na osnovu tih nalaza, tim koji se bavi planiranjem treba da se složi oko jedne projektne strategije.

## ODABERITE STRATEGIJU PROJEKTA

5. Napravite procenu izvodljivosti različitih alternativa.
6. Odaberite jednu od alternativa kao projektnu strategiju.
7. Ako se dogovor ne može direktno postići, onda:  
Uvedite dodatne kriterijume, ili  
  
Promenite opciju koja najviše obećava dodajući ili oduzimajući elemente iz drveta ciljeva.

## KORAK 5: IDENTIFIKUJTE ELEMENTE OSNOVNOG PROJEKTA (PM)

Kad je strategija projekta odabrana, osnovni elementi projekta se izvode iz drveta ciljeva i prebacuju u prvu vertikalnu kolonu projektne matrice (PM)

Počnite od vrha i radite idući nadole.

Odlučite se za jedan razvojni cilj i za jedna neposredni zadatak.

Prema potrebi preformulišite reči na drvetu ciljeva, da bi bili precizniji.

**Cilj** opisuje predviđeni dugoročni cilj kome će projekat doprineti (opravdanost projekta).

**Svrha** opisuje šta se namerava postići projektom (svrha projekta) tj. koji će biti efekat na direktne korisnike, u vidu precizno datog budućeg stanja.

Opaska: treba da bude **samo jedan** neposredni cilj.

**Konkretni rezultati** su izraženi kao zadaci koje rukovodstvo projekta mora izvršiti i održavati sve vreme trajanja projekta. Njihov kombinovani uticaj treba da bude dovoljan da bi se postigao neposredni cilj.

Opaska: iako rukovodstvo projekta treba da bude u stanju da garantuje konkretne rezultate projekta, neposredni cilj je izvan njihove direktne kontrole.

**Aktivnosti** se izražavaju kao procesi. Izbegavajte da ulazite u detalje aktivnosti; naznačite osnovnu strukturu i strategiju projekta.

Svi konkretni rezultati treba da budu numerisani. Nakon toga i svaka aktivnost treba da bude numerisana i povezana sa odgovarajućim konkretnim rezultatom.

Osnovni **inputi** se izražavaju u obliku sredstava, personala i robe.

### DEFINIŠITE OSNOVNE ELEMENTE PROJEKTA

1. Cilj
2. Svrha
3. Konkretni rezultati
4. Aktivnosti
5. Inputi

## **KORAK 6: PRETPOSTAVKE (PM)**

### IDENTIFIKUJTE PRETPOSTAVKE

Pretpostavke opisuju uslove koji moraju postojati ukoliko projekat treba da uspe, ali koje su izvan direktne kontrole rukovodstva projekta.

Počnite odozdo i radite idući naviše.

Proverite da li su inputi dovoljni da se preduzmu predviđene aktivnosti ili treba uključiti dodatna događanja koja su izvan projekta (pretpostavke).

Neke pretpostavke se mogu izvesti iz elemenata na drvetu ciljeva, a koje nisu bile inkorporirane u projekat.

Identifikujte pretpostavke na svakom nivou u PM sve do nivoa razvojnog cilja.

Počevši odozdo, verifikujte na svim nivoima da li predlozi logički proizilaze jedan iz drugoga i da li su kompletni. Svaki nivo mora sadržati neophodne i dovoljne uslove koje zahteva sledeći gornji nivo.

Proverite da li su pretpostavke opisane s takvim operativnim detaljima (po mogućstvu indikatorima) da se nad njima može vršiti monitoring.

Primeri pretpostavki:

- ⇒ Korisnici stipendija (za postdiplomske studije, za specijalizaciju) vraćaju se na radna mesta na koja su postavljeni
- ⇒ Lokalne institucije sarađuju u planiranim aktivnostima
- ⇒ Promene u svetskim cenama mogu se prilagoditi datom budžetu.

### **IDENTIFIKUJTE VAŽNE PRETPOSTAVKE**

Pretpostavke:

1. mogu se izvesti iz drveta ciljeva
2. preformulisane su kao pozitivni uslovi (vidi ciljeve)
3. povezane su s različitim nivoima u PM
4. odmeravaju se prema važnosti i verovatnoći

## PROVERAVANJE PRETPOSTAVKI

Treba proceniti značaj pretpostavki da bi se ukazalo koje su šanse za uspeh projekta.

Prođite kroz listu pretpostavki, proverite svaku pojedinačno na svakom nivou PM i proverite važnost i verovatnoću svake od njih, onako kako je prikazano na sledećoj stranici.

Pretpostavke za koje se smatra da će se verovatno dogoditi ili one koje nisu važne za konkretni rezultat projekta treba izbrisati.

Ako učesnici u LFA radionici odluče da je neka pretpostavka veoma važna za konkretni rezultat, ali se verovatno neće dogoditi, onda ona predstavlja ubilački faktor<sup>10</sup>. Ukoliko se nađe na ubilačke faktore, projekat se ili mora promeniti da bi se ti faktori izbegli ili se od njega mora odustati.

Cilj	←	Pretpostavke
Svrha	←	Pretpostavke
Konkretni rezultati	←	Pretpostavke
Aktivnosti	←	Pretpostavke

Svaki nivo u PM mora sadržati neophodne i dovoljne uslove za sledeći gornji nivo.

---

<sup>10</sup> U originalu »killing factor«

## PROVERITE ZNAČAJ PRETPOSTAVKI

### 1. Eliminirajte očigledne pretpostavke koje:

- \* nisu važne za konkretni rezultat
- \* će se verovatno dogoditi

### 2. Procenite verovatnoću da se ostale pretpostavke dogode:

#### a. prilično verovatno ali nije sigurno:

uključite pretpostavku u PM i obavezno:

- vršite monitoring
- izveštavajte o promenama
- ako je moguće utičite na nju

#### b. Nije verovatno da će se dogoditi (ubilački faktor)

redizajnirajte projekat

#### c. Ako to nije moguće:

odbacite predlog projekta

## KORAK 7: INDIKATORI/POKAZATELJI (PM)

### UOPŠTENO

Indikatori su navedeni u drugom stupcu u PM.

Detalji indikatora određuju kako možemo izmeriti do koje mere su ciljevi postignuti u različitim vremenskim periodima. Merenja mogu biti:

- ⇒ kvantitativna, npr. kilometri popravljenog puta
- ⇒ kvalitativna, npr. poljoprivredna zadruga koja efikasno funkcioniše
- ⇒ vezano za ponašanje, npr. povećana upotreba sanitarnih čvorova

Kvalitativne indikatore treba napraviti što je više moguće merljivim.

Možda će biti potrebno da se direktni indikatori dopune dodatnim indirektnim (približnim) indikatorima.

Primer direktnih i indirektnih indikatora:

SVRHA	DIREKTNI INDIKATOR	INDIREKTNI INDIKATOR
Povećani prihod malih zemljoradnika	Prodaja useva	- Kupovina tipične potrošačke robe - Limeni krovovi na kućama

Bolje je imati nekoliko indikatora, ne samo jedan. Pojedinačni indikatori retko daju sveobuhvatnu sliku promene.

### DEFINIŠITE KAKO ĆETE VERIFIKOVATI POSTIZANJE CILJEVA

U kontekstu LFA indikatori određuju standard izvođenja koji treba dostići da bi se postigli cilj, svrha i konkretni rezultati.

Indikatori treba da odrede:

- ⇒ ciljnu grupu (za koga)
- ⇒ kvantitet (koliko)
- ⇒ kvalitet (koliko dobro)
- ⇒ vreme (do kada)
- ⇒ mesto (gde)

Indikatori obezbeđuju osnovu za monitoring i evaluaciju.

## FORMULISANJE INDIKATORA

Dobar indikator je:

- ⇒ **Bitan**, tj. u preciznim terminima odražava bitan aspekt nekog zadatka.
- ⇒ **Nezavisan** na različitim nivoima. Pošto će razvojni i neposredni ciljevi biti različiti, a od svakog indikatora se očekuje da bude odraz onoga što je postignuto, normalno je da isti indikator ne može da se koristi za više od jednog zadatka/cilja.
- ⇒ **Činjenični** - svaki indikator treba da odražava činjenicu, a ne subjektivni utisak. On treba da ima isto značenje i za pristalice projekta i za skeptike koji su o njemu informisani.

Mere koje obezbeđuju indikatori u idealnom slučaju treba da budu dovoljno precizne da bi indikator bio objektivno proverljiv. Indikator je «objektivno proverljiv» kad različite osobe koje koriste isti proces za merenje nezavisno jedna od druge dobiju iste mere.

U ranim fazama planiranja indikatori su samo vrednosti prema kojima se ravnamo i koje nam služe za analiziranje koncepta projekta. Te vrednosti se moraju ponovo proceniti kad projekat postane operativan i tamo gde je potrebno moraju se zameniti indikatorima koji su specifični za taj projekat.

## FORMULIŠITE INDIKATOR

### Cilj: Povećana poljoprivredna proizvodnja

#### 1. Identifikujte indikator:

⇒ npr. povećani prinos pirinča

#### 2. Odredite ciljnu grupu:

⇒ muški i ženski mali poljoprivrednici (obrađuju 3 jutra zemlje ili manje)

#### 3. Kvantifikujte:

⇒ 500 malih zemljoradnika povećavaju proizvodnju za 50%

#### 4. Odredite kvalitet:

⇒ održavanje istog kvaliteta žetve kao kod useva iz 1989.

