



Upravljanje projektnim ciklusom - izrada logičke matrice

*Putokazi prema EU u području odgoja i obrazovanja
Bol, 16. - 18. listopada 2012.*

Hrvoje Bakić - voditelj Službe za programe i projekte EU, MZOS



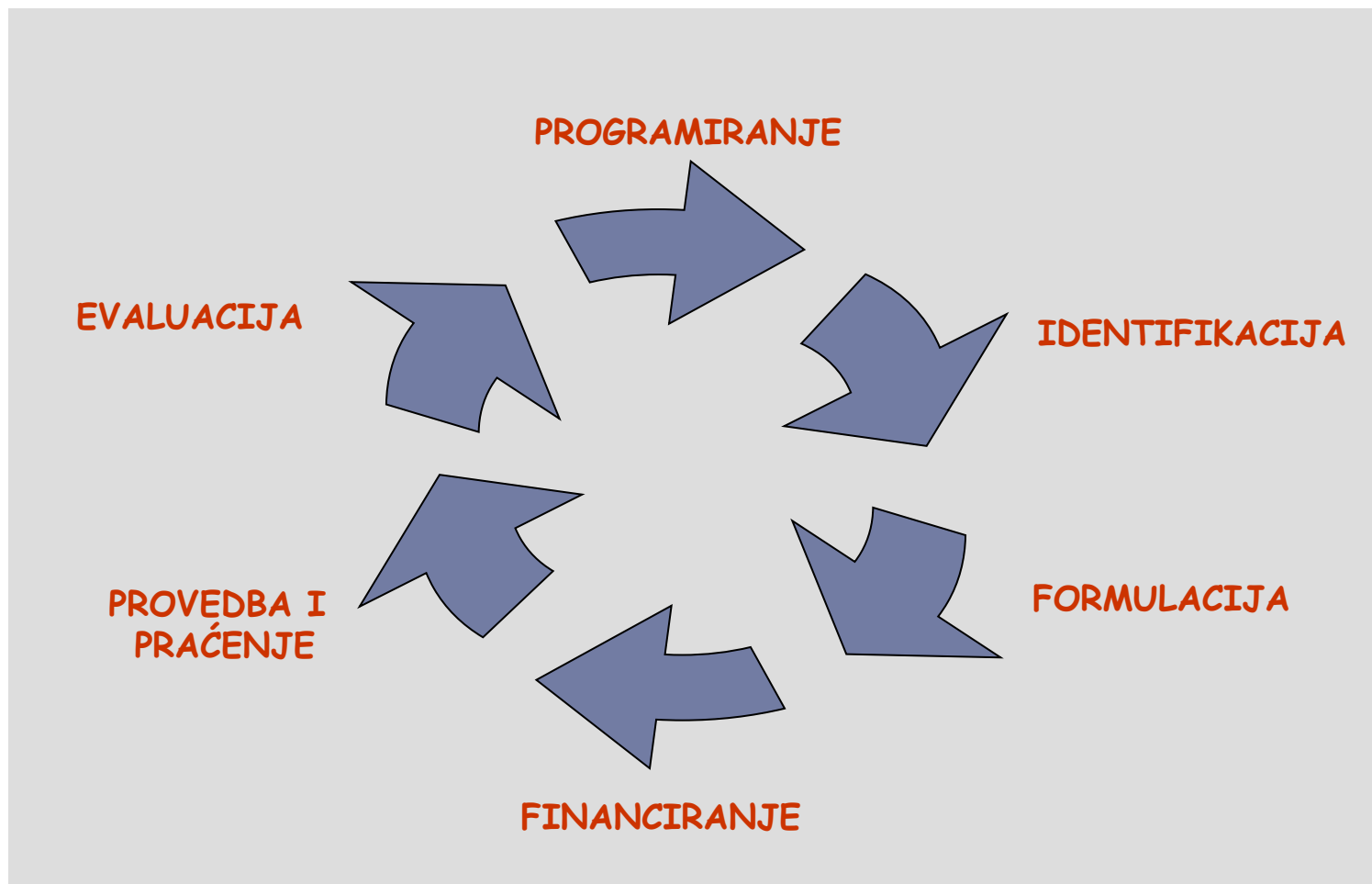
NAČELA UPRAVLJANJA PROJEKTNIM CIKLUSOM

- Poštivanje svih propisanih faza ciklusa
- Uključivanje dionika
- Planiranje upotrebom problemskog stabla, stabla ciljeva te **logičke matrice**
- Projekt mora biti relevantan, izvediv i održiv

