



**Министарство просвете Републике Србије
Програм реформе средњег стручног
образовања**



Јединица за имплементацију Програма
Отона Жупанчича 30, 11000 Београд
Тел./ Факс: +381 11 260 8181
E-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 4:

Управљање циклусом пројекта Европске уније

27-29. септембар 2007.

**Предавач: Лучан ЧОЛАН
Међународни краткорочно ангажовани експерт,
РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА**

Пројектни циклус прати „живот пројекта“ од прве идеје па до потпуног спровођења. Он обезбеђује структуру која осигурава да су консултоване све интересне групе, дефинише све кључне одлуке, захтеве за информацијама и дужности у свакој фази тако да одлуке засноване на информацијама могу бити донете у свакој фази пројекта. Фаза евалуације омогућава да се искуство и лекције научене током пројекта искористе у креирању будућих програма и пројеката.



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

Модул IV

Смернице за управљање циклусом пројеката Европске уније

Циљ: Рад са основним појмовима и средствима специфичним за Смернице за управљање циклусом пројеката Европске уније.

Компетенције:

- Идентификовати и разумети импликације различитих фаза управљања пројектним циклусом
- Установити корист и предности различитих елемената анализе засноване на логичком оквиру
- Коришћење критеријума квалитета за оквир управљања пројектним циклусом
- Разумевање сложености компетенција оног ко управља пројектним циклусом (менаџера пројекта)

Садржај:

- Основни кораци у управљању пројектним циклусом
 - Идентификација
 - Формулација
 - Имплементација (укључујући мониторинг и извештавање)
 - Евалуација
 - Ревизија
- Онај ко управља пројектним циклусом (менаџер пројекта)
 - Врста компетенција
 - Улоге и одговорности
 - Подстицајно лидерство у управљању пројектом
- Приступ заснован на логичком оквиру
 - Анализа
 - Планирање

РАСПОРЕД

1. дан, 27. септембар

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	Трајање пројектног циклуса и основе управљања циклусом пројекта ЕУ
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	Управљање пројектним циклусом - фазе и исходи (1)
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	Управљање пројектним циклусом - фазе и исходи (2)
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	Управљање пројектним циклусом - фазе и исходи (3)

2. дан, 28. септембар

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	Анализа проблема – дубља перспектива
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	Опис задатака – формат, услови, начини коришћења
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	Менаџер пројекта – компетенције и улоге
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	Подстицајно лидерство

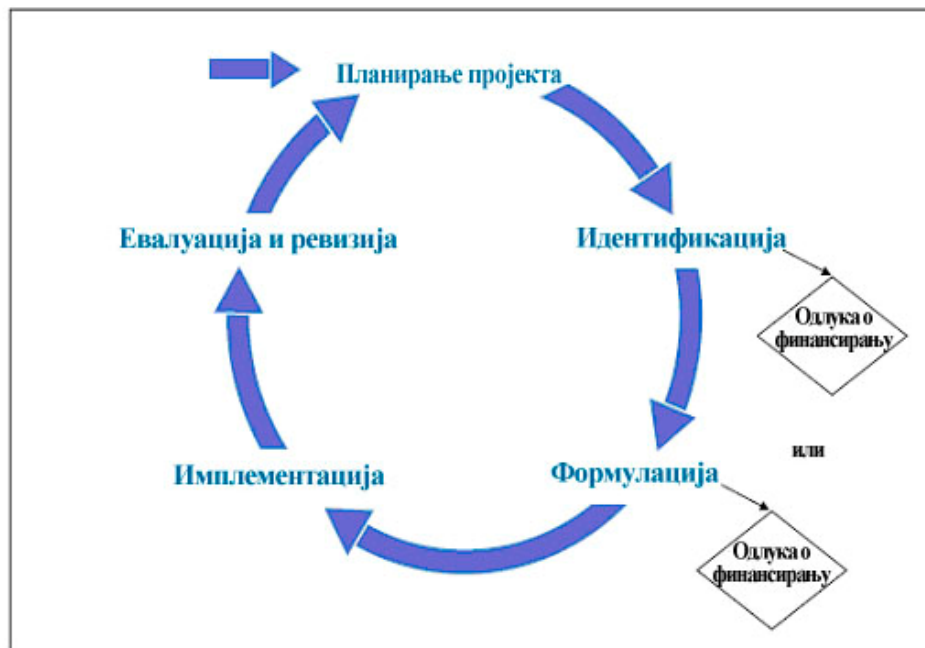
3. дан, 29. септембар

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 11.00	Примена управљања пројектним циклусом
11.00 – 11.15	Пауза за кафу
11.15 – 13.15	Примена логичког оквира
13.15 –	Ручак
15.00	КРАЈ РАДИОНИЦЕ

Смернице за управљање циклусом пројекта Европске уније

Када је реч о програмима спољне помоћи Европске комисије, пројектни циклус има шест фаза. У пракси, трајање и важност сваке фазе варира од пројекта до пројекта. Међутим, у свим програмима Европске комисије циклус подразумева следеће:

1. Кључне одлуке, захтеви за информацијама и одговорности су дефинисани у свакој фази.
2. Фазе у циклусу су поступне – свака фаза мора да се заврши како би следећа могла бити успешно започета.
3. Планирање новог пројекта (new programming) се заснива на евалуацији како би се стечено искуство искористило као део институционалног учења.



