



Governance Accountability Project
Projekat upravne odgovornosti

Modul III: Planiranje i evaluacija MAP projekata



Kingdom of the Netherlands

Cilj, modul IIIb

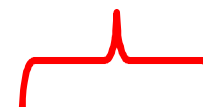
- Započeti sa radom na planiranju projekta, uključujući planiranje aktivnosti i razvoj mjerenja učinka.
- Kreiranje indikatora izvedbe za MAP projekat
- Uvrštavanje rizika i pretpostavki u logički okvir

Odabir MAP projekata

- MAP je set od dva do pet projekata:
 - Projekat je relevantna grupa aktivnosti ili akcija koje imaju zajednički cilj, utvrđen budžet i određeno vrijeme realizacije
- Ne moraju svi MAP projekti biti usmjereni ka zajedničkom cilju
 - Svaki MAP projekat može imati svoj cilj

Dio 1.: Kolona 5

????



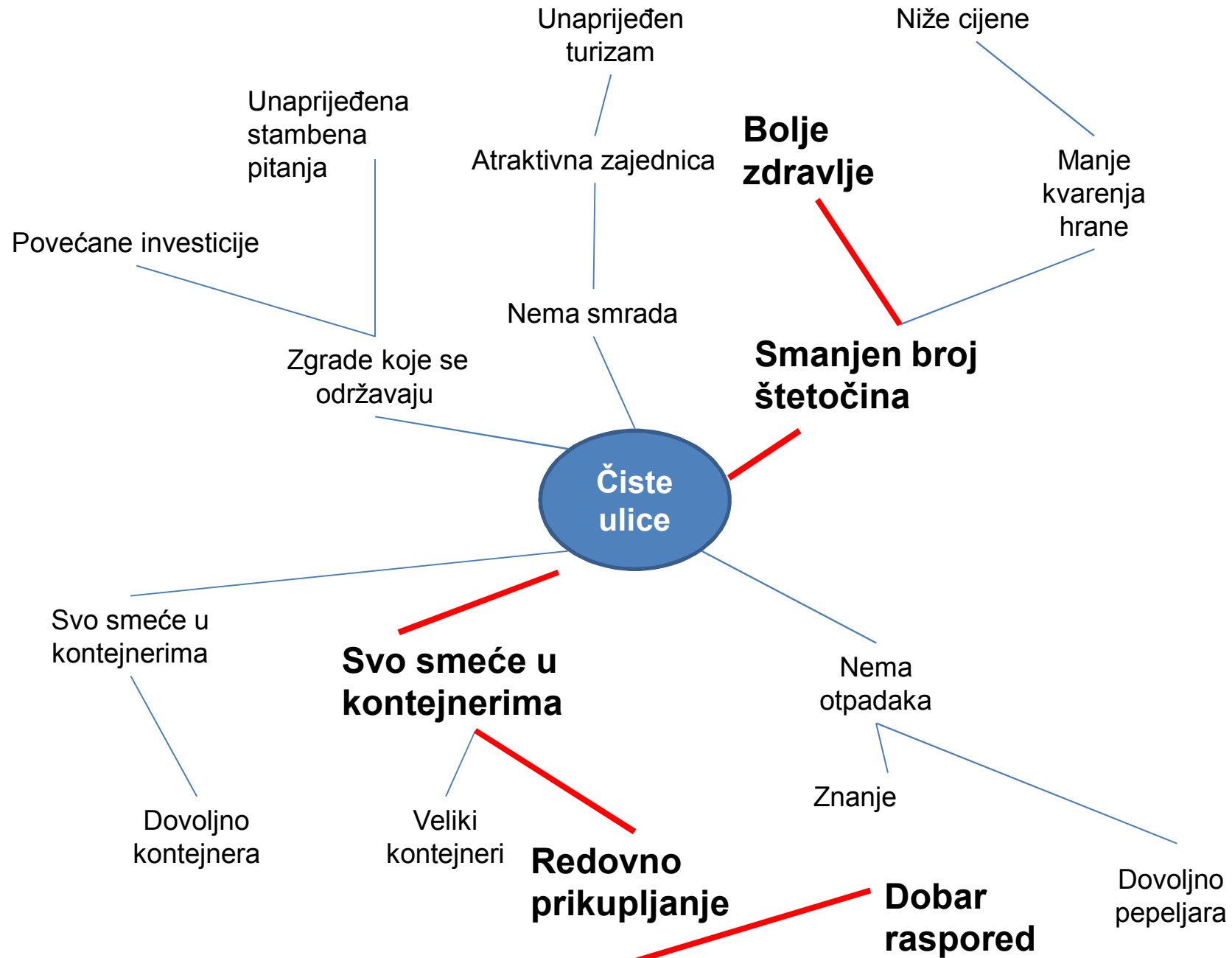
Krajnji cilj	Unaprijeđeno javno zdravstvo i zaštita okoliša			
Svrha projekta	Smanjiti zagađenost štetočinama			
Rezultat	Manje prepunih kontejnera i čistije ulice			
Aktivnost	Unaprijeđen raspored prikupljanja smeća			

