



Министарство просвете и спорта Републике Србије
Програм реформе средњег стручног образовања

Јединица за имплементацију Програма
Отонa Жупанчича 30, 11000 Београд
Тел./ Факс: +381 11 260 8181
Е-mail: office@vetserbia.edu.yu
www.vetserbia.edu.yu



**СЕМИНАР ЗА ВИШЕ СЛУЖБЕНИКЕ МИНИСТАРСТВА ПРОСВЕТЕ И
СПОРТА**

**РАЗВОЈ И УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА КАО СРЕДСТВИМА КВАЛИТЕТНОГ
КРЕИРАЊА ПОЛИТИКЕ У ОБРАЗОВАЊУ**

Модул 2:

- 2.1. Процена потреба и дефинисање пројекта**
- 2.2. Израда успешних предлога пројекта**

24 - 26. мај 2007.

Предавач: Лучан Чолан

“Тражење донације је једна врста такмичења. Износ средстава која су на располагању је ограничен, док је број подносилаца захтева прилично велики. Да бисте добили донацију Ваш предлог мора бити добро испланиран, написан и упућен одговарајућим изворима финансирања. У суштини, Ваш предлог мора бити бољи од предлога другог подносиоца захтева.” (Иницијатива локалне власти – *Водич за израду предлога у региону Централне и Источне Европе и бившег Совјетског Савеза*, 1999).



Програм реформе средњег стручног образовања – фаза 2
Пројекат финансира Европска унија преко Европске агенције за реконструкцију

Модул II

Процена потреба и дефинисање пројекта

Циљ: Разумевање улоге процене потреба у дефинисању добрих пројектних идеја и разматрање свих услова укључених у формулисање пројекта

Компетенције:

- Дефинисати, анализирати и одредити приоритете међу развојним потребама у одређеном сектору
- Коришћење основних средстава и техника процене потреба
- Дефинисање пројекта интервенције како би се задовољиле потребе корисника

Садржај:

- Дефинисање и разумевање потреба
- Средства и технике процене потреба
- Одређивање приоритета
- Процеси консултације и валидације
- Дефинисање пројекта интервенције са циљем да се одговори на потребе
- Предуслови у формулацији пројекта

Модул III

Израда успешних предлога пројекта (укључујући планирање пројекта и план примене)

Време: 15 h

Циљ: Изградња капацитета за успешно писање апликација за пројекте са циљем да се добију финансијска средства

Компетенције:

- Дефинисање јасних циљева и активности развојних пројекта у области образовања
- Планирање имплементације и идентификовање кључних актера
- Дефинисање потенцијалних ризика и идентификација превентивних мера
- Састављање елемената апликације на кохерентан начин
- Залагање за развијене предлоге пројекта

Садржај:

- Структурни и текстуални елементи пројектне апликације.
- Опис задатака/ пројектне идеје за развојне пројекте
- Дефинисање фокуса пројекта у складу са приоритетима и потребама
- Критеријуми успешне пријаве за пројекат; средства провере квалитета

РАСПОРЕД

Дан 1, четвртак, 24. мај

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	1. Процена потреба. Разумевање процеса у контексту креирања политике
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	2. Методологија процене потреба. Како користити различите инструменте и приступе
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	3. Процена потреба и стратешко планирање
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	4. Дефинисање потреба за утврђеним идејама пројекта (из претходне обуке)
19.00 –	Вечера

Дан 2, петак, 25. мај

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	5. Израда предлога: основне карактеристике предлога
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	6. Предлози развојних пројеката у оквиру Инструмента за претприступну помоћ (ИРА). Правни и институционални оквир
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	7. Логички оквир. Како развити матрицу
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	8. Израда пројектног предлога. Примена (I)
19.00 –	Вечера

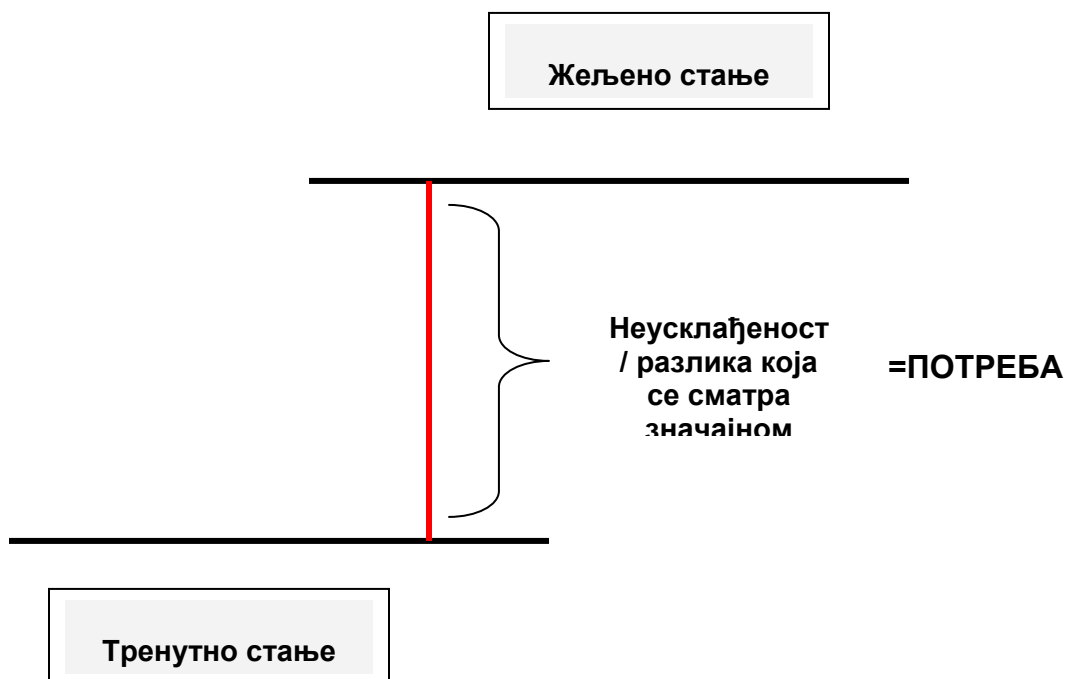
Дан 3, субота, 26. мај

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 11.00	9. Израда пројектног предлога. Примена (II)
11.00 – 11.15	Пауза за кафу
11.15 – 13.15	10. Представљање пројектних предлога и расправа
13.15 –	Ручак
15.00	КРАЈ РАДИОНИЦЕ

Шта је потреба? Шта је процена потреба?

Потреба је неусклађеност или разлика (раскорак) између онога што постоји тј. тренутног стања неке групе или ситуације и онога што би требало да постоји, односно жељеног стања. Потреба је одраз постојања извесног проблема који захтева интервенцију, проблема који треба решавати.

Идеја је да се кроз *процену потреба* утврде ови раскораци, да се анализирају њихова природа и узроци и одреде приоритети будућих поступака¹.



Оваква неусклађеност се може утврдити, анализирати и решити на индивидуалном нивоу, на вишем нивоу – нивоу организације, као и на нивоу одређених компоненти система образовања или чак на нивоу целокупног система образовања.

