



**GREEN
THINKING**
FOR GREENER COMMUNITY

KAKO DA NAPIŠEM PRIJEDLOG PROJEKTA?

PROJEKAT FINANSIRA
EVROPSKA UNIJA



PROJEKAT REALIZUJU ISSP, CKPRE
U SARADNJI SA ZAVODOM ZA ŠKOLSTVO



Kako da napišem prijedlog projekta?

Autorka: Ana Krsmanovic

2022

Projekat finansira Evropska unija



Projekat realizuju ISSP i CCCNRE uz podršku Zavoda za školstvo Crne Gore



Publikacija je urađena u okviru projekta „Green Thinking for Greener Community“. Projekat realizuje Institut za strateške studije i projekcije (ISSP) u partnerstvu sa Centrom za klimatske promjene, prirodne resurse i energiju (CCCRNE) i u saradnji sa Zavodom za školstvo Crne Gore. Projekat finansira Evropska unija. Stavovi u publikaciji ni na koji način ne odražava stavove EU i sadržaj je isključiva odgovornost autorke, ISSP-a i CCCRNE-a.

Content

I Uvod	3
II Šta je projekat?	4
III Prijedlog projekta	7
3.1. Priprema predloga projekta	9
3.2. Savjeti za efikasno pisanje projekata	31
IV Matrica logičkog okvira (Logframe matrica)	34
Literatura	39

I. Uvod

Metodološko uputstvo je pripremljeno u sklopu projekta "Green Thinking for Green Community". Cilj metodološkog uputstva jeste da pomogne obrazovnim institucijama i organizacijama u Crnoj Gori u pripremi predloga projekata.

Uputstvo daje pregled šta je projekat, kako se pripremaju predlozi projekata, primjere pojedinih obrazaca i metodoloških pristupa koji se mogu koristiti prilikom izrade predloga projekta. Svaki donator uobičajeno ima već razvijene forme i zahtjeve u pogledu forme i sadržaja predloga projekta, međutim određeni elementi predloga projekta su univerzalni, tj. uobičajeno su sastavni dio svakog projekta.

U drugom poglavlju dokumenat daje odgovor na to šta je projekat. Treće poglavlje je posvećeno praktičnim aspektima pripreme predloga projekta opis problema, definisanje ciljeva, budžeta, aktivnosti i drugih elemenata. Četvrti dio predstavlja pristup logičkog okvira, koji donator često koriste/zahtijevaju prilikom pripreme predloga projekata.

II. Šta je projekat?

Postoje više definicija pojma projekat. Sve definicije se slažu da je projekat privremena aktivnost/proces koji ima za cilj rješavanje nekog problema kroz kreiranje proizvoda ili usluge.

U ISO standardima projekat¹ se definiše kao:

“Jedinstven set procesa koji se sastoje od koordinisanih i kontrolisanih aktivnosti sa datomom početka i završetka, preduzetih radi postizanja cilja.” (ISO 21500)

Riječ “jedinstven” u definiciji po ISO standardima znači da će cilj i izvršavanje procesa biti sprovedeni samo jednom, iz čega proizilazi da “jedinstveno” znači privremeno. Dodatno, iako mnogi projekti mogu biti slični, svaki projekat je jedinstven budući da se razlike mogu ogledati u rezultatima projekta, stakeholderima projekta, korišćenim sredstvima i način na koji je proces prilagođen da isporuči rezultate.

Bez obzira na to šta je svrha projekta i oblasti na koju se projekat odnosi postoje univerzalni projektni termini koji se koriste bez obzira na vrstu projekta, veličinu projekta ili bilo koji drugi faktor. Ključni termini za svaki projekat su:

1. životni ciklus projekta
2. obim projekta
3. zainteresovane strane –tzv. stakeholderi
4. rezultati
5. pokazatelji
6. resursi

¹ <https://projectmanagers.org/iso-21500/project-definition-iso-21500/>

7. međuzavisnost

Životni ciklus projekta. Životni ciklus projekta ima pet faza koje moraju proći svi projekti a koje služe kao pregled projekta. Faze su pokretanje, planiranje, izvršenje, praćenje i završetak.

Obim projekta. Obim projekta je ključni dio faze planiranja projekta. Definisanje obima projekta podrazumijeva postavljanje ciljeva, definisanje rezultata, zadataka i rokova.

Zaiteresovane strane – tzv.stejkholderi. Zaiteresovane strane su svi oni na koje implementacija projekta ima uticaj. Stejholderi su članovi tima, donatori, krajnji korisnici proizvoda i usluga, organizacije i drugi pojedinci na koje će implementacija projekta imati uticaj.

Rezultati. Rezultati se odnose na specifične ishode koje projekat stvara. Rezultati mogu biti „opipljivi“ ili „neopipljivi“, što znači da mogu biti fizički proizvod ili neka usluga. Rezultati u stvari inspirišu pokretanje projekta. Opipljivi rezultati su izgradnja objekta, popravka puta I sl. neopipljivi rezultati su neka forma usluge – program obuke.

Pokazatelji (milestones). Pokazatelji su alat koji pomaže u praćenju odvijanja projekta. Svaki projekat pstavlja ciljne vrijednosti pokazatelja za određene faze implementacije projekta, tako da pokazatelji su u stvari kontrolne tačke da li se implementacija projekta odvija u željenom pravcu . Ove kontrolne tačke se definišu prije početka projekta I služe kao alat za upravljanjem projekta i upravljanjem rizicima.

Resursi. Resursi predstvaljaju ljudske, finnsijske i materijalne resurse potrebne za implementaciju nekog projekta. U obrazovnom projektu ključni resurs predstavljau ljudski resursi dok su još potrebni obrazovna sredstva – kao table, projektori, trening

materijali, proctor/učionice sl.koji pomažu pružanje obrazovne usluge. U građevinskim projektima građevinski materijali su važan resurs. Svaki projekat mora da sadrži plan potrebnih resursa, da bi se omogućila nesmetana implementacija projekta.

Međuzavisnost. U sklopu implementacije projekta resursi se dijele na faze, veliki broj projekata koristi iste materijale u različite svrhe u različitim fazama, razumijevanje međuzavisnosti je način da se osigura da svaka faza projekta ima na raspolaganju odgovarajuće materijale. Slično kod projekata podijeljenih na zadatke koji su povezani na način da se zadatak ne može započeti dok se ne završi prethodni, zadaci dijele međuzavisnost.