При управљању пројектним циклусом треба осигурати следеће:

1. Да пројекти поштују и доприносе општим циљевима политике (policy) Европске комисије као што су поштовање људских права, смањење сиромаштва и питања као што су равноправност међу половима, заштита животне средине;
2. Да су пројекти релевантни за договорену стратегију и стварне проблеме циљних група / корисника;
3. Да су пројекти изводљиви, одн. да циљеви могу бити реално постигнути упркос ограничењима која могу проистећи из окружења и независно од способности агенција које врше имплементацију;
4. Да је корист од пројекта одржива.

За ову сврху, управљање пројектним циклусом

1. користи приступ заснован на логичком оквиру за анализу проблема, проналажење одговарајућих решења, одн. дизајн пројеката и њихову успешну имплементацију.
2. захтева израду висококвалитетног кључног документа (документа) у свакој фази како би се осигурало одлучивање засновано на доброј информисаности (интегрисан приступ).
3. захтева консултације и максимално учешће кључних интересних група
4. истиче важност јасног формулисања и фокусирања на једну *сврху пројекта*, у смислу одрживе користи за циљну групу (групе)
5. од самог почетка укључује питања квалитета када је реч о дизајну

Управљање пројектним циклусом и приступ заснован на логичком оквиру су два главна приступа и средства која се користе у пројектима/програмима спољне помоћи Европске уније.

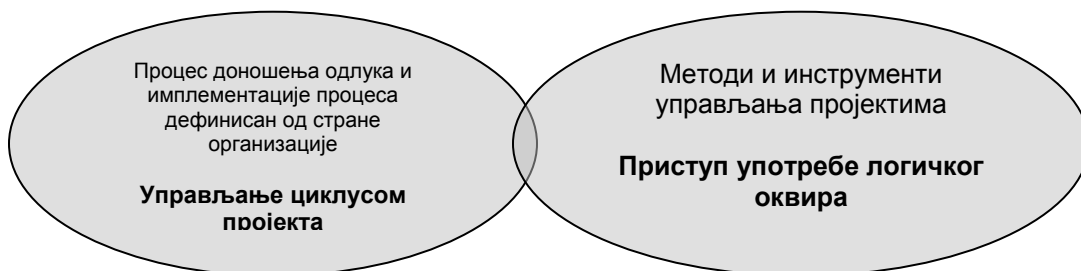
Повезивање Управљања циклусом пројекта и Приступ заснован на логичком оквиру

+ Управљање циклусом пројекта

Дефинише различите фазе пројектног «живота» са веома добро дефинисаним управљачким активностима и процедурама доношења одлука

+ Приступ заснован на логичком оквиру

Методологија за планирање, управљање и евалуацију програма и пројеката употребом инструмената који повећавају учешће и транспарентност и унапређују оријентацију ка циљевима



Иста основна „форма“ која је у складу са суштинском логиком приступа заснованог на логичком оквиру се користи за сва документа која се израђују током пројектног циклуса

1. Садржај

2. Опште информације: Општи циљеви политике (policy) Европске комисије и Владе и везе са програмом или стратегијом Европске комисије која се односе на државу, преданост Владе општим циљевима политике (policy) Европске комисије као што је поштовање људских права

3. Секторска анализа и анализа проблема, укључујући анализу интересних група и њиховог потенцијала

4. Опис пројекта / програма, циљеви и стратегија за постизање ових циљева

Коришћење лекција научених кроз претходно искуство и веза са другим донаторским активностима

Опис интервенције (циљеви, стратегија за постизање ових циљева укључујући *сврху пројекта, резултате и активности и главне индикаторе*)

5. Претпоставке, ризици

6. Организација имплементације

Физичка и „не-физичка“ средства

Процедуре организације и имплементације

Распоред (план рада)

Процена трошкова и план финансирања

Посебни услови и мере Владе / партнера

Мониторинг и евалуација

7. Фактори квалитета

Учешће и власништво корисника

Подршка политике (policy)

Одговарајућа технологија

Друштвено-културолошки аспекти

Једнакост полова

Заштита средине

Институционални и управни капацитети

Изводљивост у финансијском и економском смислу

Анекс: Логички оквир (комплетан или нацрт, зависно од фазе)

Фазе у управљању пројектним циклусом

1. ПЛАНИРАЊЕ ПРОГРАМА (PROGRAMMING)

Који су развојни приоритети партнера и на шта се Европска комисија фокусира када је реч о асистенцији?