Okvir MAP projekta

- Na posljednjoj radionici razgovaralo se o načinu pripreme jednostavnog logičkog okvira MAP projekte.
- Dvije metode:
 - Analiza problema
 - “Pa šta?” analiza
- Rezultat je bio veza između MAP aktivnosti i općinskog prioriteta

Metoda 1: Analiza problema od vrha prema dnu

1. Početi sa problemom
2. Utvrditi uzroke (“Zašto?”)
3. Utvrditi utjecaj (“Pa šta?”)
4. Pretvoriti u drvo ciljeva
5. Utvrditi strategiju: Na koji način GAP može pomoći, koji ciljevi su važni za GAP
6. Pretvoriti u jednostavan logički okvir



Rezultati analize problema

Aktivnost	Rezultat	Pa šta?	Pa šta?
Unaprijeđen raspored prikupljanja smeća	Manje prepunih kontejnera i čistije ulice	Smanjiti zagađenost štetočinama	Unaprijeđeno javno zdravstvo i zaštita okoliša

Pretvaranje u logički okvir

Activity	Result	So What?	So What?
Unaprijeđen raspored prikupljanja smeća	Manje prepunih kontejnera i čistije ulice	Manja zagađenost štetočinama	Unaprijeđeno javno zdravstvo i zaštita okoliša

	Unaprijeđeno javno zdravstvo i zaštita okoliš			
	Manja zagađenost štetočinama			
	Manje prepunih kontejnera i čistije ulice			
	Unaprijeđen raspored prikupljanja smeća			

Ograničenja analize problema

- Zahtijeva intenzivnu analizu problema i uzroka
 - Osnovni uzrok možda nije odmah vidljiv
- MAP pomoć možda nije primjenljiva, ili se ne uklapa u optimalnu strategiju
 - Međutim, analiza strategije može pomoći u dodjeljivanju drugih resursa, eksternih i internih

Metoda 2: “Pa šta?” analiza

- “Odozdo prema gore” pristup:
 - Početi sa svim područjima potencijalne pomoći
 - Suziti izbor na one koje izgledaju obećavajuće u potizanju prioriteta zajednice
 - Koristiti “Pa šta?” analizu za procjenu utjecaja

Primjer

Kataloška stavka	Rezultati	Pa šta?	Pa šta?
Povezivanje satelitskih ureda sa Centrima za pružanje usluga građanima	Lakši pristup građana evidencijama	Povećano zadovoljstvo građana upravom	Javna podrška i učešće u upravi
Povećani kapaciteti IT menadžmenta			

Primjer

Povezivanje satelitskih ureda sa Centrima za pružanje usluga građanima i obezbijediti pristup web-u