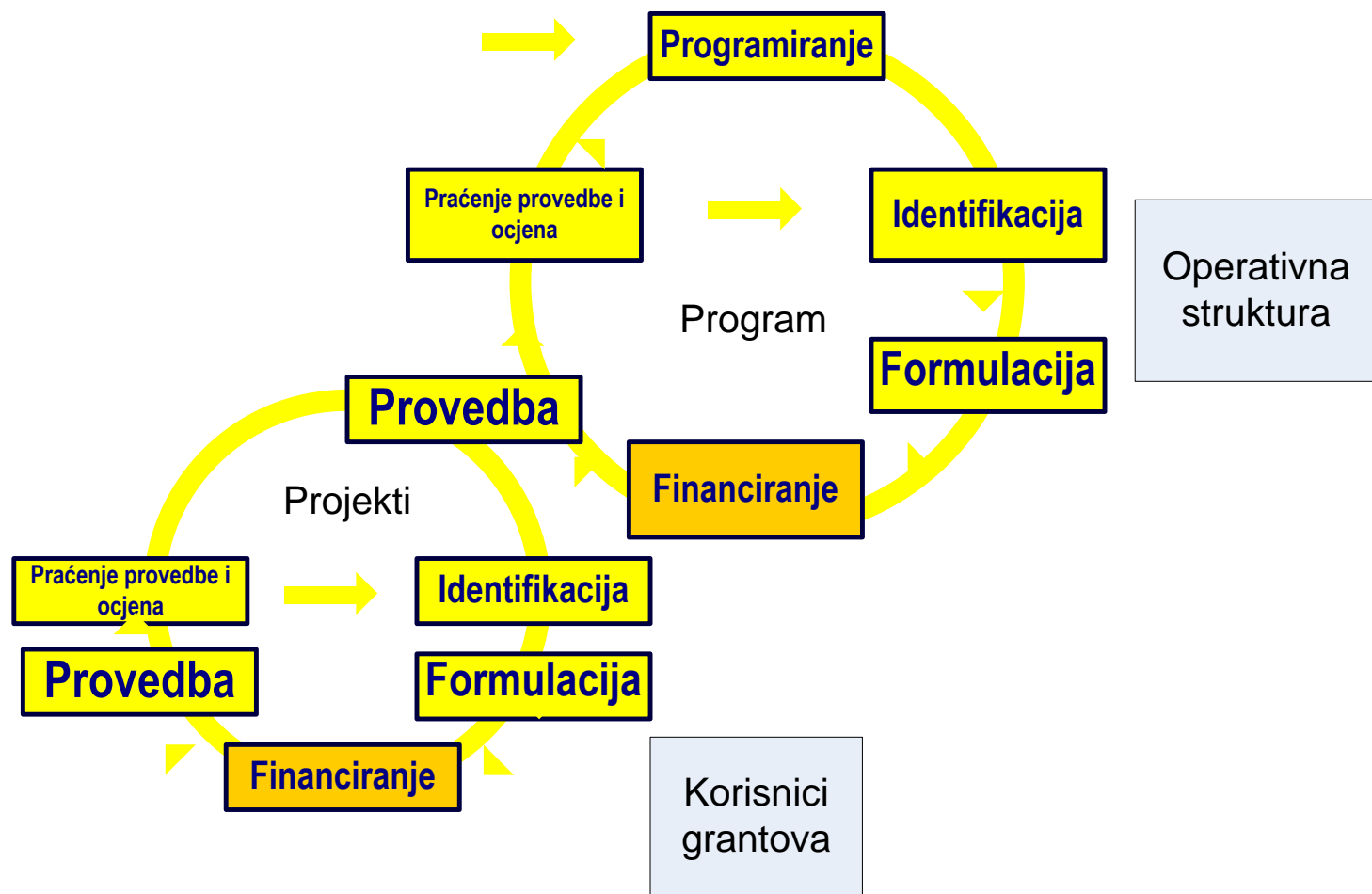
Što je projekt?