III. Prijedlog projekta

Predlog projekta je "pisani zahtjev za finansiranje upućen nekoj fondaciji, korporaciji, preduzeću, državnom ili međudržavnom tijelu, ili osobi. To je pažljivo i jasno napisan dokument, potkrepljen činjenicama, a čiji je cilj da ubjedi pomenuti finansijski izvor da treba da odobri sredstva za realizaciju ideje opisane u projektnom prijedlogu."²

Postoje različiti tipovi predloga projekata zavisno od toga ko ih inicira:

- **Poziv za dostavljanje ponude.** Finansijer projekta ili izvođač nekog projekta je poslao Zahtjev za dostavljanje ponude. Predlog projekta mora biti temeljno pripremljen i moguće da se treba pridržavati formata navedenog u Zahtjevu za ponudu (Pogledati Prilog 1 za primjer).
- **Otvoreni poziv za predlaganje projekata.** Poziv za dostavljanje projekata je otvoren za širu grupu potencijalnih ponuđača. Otvoreni poziv može biti za ispunjavanje određenog cilja ili zadovoljavanje određene potrebe oglašivača poziva a može biti postavljen i kao podrška određenoj oblasti, grupi u društvu, unapređenju usluga I sl. Predlozi projekata u ovim slučajevima već imaju široko definisane oblasti, vi kao predlagač projekta treba da poredložite projekat i aktivnosti koje doprinose ciljevima donator/finansijera. Ovakvi projekti su u Crnoj Gori najčešće grntovi i pozivi koje objavljuju državni organi i ambasade stranih država.
- **Neformalni predlog.** Neformalni predlog se priprema kao odgovor na neformalni zahtjev klijenta.

² Bečić, Emina (2012.): Korak po korak do najbolje aplikacije, Cober, Sarajevo

- **Ponovni projekat.** Predlog poslat postojećem klijentu/donator/finansijeru sa ciljem da nastave da finansiraju/koriste vaše usluge.

Budući da je donatorska podrška važan način finansiranja projekata u Crnoj Gori, a posebno imajući na umu dostupnost sredstava predpristupne pomoći Evropske unije, fokusiraćemo se više na donatorske projekte.

Prije pisanja prijedloga projekta važno je jasno definisati na koji način se može ostvariti određena ideja, na koji način možemo postići to što želimo a što se istovremeno uklapa u postavljene ciljeve donatora. Često dobre projektne ideje budu odbijene jer nijesu dobro obrazložene, elementi projekta nijesu dobro definisani, aktivnosti nijesu jasne. U pripremi projekta predlagač treba da odgovori na sledeća pitanja:

- **Koji problem želimo riješiti projektom?** Precizno definisanje problema i uzroka problema su važni za rješavanje.
- **Da li se problem koji želimo riješiti uklapa u planove donator i ciljeve koje donator namjerava postići?**
- **Kakve promjene želimo postići?** Definisanje šta želimo postići projektom, koje rezultate postići uz jasno definisanje vremenskog okvira i potrebnih sredstava su ključni za dobijanje podrške.
- **Na koji način ćemo verifikovati uspješnost projekta?**
- **Koliko bi koštalo izvođenje svih aktivnosti?**

Donatori će se prije odlučiti za finansiranje projekata u koji ne zahtjevaju mnogo sredstava a ostavljaju dugotrajan uticaj, koji su održivi ili mogu biti održivi, koji su relevantni za zajednicu, koji mogu proizvesti druge uspješne projekte, projekte koji daju inovativna i kreativna rješenja za određene probleme.

Svaka organizacija koja traži sredstva za finansiranje aktivnosti kroz projekte treba da bude pripremljena. U sklopu priprema, osim same pripreme predloga projekta organizacija treba da posjeduje:

- informativnu brošuru ili letak s podacima o organizaciji –izjavu o misiji organizacije, kratku povijest, glavne programe ili djelatnosti, opis organizacijske strukture i najvažnija postignuća (uspjehe);
- informacije o članovima tima
- pripremljene finansijske izvještaje
- kopiju statuta
- izvještaje o radu
- informacije o prisustvu u medijima (pres kliping)
- pismima podrške i pismima zahvale za već implementirane projekte.

3.1. Priprema predloga projekta

Nakon pripremnih aktivnosti, potrebno je pripremiti predlog projekta. Postoje različiti obrasci za prijavu projekta, prijavni formulari, različite smjernice zavisno od javnog poziva I donatora. Međutim, svi prijedlozi projekata imaju određene elemente koji su im zajednički, a to su:

NAZIV PROJEKTA

Odabir naziva projekta je jako važan zato što je to prvi susret evaluator projekta, na osnovu naziva se stiče prvi utisak. Naziv projekta treba da bude definisan tako da upućuje na neki od ključnih rezultata projekta ili ključnu aktivnost. Naziv mora biti kratak I sadržajan.

Naziv projekta mora biti zvučan i skrenuti pažnju na sadržaj projekta. Naziv projekta može uključivati geografsku odrednicu ukoliko targetira neku određenu oblast ili ciljnu grupu ili korisnike, ukoliko je priroda projekta takva.

REZIME PROJEKTA

Rezime je prvi i najvažniji dio vašeg projektnog prijedloga i treba ga napisati posljednji. Ako ne uspije da privuče pažnju čitalaca i bude uvjerljiv, predlog projekta može propasti na samom početku. Ukoliko ima dosta predloga projekata, može se dogoditi da onaj ko čita predloge projekta, na osnovu rezimea odlučuje da li će detaljno čitati projekat.

Rezime projekta se uvijek piše na kraju pripreme projekta i predstavlja pojednostavljeni i kratak opis projekta. Iz rezimea treba da je jasno šta je cilj projekta, o čemu se u tom prijedlogu zapravo radi i kolika je vrijenost projekta.

Rezime projekta mora sadržati sledeće informacije:

- Ko je organizacija koja se prijavljuje – pravni status vaše organizacije
- Koji problem će projekat pokušati da riješi?
- Zašto je važno da se taj problem riješi?
- Kako ćete riješiti problem?
- Ko su korisnici projekta?
- Koliko traje implementacija projekta?
- Kolika je vrijednost projekta?