¹ Б.Р. Виткин; Ј.В. Алтшулд, 1995, стр.4

Интервенција (“третман”) која је предложена како би се смањио или отклонио утврђени раскорак односи се на развојне пројекте. Ипак, ефикасна интервенција подразумева добру идентификацију и процену потреба.

Процена потреба састоји се од низа системских процедура које се примењују у циљу одређивања приоритета и доношења одлука на пољу усавршавања програма или организације и расподеле ресурса. Приоритети су засновани на утврђеним потребама.

(Б.Р.Виткин; Ј.В.Алтшулд, 1995, стр.4)

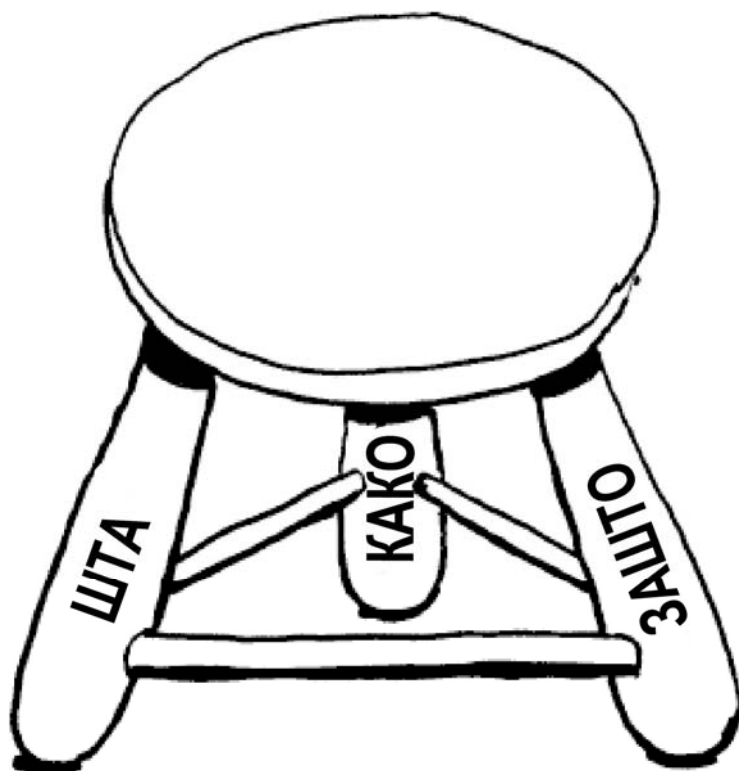
Дакле, потреба није тренутно стање ствари, нити жељено, будуће стање. Прецизније речено, потреба представља разлику или неусклађеност између “онога што имамо” и “онога што би желели да имамо”.

СВЕОБУХВАТНЕ ДЕФИНИЦИЈЕ ПРОЦЕНЕ ПОТРЕБА

- **Процена потреба може бити описана као процес у коме се идентификују неопходна знања и вештине у циљу постизања организационих циљева. (Бринкерхоф и Жил, 1994.).**
- **Процена потреба је метод откривања природе и опсега проблема и начина како могу бити превазиђени. (Моленда, Персинг и Рајгелут, 1996.).**
- **Процена потреба је обележавање разлога за недостатке у раду или метод за идентификовање нових и будућих радних потреба. (Гупта, 1999.).**
- **Уопштено, процена потреба је систематски приступ у идентификацији друштвених проблема, одређујући њихов обим, и прецизно дефинишући циљну популацију чије ће потребе бити задовољаване. (Роси, Фримен и Липси, 1998.).**

Проценом потреба утврђујемо:

- Капацитет услуга у заједници у односу на очекивања
- Одговарајућу комбинацију услуга како би се задовољиле различите потребе везане за постојеће проблеме
- Начин координације услуга унутар система



Важно је приметити да:

- се процена потреба често схвата у ужем смислу: многи сматрају да је она пуко утврђивање људских потреба и жеља
- се **потребе** утврђују довођењем у везу ставова и трендова у једној заједници са оном што је тренутно на располагању. Другим речима, проценом потреба утврђује се раскорак између онога што постоји и онога што је потребно.
- Реч **Процена** показује да се овде не ради о састављању «неорганизоване листе» потреба. Она пре сугерише испитивање природе, ургентности и приоритета потреба.

Основни циљеви процене потреба могли би бити следећи:

- Она пружа потребан основ (базу информација) за развој и усавршавање програма образовања или социјалног програма.
- Реструктурирање неке организације како би се усавршио њен рад у складу са утврђеним циљевима.
- Утврђивање критеријума за обезбеђивање обука и развоја људских ресурса
- Идентификација решења сложеног проблема или питања.

Карактеристике добре анализе потреба (процене) су следеће:

- Анализа је усредсређена на *резултате* које треба постићи, а не на *средства* за њихово постизање;
- Анализа пружа објективан основ за доношење одлука;
- Доприноси утврђивању заједничких циљева и поља деловања на нивоу организације / пројекта;
- Укључује све *интересне групе* у процес утврђивања приоритета;
- Анализа је цикличан процес који укључује организацију или заједницу у шири опсег активности стратешког планирања.

Анализа потреба је системски процес који укључује неколико наредних процеса:

- Прикупљање података** путем јасно дефинисаних метода и инструмената (упитници, разговори, фокус групе, прегледање докумената итд.)
- Утврђивање приоритета и критеријума** за изналажење решења проблема;
- Предузимање мера** за побољшање/стварање производа, услуге или комбинације производ-услуга;
- Утврђивање критеријума за расподелу разних ресурса** (материјалних, финансијских, људских ресурса, времена).



Запамтите!

Процена потреба треба да буде усредсређена на људе!!!

Са становишта развоја менаџмента и институционалног развоја, спровођење процене потреба на нивоу организације (нпр. школе) или заједнице је начин да се потребе и интереси појединца ускладе са потребама шире групе којој припадамо.

Процена се може посматрати као инструмент који подупире процес доношења одлука на пољу расподеле ресурса. Треба имати на уму да је расподела ресурса најважнији део планирања на нивоу организације или заједнице.

Методе процене потреба

„СВОТ“ (SWOT) анализа и „ПЕСТЕ“ анализа (PESTE) су најчешће методе које се користе у пројектима развоја институција за анализу и процену потреба.

А. „СВОТ“ анализа

Назив овог модела анализе је заправо енглеска скраћеница: **S** = предности (strengths); **W** = слабости (weaknesses); **O** = могућности (opportunities); **T** = опасности (threats).

„СВОТ“ анализа се успешно примењује као метода анализе на нивоу организације, али се може користити и на нивоу заједнице. Снаге и слабости односе се на **интерно окружење** структуре која се анализира (заједница, организација). Оне су битно својство унутрашњег стања ствари.

Могућности и претње односе се на екстерно окружење, тј. оно што се дешава ван организације али утиче на несметан ток активности. Овај контекст може или да допринесе, или да омета спровођење активности унутар организације или заједнице.