#### 5. Odredite vremenski okvir:

⇒ između oktobra 1990. i oktobra 1991.

#### 6. Odredite lokaciju:

⇒ okrug Umbrija

**Kombinujte:** 500 muških i ženskih malih poljoprivrednika u umbrijskom okrugu (koji obrađuju 3 jutra zemlje ili manje) povećavaju svoj prinos pirinča do 50% u periodu između oktobra 1990. i oktobra 1991, održavajući isti kvalitet žetve kao kod useva iz 1989.



## PROVERITE SREDSTVA ZA VERIFIKACIJU

Kad ste formulisali indikatore treba da odredite i izvore informacija koje su vam potrebne da biste koristili te indikatore, tj.:

- ⇒ kakve informacije treba da stoje na raspolaganju
- ⇒ u kom obliku, i
- ⇒ ko treba da obezbedi te informacije

Za izvore koji dolaze **izvan** projekta treba proceniti koliko su dostupni, pouzdani i relevantni.

Takođe treba proceniti rad i troškove potrebne za bilo koju informaciju koju **sam** projekat treba da proizvede.

Indikatori za koje ne možemo da identifikujemo odgovarajuća sredstva za verifikaciju moraju se zameniti drugim indikatorima, koji se mogu verifikovati.

Indikatori za koje se, posle razmatranja troškova i korisnosti, utvrdi da su previše skupi, moraju se zameniti jednostavnijim, jeftinijim indikatorima.

U formulisanje indikatora treba da bude uključeno i određivanje njihovih sredstava za verifikaciju. U mnogim slučajevima može biti korisno da se u PM doda kolona za «sredstva verifikacije».

## PROVERITE KORISNOST INDIKATORA

1. Da li je informacija **dostupna** iz postojećih izvora (statistike, evidencije itd.)?
2. Da li je informacija **pouzdana** i «sveža»?
3. Da li se traži **posebno prikupljanje podataka**?
4. Ako se traži, da li **korist** opravdava **troškove**?

Izbegavajte **skupe** i/ili **nepouzdana** indikatore.

## ODELJAK 3 - PROVERA DIZAJNA PROJEKTA

### Provera dizajna projekta

Bez obzira da li je dizajn projekta nastao kao rezultat LFA radionice korak po korak, kao što je opisano u Odeljku 2 ovog Priručnika, ili u nekom manje sistematskom procesu, korisno je izvršiti konačnu sveopštu proveru rezultata.

Pravila opisana u ovom Odeljku mogu se upotrebiti tokom provere dizajna već postojećeg projekta ili prilikom preformulisanja projektnog dokumenta u LFA format.

I ovde je PM polazna tačka, onako kako je opisano na str.17. PM sumira elemente projekta koji su opisani npr. u projektnom dokumentu.

Danas se uobičajeno koristi nekoliko varijacija PM. Jedna od varijacija je da se kolona «sredstva verifikacije» doda na kolonu indikatora. U njoj su navedeni izvori informacija koje nam omogućuju da verifikujemo indikatore. U drugim slučajevima se kolona «sredstva verifikacije» dodaje koloni spoljnih faktora.

Takve varijacije su prihvatljive. Budući da smo mi najviše zainteresovani za sadržinu PM, način na koji je ona organizovana je od manje važnosti.

### PM

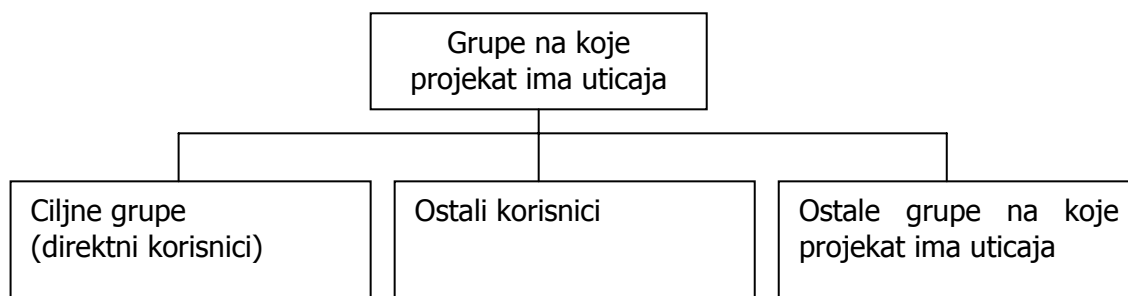
Cilj	Indikatori	Pretpostavke
Svrha	Indikatori	Pretpostavke
Konkretni rezultati	Indikatori	Pretpostavke
Aktivnosti	Inputi	Pretpostavke

PM je sažetak dizajna projekta na jednoj stranici.

## Ciljne grupe

Osnovni princip u svim razvojnim projektima je da oni treba da budu dizajnirani na način koji će zadovoljiti potrebe ljudi, a ne interne potrebe institucija.

Svi projekti, bez obzira da li se radi o kampanjama za vakcinaciju, poljoprivrednim projektima, hidrocentralama ili programima za podršku uvoza, imaju posledice koje se odražavaju na pojedince ili na grupe ljudi. Zbog toga je neophodno da se u svim projektima razjasni ko su korisnici kojima je projekat namenjen (ciljne grupe) i koje će još grupe osetiti njegove posledice, pozitivne ili negativne.



Od tih grupa se mogu napraviti podgrupe, npr. učesnici/neučesnici, potencijalni predlagači/potencijalni protivnici itd.

Ostale grupe na koje projekat ima uticaja, organizacije, političke vlasti na različitim nivoima, predstavljaju motive i interese koji ne moraju obavezno da se podudaraju sa motivima i interesima ciljne grupe. Identifikovanje konfliktnih interesa predstavlja važan deo dizajniranja projekta i na njih treba ukazati kao spoljne faktore gde god je to primenjivo.

Ako projekat treba da dođe do svojih ciljanih korisnika indirektno, preko neke lokalne institucije, onda će se cilj projekta svakako nabolje definisati u odnosu na stvaranje ili poboljšanje kapaciteta da bi se zadovoljile stalne potrebe (one koje se stalno vraćaju) ciljanih korisnika na održivoj osnovi.

Zajednički problem u razvojnim projektima je da ciljne grupe ili nisu definisane ili nisu dovoljno određene. Iako opisi kao što su «seoska sirotinja» ili «nedovoljno zaposleni radnici» mogu biti odgovarajući za izjave o politici itd. oni su neadekvatni kad je u pitanju dizajniranje projekta.

## **KAD STE DIZAJNIRALI PROJEKAT, OSIGURAJTE DA CILJNE GRUPE BUDU:**

1. Određene<sup>11</sup> u koloni sa indikatorima na nivou razvojnog cilja, neposrednog cilja i konkretnog rezultata.
2. Precizno definisane. Ako to nije moguće, sastav ciljne grupe se može suziti, npr. prema jednom ili više od sledećih kriterijuma:
  - a) **Geografsko područje**, na kome većina stanovništva pripada ciljnoj grupi
  - b) Polje **aktivnosti** (npr. zemljoradnici koji gaje odedene useve, radnici koji nemaju zemlju)
  - c) **Ekonomska situacija**, životni uslovi
  - d) **Potrebe, pristup socijalnim službama** (zdravstvo, obrazovanje itd.)
  - e) **Rod i godine**
  - f) **Klasa, kasta, etnička pripadnost, socijalni status** itd.
3. Određene na odgovarajućem projektnom nivou. Na različitim nivoima u PM mogu postojati različite ciljne grupe.

---

<sup>11</sup> Na engleskom jeziku "specified"

## Cilj

**Cilj** je osnovni celokupni cilj kome projekat u krajnjem rezultatu treba da dâ svoj doprinos.

Obično će napredovanje ka cilju zavisiti od niza srodnih projekata ili procesa koji se nalaze izvan kontrole samoga projekta.

Važno je da cilj bude jasno definisan i da ga sve strane koje su uključene koriste kao osnovnu referentnu tačku za vreme implementacije projekta. To će pomoći da se odluke razjasne i obezbediće referentnu tačku prema kojoj se mogu procenjivati sva dostignuća projekta.

Uobičajeni problem u dizajniranju projekta je da je cilj previše ambiciozan ili da nije jasno definisan, npr.:

Siromaštvo u seoskim područjima je smanjeno  
Fizičko okruženje je poboljšano  
Opšti životni standard je poboljšán  
Prosečni životni vek je povećán

Postoji tendencija da se koriste široki, veoma ambiciozni ciljevi da bi se obezbedilo solidno opravdanje za projekat. Međutim, potreba za vođenjem, motivacijom i verifikacijom sugerišu da treba odabrati uski, određeni cilj. To će povećati verovatnoću uspeha.

Važno je da cilj bude realno definisan, tj. da će svrha značajno doprineti postizanju cilja.