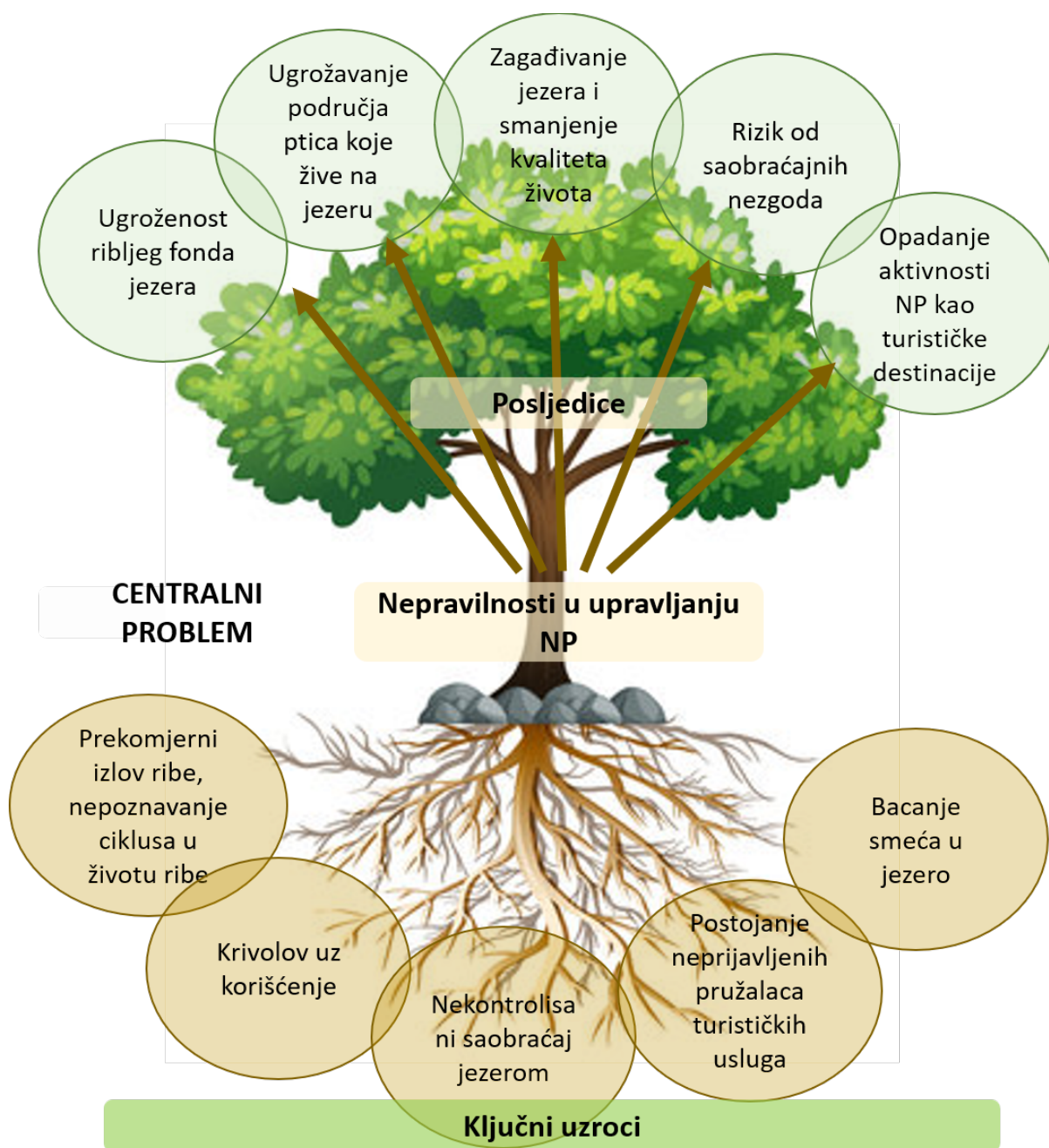
OPIS PROBLEMA/ANALIZA STANJA

Projekat treba da sadrži analizu stanja, tj. da na jasan i konzistentan način opiše problem ili identifikovanu potrebu koja će biti predmet projekta. Analiza stanja, tj. identifikacija problema treba da se zasniva na raspoloživim statističkim podacima, demografskim podacima i drugim administrativnim podacima koji pomažu u predstavljanju obima i značaja problema.

Opis problema može uključivati podatke iz istraživanja, evaluacija, službenih dokumenata lokalne ili nacionalne administracije, međunarodnih organizacija (UN; EU Komisije, ambasada i sl). Izvori podataka i analiza moraju biti jasno navedeni. Analiza problema treba da sadrži i prikaz posledica neaktivnosti, tj. kakve posledice će ostaviti nedostatak akcije na rješavanju problema.

Adekvatan odabir terminologije, stil pisanja projekta i izrazi koji se koriste su jako važni prilikom pisanja bilo kog dijela predloga projekta, pa tako i analize problema. Treba izbjegavati uopštene fraze i korišćenje sledećih izraza "malo se zna o...", "nedostaju informacije o...", ili "opšte poznato je...", "svi znaju...".

Slika 1. Primjer drva problema



Za bolje identifikovanje i opisivanje problema može se koristiti tehnika tzv. drva problema, koje definiše ključne uzroke, centralni problem koji je identifikovan kao posledice problema. Samo drvo problema ne mora biti, i ugovnom nije, dio predloga projekta ali pomaže prilikom definisanja problema i opisa problema, što je neizostavan dio predloga projekta.

Osim opisa problema ovaj dio predloga projekta treba da pokaže potrebu za implementacijom vašeg projekta, kao načina za rješavanje/ublažavanje ili dio rješenja za identifikovani problem. Takođe, treba da prikazete očekivano/željeno stanja u zajednici.

OPŠTI I SPECIFIČNI CILJEVI PROJEKTA

Definisanje ciljeva projekta je ključni i najzahtjevniji dio projekta. Nakon opisivanja problema, u ovom dijelu prijedloga projekta trebate prezentirati cilj koji očekujete da ćete postići realizacijom projekta.

Cilj je sveobuhvatni ishod koji projekat treba da postigne. Specifični ciljevi su opipljivi rezultati ili efekti na cilj ili zainteresovane strane.

3

Cilj projekta je rješenje jednog problema, promjena situacije u neko realno vrijeme, i na mjerljiv način. Cilj objašnjava suštinu problema i korist od projekta. Cilj projekta je vaše postignuće koje ćete imati kada realizujete projekat. Cilj projekta obično počinje sa izrazima: poboljšati, osnažiti, povećati, smanjiti, podići I slično.

Ciljevi mogu biti:

- Dugoročni / Glavni cilj projekta
- Kratkoročni / Specifični ciljevi projekta

³ <https://www.tacticalprojectmanager.com/basics/project-goal-definition-common-mistake/>

Svaki projekat ima samo jedan glavni/viši cilj koji treba biti povezan sa vizijama/strategijama razvoja. Uspjeh glavnog cilja projekta nije moguće pratiti kroz mjerljive pokazatelje ali treba biti jasna njegova veza i doprinos ostvarenju vizije. Glavni cilj projekta nije rješavanje identifikovanog problema, već doprinos dugoročnom rješavanju problema.

Često se prilikom definisanja ciljeva miješa proces sa svrhom. Miješaju se rezultati sa ishodima. Nekoliko primjera lošeg definisanja ciljeva je navedeno dalje u tekstu.

Primjer 1. Osoba definiše cilj na sledeći način - „Želim kod doktora da dobijem recept“. To nije cilj. Ljudi idu kod doktora da se izliječe I budu bolje, to je cilj. Dobijanje recepta za tablete je samo dio procesa ili jedan od rezultata koji doprinosi sveobuhvatnom cilju. ⁴

Primjer 2. Definisanje cilja: “Cilj projekta je uvođenje softvera Supersoft u našu kompaniju.”
Ukoliko se uvede novi softver šta se dešava ako ne zadovoljava potrebe korisnika ili izazove smetnje u poslovanju.
Pravilno definisanje cilja bi bilo: “... uvedite Supersoft u kompaniji i povećajte zadovoljstvo zaposlenih” ili “... uvedite Supersoft u kompaniji i povećajte performanse procesa za 30%”.