Планирање програма (programming) је индикативно и траје више година. Рад координишу службе Европске комисије у сарадњи са властима партнерске земље. Исход је Вишегодишњи индикативни програм.

У току фазе планирања програма (programming), врши се анализа ситуације на националном и секторском нивоу како би се идентификовали проблеми, ограничења и прилике којима се треба бавити кроз сарадњу. Ово укључује и преглед социо-економских индикатора и националних и донаторских приоритета. Сврха овог процеса јесте идентификација главних циљева и секторских приоритета за сарадњу чиме се обезбеђује релевантно и изводљиво планирање програма (programming) у оквиру кога пројекти могу бити идентификовани и припремљени. За сваки од приоритета формулише се стратегија која се ослања на претходно стечено искуство.

У овој фази се развија Стратешки документ државе који садржи низ **кључних елемената и има следећу структуру:**

1. Опис циљева сарадње Европске комисије.
2. Циљеви политике (policy) партнерске земље.
3. Анализа политичке, економске и друштвене ситуације укључујући одрживост постојећих политика (policies) и могуће проблеме.
4. Преглед досадашње и постојеће сарадње са Европском комисијом (стечено искуство и научене лекције), информације о програмима земаља чланица ЕУ и осталим донаторима.
5. Стратегија одговора Европске комисије у којој се идентификује стриктно ограничен број сектора за интервенцију, а која је комплементарна интервенцијама других донатора.
6. Након што се Стратегија одговора дефинише, она мора бити преведена у Национални индикативни програм (НИП). Ово може бити саставни део Стратешког документа државе. НИП је средство управљања и покрива период од неколико година (од три до пет година, зависно од важеће

регулативе/уговора). НИП идентификује и дефинише одговарајуће мере и активности за постизање постављених циљева. НИП треба у потпуности да проистиче из и буде усклађен са претходном анализом.

Процес планирања програма (programming) треба да буде у складу са главним елементима приступа заснованог на логичком оквиру. Наиме, треба да:

- Идентификује кључне интересне групе и процени њихове потребе, интересе и капацитете;
- Идентификује и анализира проблеме/ограничења и прилике када је реч о приоритетима развоја;
- Идентификује развојне циљеве који се односе на идентификоване проблеме; и
- Идентификује стратегију за помоћ у развоју Европске комисије која се заснива на претходној анализи и узима у обзир ограничења у погледу капацитета, лекције научене из претходног искуства и тренутне или планиране активности других донатора.

2. ИДЕНТИФИКАЦИЈА

Да ли је идеја пројекта у складу са приоритетним локалним потребама и приоритетима политике (policy) Европске комисије?

Сврха фазе идентификације је да се:

- Идентификују пројектне идеје које су у складу са развојним приоритетима партнера и Европске комисије;
- Процени релевантност и изводљивост пројектних идеја;
- Припреми (у оквиру „Приступа програму“) Предлог финансирања (тј. у оквиру MEDA или TACIS регулатива), или Идентификациони *fiche* за појединачне пројекте (тј. у оквиру ACP и ALA финансирања); и
- Припреми одлуку о финансирању програма пројектата, или одреди опсег будућег посла потребног у току фазе формулације за појединачне пројекте.

ВАЖНО: Сваки „општи циљ“ пројекта треба да проистиче из одговарајућег циља дефинисаног у Стратешком документу државе и НИП-у или релевантног циља програма или секторске политике.

У току фазе идентификације кључне процене које је потребно извршити, а којима се осигурава релевантност и изводљивост пројектне идеје су:

- (i) Процена оквира политике (policy) и планирања програма (programming);
- (ii) Анализа интересних група, укључујући процену институционалних капацитета;
- (iii) Анализа проблема, укључујући питања као што су једнакост полова, животна средина;
- (iv) Процена осталих текућих и планираних иницијатива и процена научених лекција;
- (v) Анализа прелиминарних циљева и стратегије;

- (vi) Прелиминарна процена параметара који се односе на ресурсе и трошкове;
- (vii) Прелиминарна процена организације управљања пројектом, координације и финансирања; и
- (viii) Прелиминарна процена економске/финансијске, срединске, техничке и друштвене одрживости.

Кључни документи које захтева Европска комисија у фази идентификације су:

- Опис задатака за прелиминарну студију изводљивости (pre-feasibility study) коју финансира Европска комисија
- Идентификациони *Fiche*, укључујући нацрт описа задатака за студију изводљивости/студију дизајна; или
- Финансијски предлог за програм / групу пројеката (нпр. Програм активности са Пројектним *Fiches*).