Raširen pristup informacijama

Lakši pristupa građana evidencijama

Povećano zadovoljstvo građana upravom



Krajnji cilj	Povećano zadovoljstvo građana upravom			
Svrha projekta	Lakši pristupa građana evidencijama			
Rezultat	Raširen pristup informacijama			
Aktivnost	Povezivanje satelitskih ureda sa Centrima za pružanje usluga građanima i <u>obezbijediti pristup web-u</u>			

Ograničenja “Pa šta” analize

- Prednosti:
 - Sve aktivnosti, po definiciji, odgovaraju MAP/u
 - Jednostavno se priprema
- Nedostaci:
 - Moguće je da se ne uklapa u prioritete zajednice
 - MAP projekat možda nije najbolja strategija za postizanje prioriteta zajednice

Oba pristupa daju slične rezultate

- Logičan slijed između aktivnosti – MAP projekta – i prioriteta zajednice
- Planiranje projekta, implementacija i evaluacija su izgrađeni na tom logičnom slijedu
- Jedan od načina prikazivanja logičnog slijeda je kroz logički okvir

Konačni logički okvir

Krajnji cilj	Unaprijeđeno javno zdravstvo i zaštita okoliša			
Svrha projekta	Smanjeno zagađenje štetocinama			
Rezultat	Manje prepunih kontejnera i čistije ulice			
Aktivnost	Unaprijeđen raspored prikupljana smeća			

Rizici i pretpostavke

- Svaka aktivnost je bazirana na pretpostavkama:
 - Pritiskom prekidača za svjetlo se pretpostavlja da će se svjetlo uključiti
 - Odlaskom na posao se pretpostavlja primanje plate
- Ali, pretpostavke dolaze sa rizikom:
 - Sijalica može pregoriti
 - Agencija može ostati bez novca
- Računanje na rizik treba da se podrazumijeva u svakoj odluci koju donesete

Rizici i pretpostavke u dizajniranju projekta

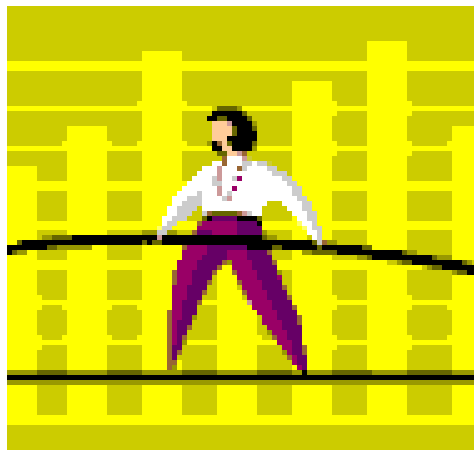
- Logika programa je vjerojatnost, a ne izvjesnost:
 - AKO nešto radimo, ONDA će se vjerojatno desiti nešto drugo
- Razlozi za neuspjeh variraju po vjerojatnosti:
 - Skoro nemoguće: Sunce sutra neće izaći
 - Veoma vjerojatno: Neka od važnijih osoba iz osoblja odlazi da preuzme drugi posao

Zašto se zamarati pretpostavkama?

- Greške su neizbježne u dizajniranju i implementaciji projekata
 - Stara izreka da su sva predviđanja netačna, naročito ona koja se odnose na budućnost
- Odluke se moraju donositi sa poznavanjem mogućnosti greške
- Kreiranje liste pretpostavki identificira izvore grešaka
- Eventualne greške mogu biti povezane sa pretpostavkama

Identifikacija rizika

- Marfijev zakon:
 - Sve što može krenuti naopako će vjerojatno krenuti naopako



VJEŽBA: RIZICI I PRETPOSTAVKE



Governance Accountability Project
Projekat upravne odgovornosti



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Kingdom of the Netherlands

Pozadina

- Vaša općina ima problem za nezakonitom gradnjom
- Načelnik je Vama dodijelio rješavanje ovog problema