⁴ Primjeri 1, 2 i 3 su preuzeti sa web stranice: <https://www.tacticalprojectmanager.com/basics/project-goal-definition-common-mistake/>

Primjer 3: "Cilj projekta je izgradnja nove web stranice za našu kompaniju". Ukoliko se dizajnira nova web stranica za kompaniju sa novim logom i lijepim slikama bez nekog drugog cilja, takav projekat će biti samo trošak. Šta je razlog za kompanije da imaju web stranicu? Kompanijama web stranice služe samo za privlačenje klijenata i zaradu.

Unaprijeđena definicija cilja je: "Napravite novu web stranicu za kompaniju kako bi se povećala online prodaja za 20% u narednoj godini."

Primjer 4. Opšti cilj projekta: "Izgraditi novo skladište u Bijelom Polju kako biste bolje opsluživali klijente na sjeveru Crne Gore".

Specifični ciljevi :

- 1.Smanjite prosječno vrijeme isporuke sa 3 dana na 1 dan.
- 2.Povećajte ocjenu zadovoljstva kupaca sa 3,5 na 4,5 bodova.
- 3.Smanjite ukupne troškove dostave sa 0,2 miliona eura na 0,15 miliona eura.
- 4.Zaposlite dodatno osoblje za sve logističke procese

Specifični ciljevi su opipljivi rezultati koji podržavaju (viši) cilj. Specifični ciljevi projekta su rezultati koje projekat treba da ostvari neposredno nakon što projekat završi ili nakon kraćeg vremenskog roka od završetka projekta.

Pri određivanju specifičnih ciljeva uobičajeno se koristi SMART metoda. Naziv metode SMART (u prevodu: pametan) je akronim engleskog jezika sastavljen od pridjeva koji kažu da cilj treba biti:

- Specific - specifičan
- Measurable – mjerljiv
- Achievable - ostvariv
- Realistic - realni, izvodljiv
- Time-bounded – vremenski ograničen.

Poželjno je da svaki specifični cilj zadovolji ove kriterijume kriterija, a prije svega da je ostvariv i da ima jasno područje djelovanja. Postavljanje specifičnih ciljeva omogućava efikasan monitoring i evaluaciju realizacije projekta.

MJESTO I VRIJEME TRAJANJA PROJEKTA

Geografska odrednica tj. da li se projekat odnosi na određeno geografsko područje u Crnoj Gori – određeni grad, naselje ili ima za cilj da obuhvati čitavu Crnu Goru (tj. rezultati su takvi da se odnose na čitavu zemlju) treba biti jasno navedeno u predlogu projekta.

Osim geografske odrednice, trajanje projekta, tj. vrijeme koje je potrebno da se anticipirane aktivnosti implementiraju mora biti definisano i naglašeno u predlogu projekta.

INDIKATORI

Indikatori su način da se izraze mjerljivost, realnost i vremensko ograničenje ciljeva.

Indikatori mogu biti:

1. Kvantitativni indikatori (mjerljivi/direktni indikatori - varijabla je jasna i laka za izmjeriti) i
2. Kvalitativni indikatori (nemjerljivi/opisni/indirektni indikatori - kod kojih je mnogo teže opisati promjene varijable).

Slika 2. Razlika između kvalitativnih i kvantitativnih indikatora

KVALITATIVNI POKAZATELJI	KVANTITATIVNI POKAZATELJI
<p>Informacije proizvedene kvalitativnom metodom (na osnovu mišljenja). Ne zasniva se na mjeri koja koristi standardizirani instrument.</p>	<p>Informacije zasnovane na činjenicama koristeći proces brojanja (elementarni indikator) ili se mogu izračunati pomoću elementarnih indikatora (omjeri, stope, tj. izvedeni indikatori)</p>
PRIMJERI	
<ul style="list-style-type: none"> - ocjena žirija tokom takmičenja (npr. rezultat) - rangiranje od strane ljudi na osnovu njihovog mišljenja, percepcije itd. - mišljenje roditelja o mogućnosti da njihova djeca pohađaju razred osnovne škole sa kvalifikovanim i iskusnim nastavnikom. 	<ul style="list-style-type: none"> - broj kvalifikovanih i iskusnih nastavnika - trošak po učeniku - broj kvalifikovanih i iskusnih nastavnika na 1.000 djece osnovnoškolskog uzrasta.

Jedan cilj može imati više indikatora. Da bi adekvatno definisali indikatore morate imati razumijevanje šta se želi postići realizacijom prprojekta. Indikatori treba da precizno opisuju cilj, svrhu ili rezultat projekta.

Indikatori ukazuju da li se aktivnosti i akcije koje su planirali zaista dešavaju kako je planirano, ovi indikatori se zovu indikatori rezultata. Ova vrsta indikatora pomaže da se utvrdi da li se sprovode planirane aktivnosti, ali nam ne daju predstavu o efektu koji ovi rezultati donose. Zato je važno pratiti kako sprovođenje aktivnosti tako i promjene z rezultat toga – pozitivne ili negativne, namjerne ili nenamjerne.

Kvantitativni indikatori se mogu izraziti na više načina, u zavisnosti od podataka koji su uključeni i njihove upotrebe. Kvantitativni faktori se uvijek mogu izraziti kao broj. Primjeri kvantitativnih indikatora su:

- Broj ljudi koji pohađaju obuku
- Težina ulovljene ribe
- Prosječna ocjena po predmetu u školi
- Nezaposlenost (prema godinama, spolu, zanimanju)
- Prihod po glavi stanovnika
- Broj organizacija zajednice
- Stope HIV infekcije
- Prosječna žetva pirinča po hektaru
- Troškovi transporta do tržišta
- Povećanje prihoda domaćinstva
- Broj učenika po odjeljenju
- Broj nastavnika matematike na 1000 učenika

Za precizno definisanje indikatora, može se koristiti i metod pasoš indikatora, gdje se precizno definišu svi elementi relevantni za indikator : cilj ili aktivnost za koji se indikator veže, izvor podataka i ko ih objavljuje, učestalost objavljivanja podataka, kratak opis indikatora i način na koji se dobija, podaci o polaznoj vrijednosti indikatora, kao i podaci o ciljanim vrijednostima indikatora. Svi ovi podaci o indikatoru nam pomažu i da provjerimo da li smo izabrali adekvatan indikator, da li možemo imati na raspolaganju podatke, da li je indikator realan i da li su ciljane vrijednosti realno postavljene. Definisanje indikatora je još jedna tačka provjere postavljanja ciljeva i realističnosti projekta.

Stoga je svaka faza izrade projekta jednako važna i omogućava nam kontinuiranu provjeru da li dobro planiramo aktivnosti, koliko realno postavljamo ciljeve i služi za

unapređenje predloga projekta. Korišćenje metoda kao Pasoš indikatora, treba da nam pomogne u što boljoj pripremi predloga projekta. U većini projekata neće biti potrebno imati Pasoš indikatora kao sastavni dio ponude, ali svakako se preporučuje da bude dio priprema predloga.