Потребне информације о пројекту на крају фазе идентификације:

1. Контекст креирања политике и програма (партнер и Европска комисија)
2. Анализа интересних група
3. Анализа проблема укључујући и поље које обухвата осетљива питања
4. Научене «лекције» и критички осврт на текуће и планиране иницијативе
5. Прелиминарни опис пројекта 'индикативна кијерархија циљева
6. Индикативна импликације ресурса и трошкова
7. Индикативна координација, управљање (укључујући управљање/контролу финансијама) и финансијске договоре
8. Прелиминарна процена економских/финансијских, техничких и друштвених одрживости
9. Праћење радног плана зарад што бољег рада у фази формулације

3. ФОРМУЛАЦИЈА

Да ли је пројекат изводљив и да ли ће донети одрживу корист?

Сврха фазе формулације је да се:

- Потврди релевантност и изводљивост пројектне идеје изложене у Идентификационом *Fiche* или Пројектном *Fiche*;
- Припреми детаљан дизајн пројекта, укључујући управљање и координацију, финансијски план, анализу исплативости, ризике, мониторинг, евалуацију и ревизију, одн. организацију свега тога; и
- Припреми Финансијски предлог (за појединачне пројекте) и одлуку о финансирању

Кључни документи које се израђују у овој фази циклуса су:

- Финансијски предлог; и/или

- Опис задатака/Техничке и административне одредбе које се тичу имплементације

Примери ових докумената могу се наћи на интернет страници QSG:
 X:/Europeaid/Thematicnetworks/qsg/Home_Page_QSG_en.htm

Приказ 9 – Информациони елементи развијени на крају фазе формулације пројекта



4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА, УКЉУЧУЈУЋИ МОНИТОРИНГ И ИЗВЕШТАВАЊЕ

Да ли се резултати постижу и да ли се ресурси ефикасно и ефективно користе? Које корективне активности треба предузети?

Сврха фазе имплементације је да се:

- Постигну резултати, оствари сврха (сврхе) и ефектно допринесе општем циљу пројекта;
- Управља ефикасно расположивим ресурсима; и
- Врши мониторинг и извештава о напредовању.

Фаза имплементације је најважнија и најкритичнија, јер се управо током ове фазе остварује планирана добит/корист од пројекта. Све остале фазе пројектног циклуса заправо подржавају фазу имплементације.

Главни периоди у фази имплементације:

- Почетни период;
- Главни период имплементације; и
- Завршни (phase-out) период

Приказ 10 - Основни периоди реализације пројекта



У фази имплементације постоје три кључна задатка за које су одговорни они који управљају пројектом:

1. Мониторинг и редовни преглед
2. Планирање и поновно планирање (re-planning)
3. Извештавање

Имплементација: Процес учења



4. ЕВАЛУАЦИЈА

Да ли је планирана добит/корист остварена, да ли је одржива и које лекције смо научили?

Сврха евалуације је да се изврши најсистематичнија и најобјективнија могућа процена пројекта који је у току или је завршен, програма или политике (policy), дизајна, имплементације и резултата.

Циљ је да се одреди *релевантност и испуњеност циљева, ефикасност у смислу развоја, ефективност, утицај и одрживост*.

Евалуација треба да обезбеди поуздане и корисне информације и да омогући да се научене лекције инкорпорирају у процес доношења одлука донатора и корисника.

Принципи на којима се заснива евалуација су:

- **Непристрасност и независност** процеса евалуације од планирања програма (programming) и имплементације
- **Поузданост** евалуације, кроз коришћење адекватно обучених и независних експерата и транспарентност процеса евалуације и дисеминације резултата;

- **Учешће интересних група** у процесу евалуације како би различита виђења и перспективе биле узете у обзир
- **Корисност** резултата и препорука проистеклих из евалуације кроз правовремену презентацију релевантних, јасних и концизних информација онима који доносе одлуке.

Критеријуми евалуације које користи Европска комисија

Релевантност	Степен у ком су циљеви пројекта одговарајући за проблеме које треба да реше, као и то колико су у складу са физичким и политичким окружењем у ком се пројекат одвија, а укључујући и процену припреме и дизајна пројекта, тј. логику и заокруженост процеса планирања пројекта и унутрашњу логику и кохерентност дизајна пројекта.
Ефикасност	Чињеница да су <i>резултати</i> постигнути уз разумне трошкове, тј. колико су инпути/средства претворени у <i>резултате</i> у смислу квалитета, квантитета и времена, као и квалитета постигнутих <i>резултата</i> . Ово захтева поређење алтернативних приступа за постизање истих исхода како би се установило да ли је усвојен најефикаснији процес.
Ефективност	Процена доприноса <i>резултата</i> постизању <i>сврхе пројекта</i> и како су <i>претпоставке</i> утицале на успех пројекта.
Утицај	Утицај пројекта на шире окружење, допринос ширим секторским циљевима сумираним кроз <i>опште циљеве</i> пројекта и на постизање општих циљева политике (policy) Европске комисије.
Одрживост	Процена вероватноће да се корист од пројекта настави након престанка спољног финансирања, са посебним освртом на факторе власништва корисника, подршку политике (policy), економске и финансијске факторе, друштвено-културолошке аспекте, срединске аспекте и институционалне и управне капацитете.