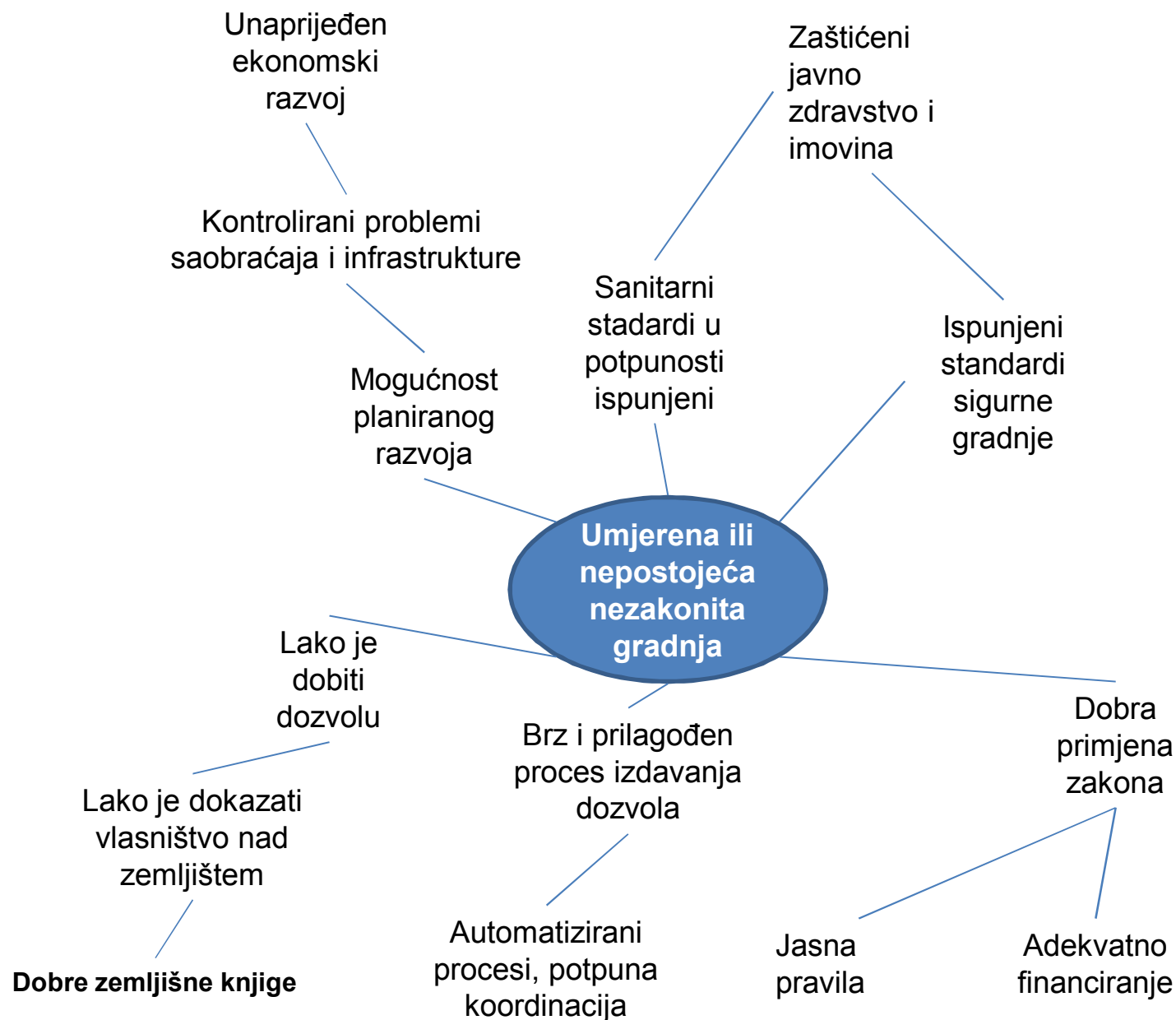
Pristup problemu

1. Pripremiti drvo problema
2. Pretvoriti ga u drvo ciljeva
3. Identificirati strategiju
4. Uvrstiti u logički okvir

Analiza problema

- Identificirali ste tri osnovna uzroka poplave:
 - Zemljoradnici su iskopali drenažne jarke, kako bi voda brzo otekla sa njihovih polja.
 - Erozija i brzo otjecanje su rezultat spaljivanja padina kako bi se uništio korov, i rezanja drveća za gorivo
 - Ulice su niže od okolnog područja, i ne postoji sistem drenaže