Metod – Pasoš indikatora primjer

Naziv indikatora	Stopa nezaposlenosti			
Odgovarajući cilj ili aktivnost	Napređenje životnog standarda stanovnika Crne Gore			
Izvor podataka za praćenje indikatora uspjehnosti	Anketa o radnoj snazi, MONSTAT			
Učestalost objavljivanja podataka	Kvartalno			
Kratak opis indikatora i metodologije (formule/jednačine)	Smanjenje stope nezaposlenosti ukazuje na povećanje broja stanovnika koji imaju zaposlenje. Zaposlenje doprinosi unapređenju životnog standarda pojedinaca			
	FORMULA/JEDNAČINA			
Podaci o polaznim vrijednostima	PV (IV kvartal 2022): 20%			
Podaci o ciljnim vrijednostima	IV kvartal 2023	IV kvartal 2024	IV kvartal 2025	IV kvartal 2026
	18%	15%	14%	12%

Kvalitativno prikupljanje podataka igra važnu ulogu u praćenju i evaluaciji jer vam pomaže da se stekne dublje razumijevanje određenog problema i stekne utisak o percepciji ljudi. Kvalitativni indikatori pružaju detaljne informacije o nekim od nematerijalnih faktora kao što su iskustva, mišljenja, motivacije, ponašanja ili opisi procesa, događaja ili određenog konteksta relevantnog za projekat. Dakle, drugim riječima, kvalitativni pristup koristi percepciju i iskustva za mjerenje promjena.

Kvalitativni indikatori se mogu definisati kao percepcije ljudi o nekom predmetu. Kvalitativni indikatori su nenumerički faktori za određivanje stepena napretka ka određenom cilju. Kvalitativni podaci zasnivaju se na mišljenjima, osjećajima ili gledištima, a ne na čvrstim činjenicama ili brojkama.

Primjeri kvalitativnih indikatora su sljedeći:

- Veća sloboda izražavanja
- Jednostavan pristup objektu
- Učešće u omladinskim grupama
- Nivoi učešća u sportu
- Povećana uvjerenost ljudi u poboljšanje demokratskih sistema
- Učešće žena u donošenju odluka
- Poboljšani radni odnosi među zaposlenima
- Nivo zadovoljstva uslugama

Rezultati kvalitativnih indikatora obično se izražavaju kao procentualna promjena, npr. % povećanje u pravilnim praksama pranja ruku.

CILJNA GRUPA I KORISNICI

Predlog projekta treba da sadrži jasno definisanu ciljnu grupu i direktne korisnike projekta. Ciljna grupa je šira grupa ljudi na koje djelujete, oni čije ponašanje će dovesti do toga da korisnici imaju korist od projekta, korisnici predstavljaju grupu ljudi, organizacija koja će imati direktnu korist od projekta.

REZULTATI PROJEKTA (DELIVERABLE)

Rezultati projekta su usluge ili proizvodi koji će biti isporučeni korisnicima. Rezultati trebaju biti povezani uz glavne uzroke problema s kojima se suočava ciljna grupa.

“Rezultat je specifičan, mjerljivi proizvod projekta, koji se postiže provođenjem različitih aktivnosti u projektu. On se uvijek piše u prošlom vremenu (održano, educirano, tiskano i sl.)” (Pavić-Rogošić 2012:23)

Rezultati su konkretni proizvodi ili usluge, koji sumiraju aktivnosti i brojčano su mjerljivi.

Primjer 1. Rezultati projekta Uspostavljanje sertifikacije računovođa u Crnoj Gori su:

1. Trening materijali razvijeni
2. Održana obuka za 50 računovođa
3. Organizovana dva ispitna roka za polaganje ispita
4. Priremljeni priručnici/pravilnici koji regulišu procedure sertifikacije

PLAN AKTIVNOSTI SA VREMENSKIM ROKOVIMA

Plan aktivnosti predstavlja listu aktivnosti u projektu, koje se trebaju implementirati da bi se ostvarili ciljevi projekta. Postoje različite forme akcionih planova, zavisno od projekta, ali postoje zajednički elementi svih akcionih planova.

Akcioni plan prikazuje izvršenje plana projekta, to je detaljna lista aktivnosti/zadataka koji se moraju završiti da bi se postigli ciljevi projekta. Akcioni plan je sličan planu implementacije projekta i od velike je pomoći tokom faza planiranja i izvođenja projekta.

Akcioni plan uključuje korake i vremenski okvir kao i projektni tim. Akcioni plan je uobičajeno tabelarni prikaz, koji treba da sadrži sledeće elemente:

Matrica aktivnosti koja se uobičajeno popunjava, ukoliko se dobijaju sredstva iz fondova EU, uobičajeno sadrži informacije o aktivnostima, resursima potrebnim za implementaciju projekta, pretpostavke za implementaciju. Implementaciju projekta može ugroziti nešto što je van kontrole organizacije koja implementira projekat, tako da je u fazi implementacije aktivnosti važno identifikovati spoljašnje faktore koji mogu uticati na implementaciju projekta i projektnih aktivnosti.

Matrica aktivnosti (EU projekti)

<p><i>Koje su ključne aktivnosti koje treba provesti da bi se proizveli planirani rezultati?</i></p> <p><i>(*aktivnosti bi u principu trebale biti povezane s odgovarajućim ishodom(ima) jasnim numeriranjem)</i></p>	<p>Sredstva</p> <p><i>Koji su politički, tehnički, finansijski, ljudski i materijalni resursi potrebni za sprovođenje ovih aktivnosti, e. g. osoblje, oprema, zalihe, operativni objekti, itd.</i></p> <p>Troškovi</p> <p><i>Koliki su troškovi akcije? Kako su klasifikovani? (Raščlanjen budžet za akciju)</i></p>	<p>Pretpostavke</p> <p><i>Faktori izvan kontrole upravljanja projektom koji mogu uticati na povezanost aktivnosti i rezultata.</i></p>
---	--	---

Kao što je navedeno, zavisno od donator, tipa projekta koji se radi, akcioni planovi mogu imati različite forme. Neki od obrazaca akcionih planova su predstavljeni u nastavku.

Opšti cilj projekta

Specifični cilj 1.

R.br	Mjere	Aktivnosti	Rokovi	Nosilac aktivnosti	Sadašnje stanje	Ciljana vrijednost/rezultat	Indikator
1.							
2.							

Specifični cilj 2.

1.							
2.							
3.							



**GREEN
THINKING**
FOR GREENER COMMUNITY

Obrazac Akcionog plana

Svrha: Da se pripremi plan implementacije i praćena i podrži implementacija.

- Directions:**
1. Korišćenjem obrasca se razvija plan aktivnosti prilagođen potrebama.
 2. Redovno ažurirati plan aktivnosti, shodno uspjehu u implementaciji

Cilj:

Rezultati/postignuća:

Aktivnosti <i>Šta će biti urađeno?</i>	Odgovornost <i>Ko će to uraditi?</i>	Vremenski okvir <i>Do kada?</i> <i>(Dan/mjesec)</i>	Resurs	Indikator	Potencijalni rizici/ Pretpostavke implementacije	Plan komunikacije <i>Ko je uključen?</i> <i>Koliko često se pripremaju izvještaji</i>
Aktivnost 1						
Zadatak 1:						
Zadatak 2:						
Zadatak 3:						
Aktivnost 2						
Zadatak 1:						
Zadatak 2:						
...						