- ▶ Projekt je privremeni ili izvanredni posao koji rezultira jedinstvenim rezultatom, produktom ili uslugom.
- ▶ Projekt je jedinstveni skup aktivnosti koje će proizvesti unaprijed definirane rezultate, s određenim početkom i završetkom te s određenom alokacijom resursa.
- ▶ Projekt je niz aktivnosti čiji je cilj ostvarenje jasno određenih ciljeva unutar određenog vremenskog roka i s određenim proračunom (Europska Komisija, PCM Guidelines, ožujak 2004).

Faze projektnog ciklusa



Projektni ciklus – ciklus darovnice



Priprema projekta - sažetak

1. Preliminarne analize (analiza situacije)
2. Analiza problema
3. Analiza aktera
4. Analiza ciljeva



5. Izbor strategije i logike intervencije (projekta)



6. Formuliranje provedbenih aktivnosti
7. Formuliranje potrebnih resursa (ljudskih, finansijskih, materijalnih..)
8. Formuliranje indikatora uspjeha
9. Formuliranje rizika i pretpostavki

A) ANALITIČKA FAZA
Gdje smo?

B) KREATIVNA FAZA
Gdje želimo biti?

C) STRUKTURNA FAZA
Kako stići tamo?

IDENTIFIKACIJA

FORMULACIJA

Analiza dionika

- ▶ Dionici = pojedinci, organizacije, institucije ili skupine ljudi koji mogu imati značajan interes za uspjeh ili neuspjeh projekta i na koje projekt može utjecati svojim rezultatima
- ▶ Korisnici (Beneficiaries): oni koji će imati bilokakve koristi od provedbe projekta
 - a) Ciljna grupa (Target group) – grupa na koju će projekt imati direktan i pozitivan utjecaj (na razini svrhe projekta)
 - b) Krajnji korisnici (Final beneficiaries) – oni koji će dugoročno imati koristi od projekta na razini društva ili sektora općenito

Što je analiza dionika?

- ▶ Jednostavan analitički proces
- ▶ Omogućuje provediteljima projekata prepoznavanje dionika projekta, njihovih interesa i mogućih mjera s kojima možemo osigurati bolju potporu projektu ili smanjiti negativan utjecaj na provedbu projekta
- ▶ Bolje definiranje naše projektne ideje te dizajniranje projekta usmjerenog prema stvarnim potrebama ljudi i okruženja koje ciljamo našim aktivnostima

Problemska analiza omogućuje nam slijedeće:

- ▶ Bolje razumijevanje uzroka i posljedica razvojne teme/problema kojim se bavimo
- ▶ Izgrađuje razumijevanje i konsenzus među dionicima oko rješavanja zajedničkih problema
- ▶ Identificira stvarne probleme i prepreke s kojima se suočavaju ciljne skupine
- ▶ Dobro postavljena analiza problema predstavlja jasan temelj za određivanje relevantnih i usmjerenih ciljeva projekta.



Problem stabilno

Posljedice
problema

Otežano zapošljavanje

Otežan nastavak
obrazovanja

Otežana socijalizacija, društveno
neprihvatljivo ponašanje

Ključni
problem

Djeca s poteškoćama u učenju
županije XY imaju niska
obrazovna postignuća

Učitelji OŠ nisu
dostatno osposobljeni
za rad s djecom s
poteškoćama u učenju

Škole nemaju izrađene
programe rada s
djecom
s poteškoćama u učenju

Škole nemaju opremu,
nastavne materijale i
didaktička pomagala za
rad s djecom
s poteškoćama u učenju

Uzroci
problema

Analiza ciljeva predstavlja:

- ▶ Buduću željenu situaciju koja će se dogoditi provedbom našeg projekta (za razliku od problemske analize koja prikazuje negativne aspekte postojeće situacije)
- ▶ Negativne tvrdnje, problemi izraženi u problemskom stablu preformuliraju se u pozitivne tvrdnje odnosno rješenja ili ciljeve

Stablo ciljeva

- ▶ Prikazuje pozitivna dostignuća odnosno ciljeve
- ▶ Konceptualizira se kao pozitivna zrcalna slika problemskog stabla
- ▶ Hijerarhija uzroci - posljedice postaje hijerarhija sredstva - ciljevi
- ▶ Provjera valjanosti problemskog stabla



Stablo ciljeva

Opći cilj

Bolja integracija djece s poteškoćama u učenju u sustav odgoja i obrazovanja

Veće mogućnosti nastavka obrazovanja

Veće mogućnosti izbora zanimanja

Bolja socijalizacija, nizak rizik neprihvatljivog ponašanja

Specifični cilj

Djeca s poteškoćama u učenju županije XY imaju poboljšana obrazovna postignuća

Učitelji OŠ su dostatno osposobljeni za rad s djecom s poteškoćama u učenju

Škole imaju izrađene programe rada s djecom s poteškoćama u učenju

Škole imaju opremu, nastavne materijale i didaktička pomagala za rad s djecom s poteškoćama u učenju



Zadatak I

Problemsko stablo i stablo ciljeva

Pristup logičke matrice

Pristup logičke matrice je osnovni alat koji se koristi u okviru upravljanja projektnim ciklusom.