### **KAD STE FORMULISALI CILJ, OSIGURAJTE DA:**

1. bude u skladu sa razvojnom politikom **zemlje-partnera**
2. bude u skladu sa smernicama **donatorove** politike pomoći za razvoj
3. predstavlja **dovoljno opravdanje** za projekat
4. **ne bude previše ambiciozan** (tj. ispunjenje svrhe će značajno doprineti postizanju cilja)
5. **ciljne grupe** su jasno definisane
6. bude izražen kao **željeni završetak**, a ne kao sredstvo (proces)
7. bude izražen u terminima koji se **mogú verifikovati**
8. ne sadrži dva ili više zadataka koji su uzročno povezani (sredstvo – završetak)

## Svrha

Svrha izlaže operativnu svrhu, tj. situaciju za koju se očekuje da će biti postignuta kao posledica projekta.

Svrha je predviđeno dostignuće projekta, koje je izvan direktne kontrole projekta.

Na samom kraju svrha će biti ta koja će odrediti veličinu projekta, kako u pogledu resursa, tako i personala i strategije.

Uobičajeni problem u razvojnoj pomoći je da je svrha previše ambiciozna, nejasna ili složena.

Projekat treba da ima samo jednu svrhu. To će olakšati vođenje projekta, pojačaće motivisanost i učiniće projekat lakšim za upravljanje.

Međutim, u većim programima konkretni rezultati i aktivnosti i inputi koji su s njima povezani mogu u nekim slučajevima da se posmatraju kao posebni projekti (ovo je objašnjeno na stranici 44).

Svrha ili njeni indikatori treba da odrede koja je korist namenjena za ciljnu grupu, npr.:

Gajenje ribe u ribnjacima kojim se bave maloposednici (manje od 5 jutara zemlje) u okrugu A poraslo je od prosečne godišnje proizvodnje od X tona u 1990. na Y tona do 1995. godine.

Samostalna kreditna institucija koja je osnovana oko 1995. godine u stanju je da za 30% malih zemljoradnika u regionu obezbedi kredite koji su im potrebni.

### **KAD STE DEFINISALI SVRHU, OSIGURAJTE:**

1. da se sastoji od **jednog jedinog** cilja
2. da su određene **ciljne grupe** projekta
3. da se može očekivati da će **značajno** doprineti ostvarivanju cilja
4. da je **realna**, tj. da će se verovatno ostvariti kad se ostvare konkretni rezultati projekta
5. da je izvan **neposredne** kontrole samoga projekta
6. da je formulisana kao **željeno stanje**, a ne kao proces
7. da je definisana **precizno i da se može proveriti**

## Konkretni rezultati

Konkretni rezultati su oni rezultati koji se mogu garantovati projektom, kao posledica njegovih aktivnosti.

Postizanje svrhe pretpostavlja da će projekat proizvesti izvestan broj konkretnih rezultata, u različitim fazama, tokom perioda izvođenja.

Kao takvi, konkretni rezultati se u priličnoj meri razlikuju od svrhe, koja je efekat koji se **nadamo** da ćemo postići kao rezultat projekta. U praksi, razlika između konkretnih rezultata i ciljeva je da li je ili nije dobrim delom u moći rukovodstva projekta da ih postigne, pod uslovom da su potrebna sredstva, personal i oprema na raspolaganju.

Teškoće u pravljenju razlike između zadataka i konkretnih rezultata dovode do uobičajene greške u dizajniranju projekta. Primer:

Projekat može da garantuje da će izvestan broj maloposednika biti obučeni za izgradnju i rad u ribnjacima i da će im obezbediti početnu količinu mlade ribe.

Ovo su konkretni rezultati projekta. Međutim, projekat ne može da garantuje sledeće:

Prosečna godišnja proizvodnja ribe maloposednika porasla je od X tona u 1990. na Y tona do 1995. godine.

To se mora posmatrati kao cilj zato što je to direktan rezultat rada maloposednika i nalazi se izvan direktne kontrole samoga projekta.

### KAD STE DEFINISALI KONKRETNE REZULTATE, OSIGURAJTE:

1. da su uključeni svi **bitni** konkretni rezultati koji su potrebni da bi se postigla svrha
2. da su uključeni samo konkretni rezultati koje projekat može da **garantuje**
3. da se svaki konkretni rezultat može posmatrati kao neophodno **sredstvo** da bi se postigla svrha
4. da su svi konkretni rezultati **izvodljivi** u okviru resursa kojima se raspolaže
5. da su konkretni rezultati **precizno definisani** i **da se mogu proveriti**

## Aktivnosti

Aktivnost je akcija koja je neophodna da bi se dati inputi transformisali u planirane konkretne rezultate u određenom vremenskom periodu.

Aktivnosti su rad, istraživanja ili zadaci koje treba da izvrši personal projekta i drugi koji su uključeni u projekat.

Za svaki konkretni rezultat biće jedna ili više aktivnosti.

Aktivnosti koje su uključene u dizajniranje projekta treba da budu usmerene ka meti zato što su to zadaci koje treba izvršiti da bi se proizveo određeni projektni konkretni rezultat. Ako zadatak nije usmeren da bi proizveo jedan od konkretnih rezultata onda ne treba da se stavi na listu. Zbog toga ne treba uključivati rutinske administrativne zadatke.

Na listu treba da se stave samo oni zadaci koji će se preduzeti radi projekta, ali treba obratiti pažnju da se napravi razlika između projektnih aktivnosti i onih koje čine deo širih aktivnosti koje su u toku u institucijama u partnerskoj zemlji ili deo programa s kojima je projekat povezan.

Uobičajeni problem u dizajniranju programa je preterivanje u specifikaciji programskih aktivnosti i inputa, kombinovano sa nedovoljnim definisanjem zadataka i konkretnih rezultata.

Obratite pažnju da dizajniranje projekta treba da pruži pregled osnovnih elemenata projekta na nivou donošenja odluka, dok se detaljno planiranje obično izvodi kao posebna vežba.

### **KAD STE OPISALI AKTIVNOSTI, OSIGURAJTE:**

1. da budu uključene sve **bitne** aktivnosti koje su potrebne da se ostvare predviđeni konkretni rezultati
2. da sve aktivnosti **direktno** doprinose gore navedenim konkretnim rezultatima
3. da budu uključene samo one aktivnosti koje treba da se vrše u okviru **projekta**
4. da su aktivnosti navedene u smislu **akcija** koje treba preduzeti, a ne kao postignuti konkretni rezultati
5. da **vreme** koje stoji na raspolaganju za svaku aktivnost bude realno
6. da aktivnosti **odgovaraju** situaciji u partnerskoj zemlji, u pogledu institucija, ekologije, tehnologije, kulture itd.



## Inputi

Inputi su «sirovine» projekta koje su neophodne da bi se proizveli konkretni rezultati.

Inputi su svi resursi koji će se koristiti u projektu u smislu sredstava, personala, materijala, usluga itd., koje obezbeđuju donator, partnerska zemlja, NVO itd.<sup>12</sup>

Ukupni inputi moraju realno odražavati sve što je potrebno da bi se proizveli nameravani konkretni rezultati.

Uobičajeni problem u dizajniranju programa je opet preterivanje u specifikaciji inputa, dok je u isto vreme opis ciljeva i konkretnih rezultata nedovoljno specifičan.

Opis treba da obezbedi dovoljnu osnovu za prosuđivanje do koje mere su inputi prikladni za taj projekat. Detaljniji opisi inputa treba da se urade za vreme detaljnog planiranja projekta.

### KAD STE OPISALI INPUTE, OSIGURAJTE:

1. da se inputi mogu **direktno** povezati sa navedenim aktivnostima
2. da inputi budu **potrebni** i **dovoljni** uslovi za preduzimanje planiranih aktivnosti
3. da je količina detalja **adekvatna**, ali ograničena na to da bude razumljiva
4. da su inputi definisani **precizno** i tako da se mogu **proveriti** (kvantitet, kvalitet, trošak)
5. da su resursi **odgovarajući** situaciji u partnerskoj zemlji, u pogledu organizacije, roda, kulture, tehnologije, ekologije itd.

---

<sup>12</sup> Informacije o inputima se, u pravilu, ne unose u matricu, već se unose podaci o aktivnostima.

## Pretpostavke

Pretpostavke opisuju situacije, događanja, uslove ili odluke koji su neophodni za uspeh projekta, ali koji su u priličnoj meri 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 spreče da se postignu konkretni rezultati i izvrše zadaci projekta.

Važno je da se pretpostavke identifikuju što je pre moguće i da se uzmu u obzir prilikom dizajniranja projekta da bi se

1. odredili rizici ili verovatnoća uspeha
2. izbegli ozbiljni rizici ponovnog dizajniranja projekta
3. razjasnili područje i ograničenja odgovornosti i rukovodstva projekta
4. ukazalo na područja gde postoji potreba za više informacija ili za daljim istraživanjem

Kao i ciljevi, i pretpostavke treba da budu definisane tačno i proverljivo, kao željeni završeci ili uslovi.

### **KAD STE FORMULISALI PRETPOSTAVKE, OSIGURAJTE:**

1. da su formulisane kao poželjni, **pozitivni** uslovi
2. da su povezani sa **odgovarajućim** projektnim nivoom
3. da ne budu uključene pretpostavke koje **nisu važne**
4. da ne budu uključene pretpostavke koje će se **verovatno** dogoditi
5. ako postoje pretpostavke koje su istovremeno važne ali nije verovatno da će se dogoditi (**ubijajući** faktori) da se projekat redizajnira da bi se to izbeglo – ili da se od projekta odustane
6. da su ostale pretpostavke **precizno definisane** i da se mogu **proveriti**.