Primjer Akcionog plana za reformu javnih finansija države X

Sveobuhvatni cilj 1: Unapređenje fisklane discipline					
Specifičan cilj 1: Tačnost makroekonomskih indikatora i projekcija troškova					
Rezultat		Indicator(s) to measure achievement of the objective		Polazna vrijednost	Cilj 2020
Pažljiva i realna procjena redovnih i vanrednih prihoda budžeta		<ul style="list-style-type: none"> • Prosječno ostupanje poreskih prihoda u odnosu na projektovane prihode • Prosječno odstupanje vanrednih prihoda u odnosu na pprojektovane 		<ul style="list-style-type: none"> • 7.7% • 7.6% 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 – 3 %
Aktivnosti	Indikatori			Odgovorne institucije	
	2016	2017	2018	Glavna	Podrška
1.1 Osigurati dovoljne kapacitete obučenog osoblja makro jedinice		<p>Makro jedinica zapošljava 6 osoba sa odgovarajućim analitičkim vještinama</p> <p>Svi članovi tima su pohađali obuke o korišćenju obrazaca prilikom izrade makroekonomskih projekcija</p>	Svi članovi tima su završili obuku o korišćenju obrazaca prilikom izrade makroekonomskih projekcija	Ministarstvo finansija	MMF, EU
1.2 Objavljivanje metodologije makroekonomskih projekcija			Metodologija za pripremu makroekonomskih projekcija je objavljena na sajtu Ministarstva finansija	Ministarstvo finansija, Makro jedinica	
...					



BUDŽET PROJEKTA

Procjena budžeta potrebnog za implementaciju projekta treba biti realistična i detaljna. Donatori uobičajeno imaju i uputsva o planiranju budžeta, uključujući i pravila šta se smatra u opravdane, tj. troškove koje donator finansira.

Ukoliko implemencijaj projekta podrazumijeva i ostvarivanje prihoda u pregledu budžeta potrebno je prikazati i prihode. Prihodi su financijska sredstava koji se koriste kao sredstva podrške projektu. Ako je izvor financiranja samo jedan, nije nužno prikazivati taj dio budžeta, međutim mnogi projekti financiraju se iz više izvora. Takođe, većina donatora očekuje doprinos finansiranju projekta I od strane organizacije.

Troškovi (izdaci ili rashodi) - su svi izdaci koje je moguće predvidjeti tokom implementacije projekta. Prijedlog budžeta sastoji se od budžetskih linija u okviru kojih koje se razvrstavaju troškovi, što služi praćenju troškova projekta. Dvije najvažnije vrste troškova su direktni troškovi i troškovi rada.

- **Programski ili direktni troškovi** vezani su uz neku aktivnost (npr. organizaciju radionice).
- **Operativni ili troškovi rada** vezani su uz interne aktivnosti same organizacije i obično su kratkoročno nepromjenjivi (npr. plaće osoblja).

Ukoliko ste korisnik sredstava nekog od projekata Evropske unije EU već definiše indikativne/maksimalne vrijednosti za ekspertske dane, zavisko od oblasti projekta, tipa ekspertize, ekspertskeog znanja koje se procjenjuje na osnovu akademskih postignuća i radnog iskustva.

U troškove projektra treba uključiti sve troškove koji su potrebni za realizaciju projekta. Uključite troškove zakupa, kancelarijske opreme, alata, administrativne troškove,

kancelarijski material i sl. Ukoliko posjedujete kancelarijski prostor trošak se uključuje kao imputirana renta, tj. trošak je visina rente koju bi ste plaćali da ne posjedujete poslovni prostor, salu i sl. Sličan sistem se primjenjuje za kancelarijsku opremu i material. Troškove administrativnog osoblja i tehničkog osoblja je isto tako važno procijeniti i uključiti, budući da implementacija projekta podrazumijeva i korišćenje usluga računovođa, administrativnih radnika.

Uključivanje i procjena imputiranih troškova je veoma važno prilikom planiranja budžeta je posebno važno prilikom računanja finansijskog doprinosa koji će vasa organizacija dati implementaciji projekta.

Dodatno, svaki donator ima pravila šta smatra u opravdane troškove projekta, tj. koji troškovi se mogu finansirati iz sredstava projekta a koji se ne smatraju opravdanim. Šta su opravdani troškovi i kako se budžet utvrđuje, kao i sami obrazac budžeta je obično sastavni dio poziva za implementaciju projekta.

Ukupno Oprema i kancelarijski materijal							
4. Lokalna kancelarija							
4.1 Troškovi vozila	Mjesečno				Mjesečno		
4.2 Najam kancelarije	Mjesečno				Mjesečno		
4.3 Kancelarijski materijal	Mjesečno				Mjesečno		
4.4 Druge usluge (telefon električna energija, održavanje)	Mjesečno				Mjesečno		
Ukupno Lokalna kancelarija							
5. Drugi troškovi i usluge							
5.1 Publikacije							
5.2 Studije, istraživanja							
5.3 Troškovi revizije							
5.4 Troškovi evaluacije							
5.5 Troškovi prevođenja I prevodilaca							
5.6 Finansijske usluge (troškovi bankarskih garancija)							
5.7 Troškovi konferencija i seminara							
5.8. Aktivnosti vidljivosti							
Ukupno Troškovi drugih usluga							
6. Ostali troškovi							
Ukupno Ostali troškovi							
7. Ukupno direct eligible costs of the Aktivnost (1-6)							
8. Indirektni troškovi (maksimalno 7% od 7, od ukupno opravdanih troškova Aktivnosti)							
9. Ukupni opravdani troškovi Aktivnosti, isključujući volontiranje i rezerve (7+ 8)							

10.1 Rezerva (maksimalno 5% of 7 od ukupno opravdanih troškova Aktivnosti)							
10.2 Rad volontera	Po danu				Po danu		
11. Ukupno opravdani troškovi (9+10)							
12. - Porezi - Doprinos u naturi							
13. Ukupno prihvaćeni troškovi Aktivnosti (11+12)							



3.2. Savjeti za efikasno pisanje projekata

Prilikom pisanja projekata, postoji nekoliko već provjerenih strategija za uspješne predloge projekata:

- **Pišite za svoju publiku.** Prilikom pisanja predloga projekata morate imati na umu kome se obraćate, tj. ko treba da vam odobri izvođenje projekta ili finansiranje projekta. Preliminarna istraživanja donatora, ciljeva, stila i za šta se zalažu će pomoći u izboru odgovarajuće terminologija i da se na pravi način ciljevi projekta približe/obrazlože donatoru/menadžmentu organizacije.
- **Budite ubjedljivi.** Predlogom projekta treba da ubijedite svoju publiku da odobri projekat ili finansiranje projekta. Stoga morate biti ubjedljivi i dobro obrazložiti projekat na način da uključite sve informacije sa kojima raspolazete – podatke, istraživanja, projekcije, studije slučaja i slične izvore. Predstavljanje vašeg iskustva i kvalifikacija relevantnih za izvođenje projekta na odgovarajući način je, takođe, veoma važno.
- **Povežite se sa korisnicima projekta.** Iako je projekat dobra ideja, ukoliko je korisnici ne razumiju i ne shvataju zašto je važan za njih, može doći do odbijanja projekta ili finansiranja. Zato predlog projekta mora jasno ukazivati kako projekat doprinosi ciljevima korisnika projekta.
- **Predlog projekta treba da bude jednostavan.** Jednostavan predlog je lak za čitanje i razumijevanje, stoga prilikom pisanja predloga treba koristiti razumljive termine, jednostavne rečenice da potencijalna publika (donatori i menadžment)

mogu lako shvatiti zašto je projekat potreban, koji problem rješava/ koji su ciljevi projekta i kakva rješenja se predlažu.