Пројектни тимови треба да се усредсреде на максимално поспешивање могућности и ограничавање претњи, као и на повећање предности и исправљање слабости.

ПРАКТИЧАН ПРИМЕР:

У овом примеру једна средња техничка школа у центру општине има доста простора али у две одвојене зграде: једна је веома стара и обухвата радионице, док је друга новија, али има проблема са кровном конструкцијом. У школу је уписано 420 ученика, а наталитет у општини и региону из ког се ученици уписују у школу је константан, чак у благом порасту. Већина наставника долази са локалног подручја. Квалификовани су, али више од половине наставника има мање од године дана до одласка у пензију. Мали је број оних који доазе са стране и они нису добро интегрисани: често се мењају и на њих гледају као на уљезе. Школска имовина је застарела и оскудна, а Савет родитеља се добровољно укључио у проналажење средстава како би се побољшала материјална база, чак су и сами прикупљали новац (већина родитеља има приходе који су изнад просечних прихода). Регионално тржиште рада коме ученици имају приступ за сада не обећава много, али је добро позната чињеница да су за период од наредних 5 година одобрена два велика инвестициона пројекта који ће створити преко 2300 радних места у стручним областима које су покривене наставним програмом средње школе. Директор школе и заменик директора дуго су сарађивали и били добар тим, али је њихов однос са општинским властима прилично хладан. Више од 70% наставника није учествовало у обукама дуже од три године због лоше понуде и удаљености од града где се ове обуке организују.

Сада можемо идентификовати снаге и слабости, могућности и претње школе у овом специфичном случају.

Снаге:

- Добра сарадња на нивоу управљачког тима;
- Висок проценат квалификованог наставног особља које долази са локалног подручја;
- Доста простора.

Слабости:

- Слаба материјална база; старији наставници;
- Проблеми са квалитетом објеката;
- Нерадо прихватање наставника који не долазе са локалног подручја.

Могућности:

- Наталитет у благом порасту;
- Родитељи стоје на располагању и њихов економски статус је добар;
- Два инвестициона пројекта.

Претње:

- Однос са локалним властима карактерише прилична дистанца;
- Слаба понуда курсева обуке за наставнике;
- Велика удаљеност од града где се ове обуке организују

ИМАЈТЕ НА УМУ:

- **Снаге и слабости** односе се на школу и оно што се у њој догађа.
- **Могућности и ризици** односе се на екстерно окружење, на дешавања ван школе и заједнице, које утиче на добар рад школе. Контекст може допринети напретку организације или заједнице или га блокирати.

ВАША УСТАНОВА

Имајући у виду претходни пример, молимо Вас да се осврнете на снаге, слабости, могућности и ризике који важе за вашу установу а везани су за развој и имплементацију пројекта, а потом одредите приоритете.

	Могућности	Опасности
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Предности 1. 2. 3.	<i>Предности и слабости</i>	<i>Предности и опасности</i>
Слабости 1. 2. 3.	<i>Слабости и могућности</i>	<i>Слабости и опасности</i>

В. „ПЕСТ (Е)“ анализа

Начин спровођења и употребе ове анализе и процене потреба сличан је горе наведеном моделу. „ПЕСТ(Е)“ анализа је такође скраћеница која се односи на анализу политичког (**P**olitical), економског (**E**conomic), социјалног (**S**ocial), технолошког (**T**echnological) и, у последње време, контекста животне средине (**E**nvironmental) (овај последњи аспект не појављује се увек).

- a. **Политички аспект** се углавном односи на постојећу политику у области образовања (а мање на расподелу моћи између разних политичких странака) на националном, регионалном и локалном нивоу – нарочито на политику и програме реформе и начин на који оне могу утицати на активности и развој школе. Регионална и локална политика развоја се овде може такође додати, с обзиром на актуелни процес децентрализације јавне управе.
- b. **Економски аспект** се односи на ресурсе који су доступни на оном нивоу на коме се врши анализа (национални, регионални, локални): да ли је присутна економска рецесија или опоравак, које су економске активности приоритетне и које ресурсе могу обезбедити на пољу образовања и обуке, колики је просечан приход итд.?
- c. **Социјални аспект** се односи на социјална питања (попут незапослености, сиромаштва, криминала итд.) и начина на који се решавају ови проблеми на националном, регионалном и локалном нивоу, као и на став различитих интересних

група према образовању (на пример, да ли образовање посматрају као средство за постизање друштвених резултата).

- d. **Технолошки аспект** се односи на технолошки ниво образовања и обуке. На пример: постоји ли образовна телевизија у датој области; постоје ли ресурси за образовање и обуку на даљину; постоји ли довољан број добро опремљених објеката за обуку, број породица у некој области које поседују телевизор, број телевизијских канала, број породица које поседују рачунар и колико породица има приступ Интернету итд.

Додатни аспект који се може укључити у овакву анализу и који може имати огроман значај за поједине пројекте јесте аспект животне средине.

- e. **Аспект животне средине** се односи на анализу животне средине у којој се сама организација или заједница налазе.

„СВОТ“ и ПЕСТЕ“ анализе су само два примера уобичајених техника и метода за процену потреба које смо овде објаснили како бисмо Вам представили шири контекст овог процеса.

Нивои процене потреба

Развојне потребе могу се утврдити на разним нивоима, попут индивидуалног нивоа, нивоа организације, заједнице или система образовања.

1. Ниво 1 (примарни) – корисници услуга који могу бити или ученици или студенти, као и други корисници услуга на пољу образовања и обуке. У контексту овог приручника за анализу потреба за обукама, циљну групу представљају наставници и директори школа као део континуираног професионалног усавршавања.

На основу анализе потреба за обукама школа ће бити у стању да развије спецификације обуке путем одређивања циљева, што је потребно онима који развијају програме обуке да би могли да развију програме обуке који су у складу са појединачним потребама наставника.

2. Ниво 2 (секундарни) – они које нуде услуге или производе као и они који су укључени у креирање политике: наставници, родитељи, администратори, они који управљају образовањем итд.

Треба посветити посебну пажњу доступним ресурсима или решењима како би се задовољиле потребе: зграде, објекти, опрема, технологија, програми, наставни материјали, плате и друге надокнаде, услови за рад, временски интервали итд.



Свака анализа и и процена потреба мора узети у обзир нарочито ниво 1, кориснике, како би они који обезбеђују услуге/инструктори пружили квалитетну услугу, а анализа, процена и утврђивање приоритетних потреба биле што јасније и прецизније.

Фазе / кораци у процени потреба

Процена, у смислу „процене потреба” означава сложен процес који укључује три фазе или корака:

- Прелиминарна процена
 - Процена
 - Накнадна процена (Post-assessment)
1. **Прелиминарна процена** је фаза истраживања у којој покушавамо да утврдимо оно што је већ познато о потребама на нивоу неког система. У овој фази идентификујемо главне проблеме, као и главна интересовања и бележимо податке који су нам потребни.
 2. **Главна процена** је усресређена на прикупљање података и мишљења и анализу потреба. У овој фази дајемо прву верзију приоритета и покушавамо да објаснимо узроке одређених потреба, утврђујемо их и описујемо.
 3. **Накнадна процена** је фаза у којој утврђујемо коначни редослед приоритета, налазимо алтернативно решење како бисмо одговорили на потребе и стварамо пут за употребу података у циљу развоја конкретних акционих планова. Важан аспект ове фазе је јавно објављивање одлука везаних за приоритете и даље акције.