## Indikatori

U kontekstu LFA indikator određuje standard izvođenja koji treba da se dostigne da bi se ostvario cilj.

Na stranici 32 je opisano kako se formulišu indikatori.

Direktni indikatori odražavaju promene koje projekat direktno traži (tone koje su proizvedene, njive koje su navodnjavane, kandidati koji su položili itd.).

Ponekad nije moguće ili nije ekonomično da se promena izmeri direktno. U takvim slučajevima moraju se koristiti indirektni indikatori (učenici koji su položili šesti razred kao indikator pismenosti; stambeni standard ili kupovina bicikla kao indikator prihoda zemljoradnika).

Bolje je imati više indikatora nego samo jedan. Pojedinačni indikatori retko daju sveobuhvatnu sliku promene.

U nekim slučajevima se informacija potrebna da se izmere indikatori (sredstvo verifikacije) može dobiti iz postojećih izvora. U drugim slučajevima sam projekat mora generisati informaciju, npr. putem anketiranja, dubinskog proučavanja itd. U oba slučaja sredstvo verifikacije se mora oceniti u pogledu na:

- relevantnost informacije
- pristupačnost
- troškove
- pouzdanost

Indikatori su korisni samo u meri do koje mogu biti ustanovljena sredstva verifikacije.

Skupi, nepouzdana ili indikatori koji troše vreme moraju se zameniti drugim proverljivim indikatorima.

### **KAD STE ODREDILI INDIKATORE, OSIGURAJTE:**

1. da su **specifični** u pogledu kvantiteta, kvaliteta, vremena, lokacije i ciljne grupe
2. da je sredstvo verifikacije **na raspolaganju** (statistike, posmatranja, evidencije)
3. ako nije, proverite da li se informacija može proizvesti uz **razumne troškove**
4. da su **relevantni** kao mera za dostignuće ciljeva
5. da je sredstvo verifikacije **pouzdana** i **savremeno**
6. da je prikupljanje, priprema i čuvanje informacija aktivnost **u okviru** projekta i da su inputi neophodni za to navedeni u PM

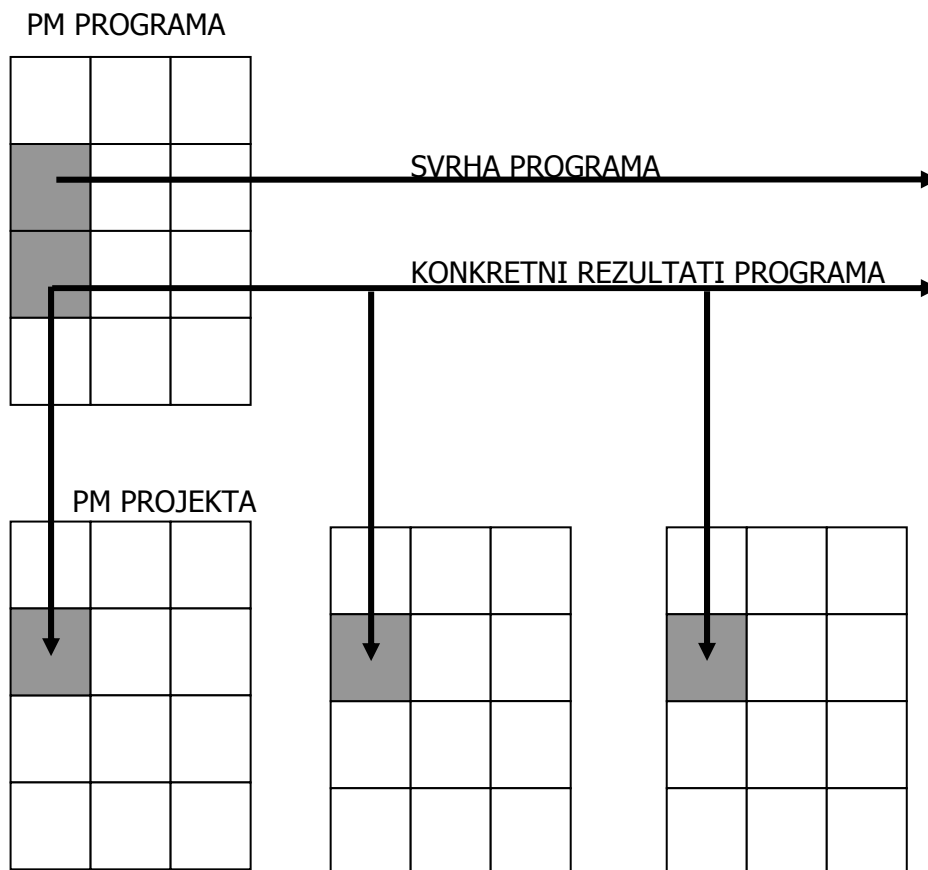
## Veći programi

Programi, kao i projekti treba da imaju samo jednu svrhu. To će pomoći da se razjasne prioriteti i odgovornosti i da se time poboljša rukovođenje.

Veći programi koji se izvode npr. u nekoliko različitih sektora mogu se posmatrati kao set potprojekata. Svaki konkretni rezultat programa činiće svrhu različitih projekata.

U takvim slučajevima mora se proveriti da konkretni rezultati programa (ili svrha projekta) nisu u konfliktu. Razmena između konkurentnih ciljeva treba da se tačno odredi i da se utvrdi red prioriteta.

Veći program se može posmatrati kao set posebnih projekata u kojima konkretni rezultati programa čine svrhu svakog projekta



## ODELJAK 4 - UPOTREBA LFA

U prethodnim odeljcima o LFA se govorilo u kontekstu dizajniranja projekta. U ovom odeljku ćemo proučiti kako se LFA koristi kao sredstvo za unapređenje rukovođenja tokom trajanja projekta.

Ideja koja stoji iza LFA je da on pomaže:

da se ustanove strategije i smernice za implementaciju projekta

da se tačno odredi logika koja stoji iza projekta, tako da sve neophodne promene mogu da se usklade sa celokupnim dizajnom projekta

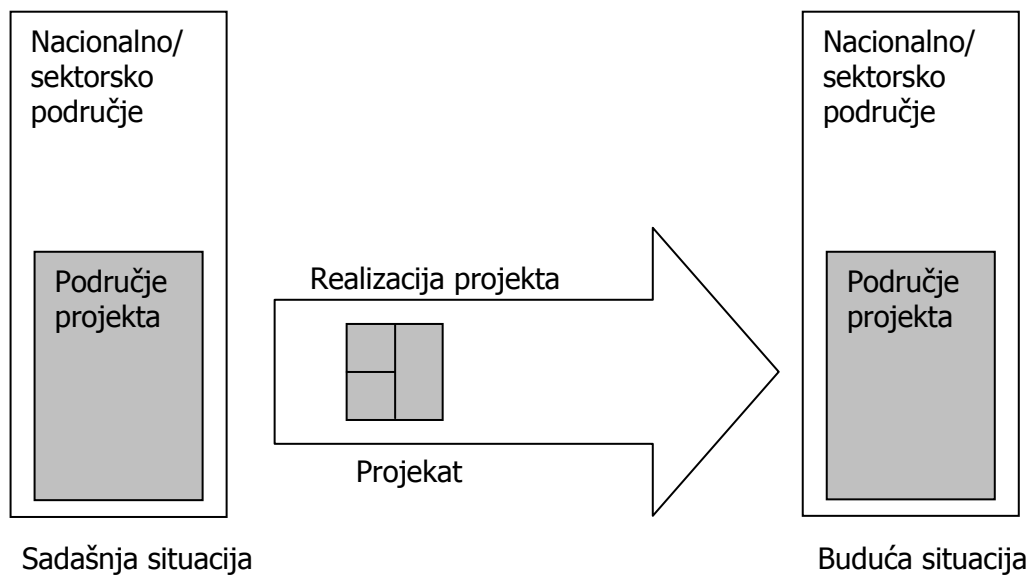
da se vrši monitoring i da se verifikuju kako napredovanje projekta tako i uticaj koji projekat ima.

Razvojni projekat je opisan pomoću PM (str. 14). Na stranicama koje slede nabrojano je sedam osnovnih faza implementacije projekta.

Ovaj opšti proces ne primenjuje se kruto na sve tipove i veličine projekata. Moglo bi biti relevantno/primenjivo da ih se podeli na sledeće tipove projekata:

1. **Veliki** projekti, gde je opravdana upotreba znatnih sredstava za planiranje i dizajniranje i gde je upotreba LFA obavezna
2. **Eksperimentalni** projekti, gde je upotreba LFA potrebna bez obzira na veličinu
3. **Programi** koji se sastoje od nekoliko projekata, gde bi trebalo koristiti LFA kako za sam program tako i za pojedinačne projekte.
4. **Mali** projekti, gde je na raspolaganju manje sredstava za planiranje, dizajniranje i upotrebu LFA
5. **Ne-projekti** (projekat vezan za neki događaj) npr. finansijska podrška, seminari itd. gde nema smisla koristiti LFA.