Nacrt projekta

- Novi drenažni sistem za vodu je preskup
- Projekat se sastoji od:
 - Selektivnog smanjenja veličine jaraka za otjecanje vode i obuke za poljoprivrednike (sporija drenaža ne škodi usjevima)
 - (Ponovno) pošumljavanje padina
 - (Ponovno) sađenje trave
 - Zabrana paljenja trave u kasno proljeće/ljeto



Konačni logički okvir

Krajnji cilj	Unaprijeđena privreda i javna sigurnost			
Svrha projekta	Mogućnost planiranja i ispunjavanja zdravstvenih i sigurnosnih standarda			
Rezultat	Minimalizirana nezakonita gradnja			
Aktivnost	1. Automatiziranje izdavanja dozvola 2. Parcele obrađene u GIS-u 3. Pojašnjenje pravila			

Vježba:

- Načelnik će održati govor u kojem će izjaviti da je, uz Vašu pomoć, riješio problem
- To znači da, ukoliko Vaše rješenje ne funkcionira, Vi ćete biti okrivljeni
- Navedite šta ćete reći načelniku, šta bi moglo krenuti u pogrešnom smjeru u ovom planu (ako se usudite!)

Kategorizirati odgovore

- Šta može krenuti u pogrešnom smjeru sa:
 - Projektom da se smanji otjecanje kroz smanjivanje veličine jaraka?
 - Projektom da se ponovo zasade trava i drveće?
 - Projektom da se spriječi spaljivanje trave i sječa drveća?
- Kolika je vjerojatnoća da se svaki od ovih problema pojavi?
- Koliko je rezultat loš za projekat?

Procjena rizika za aktivnosti

Rizik	Važnost	Vjerojatnost
1. Druge agencije možda neće surađivati u automatiziranju	Visoka	Niska
2. Novi zakoni mogu dalje komplicirati registriranje	Umjerena	Umjerena
3. Ljudi mogu biti nezainteresirani da predaju zahjete za legalizaciju nezakonite gradnje	Visoka	Umjerena
4. U općini može doći do smanjenja na ključnim pozicijama	Niska	Niska
5. Nova gradnja se može prebaciti u područja gdje dozvole nisu potrebne	Niska	Umjerena

Procjena rizika za rezultate

- Šta može krenuti u pogrešnom smjeru sa:
 - Postizanjem cilja koji se odnosi na bolju mogućnost uređenog planiranja?
 - Postizanje cilja ispunjavanja zdravstvenih i standarda sigurnosti pri gradnji?
- Kolika je mogućnost da se svaki od ovih problema pojavi?
- Koliko je rezultat loš za projekat?

Procjena rizika, rezultati

Rizik	Važnost	Vjerojatnost
1. Novi zakoni mogu ograničiti mogućnost općine da realizira regulacioni plan	Visoka	Niska
2.		
3.		
4.		
5.		

Procjena rizika, svrha projekta

- Šta može krenuti u pogrešnom smjeru sa :
 - Postizanje cilja vezanog za unaprijeđeni razvoj kroz kontroliranje saobraćajnih i problema infrastrukture?
 - Postizanja boljeg zdravlja i sigurnosti kroz primjenu građevinskih standarda?
- Kolika je mogućnost da se svaki od ovih problema pojavi?
- Koliko je rezultat loš za projekat?