Фаза I	Фаза 2	Фаза 3
Прелиминарна процена (истраживање) →	Процена (прикупљање података) →	Накнадна процена(употреба) →
Дефинисање општих циљева процене потреба	Прикупљање података о утврђеним потребама	„Коначна” верзија приоритета
Утврђивање главних потреба / главних поља интересовања	Одређивање прелиминарних приоритета са становишта корисника	Развој алтернативног решења
Утврђивање доступних информација	Утврђивање узрока	Развој акционих планова
Одређивање метода за прикупљање података и утврђивање извора информација	Анализа и синтеза података	Објављивање резултата

И коначно.....

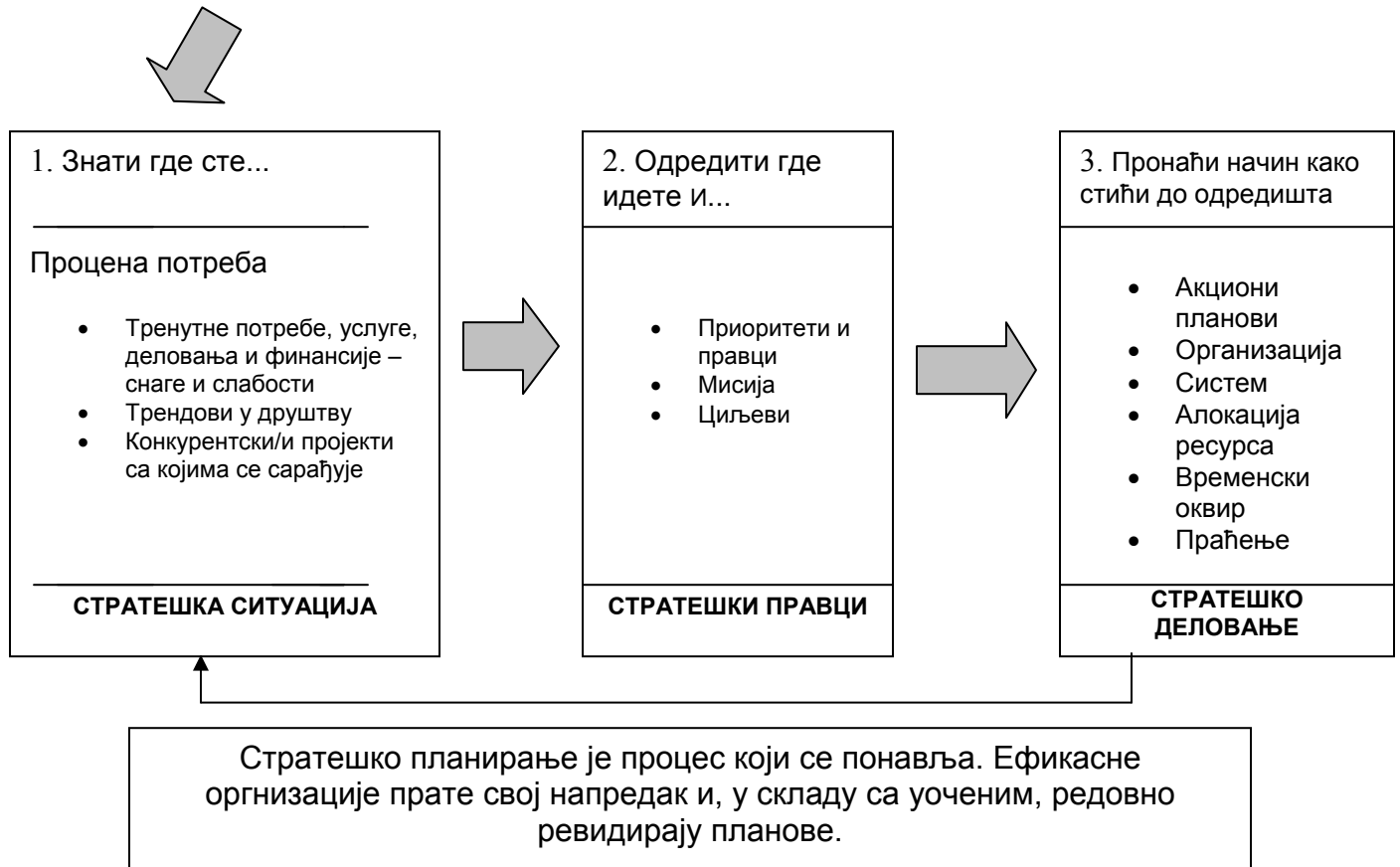
ШТА ЗА ВАС ЗНАЧИ ПРОЦЕНА ВЕШТИНА?

Проценом вештина се одговара на питања која се тичу друштвених услова у којима ће се програм одвијати и на чије захтеве програм намерава да одговори, као и на питања које се тичу саме потребе за програмом. Процена вештина се, такође, може користити у одређивању да ли постоји потреба за новим програмом и приликом упоређивања или одређивања приоритетних потреба унутар области којима се бави програм.

(Роси, Фримен и Липси, 1998. у «Евалуација: Системски приступ», шесто издање).

ПРОЦЕНА ПОТРЕБА ЈЕ ИНСТРУМЕНТ ЗА ПЛАНИРАЊЕ ПРОГРАМА

Процена потреба је прва фаза у процесу стратешког планирања



Израда пројектних предлога

Шта је предлог?

Предлог је писмени захтев упућен донаторској организацији (фондацији, корпорацији, фирми, владином или међународном телу) да подрже одређени пројекат, програм или политику.

Предлог обично има бар следећих шест функција, које би требало да буду корисне приликом писања/израде предлога:

a. Описује проблем.

Ова функција подразумева залагање за пројектну идеју и стављање до знања да постоји потреба и добар разлог за финансирање. Предлог треба да пружи детаљан опис проблема, показујући шта је урађено по том питању и у тој области у другим деловима света.

b. Описује могуће решење проблема.

Пошто је проблем детаљно анализиран уз решења која су већ испробана, треба представити правац за нове акције, односно ново решење проблема. Треба показати да се решење заснива на претходним подухватима и велика је вероватноћа да ће успети с обзиром да за то постоје јасни разлози.

c. Предлог је план.

Предлог је план деловања које је описано корак по корак и опис онога што треба учинити како би решили проблем(е) и задовољили потребе. Потребно је придржавати се доследно плана који је утврђен предлогом пројекта, уколико се кандидат и донатор не договоре другачије.

d. Предлог је захтев.