Na sledećim stranicama ćemo prodiskutovati upotrebu LFA u različitim fazama projekta.



### **OSNOVNE FAZE U RAZVOJU PROJEKTA:**

1. Identifikacija
2. Studija izvodljivosti
3. Dizajniranje projekta
4. Detaljno planiranje
5. Monitoring
6. Pregled/revizija projekta
7. Evaluacija

## Identifikacija

Identifikacija projekta je faza u kojoj se koncipira i formuliše inicijalni predlog projekta.

U ovoj fazi perspektiva treba da bude veoma široka. Obično su informacije koje stoje na raspolaganju veoma ograničene.

Procenjuje se ideja projekta u odnosu na:

- \* razvojnu politiku i prioritete partnerske zemlje
- \* opšte donatorove smernice za pomoć u razvoju
- \* srodne razvojne aktivnosti u partnerskoj zemlji koje su u toku

U fazi identifikacije, osnovna opravdanost projekta, opis potencijalnih ciljnih grupa i pretpostavke o tome šta će verovatno uticati na projekat predstavljaju važnije elemente nego što je pitanje izbora tehnologije i način organizovanja projekta. Ono za šta smo najzainteresovaniji je opravdanost, kontekst i predviđeni efekti projekta, a ne sam projekat, njegovi konkretni rezultati, aktivnosti i inputi.

Već u ovoj fazi upotreba LFA terminologije predstavlja prednost. Mini LFA radionica koja traje 3-4 sata, uz učešće 2-3 donosioca odluka, može biti veoma korisna vežba kad se procenjuje izvodljivost predloženog projekta i kad se odlučuje o osnovnom stajalištu u vezi sa studijom izvodljivosti.

## Studija izvodljivosti

U studiju izvodljivosti spadaju prikupljanje podataka, analiza i procena, koji su potrebni da bi se pripremio dizajn projekta.

Studija izvodljivosti ne treba da ide u detalje ili da predviđa aktivnosti i inpute u samom projektu, ali treba da pruži potpuni pregled/sliku, sa informacijama o:

- \* sveukupnoj opravdanosti projekta (perspektive, svrha, cilj)
- \* potencijalne ciljne grupe, njihove potrebe i predviđeni pozitivni/negativni efekti projekta
- \* važne pretpostavke koje mogu biti odlučujuće za uspeh ili neuspeh projekta

Specifični kratkoročni rezultati neophodni da bi se postigli ciljevi.

U ovoj fazi obično je već jasno koji je delokrug aktivnosti koje će se preduzeti i kojim se resursima raspolaže. Studija izvodljivosti ne treba da bude detaljna tehnička studija nego studija koja je relevantna za široku analizu problema i za donošenje odluka.

Tim koji priprema studiju treba da bude interdisciplinaran i da pokriva ekspertize po sektorima, kao i socio-kulturološka pitanja, rodne odnose, pitanja čovekove okoline, finansijske/ekonomske aspekte, institucionalne aspekte, tehnološke aspekte i mere za podršku politici itd., ukoliko je to relevantno.

Ako je spisak poslova i zadataka (Terms of Reference = TOR) za studiju izvodljivost zasnovan na LFA i ako su članovi studijskog tima upoznati s tim metodom, to će svakako predstavljati prednost.

### **Dizajniranje projekta**

Za vreme dizajniranja (ili redizajniranja) projekta identifikovaće se osnovna struktura projekta, osnovne pretpostavke i neki od osnovnih elemenata sistema monitoringa.

U ovoj fazi perspektiva je ceo projekat i njegov kontekst. Međutim, dizajniranje projekta ne treba da zalazi u detalje o aktivnostima i neophodnim inputima, nego da samo definiše osnovne komponente.

Za vreme dizajniranja projekta, LFA treba da se koristi kao najvažnije sredstvo za planiranje, kao što je opisano u Odeljcima 2 i 3 ovog Priručnika.

Dizajniranje projekta se može izvesti kao vežba u trajanju od 6 do 12 dana, sa međukulturalnom LFA radionicom, ali to isto može izvesti i donator interno, u trajanju od manje od jednog dana, zavisno od obima i tipa projekta.

Glavna prednost LFA radionice je u tome što ona okuplja različite strane koje će biti uključene u projekat na nivou donošenja odluka i upravljanja. To će pomoći da se stvori zajedničko razumevanje, što će ojačati motivisanost i saradnju za vreme implementacije projekta.

Facilitator/moderator LFA radionice treba da prođe kroz opsežnu obuku i iskustvo u LFA, kao i da ima nezavisnu poziciju u odnosu na donatorsku organizaciju i na odgovornu instituciju u partnerskoj zemlji.

### **Detaljno planiranje**

Tek u ovoj fazi, kad su već ustanovljene osnovne karakteristike projekta, primereno je praviti detaljni plan za implementaciju samoga projekta, određivati konkretne rezultate, aktivnosti i inpute, kao i monitoring sistem, vremenski raspored i budžet.

U mnogim slučajevima detaljno planiranje radi rukovodstvo projekta, sa ili bez pomoći spoljnih stručnih saradnika.

Plan implementacije treba da koristi LFA terminologiju i format, a rukovodstvo projekta treba bude upoznato sa LFA. Treba osigurati da monitoring sistem koji se osmisli za vreme detaljnog planiranja bude osnova za monitoring ne samo fizičkog napredovanja nego i toga do koje mere su ciljevi ispunjeni, tj. koji koji je efekat projekta na ciljne grupe i na ostale grupe na koje on ima uticaja.



## Monitoring <sup>13</sup>

Monitoring je neprestani ili periodični nadzor nad realizacijom projekta.

Ne treba vršiti samo monitoring fizičkog napredovanja projekta nego i njegovog uticaja, i razvoja u njegovoj okolini (spoljni faktori).

Tokom celog trajanja projekta treba da bude samo **jedan format** za monitoring i izveštavanje. To će pomoći da se stvori čvrsta osnova za analiziranje trendova i za određivanje strategija, a biće posebno korisno ako dođe do promene personala, uprave i donosilaca odluka.

Format izveštaja o napretku treba da bude takav da se vrši monitoring inputa, aktivnosti i konkretnih rezultata u odnosu na svrhu i cilj. Treba da se koriste indikatori. U izveštaju o napretku takođe treba zabeležiti promene u pretpostavkama koje su relevantne za razvoj projekta.

Izveštaji o napretku predstavljaju najvažniji informacioni input za preglede/revizije projekta. Oni treba da koriste format koji se zasniva na elementima u LFA.

### Pregled/revizija projekta

Pregled/revizija projekta je glavni elemenat u nastavku (follow-up) projekta od strane donatora i partnerske zemlje.

Osnovne stvari o kojima se vodi računa tokom pregleda/revizije projekta su njegovo fizičko napredovanje i dostignuća. Svrha pregleda/revizije je da se obezbede uputstva i da se daju preporuke u vezi sa strategijom i upravljanjem projektom.

Pregled/revizija projekta se preduzima u partnerskoj zemlji i iziskuje razgovore sa svim stranama koje su uključene, pregled raspoloživih informacija kroz redovni monitoring i posebne studije, ukoliko je to relevantno.

Uobičajena slabost u mnogim pregledima/revizijama projekta je prenaplašenost tehničkih i operativnih aspekata na račun analize uticaja i korisnosti projekta.

Zbog toga je od vitalne važnosti da upotreba tehničke/ekonomske stručnosti bude izbalansirana sa stručnošću po pitanju opšteg razvoja, a da se projektni zadaci (TOR) za pregled/reviziju projekta zasnivaju na LFA. Učesnici u pregledima/revizijama projekta treba da budu upoznati sa LFA.

### Evaluacija – (pr)ocena uspešnosti

Evaluacije su nezavisna procenjivanja uticaja, relevantnosti i održivosti projekta, koje vrše spoljni saradnici.

---

<sup>13</sup> Koristi se još i termin nadgledanje, praćenje

Svrha evaluacije je kombinacija učenja, usmeravanja, i kontrole, zasnovana na proceni onoga što se postiglo projektom.

Evaluacija se zasniva na pregledu postojećih informacija, razgovorima sa svim stranama koje su uključene u projekat, kao i na proučavanju uticaja.

Ranije su evaluacije često bile zasnivane na veoma širokim mandatima koji su zahtevali detaljne analize razvoja sve vreme trajanja projekta. To je rezultiralo previše detaljnim analizama na račun analize koja bi bila usmerena ka donošenju odluka na višem nivou.

Ako postoji odgovarajući sistem monitoringa i dovoljno česti i sveobuhvatni pregledi/revizije projekta, onda neće biti potrebe za detaljnim istorijskim istraživanjima prilikom evaluacije projekta. Štaviše, tim koji vrši evaluaciju moći će da se skoncentriše na samu evaluaciju, tj. da procenjuje uticaj i relevantnost projekta u vezi s njegovim ciljevima, ciljnim grupama i drugim grupama na koje projekat ima uticaja, te u vezi s njegovim inputima.

U ovoj fazi je dodatna prednost ako se TOR zasniva na LFA, a članovi tima, naročito vođa tima, dobro poznaju ovaj metod. Sveobuhvatne smernice o tome kako planirati i izvoditi evaluacije date su u knjizi *Evaluation of Development Assistance, Handbook for Evaluations and Managers*, koju je izdalo Ministarstvo spoljnih poslova Norveške 1994. godine.