Izrada logičke matrice ima dvije faze, **analizu i planiranje**, koje se odvijaju progresivno tijekom faze **identifikacije** i faze **formulacije** u projektnom ciklusu.



Logička matrica

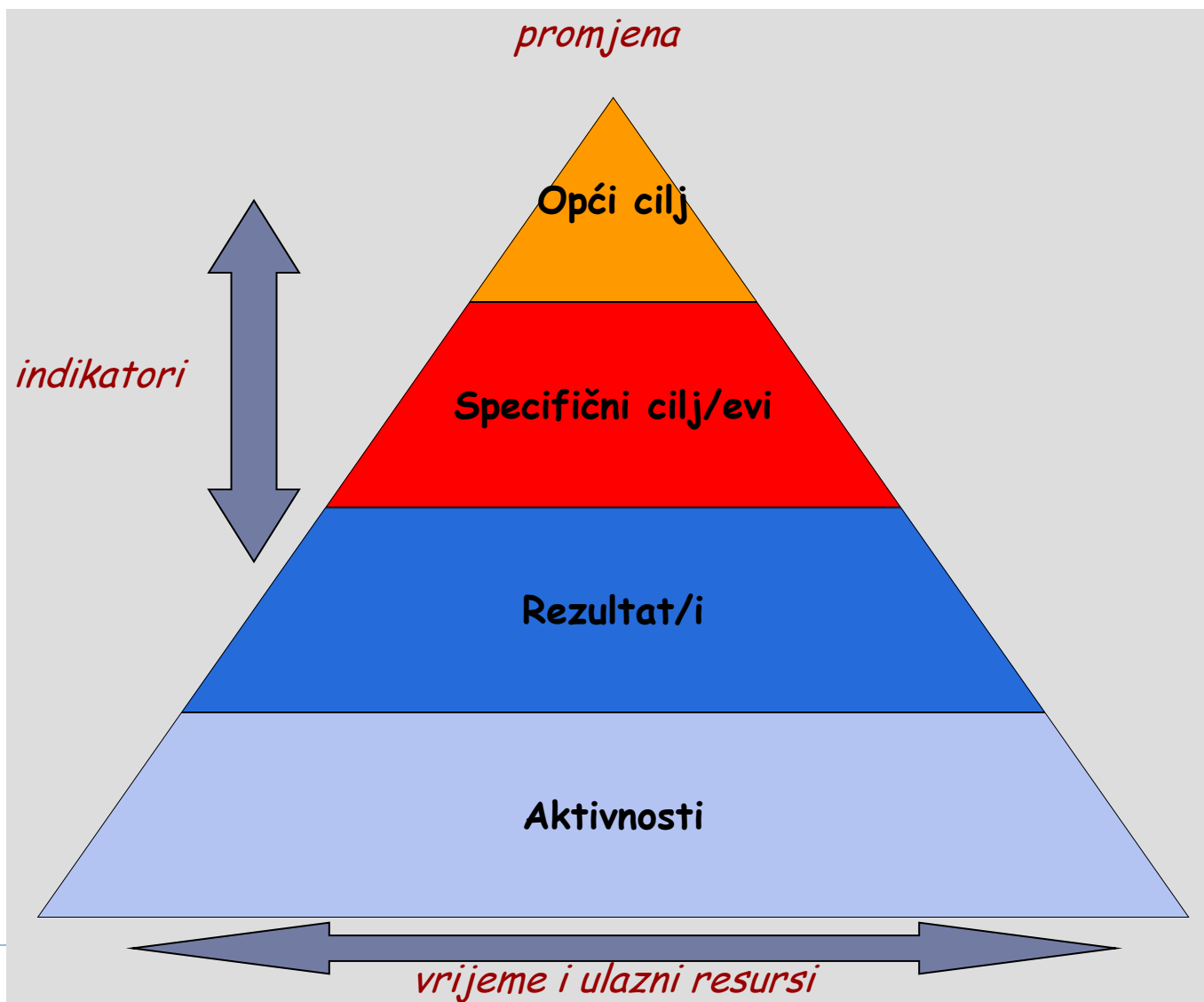
- ▶ Sažet tabelarni prikaz projekta koji služi:
 - ▶ Kvalitetnom i logičnom planiranju i formuliranju projekta
 - ▶ Jasnoj prezentaciji projekta (donatorima i ostalim dionicima)
 - ▶ Praćenju provedbe i ocjeni projekta
- ▶ Matrica u kojoj je predstavljen logički pregled uvjeta, ciljeva, zadataka i aktivnosti za vrijeme provedbe projekta
- ▶ Služi za evaluaciju procesa projekta, pruža okvir za provjeru uspješnosti i ispunjavanja planiranih aktivnosti i njihovih učinaka