Предлог треба да буде добро испланиран захтев за финансирањем или техничком подршком, опремом или комбинацијом наведеног ...
Захтев треба раније припремити како не бисте оставили утисак да сте у журби и да нисте професионални.

e. Предлог је средство убеђивања.

Предлог је средство којим убеђујете донатора да размишља о односу проблем – решење на исти начин као и корисник (кандидат). Осим наведеног, представљање предлога пројекта као приоритета и вера у способност кандидата такође су питања која се односе на убеђивање.

f. Предлог је обећање и обавеза.

Приликом израде предлога, кандидат даје обећање да ће проблем решавати у складу са предложеним планом. Обавеза је обе стране да пројекат воде кроз цео пројектни циклус у складу са планираним циљевима и активностима. По добијеној донацији, обећање постаје обавеза и повлачи за собом правне последице.

Предлогом морате убедити потенцијалног донатора у две ствари:

1. да постоји значајан проблем/потреба и
2. да институција-кандидат има средстава и идеја да реши проблем или задовољи потребу

Савети за израду предлога

За оне који израђују предлог пројекта најважније је да запамте да и идеална пријава може бити одбијена. Већина донатора има ограничене ресурсе за финансирање пројекта. Немојте се обесхрабрити ако вас могући донатори одбију.

Пажљиво ПРОЧИТАЈТЕ смернице и упутства донатора. Не покушавајте да ускладите програм донатора са оним што ви желите да урадите – ваш програм мора бити у складу са приоритетима донатора.

Ваше идеје треба да буду иновативне, креативне и едукативне. Донатори ретко финансирају текуће трошкове (грејање, струја, канцеларијски материјал...) – обично инвестирају у *допунске* програме. Често траже креативна решења проблема/потреба и обично не желе да финансирају ризичне пројекте. Покушајте да предложите пројекат који пружа нов приступ већ постојећој идеји.

Нека Ваши циљеви буду реални! Важно је имати план евалуације. Донатори желе да знају да ли су пројекти које финансирају успешни – да Ваш пројекат постиже циљеве.

Да ли је Ваш пројекат „поновљив“ – да ли је могуће искористити Ваш пројекат и шире? Ако јесте, кажите донатору како планирате да га проширите на друге разреде или школе.

Нека ваш буџет буде оправдан и детаљан. Израчунајте трошкове пре подношења пријаве и постарајте се да објасните свој буџет чак и када се од Вас то не захтева.

Уколико је могуће, наведите истраживање које подржава програм за који тражите новац.

Јасно изношење идеја је јако важно. Пронађите неког ко није део пројекта у било ком смислу да прочита и да критику нацрта ваше пријаве.

Прочитајте пријаву и исправите грешке! Граматичке и правописне грешке не остављају позитиван утисак.

Следите дословно инструкције донатора. Пријаве које не испуњавају услове донатора

у потпуности биће одбијене.

Ако је Ваш предлог одбијен, замолите донатора да да образложење. Коментари могу пружити драгоцене информације како да побољшате будуће пријаве. Никада не заборавите да пошаљете кратко писмо у коме захваљујете донатору – чак и онда када је ваш пројекат одбијен!

Оставите времена да прегледате неке успешне предлоге.

Студије показују да је упорност особина коју поседују сви успешни људи. Они су вољни да потроше више времена на постизање циља и да истрају упркос тешкоћама. Постоји снажна веза између човекове способности да постигне било који циљ и времена које је спреман да посвети томе. -- Joyce Brothers

Изводи из CCLC.

Савети за израду предлога за пројекат 21st Century Community Learning Center (CCLC) су доступни овде http://www.schoolgrants.org/proposal_samples.htm#Tips

ДЕСЕТ ЗАПОВЕСТИ за добијање средстава из фондова²

I. Само „ловци на злато“ пронађу злато.

Само добром потрагом можете пронаћи фондове. Понекад је важније знати од кога тражити него како тражити (тј. више донатора и координација донатора).

II. Постарајте се да „удварање“ претходи „просидби/предлогу“.

Баш као што не бисте запросили онога за кога нисте сигурни да Вам одговара, тако се Ви и Ваш донатор морате ускладити пре него изнесете своју „понуду“.

III. Дајте лични печат свом захтеву.

Ваш захтев треба да буде израђен по мери донатора колико год је то могуће. У суштини, неодређен предлог ће бити одбијен. Постарајте се да објасните зашто је баш Ваш пројекат оно што би донатор желео да подржи.

IV. Ако желите новац, потребан Вам је новац.

Усклађивањем фондова са другим изворима прихода тиме што ћете предложити донатору кофинансирање уместо потпуног финансирања свих трошкова пројекта, учиниће да се донатор лакше пристане да Вам пружи подршку.

V. Кад тражите новац, наступите као да очекујете одговор ДА.

Добар продавац никада неће рећи *ако купите ово ... већ кад купите ово ...* Избегавајте оклевање, и опходите се према извору финансирања као да очекујете да ће доћи до корисне сарадње услед ваших напора. Не заборавите да је посао онога ко прегледа Ваш предлог да новац да најбољем / за најбољи пројекат.

² Извод из Т. Вулф – *Управљање непрофитном организацијом*, Прентис хол, 1990 & ЛГИ– Водич кроз израду предлога у Средњоисточној Европи и бившем Совјетском Савезу, OSI, 1999.

VI. Код писмених захтева, *if you can't scan it, can it!*³

Читалац траба лако да пронађе потребну и важну информацију, «скенирајући», одн. брзо пролазећи кроз текст. Стога, будите концизни и прецизни. Ако то није случај...поново саставите захтев!

VII. Приликом израде буџета, нека Ваш рачун буде тачан.

Постарајте се да су цифре из буџета тачно сабране и да нисте премашили граничне вредности и назнаке по категоријама, уколико постоје. Ако желите да докажете да умете да располажете новцем, сачините добар и прецизан буџет.

VIII. Када нисте сигурни, изражавајте се једноставно.

Жаргон и технички изрази ретко кога ће импресионирати. Јасан и једноставан текст је најбољи.

IX. Немојте схватити лично одговор НЕ.

Веома осетљиве особе нарочито тешко прихватају одбијање предлога, али би тербало да одбијање посматрају као изазов. Схватите НЕ као: ПОКУШАЈТЕ ПОНОВО. Упорност се исплати ... *И немојте изгубити пријаву за пројекат која није прихваћена! Можете је поправити и поново искористити!*

X. Без обзира на то колико пута да сте рекли “Хвала!”, реците поново.

Ови дугорочни односи везани за финансирање пажљиво се негују изражавањем захвалности. Помињање донатора у штампи и публикацијама, у говорима приликом конференција или других јавних догађаја је други начин да се изрази захвалност и изгради однос са организацијом. Немојте сматрати да се то подразумева и никада не заборавите да захвалите!