## **ANEKS 1 - UPOTREBA LFA KAO SREDSTVA ZA PLANIRANJE - PRIMER**

## **PROBLEM**

Polazna tačka za LFA radionicu je opis situacije koju treba analizirati, na primer studija izvodljivosti, izveštaj o pretproceni, ili kompilacija informacija koje su pripremljene za tu radionicu.

Da bismo ilustrovali kako se koristi ovaj metod, opisan u Odeljku 2 ovog Priručnika, poslužićemo se sledećim veoma jednostavnim primerom:

Grad Mango ima nekoliko autobuskih kompanija. Tokom proteklih nekoliko godina broj autobuskih saobraćajnih nezgoda značajno je porastao. To je dovelo do mnogih zastoja i neugodnosti za putnike. Bilo je i nekoliko ozbiljnih nesreća u kojima su poginuli putnici.

Novine su se posebno zainteresovale za ovaj problem, pa je nekoliko kompanija koje su imale prilično loš publicitet zabeležilo pad u broju putnika.

Veći deo problema je tehničke prirode: autobusi su stari i u lošem stanju zbog stalne nestašice rezervnih delova.

Ali i ljudski faktor je važan: mnogi nesrećni slučajevi su izazvani prebrzom vožnjom po lošim drumovima.

Jedna od tih kompanija je organizovala LFA radionicu, da bi odlučila šta da preduzme u vezi s tim problemom.

## 1. ANALIZA UČEŠĆA

Na osnovu raspoloživih informacija mogu se identifikovati sledeće grupe:

INSTITUCIJE	INTERESNE GRUPE	OSTALI
Autobuska kompanija Mediji	Putnici Vozači Vlasnici	Javnost

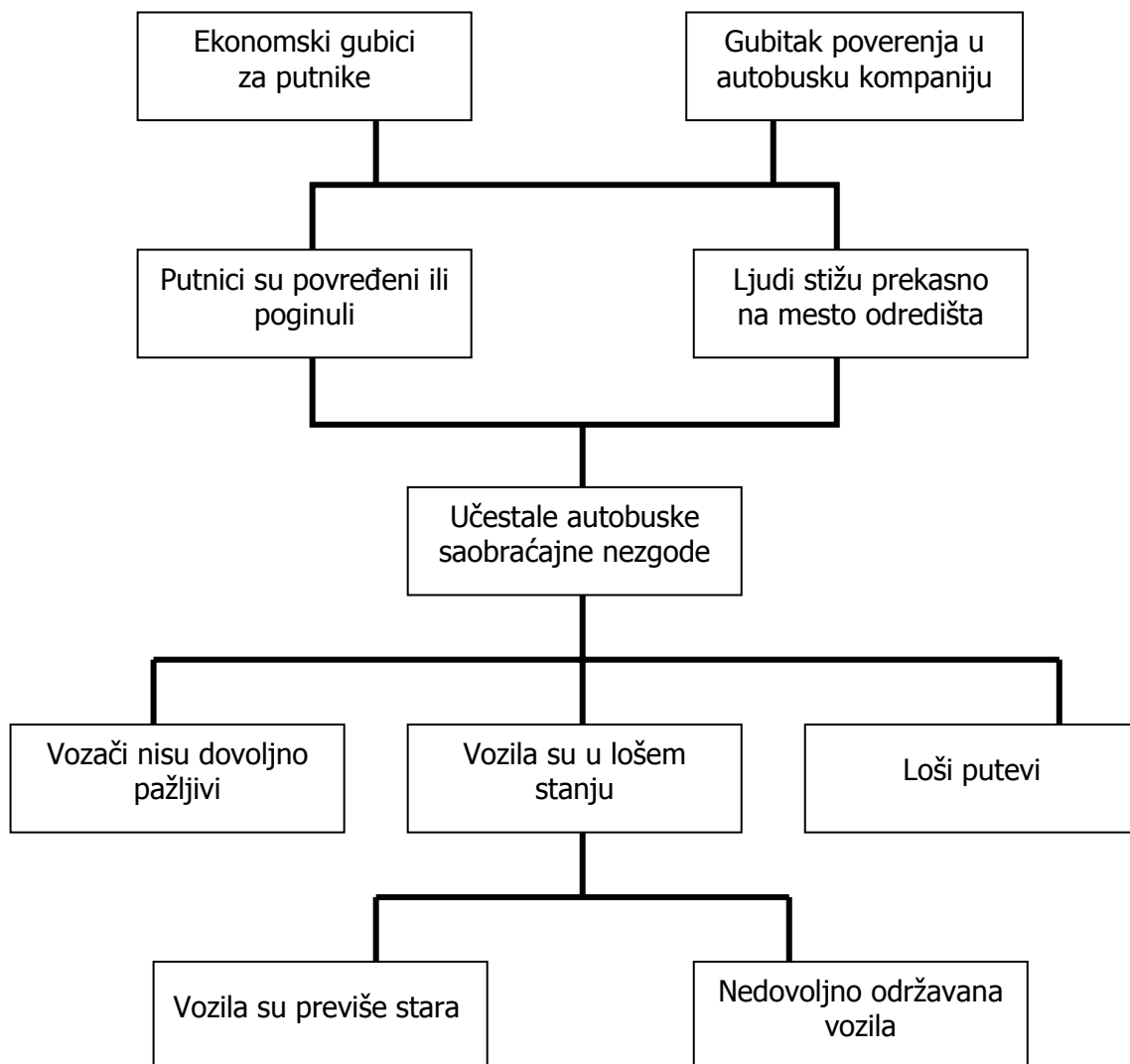
Na radionici je odlučeno da se поближе prouče dve grupe: putnici i autobuska kompanija.

	AUTOBUSKE KOMPANIJE	PUTNICI
<b>PROBLEMI</b>	Ekonomski gubici prouzrokovani ostajanjem autobusa van saobraćaja Ekonomski gubici prouzrokovani plaćanjem žrtvama Smanjeni broj putnika	Kašnjenja zbog saobraćajnih nezgoda Patnja za žrtve i njihove porodice
<b>INTERESI:</b>	Ekonomski isplativ rad	Bezbedan, ekspeditivan i jeftin prevoz
<b>POTENCIJALI:</b>	Mogućnost da se direktno utiče na problem	Bojkot jedino sredstvo da se utiče na problem
<b>VEZA:</b>	Zavisnost od saradnje s putnicima	Mogu odabrati druge autobuske kompanije ako bude potrebno

Na radionici je odlučeno da se u sledećim analizama prioritet da interesima putnika.