Нацрт Евалуационог извештаја

I - ИЗВРШНИ ПРЕГЛЕД	<p>Треба да буде прикладно написан, одн. да има форму документа који је лако користити. Треба да буде кратак - не више од 5 страница. Треба да се фокусира на основне аналитичке тачке, наговештава најважније закључке, стечена искуства и специфичне препоруке.</p> <p>Додатне забелешке треба да буду наведене тако да је јасно на коју страну или параграф, у главном тексту, се односе.</p>
II - Основни текст	<p>Главни текст треба да почне са уводним описом, прво, програма или пројекта који се евалуира и, друго, са описом задатака евалуације. Костур одн. суштина извештаја треба да прати пет евалуацијских критеријума, описујући чињенице и тумечећи или анализирајући их у складу са кључним питањима повезаним са сваким од критеријума.</p>
III - Закључци и препоруке	<p>Овај део треба да буде представљен као завршни и одвојен део. Где год је могуће, за сваки од кључних закључака треба да постоји и препорука. Кључне тачке закључака биће, наравно, различите у зависности од природе предмета који се евалуира али обично треба да се односи на аспекте обухваћене критеријумима за евалуацију.</p> <p>Највећа вредност евалуације зависи од кредибилитета и квалитета представљених препорука. Препоруке, стога, треба да буду што реалније, оперативније и практичније.</p> <p>Препоруке треба да буду пажљиво усмерене на циљне групе на свим нивоима.</p>
IV – Анекси	<ul style="list-style-type: none">• Опис задатака евалуације• Имена евалуатора и компанија из којих долазе• Методологија која је била примењена на случају (фазе, методи прикупљања података, примери итд.)• Матрице логичког оквира (оригинал и усавршене верзије)• Мапа ибласти обухваћене пројектом (уколико је релевантно)• Листа особа/организација које су консултоване• Консултована литература и документација• Остали технички анекси (нпр. статистичка анализа)

5. РЕВИЗИЈА

Да ли се радило у складу са важећим законима и правилима? Да ли су испуњени критеријуми ефикасности, економичности и ефектности?

Сврха ревизије је да се:

- На основу одговарајућих критеријума изврши процена нечијих активности;
- Изведе закључак (тј. изнесе мишљење) који планираном кориснику обезбеђује информације/улива поверење о предмету ревизије

Ревизија је екстерна операција која се спроводи у име или од стране ЕурогеАИД или Делегације и фокусира на активности корисника, уговарача и посредника (тј. организација које врше имплементацију).

Нацрт Ревизорског извештаја

I - ИЗВРШНИ ПРЕГЛЕД	Треба да буде прикладно написан, одн. да има форму документа који је лако користити. Треба да буде кратак - не више од 5 страница. Треба да се фокусира на основне аналитичке тачке, наговештава најважније закључке, стечена искуства и специфичне препоруке. Додатне забелешке треба да буду наведене тако да је јасно на коју страну или параграф, у главном тексту, се односе.
II - Основни текст	Главни текст треба да почне са уводним описом, прво, програма или пројекта који се евалуира и, друго, са описом задатака евалуације. Костур одн. суштина извештаја треба да прати пет евалуацијских критеријума, описујући чињенице и тумечећи или анализирајући их у складу са кључним питањима повезаним са сваким од критеријума.
III – Утврђено стање, закључци и препоруке	Оно што је утврђено од стране ревизора треба да буде представљено као одвојен део. Ови проналасци треба да се односе на упоређивање «онога што треба да буде» и «онога што јесте» (одн. упоређивање стања са постављеним критеријумима). Главни закључци треба да буду изнесени у основном тексту извештаја, док мањи и детаљније описани треба да буду наведени у анексима. Где год је могуће, за сваки од кључних закључака треба да постоји и препорука. Највећа вредност ревизије зависи од кредибилитета и квалитета представљених препорука. Препоруке, стога, треба да буду што реалније, оперативније и практичније. Препоруке треба да буду пажљиво усмерене на циљне групе на свим нивоима. Закључци (или мишљење ревизора) представљају свеобухватну процену ефеката ситуације која се процењује на неки субјекат (одн. пројектне активности и финансијски подаци). Закључци ревизора постављају утврђено стање у перспективу у којој се оно упоређује са свеукупним садржајем.
IV – Анекси	<ul style="list-style-type: none">• Опис задатака ревизије• Препоруке тима за ревизију и имена ревизора• Методологија која је била примењена током ревизије• Листа особа/организација које су консултоване• Консултована литература и документација• Остали технички анекси (нпр. листа детаљно описаних проналазака о утврђеном стању, табела са представљеним трошковима)