³ У Америчком сленгу, „to can” значи бацити у канту за отпатке (garbage can). «Ако (документ) не може лако и брзо да се прочита – баците га у канту за отпатке»

Припрема пројеката у оквиру Инструмента за претприступну помоћ (IPA)

Акциони план за припрему пројеката у оквиру Инструмента за претприступну помоћ за 2008. у Републици Србији

3.2 Улога и одговорности надлежних министарстава

Како би поспешили координацију министарстава, координацију других институција, капацитет и ефикасну припрему програма у оквиру Инструмента за претприступну помоћ, надлежна министарства, до оног тренутка када се установе ЈИП унутар DIS, биће организоване радне групе одговорне за припрему програма у оквиру Инструмента за претприступну помоћ у складу са акционим планом. Надлежна министарства ће одредити особу/особе које ће управљати радном групом и бити задужене за испуњавање свих обавеза у складу са акционим планом. Надлежно министарство ће писменим путем обавестити Националног IPA координатора. Ако Национални IPA координатор процени да надлежно министарство не врши добро координацију припреме програма, координатор може дати препоруку министру да нађе замену особе/особа које је номиновао.

Улога и одговорност сваког надлежног министарства појединачно у току процеса припреме пројеката јесте да:

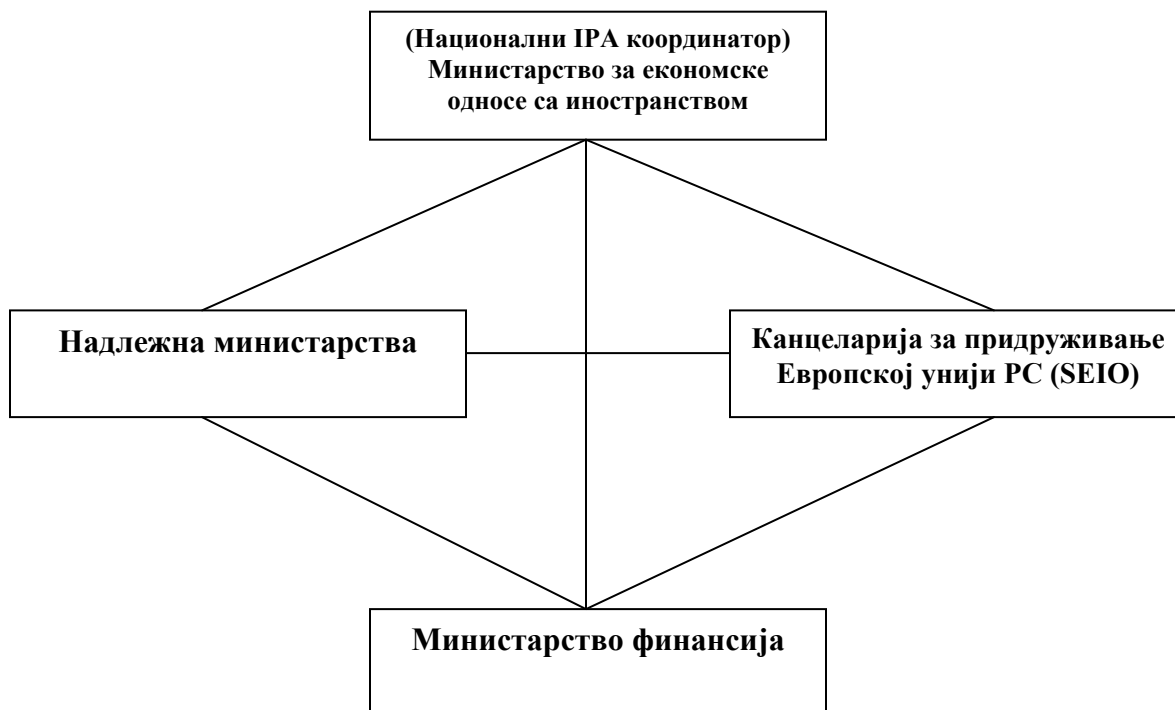
- a) Врши координацију финансијске помоћи Европске Уније у оквиру министарства и припреми нацрте предлога и Project Fiches предложене у оквиру Инструмента за претприступну помоћ а од стране министарства;
- b) Даје обавештења надлежним органима везана за њихов домен рада о формама (template), условима и критеријумима за процењивање поднесених нацрта предлога и Project Fiches;
- c) Подноси Националном IPA координатору нацрт предлога и Project Fiches за фондове Европске уније и нацрте предлога и Project Fiches од овлашћених органа у домену рада одређеног министарства;
- d) Води евиденцију о свим нацртима предлога и Project Fiches које су поднели други овлашћени органи у домену рада министарства;
- e) Врши претходну селекцију нацрта предлога и Project Fiche у оквиру IPA програма који је предложило министарство или друго овлашћено тело у свом домену рада пре подношења докумената Националном IPA координатору;
- f) Подноси Националном IPA координатору извештај о одабраним и одбаченим нацртима предлога и Project Fiches и даје образложење;

g) Подноси Националном IPA координатору извештај о учешћу у програмима заједнице и агенцијама заједнице, нарочито о финансијским импликацијама ових активности;

h) Обавештава Националног IPA координатора о процесу израде програма у њиховом домену рада у складу са програмским календаром за текућу годину;

i) Доставља Националном IPA координатору информације, одлуке и друга документа везана за Инструмент за претприступну помоћ да их формално одобри пре подношења ових докумената влади на усвајање у складу са интерним правилима владе.

Институционално устројство



Национални IPA координатор објављује обавезне формуларе за пријаву, рокове и услове за подношење нацрта предлога и Project Fiches, критеријуме процене и форму извештаја (report templates) на интернет страници www.europa.sr.gov.yu (ISDACON IS)

Потенцијални корисници. Израда програма у оквиру Инструмента за претприступну помоћ (IPA) 2008

Анекс: IPA 2007 Project Fiche

Приступ Логичког оквира (LFA)

Овај приступ представља модел за структурисање основних елемената пројекта, наглашавајући однос између почетних података пројекта, планираних активности и очекиваних резултата. Уопштено говорећи, овај инструмент се користи како би се побољшао квалитет пројекта.

Главни документ који даје обавештења о овом приступу и Логичком оквиру јесте документ Европске комисије „Приручник за управљање пројектним циклусом“. Изводи из овог документа даље у тексту појашњавају шта је то Приступ логичког оквира и његову улогу у управљању пројектом.

Приступ логичког оквира је аналитички процес. То је сет инструмената који се користе за подршку пројектном планирању и управљању. Он обезбеђује сет повезаних идеја које се користе као део постепеног процеса како би се подржала структурирана и систематска анализа пројектне или програмске идеје.

*Приступ логичког оквира треба посматрати као **‘помоћно средство у процесу размишљања’**. Он омогућава да се информација анализира и структурално организује тако да се могу поставити важна питања, утврдити слабости, а они који доносе одлуке могу донети праве одлуке на основу доброг разумевања пројектне идеје/аргумента, циљева и средстава којима ће ти циљеви бити постигнути. Корисно је направити разлику између Приступа логичког оквира, што је аналитички **процес** (који укључује анализу интересних група, проблема, постављање циљева и избор стратегије) и матрице логичког оквира (LFM) која, осим што захтева даљу анализу циљева, начина на који ће бити постигнути и потенцијалних ризика, она такође пружа документован **производ** аналитичког процеса.*

Матрица логичког оквира (или једноставно Логички оквир) састоји се од четири колоне и четири (или више) редова, у којима су сумирани кључни елементи пројектног плана и то:

- Хијерархија циљева пројекта (Опис пројекта или Логика интервенције);*
- Кључни спољашњи фактори круцијални за успех пројекта (Закључци); и*
- Како пратити и процењивати резултате пројекта (Показатељи и извори верификације).*

Логички оквир такође пружа основ за утврђивање потребних ресурса (inputs) и трошкова (буџет).