Logička matrica:

Opći cilj	Objektivno provjerljivi pokazatelji	Izvori provjere	
Širi ciljevi nacionalne, sektorske ili EZ politike, kojima će projekt doprinijeti. (Upute aplikantima) Ne ostvaruju se samim projektom već su potrebni doprinosi drugih projekata	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja općeg cilja projekta	Gdje i kako se mogu naći informacije o objektivno provjerljivim pokazateljima?	
Svrha projekta	Objektivno provjerljivi pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
Središnji cilj projekta. Rješava glavni problem i definira održivu korist za ciljnu skupinu	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja svrhe projekta.	Gdje i kako se mogu naći informacije o objektivno provjerljivim pokazateljima?	Vanjski faktori koji utječu na uspjeh projekta, no nalaze se van utjecaja projekta. Moraju biti zadovoljeni kako bi projekt doprinjeo općem cilju.
Rezultati	Objektivno provjerljivi pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
Opipljivi ishodi aktivnosti. Kombinacija rezultata postiže svrhu projekta	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja rezultata projekta	Gdje i kako se mogu naći informacije o objektivno provjerljivim pokazateljima?	Vanjski faktori koji utječu na uspjeh projekta, no nalaze se van utjecaja projekta. Moraju biti zadovoljeni kako bi rezultati doveli do svrhe projekta
Aktivnosti	Sredstva	Troškovi	Preduvjeti i pretpostavke
Aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se ostvarili rezultati	<i>Resursi nužni za izvođenje planiranih aktivnosti., npr. osoblje, oprema, seminari, studije, robe, prostorije itd.</i>	<i>Koji su izvori informacija o napretku aktivnosti? Koliki su troškovi aktivnosti? Kako su raspoređeni u proračunu projekta?</i>	Vanjski faktori koji utječu na uspjeh projekta, no nalaze se van utjecaja projekta. Moraju biti zadovoljeni kako bi aktivnosti donijele predviđene rezultate.
			Preduvjeti
			<i>Moraju biti zadovoljeni prije početka projekta</i>