Зависно од врсте спроведене ревизије, могу се донети следеће одлуке:

- Наставак имплементације пројекта како је планирано, преоријентација / реструктурирање пројекта или, у најгорем случају, стопирање пројекта.
- Усклађивање захтева за коначну исплату кориснику или повраћај пројектних фондова који нису искоришћени за намеравану сврху или који су планирани за трошкове који нису оправдани.
- Модификација будућих пројеката или програма на основу научених лекција.
- Модификација политике (policies).

Критеријуми ревизије које користи EuropeAID

<p>Усаглашеност</p>	<p>Усаглашеност се односи на подударање активности пројекта са важећим законским регулативама (легалитет) и уобичајеним правилима (легитимитет). Одговарајућа правила се могу пронаћи у стандардним уговорима за извођење радова, набавку, спровођење услуга или уговорима о донацији, а одговарајући документи као што су Општи и посебни услови и слична документа, обично, се налазе у анексима уговора.</p>
<p>Ефикасност и економија</p>	<p>У овом делу се доказује да су резултати постигнути уз разумне трошкове. Нпр. колико су добро искоришћене почетне информације и колико су добро претворене у активности, у смислу квалитета, квантитета и времена, и квалитета постигнутих резултата. Ревизија процењује <u>како</u> су искоришћени пројектни ресурси.</p> <p>Важан критеријум је дизајн и функционисање оквира интерне контроле ентитета који је одговоран за управљање и имплементацију пројекта. Кључне компоненте оквира интерне контроле су: контролно окружење, управљање ризиком, информације и комуникација, контролне активности и мониторинг. Свака од ових компоненти може бити разложена на много различитих стандарда који се односе на критеријуме који се користе у процени адекватности и ефикасности оквира унутрашње контроле.</p>
<p>Ефективност</p>	<p>Процена доприноса урађена кроз резултате и постигнућа сврхе пројекта, и објашњење како претпоставке утичу на постигнућа пројекта. Ефективност укључује и специфичну процену користи коју остварују циљне групе, укључујући аспект равноправности полова. Ревизори, првенствено, процењују осетљивије и краткорочне резултате и исходе пројекта.</p>

Менаџери ЕУ пројеката: потреба за подстицајним вођством

Нови радник улази у просторију за кореспонденцију и види старца који сортира коверте, лепи марке, удара печате и сл., па пита администратора ко је старац.

„То је Џо“, каже администратор. „Радио је у овој компанији 35 година и ближи се пензији.“

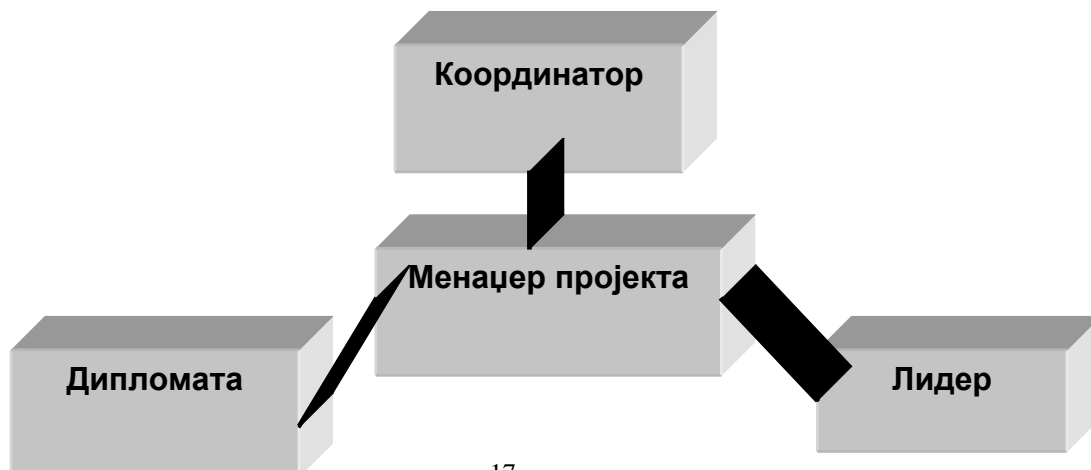
„Заиста?“, пита младић... „И све време је радио у овој соби за кореспонденцију?!“

„Не! Напустио је пре више година, али онда је тражио да се врати – након што је провео неколико година као менаџер пројекта!“



Основни захтев свих пројеката јесте висок степен успешности у управљању пројектом. Појам улога је постао изузетно важан сугеришући да менаџери пројекта могу бити препознати по томе ко су, али и по томе шта чине.