Приступ логичког оквира (LFA) је кључни инструмент који се употребљава у оквиру Управљања пројектним циклусом.

- Употребљава се у фази **идентификације** у оквиру управљања пројектним циклусом као помоћ при анализи постојеће ситуације, испитивању релевантности предложеног пројекта и утврђивању потенцијалних циљева и стратегија;*
- У фази **формулације**, приступ логичког оквира помаже приликом припреме одговарајућег плана пројекта са јасним циљевима, мерљивим резултатима, стратегијом управљања ризиком и дефинисаним нивоима одговорности на пољу управљања;*

- У фази **имплементације** пројекта/програма, приступ логичког оквира је кључни инструмент управљања који помаже приликом израде уговора, дневног планирања активности и праћења; и
- У фази **процене и ревизије**, матрица Логичког оквира обезбеђује кратак преглед онога што је планирано (циљева, показатеља и главних закључака), и тако чини основ за рад и процену утицаја/резултата.

Структурални и текстуални елементи Логичког оквира

Опис пројекта	Индикатори	Средства верификације	Претпоставке
<p>Свеобухватни циљеви:</p> <p>Развој широког утицаја у коме учествује и пројекат – на националном или секторском нивоу (омогућавају везу са политиком/или контекстом секторских програма)</p>	<p>Мере којима се повећава могућност остваривања циљева. Користе се током евалуације. Најчешће, није адекватно за сам пројекат уколико се тежи сакупљању информација.</p>	<p>Извори и методе који су се користили за прикупљање информација и извештај (укључујући одговоре на питања ко, када и колико често).</p>	
<p>Сврха:</p> <p>Исходи на крају пројекта – очекивана корист за циљне групе</p>	<p>Помаже да се одговори на питање «како да знамо да су циљеви остварени»? Треба да укључује одговарајуће детаље о квантитету, квалитету и времену.</p>	<p>Извори и методе који су се користили за прикупљање информација и извештај (укључујући одговоре на питања ко, када и колико често).</p>	<p>Претпоставке (које се тичу чиналаца ван управљачке контроле пројекта) које могу утицати на повезаност резултата и сврхе</p>
<p>Резултати:</p> <p>Директни/остварљиви резултати (ствари и услуге) које постиже пројекат и који су, већином, под утицајем менаџмента пројекта</p>	<p>Помаже да се одговори на питање «како да знамо да је сврха испуњена»? Треба да укључује одговарајуће детаље о квантитету, квалитету и времену.</p>	<p>Извори и методе који су се користили за прикупљање информација и извештај (укључујући одговоре на питања ко, када и колико често).</p>	<p>Претпоставке (које се тичу чиналаца ван управљачке контроле пројекта) које могу утицати на повезаност резултата и сврхе</p>
<p>Активности:</p> <p>Задаци (радни програм) које треба извршити да би се постигли планирани резултати</p>	<p>(понекад се за преглед ресурса/средстава оставља простора у овом делу)</p>	<p>(понекад се за преглед трошкова/ буџет оставља простора у овом делу)</p>	<p>Претпоставке (које се тичу чиналаца ван управљачке контроле пројекта) које могу утицати на повезаност резултата и сврхе.</p>

Општи редослед завршетка разних компоненти Логичког оквира

Опис пројекта	Индикатори	Средства верификације	Претпоставке
Свеобухватни циљеви (1)	9	8	
Сврха (2)	10	11	7
Резултати (3)	12	13	6
Активности (4) (факултативно укључено у матрицу)	Није укључено	Није укључено	5 (факултативно укључено у матрицу)

Хијерархија циљева	Пример како треба формулисати изјаву
Свеобухватни циљеви	Допринети побољшању породичног здравља, посебно оних испод 5 година, као и опште побољшање здравља и стања еко система око река
Сврха	<ol style="list-style-type: none"> 1. Побољшање квалитета речне воде 2.
Резултати	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Смањење обима воде која се не користи повећавањем употребе од стране домаћинстава и фабрика 1.2. Успостављени стандарди за смањење обима воде која се не користи
Активности	<ol style="list-style-type: none"> 1.1.1. Спроведено основно истраживање домаћинстава и предузећа 1.1.2. Комплетна инжењерска спецификација за проширење система канализације је направљена 1.1.3. Припремљена тендерска документација, спроведена целокупна тендерска процедура и одабран уговарач 1.1.4. Идентификоване одговарајуће иницијативе које се односе на употребу технологије која не загађује околину у фабрикама 1.1.5. Припрема и објављивање јавних информација и скретање пажње на програм 1.1.6. итд.

ИЗРАДА ПРОГРАМА У ОКВИРУ ИНСТРУМЕНТА ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ (IPA) 2008

Израда програма у оквиру Инструмента за претприступну помоћ 2008 биће обављена у складу са Акционим планом за израду програма у оквиру Инструмента за претприступну помоћ 2008 у РС, који је усвојила Влада Републике Србије 26.априла 2007. године (целокупни акциони план можете преузети са интернет странице на следећој адреси www.europa.sr.gov.yu). У складу са MIPD фондови додељени Програму инструмента за претприступну помоћ 2008 износе 179,4 милиона евра (20-35% за потребе политике, 45-60% за друштвене и економске потребе и 20-30% за усаглашавање са европским приоритетима секторске политике).

У складу са акционим планом, у зависности од модела у коме се нацрт предлога и Project Fiches подносе Националном IPA координатору, овлашћени подносилац захтева може бити директан и индиректан.

Директни подносиоци су:

- Надлежна министарства,
- Посебне организације установљене Законом о министарствима,
- Владине организације,
- Народна скупштина,
- Народна банка Србије.

Индиректни подносиоци су:

- Агенције, уз писмену подршку надлежног министарства у тој области,
- Комисија за финансирање локалне самоуправе, уз писмену подршку надлежног министарства у тој области.

Од грађанских организација у улози консултаната и саветника очекује се, да у оквиру Одбора за праћење унутар сектора, пруже подршку одређивању приоритета и формулацији нацрта предлога и Project Fiches.

Надлежна министарства, посебне организације које су основане Законом о министарствима, владине организације, народна скупштина и Народна банка Србије подносе свој нацрт предлога и Project Fiches директно Националном IPA координатору. Агенције подносе своје нацрте предлога и Project Fiches посредством надлежног министарства у тој области. Комисија за финансирање локалне самоуправе подноси свој нацрт предлога посредством надлежног министарства у тој области. Комисија за финансирање локалне самоуправе подноси нацрт програма у складу са одредбама MIPD-а.