Projekt



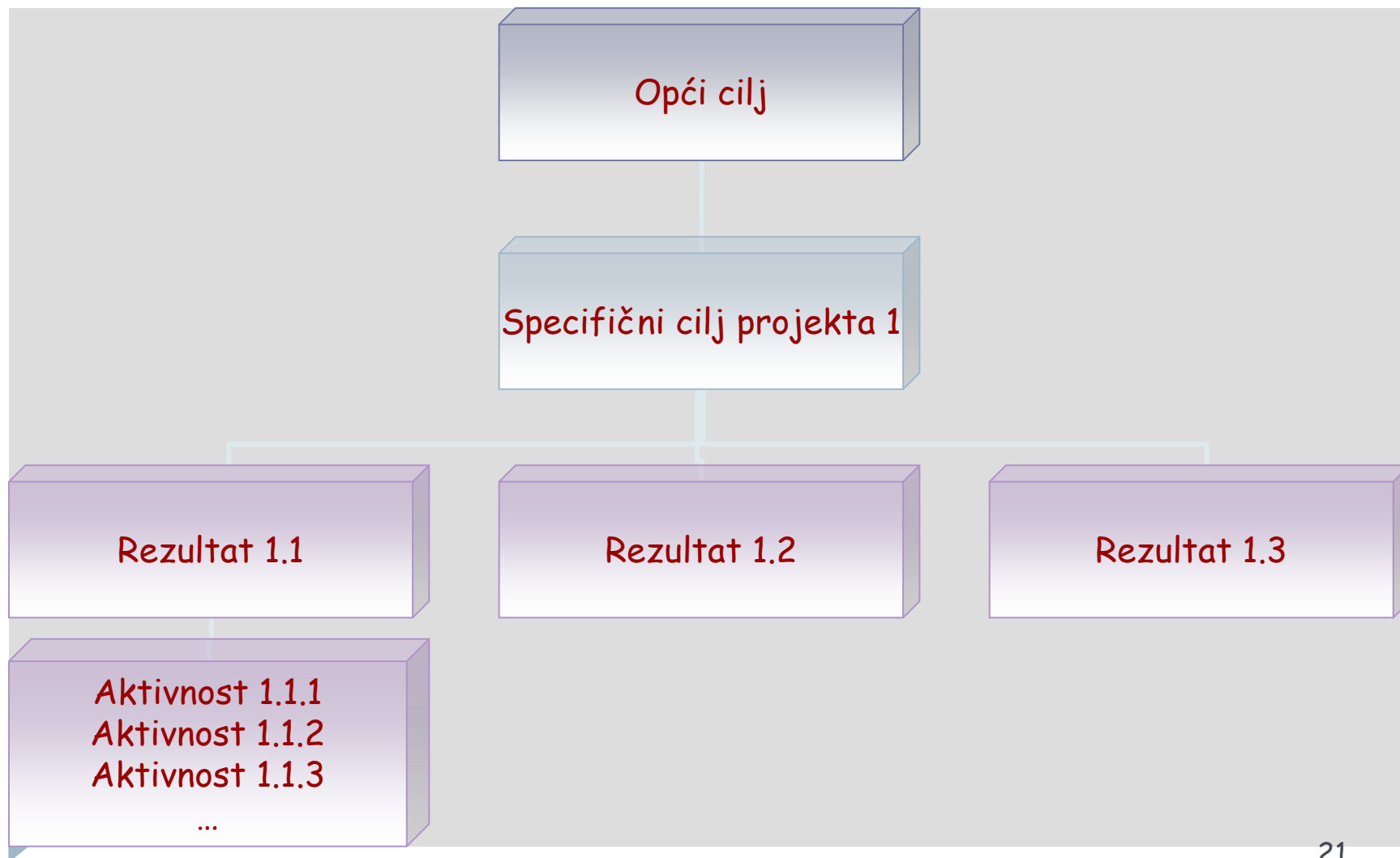
Logički okvir i način njenog ispunjavanja

	Logika intervencije	Indikatori uspjeha	Objektivni izvori provjere	Pretpostavke i rizici
Opći cilj	1	8	9	
Svrha/ specifični ciljevi	2	10	11	7
Rezultati	3	12	13	6
Aktivnosti	4			5

Intervencijska logika

- ▶ Vertikalna ili „odozdo prema gore” – čita se prvi stupac logičke matrice:
 - ▶ AKO su provedene **aktivnosti (*Activities*)**, moguće je proizvesti **rezultate**;
 - ▶ AKO su **rezultati (*Results*)** proizvedeni, ostvarit će se **svrha** projekta;
 - ▶ AKO je **svrha (*Purpose*)** postignuta, projekt će doprinijeti ostvarenju **općeg cilja (*Overall Objective*)**.
- ▶ Tu logiku dopunjavaju pretpostavke

Brojčane oznake



Ciljevi:

- ▶ **Opći ciljevi** – ciljevi koji doprinose dugoročnoj pozitivnoj promjeni
- ▶ **Specifični ciljevi** – iskazuju ono što ćemo postići/promijeniti u određenom razdoblju trajanja projekta

Rezultati:

- ▶ mjerljiv (opipljiv) proizvod projekta, rezultat poduzetih aktivnosti određene organizacije u određenom razdoblju
- ▶ kvantitativni i kvalitativni
- ▶ izražavaju se u prošlom vremenu (npr. **pripremljen, izdan, proveden, preuređen, uspostavljen, ostvaren, prepoznat, smanjen, ...**)
- ▶ rezultate postižemo setom aktivnosti

Aktivnosti:

- ▶ osmišljavaju se, dogovaraju i provode kako bi se postigli očekivani rezultati te zadani ciljevi
- ▶ aktivnosti predstavljaju zadatke koje treba provesti u određenom redoslijedu
- ▶ izraziti u infinitivu aktivnog glagola, npr.:
 - **pripremiti** plan edukacije
 - **raspisati** natječaj i **odabrati** polaznike
 - **organizirati** i **provesti** edukaciju

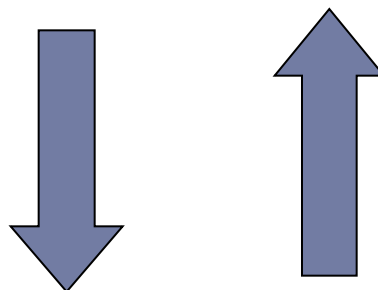
Aktivnosti:

- ▶ **Što?** (namjeravate raditi)
- ▶ **Kako?** (ćete to raditi)
- ▶ **Koliko?** (osoba će sudjelovati u tim aktivnostima)
- ▶ **Gdje?** (u velikom gradu? u ruralnom području? u nerazvijenoj regiji?)
- ▶ **Tko?** (će provoditi projekt)
- ▶ **Koliko će trajati?** (hoće li trajati 1 tjedan? 10 tjedana?)
- ▶ **Kada?** (početak aktivnosti)
- ▶ **Koji** (je redoslijed?)

Razlikovanje ciljeva i aktivnosti

- ▶ **Što želimo**
- ▶ **postići/promijeniti?**

CILJ



**Kako želimo
ostvariti promjenu?**

**Kako ćemo
postići cilj?**

**Zašto
provodimo
aktivnost?**

AKTIVNOSTI

▶ **Objektivno provjerljivi pokazatelji (OPP)**

- moraju biti **objektivno provjerljivi pokazatelji**:
 - ▶ O – objektivan – sve informacije koje se prikupljaju moraju biti iste, bez obzira tko ih prikuplja
 - ▶ P – provjerljiv – možemo dokazati da situacija/okolnost zaista postoji
 - ▶ P – pokazatelj – služi kao mjerilo uspjeha
- pomažu u provjeri izvedivosti ciljeva
- pomažu u oblikovanju sustava nadzora i evaluacije projekta
- formuliraju se kao odgovor na pitanje: "Kako bismo znali događa li se zaista ili se dogodilo ono što je planirano, ili ne? Kako provjeravamo uspjeh?"
- trebaju biti mjerljivi na dosljedan način i uz prihvatljive troškove
- trebaju biti neovisni jedan od drugoga

Indikatori - Primjeri:

Učinak (značajna promjena, dugoročno, na višoj razini)

- ▶ Porast zaposlenosti
- ▶ Socio-ekonomski razvoj lokalne/regionalne zajednice

Ishod (promjena u usporedbi s početnom situacijom, posebice poboljšanje situacije ciljne skupine)

- 90% sudionika uspješno završilo edukaciju do kraja projekta
- 14 Roma je uključeno u izvan školske aktivnosti do kraja projekta

Rezultat

- broj sudionika; broj programa; broj brošura; broj seminara

Načini verifikacije indikatora

Kako bi se podaci trebali prikupljati?

- ▶ npr. uz pomoć ankete reprezentativne skupine, iz administrativnih dokumenata, iz državnih statističkih podataka (iz popisa stanovništva ili putem istraživanja javnog mnijenja), radionica ili fokus skupine, direktnim promatranjem, itd.
- **Koji** je izvor najbolji?
 - ▶ npr. Koga je najbolje intervjuirati? Je li DZS već prikupio podatke? Je li izvor vjerodostojan?
- **Tko** bi to trebao činiti?
 - ▶ npr. predstavnik upravnog odbora, netko od osoblja, konzultanti ili revizori, neovisni tim?
- **Kada** i koliko često bi se podaci trebali prikupljati, analizirati te potom sastavljati izvještaji o analiziranim podacima?
- **Koji** je format potreban za bilježenje prikupljenih podataka?

Pretpostavke i rizici

Pretpostavke

- ▶ Formulirane su na pozitivan način
- ▶ Koji su to vanjski čimbenici koji su izvan kontrole projekta, a mogli bi utjecati na njegovu provedbu i dugoročnu održivost?