- **Pratite standarde.** Iskazivanje kreativnosti prilikom pisanja projekta treba da bude izraženo u projektnim idejama i rješenjima, dok se to ne odnosi na samu formu projekta da ne bi doprinosi konfuziji kod publike i da se ne bi ispustile važne informacije. Ukoliko postoji zadana forma projekta, što je slučaj kod većine donatora, treba pratiti striktno zadatu formu projekta.
- **Pažljivo provjerite i revidirajte predlog projekta.** Nakon pripreme predloga projekta, treba ga pažljivo pročitati da se eventualne slovne i gramatičke greške ili eventualne nejasnoće otklone. Najbolje je da predlog date na čitanje nekom iz tima ko nije učestvovao u pripremi, da bi se dobio "svjež" pogled na predlog i dobila inicijalna povratna informacija da li je predlog projekta jasan. Ukoliko imate vremena, nakon nekoliko dana još jednom pročitajte projekat da se uvjerite da ste na adekvatan način vaše ideje i ciljeve prenijeli u predlog i da je projekat dobro obrazložen. Jasan predlog bez grešaka demonstrira profesionalizam i povećava šanse za odobravanje projekta.

Savjeti za lektorisanje projekta

- 1. Planirajte lekturu.** Lektura zahtijeva vrijeme i koncentraciju. Odvojite najmanje sat vremena da završite pregled i pronađete mirno mjesto bez ometanja.
- 2. Lekturu radite odmorni.** Lektorišite projekat ujutro ako možete.
- 3. Budite pedantni.** Provjerite pravopisne i gramatičke greške.
- 4. Provjerite font.** Za pisanje projekta i demonstriranje profesionalizma, font je jako važan. Odaberite font koji je jasan i čitljiv ka Calibri, Cambria, Garamond i Helvetica, mada nekad I donator u sklopu tehničkih pravila propišu i font koji se treba koristiti. Nemojte koristiti previše stilizova fontove kao što su Comic Sans, Brush Script ili Papyrus.
- 5. Odšampajte.** Provjerite predlog projekata koristeći štampanu i koristite olovku u boji da lako vidite svoje označene promjene.
- 6. Pročitajte svaku riječ.** Čitajte jednu po jednu riječ. Iako nije tako sporo kao što zvuči, ova taktika pruža promišljeniji pristup čitanju.
- 7. Lektorišite po cjelinama.** Umjesto da odjednom čitate cijeli projekat fokusirajte se na dio po dio, kao što su samo naslovi, bilo koje oznake ili svi datumi.
- 8. Šampajte drugim fontom.** Odšampajte projekat drugim fontom. Ako ste navikli na Calibri, isprobajte serif font kao što je Times New Roman dok čitate. Čak i ova mala promjena može vam pomoći da uhvatite greške koje su nekada bile nevidljive.

(Profesionalni savjet: Napravite kopiju datoteke i promijenite font u drugoj datoteci kako ne biste poništili formatiranje originala.)
- 9. Navedite greške.** Napravite listu svih ponavljajućih grešaka koje pronađete dok čitate i kada se vratite svom dokumentu da izvršite konačne ispravke, budite sigurni da ste ih sve uhvatili pomoću funkcije „Pronađi i zamijeni“ (Find and replace) na svom računaru (Ctrl+F).
- 10. Fokusirajte se na male stvari.** Provjerite usklađenost sa jezičkim standardima kao što su velika slova, interpunkcija, razmaci i oznake. Da li ste svaki red završili tačkom ili ne? 17.
- 11. Provjerite izbor riječi.** Provjerite izbor riječi, posebno ako su značenja dvosmislena ili koristite poslovnu terminologiju. Nikada ne koristite riječi koje ne razumijete jasno.
- 12. Provjerite hiperveze.** Kliknite na bilo koju aktivnu hipervezu (npr. e-poštu, članke, itd.) koju ste dodali u predlog projekta da bi bili sigurni da stižu na svoje ispravno odredište.
- 13. Još jednom provjerite vlastita imena i naslove.** Ovu informaciju je lako previdjeti, pa se vratite na nju.
- 14. Ne očekujte da ćete uhvatiti svaku grešku odjednom.**
- 15. Još jednom provjerite fraziranje i formatiranje.** Ako promijenite frazu ili formatiranje u svom životopisu kao rezultat lektoriranja, vratite se i još jednom provjerite te odjeljke. Ove promjene mogu dovesti do grešaka koje ne primjećujemo, stoga treba pažljivo pročitati sve rečenice ili paragrafe koje ste izmijenili.

IV. Matrica logičkog okvira (Logframe matrica)

Većina donatora koristi koristi matricu logičkog okvir u procesu planiranja projekata i ponekad je sastavni dio projektne dokumentacija. Matrica služi kao alat za jasno definisanje ciljeva, definisanje hijerarhije ciljeva i njihov uzročno posledični slijed.

Pristup logičkog okvira (LFA) je osnovni alat koristi se u okviru upravljanja projektnim ciklusom, na sledeći način:

- tokom **faze identifikacije** projekta koristi se da pomogne prilikom analize postojeće situaciju, istraži relevantnost predloženog projekta i identifikuje potencijalne ciljeve i strategije;
- tokom **faze formulacije**, LFA podržava priprema odgovarajućeg plana projekta sa jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, rizikom i definisanim nivoima odgovornosti upravljanja;
- tokom **implementacije projekta/programa**, LFA je ključni alat za podršku ugovaranju, operativnom planiranju rada i praćenje; i
- tokom faze evaluacije i revizije matrica logičkog okvira daje sažeti zapis o šta je planirano (ciljevi, indikatori i ključ pretpostavke), i na taj način daje osnovu za učinak i procjenu uticaja.

Matrica logičkog okvir, je alat za planiranje koji se sastoji od matrice koja pruža pregled cilja projekta, aktivnosti i očekivanih rezultata. On pruža strukturu koja pomaže u

određivanju komponenti projekta i njegovih aktivnosti i za njihovo međusobno povezivanje, kao i identifikuje mjere pomoću kojih se prate očekivani rezultati projekta.