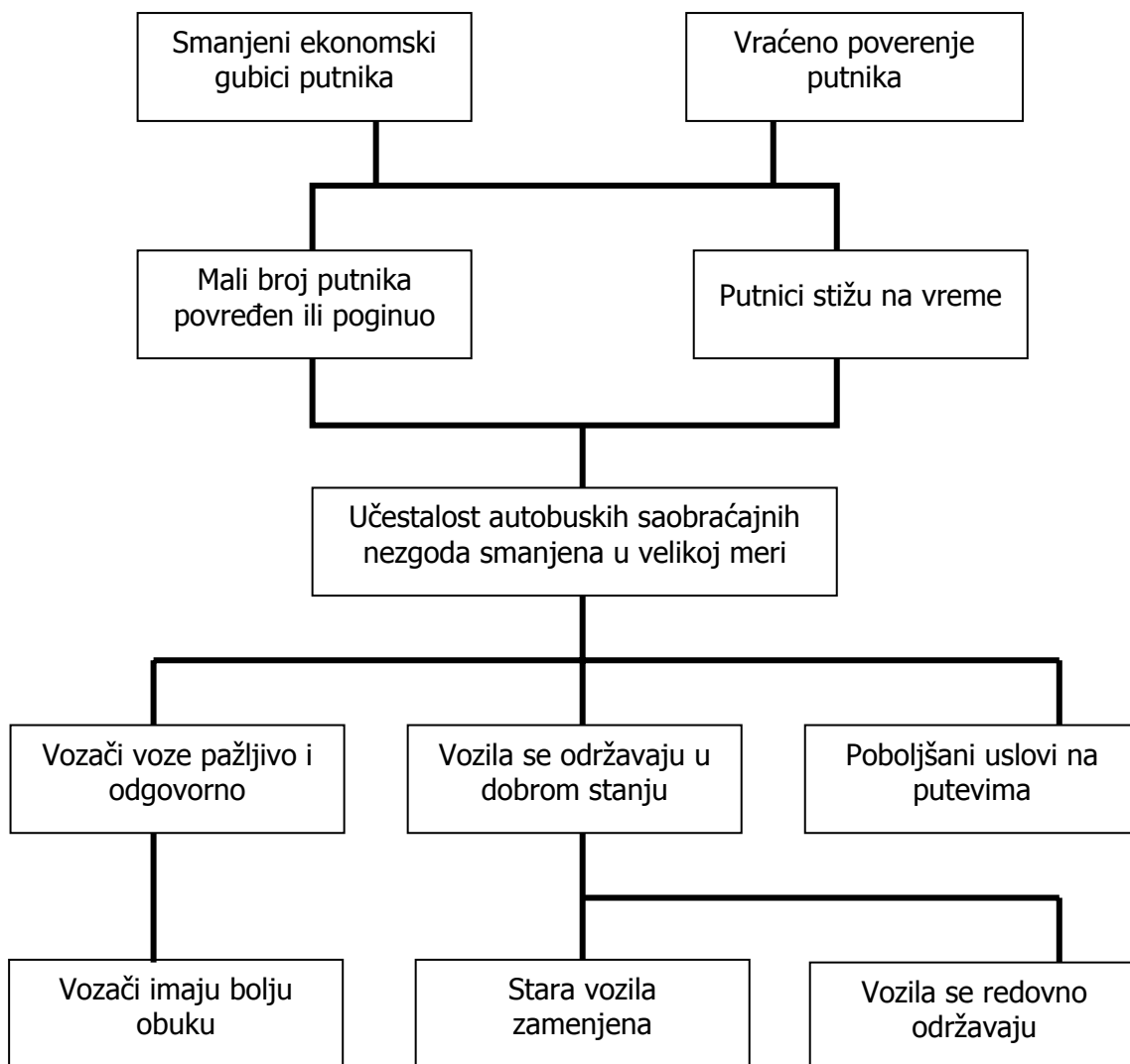
## 2. ANALIZA PROBLEMA

Na radionici je odlučeno da veliki broj saobraćajnih nezgoda treba da se smatra glavnim problemom. Može se napraviti sledeće drvo problema koje sadrži bitne i direktne uzroke i posledice:



### 3. ANALIZA CILJEVA<sup>14</sup>

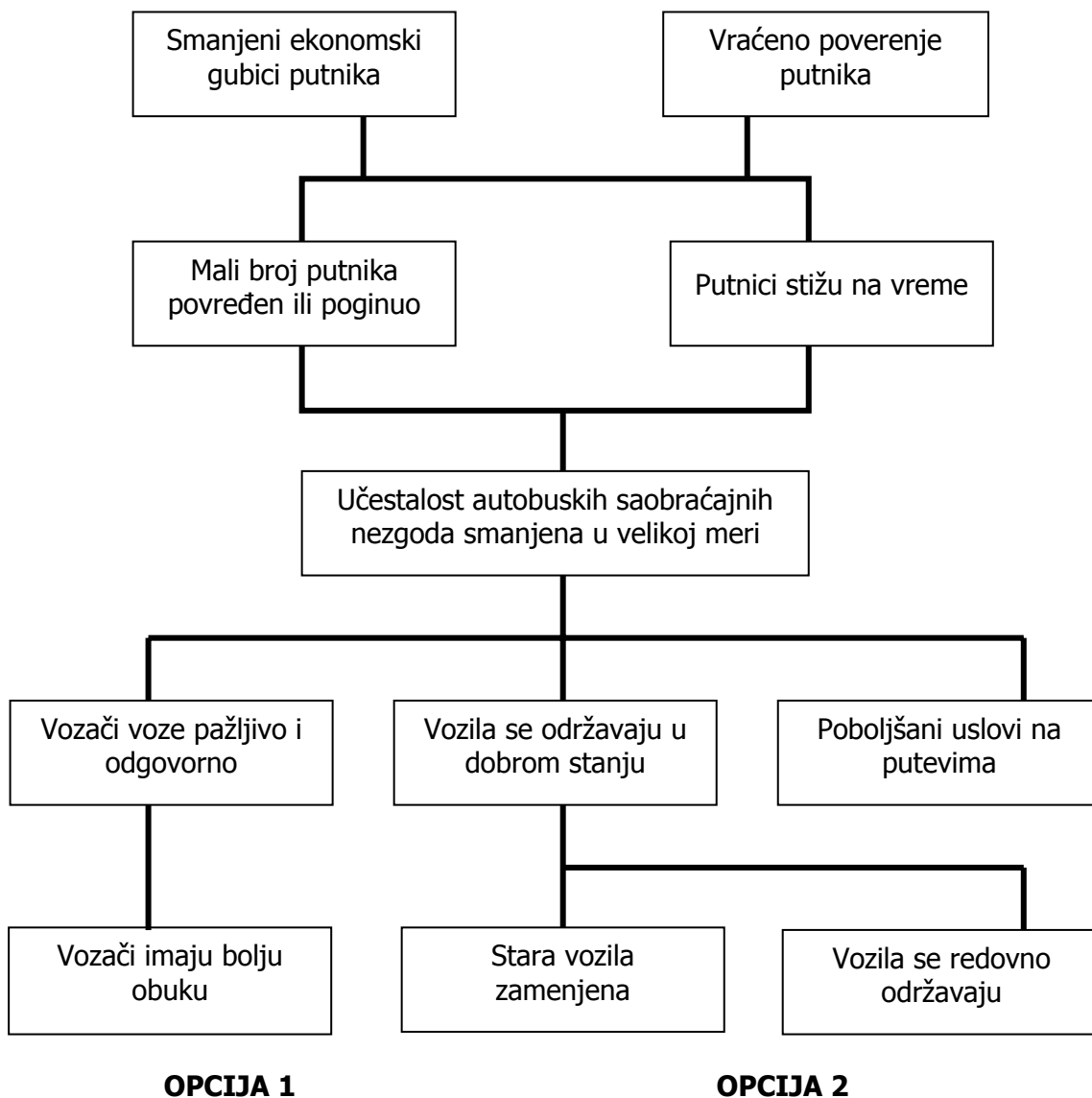
Problemi su preformulisani u pozitivne izjave. Na radionici je odlučeno da se doda «obuka vozača» kao sredstvo da se vozače učini odgovornijim.



<sup>14</sup> Koriste se još i termini "rešenja", "zadaci".

#### 4. ANALIZA ALTERNATIVA

Prvi ciljevi koji se ne mogu izvršiti treba da budu eliminisani. Na radionici je odlučeno da su poboljšani uslovi na putevima potpuno van domašaja bilo koje autobuske kompanije.



Imajući u vidu rezultate analize učešća alternativne opcije se identifikuju sa drveta ciljeva. U ovom slučaju postoje dve očigledne alternative:

Opcija 1: bolji vozači

Opcija 2: bolji autobusi



## NASTAVAK ANALIZE ALTERNATIVA

Učesnici u radionici se moraju dogovoriti o kriterijumu koji će koristiti da bi procenili održivost različitih opcija. Rezultat je prikazan dole, u levoj koloni. Zatim su analizirane tri alternative sa sledećim rezultatom:

	OPCIJA 1 BOLJI VOZAČI	OPCIJA 2 BOLJI AUTOBUSI	OPCIJA 3 KOMBINACIJA 1+2
TROŠAK	Nizak	Visok	Visok
IZGLED ZA USPEH	Mali	Mali	Veliki
TROŠAK/KORIST	Visok	Nizak	Visok
VREMENSKI PERIOD	Kratak	Dugačak	Dugačak
SOCIJALNI RIZIK	Mali	Mali	Mali

Opcija 1 je ograničena na program obuke. Izgled za uspeh je mali ako su autobusi i dalje u lošem stanju.

Opcija 2 je skuplja, a nema garancije da će rezultat biti pozitivan, osim ako se i vozači ne poprave.

Treća opcija bila bi kombinacija opcije 1 i opcije 2. To bi bila najskuplja alternativa, ali ima veću verovatnoću da će biti uspešna.

Rezultat dogovora je da je odabrana jedna opcija za strategiju projekta, u ovom slučaju opcija 3.

## 5. ODREĐIVANJE GLAVNIH ELEMENATA PROJEKTA (PM)

Glavni elementi projekta su navedeni u levoj koloni PM. Neki od tih elemenata se mogu izvesti iz drveta ciljeva.

Molimo da obratite pažnju na to da su konkretni rezultati oni rezultati koji projekat može garantovati, dok je svrha izvan direktnog domašaja projekta.

<b>1. CILJ (goal)</b>  1. Visoki nivo usluga putnicima u autobusu		
<b>2. SVRHA (purpose)</b>  2. Smanjena učestalost autobuskih saobraćajnih nezgoda		
<b>3. KONKRETNI REZULTATI (outputs)</b>  1. Obučeni vozači 2. X broj novih autobusa u saobraćaju 3. Opremljena radionica za održavanje 4. Ustanovljeno rutinsko održavanje		
<b>4. AKTIVOSTI (activities)</b>  1. Preduzeti programe obuke 2. Nabaviti autobuse 3. Nabaviti alat i rezervne delove 4. Razviti rutinsko održavanje	<b>5. INPUTI (inputs)</b>  1. Autobuski instruktor X meseci 2. Materijalna sredstva za autobuse 3. Materijalna sredstva za alat i rezervne delove 4. Instruktor za održavanje Y meseci	

## 6. ODREĐIVANJE PRETPOSTAVKI (PM)

Neke pretpostavke takođe mogu biti izvedene iz drveta zadatka. U ovom ograničenom primeru naveden je samo jeda takav faktor, naime «popravljeni putevi», za koji smatramo da je neophodan da bi se smanjila učestalost autobuskih saobraćajnih nezgoda.