Rizici

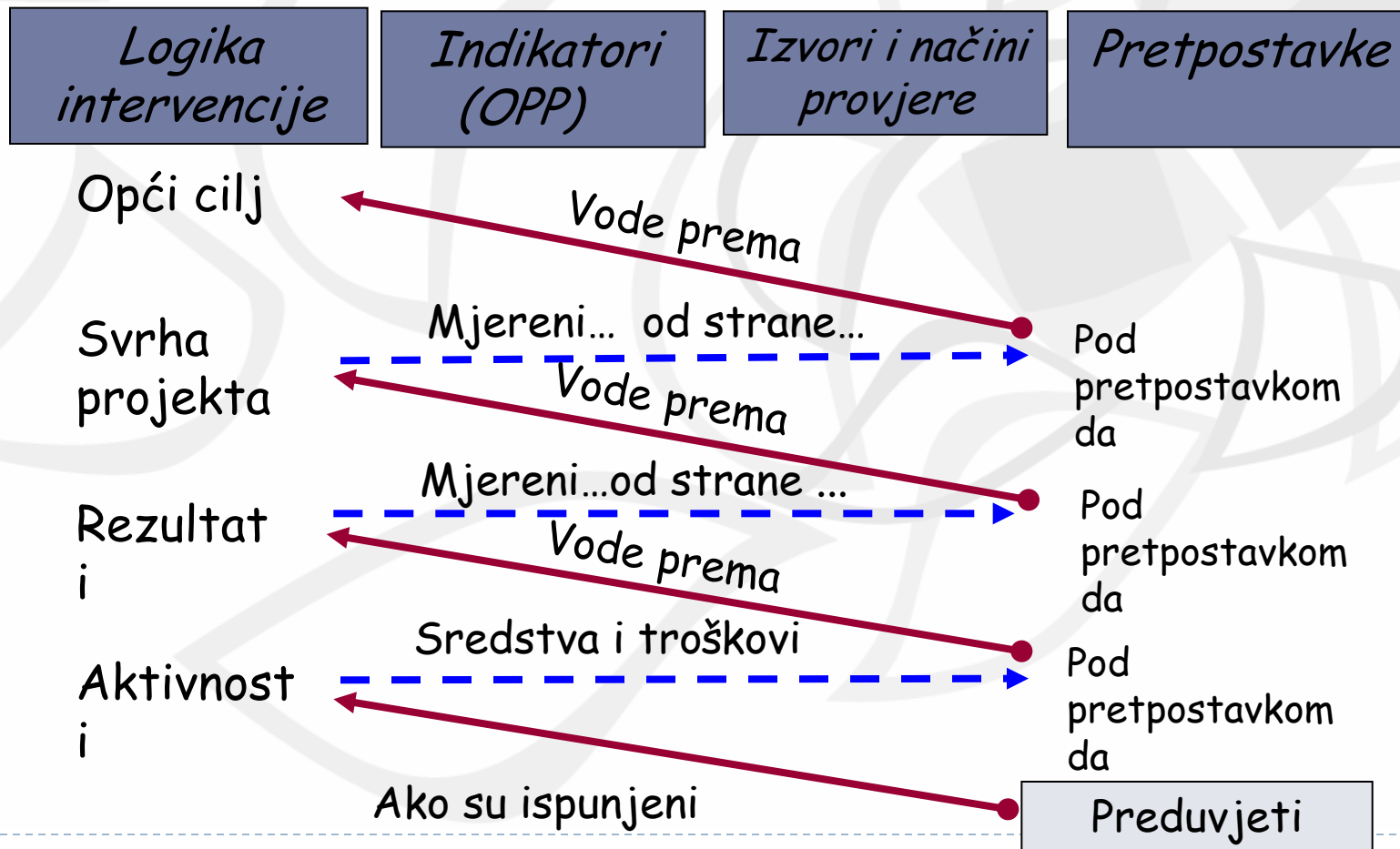
- ▶ Vanjski čimbenici i događaji koji bi mogli utjecati na napredak ili uspješnost projekta, ali nije vjerojatno da će se dogoditi
- ▶ Formulirani su na negativan način

Preduvjet je pretpostavka koja mora biti ostvarena da bi se započelo s aktivnostima/projektom.



Kako čitati logičku matricu?

*Ako su provedene aktivnosti **i** pretpostavke ostvarene, ostvarit će se rezultati ...*





Zadatak 2.

Popuna logičke matrice



Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa

<http://www.mzos.hr>

- *E-pošta: **infoipa@mzos.hr***
- *Donje Svetice 38, 10000 Zagreb*