Минцберг наводи различите послове менаџера пројекта и развија идеју вишеструке улоге менаџера. Главне категорије су наведене у наставку:



Добар менаџер пројекта треба да:

- *Управља*: опште менаџерске компетенције, способност постизања резултата које корисник очекује
- *Води*: *лидерство* значи способност да се креира визија и уведу промене којима ће се ова визија остварити, затим способност да се мотивише и инспирише пројектни тим и убеде људи и институције потребни за успех пројекта.
- *Комуницира*: успоставља ефикасне канале комуникације и омогућава и подстиче проток информација.
- *Преговара*: способност постизања договора, посредовања, нарочито када је реч о:
 - Обиму трошкова;
 - Одредбама и условима уговора;
 - Укључених ресурса;
 - Одговорности.
- *Решава проблеме*: овде се ради о дефинисању проблема и доношењу одлука.
- *Утиче (на организацију)*: познаје и користи културу организације и везе (формалне и неформалне).

Интегрисани модел менаџерских компетенција садржи три категорије знања:



Техничке компетенције: специфична знања и вештине потребне за редовне задатке Овде се ради о компетенцијама које се односе на финансијски менаџмент, планирање, вештине рада на рачунару, мониторинг и евалуацију пројекта итд. Ове компетенције су опште и валидне за менаџера пројекта, без обзира на врсту пројекта.

Компетенције које се тичу опхођења: како предводити тим током радних активности. Менаџери пројекта треба да имају способност да се на одговарајући начин опходе са великим бројем различитих људи на различитим позицијама и да буду у стању да комуницирају и пренесу поруку свим нивоима.

Компетенције које се односе на лични развој: способност да се препознају сопствене снаге и слабости у односу на посао који треба урадити и да се предузму активности личног и професионалног развоја у тој области. Ово подразумева и способност да се предвиде будуће потребе за усавршавањем у складу са променама у динамичном окружењу пројекта.

Подстицајне вође на позицији менаџера пројекта могу додати вредност својом способношћу да подстакну људе да заједно раде на постизању заједничког циља, креирајући сигурно окружење за учешће и сарадњу. Да би то постигли треба да имају три карактеристике: да су отворени за сарадњу, да имају смисла за стратегију и да буду флексибилни и отворени.

Подстицајне вође помажу људима да

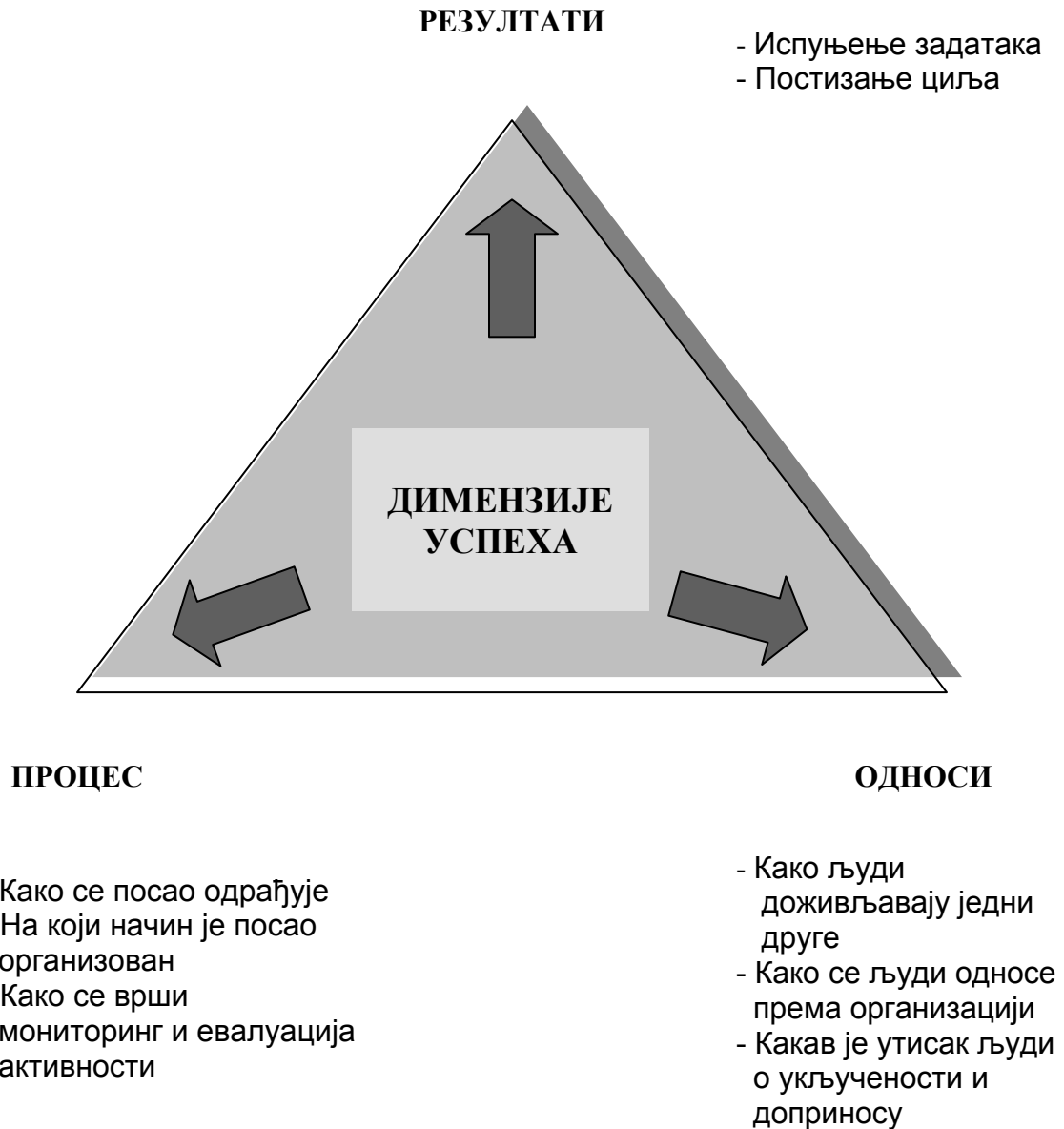
- Дају допринос својим идејама и експертизом
- Говоре о проблемима на које наилазе
- Предузимају иницијативу
- Раде са другима
- Доносе одлуке
- Сносе/деле одговорност за успех