<p><b>1. CILJ (goal)</b></p> <p>1. Visoki nivo usluga putnicima u autobusu</p>		<p><b>PRETPOSTAVKE (assumptions)</b></p> <p>Putnici i dalje koriste kompanijske autobuse</p>
<p><b>2. SVRHA (purpose)</b></p> <p>2. Smanjena učestalost autobuskih saobraćajnih nezgoda</p>		<p><b>PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Poboljšani uslovi na putevima</p>
<p><b>3. KONKRETNI REZULTATI (outputs)</b></p> <p>1. Obučeni vozači 2. X broj novih autobusa u saobraćaju 3. Opremljena radionica za održavanje 4. Ustanovljeno rutinsko održavanje</p>		<p><b>PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Obučeni vozači ostaju u toj autobuskoj kompaniji</p>
<p><b>4. AKTIVNOSTI (activities)</b></p> <p>1. Preduzeti programe obuke 2. Nabaviti autobuse 3. Nabaviti alat i rezervne delove 4. Razviti rutinsko održavanje</p>	<p><b>5. INPUTI (inputs)</b></p> <p>1. Autobuski instruktor X meseci 2. Materijalna sredstva za autobuse 3. Materijalna sredstva za alat i rezervne delove 4. Instruktor za održavanje Y meseci</p>	<p><b>PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Alat i rezervni delovi se nabavljaju na vreme</p>

## 7. UTVRĐIVANJE INDIKATORA

Indikatori određuju kako se verifikuje izvršavanje zadataka i postizanje konkretnih rezultata. Neki indikatori se mogu izvesti iz drveća ciljeva.

Indikator svrhe tačno navodi koliko će biti smanjene autobuske saobraćajne nezgode i do kog datuma. Tada će biti moguće verifikovati da li je svrha postignuta ili nije.

<p><b>1. CILJ (goal)</b></p> <p>1. Visoki nivo usluga putnicima u autobusu</p>	<p><b>INDIKATORI (indicators)</b></p> <p>90% polazaka sa kašnjenjem manjim od 5 minuta</p> <p>Učešće kompanije na tržištu povećano</p>	<p><b>PRETPOSTAVKE (assumptions)</b></p> <p>Putnici i dalje koriste kompanijske autobuse</p>
<p><b>2. SVRHA (purpose)</b></p> <p>2. Smanjena učestalost autobuskih saobraćajnih nezgoda</p>	<p><b>INDIKATORI</b></p> <p>Manje od X saobraćajnih nezgoda godišnje, nakon 12 meseci</p> <p>Manje od Y ozbiljnih povreda posle 12 meseci</p>	<p><b>PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Poboljšani uslovi na putevima</p>
<p><b>3. KONKRETNI REZULTATI (outputs)</b></p> <p>3. Obučeni vozači</p> <p>4. X broj novih autobusa u saobraćaju</p> <p>5. Opremljena radionica za održavanje</p> <p>6. Ustanovljeno rutinsko održavanje</p>	<p><b>INDIKATORI</b></p> <p>Vidi sledeću stranicu</p>	<p><b>PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Obučeni vozači ostaju u toj autobuskoj kompaniji</p>
<p><b>4. AKTIVOSTI (activities)</b></p> <p>1. Preduzeti programe obuke</p> <p>2. Nabaviti autobuse</p> <p>3. Nabaviti alat i rezervne delove</p> <p>4. Razviti rutinsko održavanje</p>	<p><b>5. INPUTI (inputs)</b></p> <p>1. Autobuski instruktor X meseci</p> <p>2. Materijalna sredstva za autobuse</p> <p>3. Materijalna sredstva za alat i rezervne delove</p> <p>4. Instruktor za održavanje Y meseci</p>	<p><b>PRETPOSTAVKE</b></p> <p>Alat i rezervni delovi se nabavljaju na vreme</p>

Detaljnije indikatore treba identifikovati kao deo sistema monitoringa. Na primer (uzmimo za primer konkretni rezultat br. 1):

## **Indikator 1**

Od postojećih 120 vozača barem 60% je obučeno u prvoj godini, a 40% u drugoj godini; svi vozači koji su prošli obuku zabeležili su kvalitativni napredak u vozačkim sposobnostima, stilu i pridržavanju pravilima saobraćaja, što je verifikovano prema kriterijumima koje je postavio i o kojima je dogovoreno sa Saobraćajnim odeljenjem u mestu Mango; oni su takođe sporadično nadzirani putem provera na putevima.

## **Indikator 2**

Pritužbe protiv obučenih vozača autobusa što se tiče vozačkih sposobnosti, stila i poštovanja saobraćajnih pravila su manje od 20% od sadašnjeg nivoa (30 pritužbi na dan) sredinom godine 2.

Sredstva verifikacije:

- Izveštaji kontrole saobraćaja, Saobraćajno odeljenje
- Nezavisni pregledi autobusnog saobraćaja
- Knjiga žalbi autobuske kompanije
- Kršenje saobraćajnih pravila i registar kazni, Policija u mestu Mango.

## **ANEKS 2 – DEFINICIJE**

### **DEFINICIJE PRISTUPA PUTEM LOGIČKOG OKVIRA\***

#### **AKTIVNOST (ACTIVITY)**

Akcija koja se preduzima ili posao koji se odradi u nekom projektu da bi se inputi (materijalna sredstva, materijali) pretvorili u konkretne rezultate (organizacije, zgrade).

#### **PROCENA (APPRAISAL)**

Opšta procena relevantnosti, izvodljivosti i održivosti projekta pre nego što se donese odluka da li da se uđe u taj projekat.

#### **PRETPOSTAVKA (ASSUMPTION)**

Događaj, uslov/stanje ili odluka neophodni da bi projekat uspeo, ali koji su daleko ili potpuno izvan kontrole onih koji projektom rukovode.

#### **KORISNICI (BENEFICIARIES)**

Direktni (ili nameravani) korisnici (ciljna grupa) plus indirektni korisnici projekta.

#### **CILJ (GOAL)**

Osnovni sveobuhvatni cilj kome projekat treba da doprinese u krajnjem rezultatu, a koji objašnjava razlog zašto se projekat realizuje.

#### **USPEŠNOST (EFFECTIVENESS)**

Mera pomoću koje se utvrđuje koliko je neki projekat ili program uspeo da ispuni svoje ciljeve.

#### **EFIKASNOST (EFFICIENCY)**

Mera «produktivnosti» procesa realizacije – koliko ekonomično su inputi pretvoreni u konkretne rezultate.

#### **EVALUACIJA (EVALUATION)**

Sistematska i nezavisna provera projekta da bi se utvrdila njegova efikasnost, uspešnost, uticaj, održivost i relevantnost njegovih ciljeva.

#### **SVRHA (PURPOSE)**

Neposredni razlog za projekat. Efekat koji se očekuje da će projekat postići ako se završi uspešno i na vreme.

\* nazivi na engleskom jeziku su dati u zagradama

**UTICAJ (IMPACT)**

Pozitivne ili negativne promene koje su nastale, direktno ili indirektno, kao rezultat nekog programa ili projekta.

**INDIKATOR (INDICATOR)**

U kontekstu LFA indikator određuje standard izvođenja koji treba da se postigne da bi se izvršio neki cilj ili zadatak.

**INPUT (INPUT)**

Materijalna sredstva, personal, materijali itd. projekta, koji su neophodni da bi se postigao nameravani konkretni rezultat.

**PRISTUP PUTEM LOGIČKOG OKVIRA (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH – LFA)**

Sredstvo za upravljanje koje olakšava planiranje, izvođenje i evaluaciju projekta.

U ovom kontekstu LFA takođe znači:

- format za prezentaciju donatoru i partnerskim organima: ideje projekta, izveštaji o prethodnoj proceni, projektna dokumentacija, izveštaji o napretku, itd.

**PRAĆENJE (MONITORING)**

Neprekidno ili periodično nadziranje fizičke realizacije projekta da bi se osiguralo da će se inputi, aktivnosti, konkretni rezultati i spoljni faktori odvijati prema planu.

**KONKRETNI REZULAT (OUTPUT)**

Rezultat koji projekat može garantovati kao posledicu svojih aktivnosti.

**PROGRAM (PROGRAMME)**

Grupa srodnih projekata ili usluga usmerenih ka postizanju specifičnih (obično sličnih ili srodnih) ciljeva.

**PROJEKAT (PROJECT)**

Planirani poduhvat dizajniran da bi se postigli određeni specifični ciljevi sa datim budžetom i u određenom vremenskom periodu.

**PROJEKTNA MATRICA (PROJECT MATRIX – PM)**

Skup projektnih dizajna koji identifikuje ključne elemente, spoljne faktore i očekivane posledice da bi se projekat uspešno završio.

**RELEVANTNOST (RELEVANCE)**

Stepen do kojeg razlog i ciljevi projekta jesu ili ostaju umesni/primereni, značajni i vredni truda, u odnosu na identifikovane prioritetne potrebe i interese.

**ODRŽIVOST****(SUSTAINABILITY)**

Do koje mere će institucije partnerske zemlje nastaviti da slede cilj nakon što projekat prestane da dobija pomoć.

**CILJNA GRUPA****(TARGET GROUP)**

(Direktni korisnici). Specifična grupa za čije dobro se preduzima neki projekat ili program; blisko su povezani sa **uticajem** i **relevantnošću**.