Logički okvir (ili LogFrame) se sastoji od matrice sa četiri kolone⁵ i četiri ili više redova koji predstavljaju ključne elemente plana projekta (zavisno od toga kako je organizovana):

- **Hijerarhija ciljeva projekta.** Prvi red/kolona prikazuje razvojni put projekta tj. kako će se postići cilj ili rezultat. Svaki cilj ili rezultat treba objasniti ciljem ili rezultatom neposredno ispod. Iako različiti donatori koriste različitu terminologiju, LogFrame obično u prvoj koloni prikazuje:
 - CILJ / OPŠTI CILJ / RAZVOJNI CILJ
 - SVRHA / NEPOSREDNI CILJ
 - ISHODI
 - AKTIVNOSTI

- Druga i treća kolona prikazuju kako će se pratiti postignuća projekta i sastoje se od sljedećeg:
 - Indikatori – kvantitativno ili kvalitativno mjerenje koje pruža pouzdan način mjerenja promjena povezanih sa intervencijom.
 - Izvori verifikacije – opisuju izvore informacija neophodne za prikupljanje podataka koji bi omogućili izračunavanje indikatora.

- Na kraju, zadnja kolona predstavlja opis pretpostavke koji vode do ispunjenja tih ciljeva i aktivnosti koje će omogućiti postizanje rezultata.

⁵ Primjer naveden na sledećoj strani dodaje još tri kolone koje su u suštini podkolone kolone Indikator.

Važan dio procesa je identifikovanje rizika, koji ugrožavaju implementaciju projekta, na koje se nekad može a nekad ne može uticati. U matricu logičkog okvira upisuju se pretpostavke koje treba da budu ispunjene kako bi projekat, nakon uspešno sprovedenih aktivnosti, doveo do očekivanih rezultata.



	Rezultatski lanac	Indikator	Početa vrijednost (vrijednost i referentna godina)	Cilj 1. referentna godina (vrijednost i referentna godina)	Sadašnja vrijednost* (referentna godina)	Izvori i načini verifikacije	Pretpostavke
Uticao (Sveobuhvatni cilj)	Šira, dugoročna promjena kojoj akcija doprinosi na nivou zemlje, regiona ili sektora, u političkom, društvenom, ekonomskom i ekološkom globalnom kontekstu, a koja će proizaći iz intervencija svih relevantnih aktera i stejkholdera.	Kvantitativna i/ili kvalitativna varijabla koja pruža jednostavno i pouzdano sredstvo za mjerenje postizanja odgovarajućeg rezultata Da se prikaže, kada je relevantno, raščlanjeno po polu, starosti, urbanom/ruralnom, invaliditetu, itd.	Vrijednost indikatora(a) prije intervencije prema kojima se može procijeniti napredak ili napraviti poređenja. (U idealnom slučaju, da se izvuče iz strategije partnera)	Predviđena konačna vrijednost indikatora(a). (U idealnom slučaju, da se izvuče iz strategije partnera)	Najnovija dostupna vrijednost indikatora(a) u vrijeme izvještavanja (* ažurirati u privremenim i završnim izvještajima)	Idealno je da se izvuče iz partnerove strategije.	Nije primjenljivo
Ishodi (Specifični ciljevi)	Glavni srednjoročni učinak intervencije fokusirajući se na promjene u ponašanju i institucionalne promjene koje su rezultat intervencije (Dobra praksa je imati samo jedan specifičan cilj, međutim za velike akcije, drugi kratkoročni ishodi mogu biti uključeni ovdje)	Pogledati definiciju gore	Vrijednost indikatora(a) prije intervencije prema kojima se može procijeniti napredak ili napraviti poređenja.	Predviđena konačna vrijednost indikatora(a).	Kao gore navedeno	Izvori informacija i metode koje se koriste za prikupljanje i izvještavanje (uključujući ko i kada/koliko često).	Faktori izvan kontrole menadžmenta projekta koji mogu uticati na uticaj/ishode.

*Drugi ishodi (gdje je	Tamo gdje je relevantno, drugi kratkoročni efekti intervencije koji se fokusiraju na promjene ponašanja i institucije koje su rezultat intervencije (npr. srednji ishodi se mogu smjestiti ovdje)	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Faktori izvan kontrole menadžmenta projekta koji mogu uticati na povezanost specifičnih ciljeva/drugih ishoda.
Rezultati	Direktni/opipljivi proizvodi (infrastruktura, dobra i usluge) isporučeni/generisani intervencijom (*Ishodi bi u principu trebali biti povezani sa odgovarajućim ishodima putem jasnog numerisanja)	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Kao gore navedeno	Faktori izvan kontrole menadžmenta projekta koji mogu uticati na povezanost drugih ishoda/rezultata.



Literatura

Publikacije:

1. European Commission (2004) – Project Cycle Management Guidelines, March 2004
2. Infohaus (2014) - Priručnik za pisanje prijedloga projekata i izrada biznis plana, Sarajevo
3. Bečić, Emina (2012.): Korak po korak do najbolje aplikacije, Cober, Sarajevo
4. Draganić, Jasna i drugi (2005.): Priručnik za nevladine organizacije - Priprema i pisanje projektnih prijedloga priprema budžeta za projekte upravljanje projektom, Kaligraf, Sarajevo
5. Vlada Crne Gore (2019) - Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Podgorica

Web izvori:

- <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators>
- <https://www.projectmanager.com/blog/project-definition>
- <https://javnepolitike.me/wp-content/uploads/2020/11/Metodologija-razvijanja-politika-draft3-preview-22SEP20.pdf>
- <https://www.projectmanager.com/training/make-action-plan>
- <https://programs.online.american.edu/online-graduate-certificates/project-monitoring/resources/what-is-a-logframe>
- www.gov.me/mif/eu-fondovi/
- https://resource.actionsee.org/app/uploads/2018/05/doc_manual_3.pdf

O projektu

Projekat "Green Thinking for Greener Community" realizuje Institut za strateške studije i projekcije (ISSP) u partnerstvu sa Centrom za klimatske promjene, prirodne resurse i energiju (CCCNRE) i u saradnji sa Zavodom za školstvo Crne Gore. Projekat finansira Evropka unija.

Cilj projekta je povećanje znanja i svijesti učenika i studenata o zaštiti životne sredine i klimatskim promjenama, kao i izgradnja kapaciteta škola i univerziteta za implementaciju politika zivotne sredine. Specifični ciljevi projekta se odnose na (i) povećanje svijesti, znanja i istraživačkih kapaciteta o zaštiti životne sredine i klimatskim promjenama u srednjim školama i univerzitetima, (ii) unpaređenje kapaciteta škola i univeriteta i jačanje njihove komunikacije i saradnje na polju implementacije politika koje se odnose na životnu sredinu i (iii) povećanje svijesti o zaštiti životne sredine i klimatskim promjenama cijele zajednice.

Projekat se realizuje u 10 opština (Baru, Beranama, Nikšiću, Plavu, Pljevljima, Podgorici, Tivtu, Tuzima, Rožajama i Ulcinju) i uključuje 10 srednjih škola i 4 univerziteta.



**GREEN
THINKING**
FOR GREENER COMMUNITY