Профил подстицајног лидера

Подстицајни лидер ствара атмосферу сигурности приликом учешћа и сарадње, развијајући три важне особине. Такав лидер је:



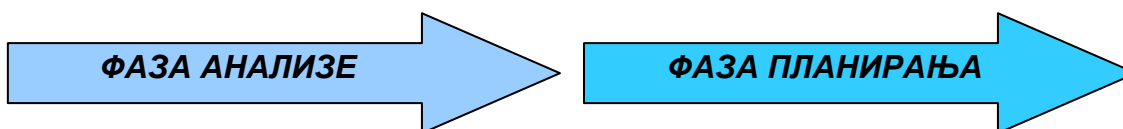
Подстицајне вође знају да је постизање изузетних резултата само једна димензија успеха пројекта. Успех се такође може мерити тиме како се посао одрађује (процес) и начином на који се људи опходе једни према другима на радном месту (односи).



Приступ заснован на логичком оквиру – рекапитулација неких кључних питања

При изради нацрта логичког оквира треба пратити две главне фазе које садрже специфичне кораке, као што је приказано у тексту који следи:

ПРИСТУП ЗАСНОВАН НА ЛОГИЧКОМ ОКВИРУ



Анализа интересних група – идентификација кључних проблема и потенцијалних главних интересних група; процена њихових капацитета

Анализа проблема – идентификација кључних проблема, препрека и могућности, одређивање узрока и ефеката различитих односа

Анализа циљева – проналажење решења за идентификоване проблеме, идентификација средстава

Анализа стратегије – идентификација различитих стратегија да би се остварило планирано; одабир навише одговарајуће стратегије

Развој матрице логичког оквира – дефинисање структуре пројекта, тестирање унутрашње логике и ризика, формулисање мерљивих индикатора успешности

Прављење распореда активности – Одређивање следа и међузависности активности, процена трајања и давање задужења

Прављење расподеле ресурса – Кроз распоред активности: развој других распореда и буџета

При изради нацрта пројекта, као и у свим другим фазама, постоји потреба за тачношћу/прецизношћу.

Нека термилошка појашњења:

1. **Интересне групе (Stakeholders):** Индивидуалци или институције које могу – директно или индиректно, позитивно или негативно – утицати или бити под утицајем пројекта или програма.
2. **Корисници (Beneficiaries):** Су они који остварују добит од имплементације пројекта. Ипак, треба направити разлику између:

а) Циљних група (Target Group): Група/ентитета који ће бити директно под позитвним утицајем пројекта на нивоу сврхе пројекта. Ово може укључивати особље партнерске организације;

б) Крајњих корисника (Final beneficiaries): Они који дугорочно остварују корист од пројекта на нивоу сектора или целог друштва нпр. «деца» уколико више трошимо на здравство и образовање или «потрошачи» уколико побољшамо пољопривредну производњу и маркетинг;

ц) Партнери пројекта (Project partners): Они који у земљи имплементирају пројекат (који су у исто време и једна од интересних група, а могу бити и циљна група).