Нацрт предлога који је поднело надлежно министарство, укључујући предлоге које су поднели други кандидати и подржало надлежно министарство, биће поднесени уз потпис министра или државног секретара. Нацрт предлога који подноси посебна организација установљена Законом о министарствима или владиним организацијама треба да поседује потпис директора те институције. Аналогно овоме, препоручује се да председник Народне скупштине треба да потпише нацрт предлога које подноси Народна скупштина, а гувернер оне нацрте које подноси Народна банка Србије.

Пре него што пошаљу предлоге пројеката Националном IPA координатору, овлашћени подносиоци проверавају да ли су нацрти предлога припремљени у одговарајућој форми. Овлашћени подносиоци проверавају да ли се одређени програм понавља и преклапа са пројектима који су били или се тренутно спроводе, а финансирају се из

фондова других програма ЕУ, билатералне и мултилатералне помоћи донатора или националних фондова. Овлашћени подносиоци такође проверавају да пројекат није поднесен донатору на поновно разматрање или се поново разматра у оквиру државног буџета.

Нацрти предлога подnose се Националном IPA координатору у писаној форми и улазе у ISDACON IS. Рок за подношење нацрта предлога и њихово улаз у ISDACON IS је 31. мај 2007. године.

ФОРМАТ НАЦРТА ПРЕДЛОГА

Смернице за састављање нацрта предлога и његов улазак у ISDACON IS можете преузети са интернет странице на адреси www.europa.sr.gov.yu

Стандардни преглед Project Fiche – национални програми и програми прекограничне сарадње (CBC programmes) у оквиру Инструмента за претприступну помоћ
(максимално 12/15 страна без анекса)

1. Основне информације

- 1.1 CRIS број:
- 1.2 Назив:
- 1.3 Сектор:
- 1.4 Локација:

Организација имплементације:

- 1.5 Надлежно уговарачко тело (Европска комисија):
- 1.6 Агенција која спроводи пројекат:
- 1.7 Корисник (укључујући податке о вођи пројекта):

- 1.8 Укупни трошкови:
- 1.9 Допринос ЕУ:
- 1.10 Крајњи рок за састављање уговора:
- 1.11 Крајњи рок за потписивање уговора:
- 1.12 Крајњи рок за исплату средстава:

2. Општи циљ и сврха пројекта

- 2.1 Општи циљ:
- 2.2 Сврха пројекта:
- 2.3 Веза са другим програмима (AP/NPAA / EP/ SAA)
- 2.4 Веза са MIPD
- 2.5 Веза са Националним планом развоја (ако постоји)
- 2.6 Веза са инвестиционим плановима на националном / секторском нивоу (ако постоји)

3. Опис пројекта

- 3.1 Основне информације и образложење:
- 3.2 Процена утицаја пројекта, каталитички ефекат, одрживост и прекогранични утицај (ако постоји)
- 3.3 Резултати и мерљиви показатељи:

Резултати и мерљиви показатељи везано за активност 1

Резултати и мерљиви показатељи везано за активност 2

....

- 3.4 Активности:

Активност 1 (укључујући **инпуте** = прецизна листа **уговора** које треба које треба разрадити у вези са овом активношћу/укључујући, тамо где је то примењиво, уговоре пројекта који се финансирају из државних фондова који су у складу са овом активношћу као и идентификацију извора кофинансирања и њихове расположивости)

Активност 2

....

3.6 Услови и редослед активности:

3.7 Повезаност активности

3.8 Научене лекције

4. Индикативни буџет (износи у €)

Активности	УКУПНИ ТРОШКОВИ	ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА									
		ДОПРИНОС ЕУ			ДРЖАВНИ ЈАВНИ ДОПРИНОС				ПРИВАТНИ		
		УКУПНО	% *	IB INV	УКУПНО	% *	Централни	Регионални	IFIs	Укупно	% *
Активност 1											
уговор 1.1											
уговор 1.2											
Активност 2											
уговор 2.1											
уговор 2.2											
.....											
УКУПНО											

* изражено у % од укупних трошкова

5. Индикативни распоред имплементације (периоди подељени на квартал)

Уговори	Расписивање тендера	Потписивање уговора	Завршетак пројекта
Уговор 1.1			
Уговор 1.2			
Уговор 2.1			
Уговор 2.2			
.....			

Сви пројекти би требало да буду спремни за учешће на тендеру у првом кварталу након потписивања FA

6. Спорна питања (ако постоје)

- 6.1 Једнаке могућности
- 6.2 Животна средина
- 6.3 Националне мањине

АНЕКСИ

- 1- Логички оквир у стандардном облику
- 2- Уговорени износи и износи исплаћени по кварталу у току целог пројекта
- 3 - Веза са законима, прописима и стратешким документима:
 - Листа релевантних закона и прописа
 - Повезивање са другима програмима (AP /NPAA / EP / SAA)
 - Повезивање са MIPD
 - Повезивање са Националним планом развоја
 - Повезивање са инвестиционим плановима на националном/секторском нивоу
- 4- Детаљи уговора о финансирању од стране ЕУ (*) где је то потребно:
 - За уговор о *техничкој асистенцији*: опис задатака који се очекују од уговарача
 - За уговор о *твинингу*: опис задатака који се очекују од вође тима, локалног саветника за твининг и краткорочних експерата
 - За уговор о *донацији*: опис компоненти
 - За уговоре о *инвестирању*: студија изводљивости као и техничке спецификације и план трошкова + део за попуњавање везано за услове инвестирања (**)
 - За уговоре о *извођењу радова*: студија изводљивости радова као и део о условима (**); опис услуга које треба пружити

(*) није стандарни део али га треба такође описати (у случају одступања од PRAG-а)

(**) део о условима инвестирања (примењиви на све уговоре о изградњи инфраструктуре и извођењу радова):

- Стопа повраћаја
- Суфинансирање
- Усклађеност са одредбама о помоћи држави
- Средства која поседујете (тренутно и по завршетку пројекта)

АНЕКС 1: Матрица логичког оквира – стандардни формат

МАТРИЦА ЛОГИЧКОГ ОКВИРА за Project Fiche	Име и број програма:	
	Уговорни период истиче:	Рок за исплату средстава истиче:
	Укупан буџет:	Буџет Инструмента за претприступну помоћ:

Општи циљ	Показатељи које је могуће објективно верификовати	Извори верификације	Закључци
Сврха пројекта	Показатељи које је могуће објективно верификовати	Извори верификације	Закључци
Резултати	Показатељи које је могуће објективно верификовати	Извори верификације	Закључци
Активности	Средства	Трошкови	Предуслови

АНЕКС II: (износи у €) Уговорени и исплаћени квартално за пројекат

Уговорено											
Уговор 1.1											
Уговор 1.2											
Уговор 1.3											
Уговор 1.4											
.....											
Укупно											
Исплаћено											
Уговор 1.1											
Уговор 1.2											
Уговор 1.3											
Уговор 1.4											
.....											
Укупно											