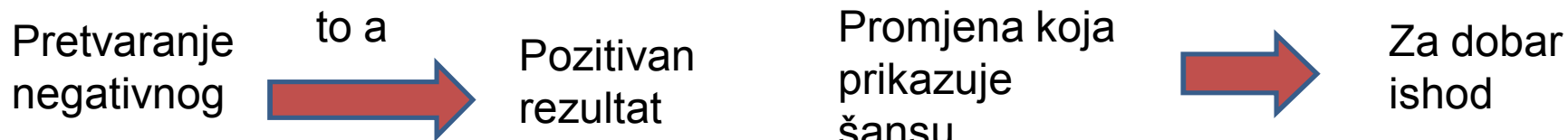
Procjena rizika, svrha projekta

Rizik	Važnost	Vjerojatnost
1. Nova gradnja izvan općine koja opterećava općinski sistem puteva	Visoka	Niska
2. Prirodna katastrofa koja uništava puteve	Visoka	Niska
3.		
4.		
5.		

Pretvaranje rizika u pretpostavke

- Rizik je negativna izjava o onome što može krenuti u pogrešnom smjeru
- Pretpostavka je pozitivna izjava o onome što bi trebalo da se dogodi kako bi projekt uspio
- Primjer:
 - Rizik: Svo bitno osoblje ponudi ostavku
 - Pretpostavka: Nema većeg povećanja prihoda osoblja

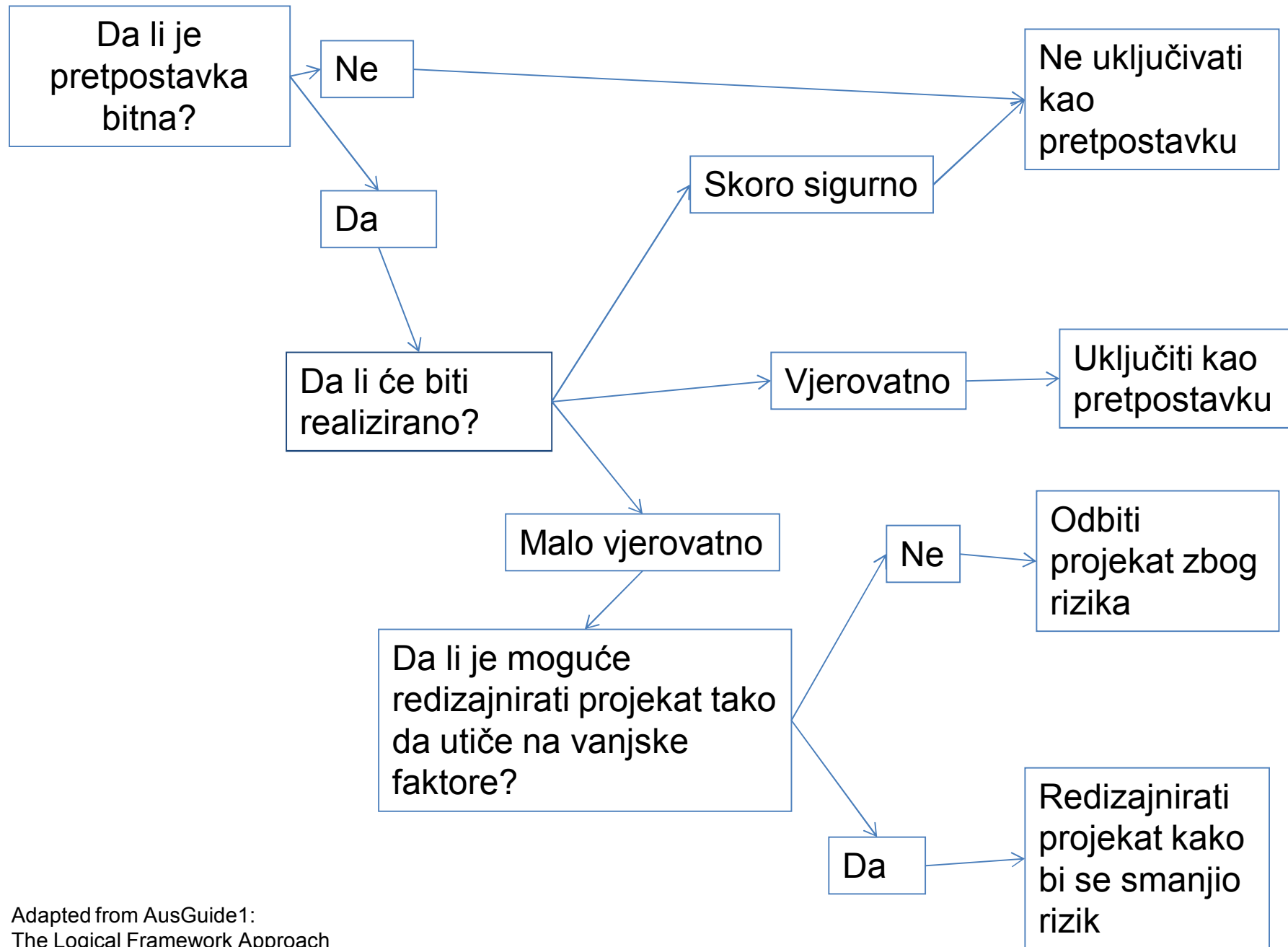
Pretvaranje rizika u pretpostavke:



Rizik	Pretpostavka	Važnost	Vjerojatnost rizika	Vjerojatnost pretpostavke
1. Druge agencije ne surađuju u automatiziranju	Puna suradnja drugih agencija	Visoka	Niska	Visoka
2. Novi zakoni mogu dalje komplicirati registriranje	Nema novih zakona o registriranju	Umjerena	Umjerena	Umjerena
3. Ljudi mogu biti nezainteresirani da predaju zahtjeve za legalizaciju nezakonite gradnje	Vlasnici pristaju na saradnju u predavanju zahtjeva za dozvole	Visoka	Umjerena	Umjerena
4. U općini može doći do smanjenja na ključnim pozicijama	Nema većih smanjenja osoblja	Niska	Niska	Visoka
5. Nova gradnja se može prebaciti u područja gdje dozvole nisu potrebne	Nema većih promjena u lokacijama gradnje	Niska	Umjerena	Umjerena

Set pretpostavki, aktivnosti

Pretpostavka	Važnost	Vjerojatnost
Puna suradnja sa drugim agencijama	Visoka	Visoka
Nema novih zakona o registriranju	Umjerena	Umjerena
Vlasnici pristaju na suradnju u predavanju zahtjeva za dozvolu	Visoka	Umjerena
Nema većih smanjenja osoblja	Niska	Visoka
Nema većih promjena lokacija gradnje	Niska	Umjerena



Konačne pretpostavke, aktivnosti

Pretpostavka	Važnost	Vjerojatnost
Puna suradnja sa drugim agencijama	Visoka	Visoka
Nema novih zakona o registriranju	Umjerena	Umjerena
Vlasnici pristaju na suradnju u predavanju zahtjeva za dozvolu	Visoka	Umjerena
Nema većih smanjenja osoblja	Niska	Visoka
Nema većih promjena lokacija gradnje	Niska	Umjerena

Pretpostavke, rezultati

Pretpostavka	Važnost	Vjerojatnost
1. Nema novih zakona koji ograničavaju planiranje upotrebe zemljišta	Visoka	Visoka
2.		
3.		
4.		
5.		

Pretpostavke, svrha projekta

Pretpostavka	Važnost	Vjerojatnost
1. Nova gradnja izvan općine opterećava općinski sistem puteva	Visoka	Visoka
2. Prirodne katastrofe koje uništavaju puteve	Visoka	Visoka
3.		
4.		
5.		

Ako ... i ... onda

Ako projekat automatizira izdavanje dozvola, implementira parcele obrađene u GIS-u i pojašnjava pravila koja se primjenjuju na općinskom nivou

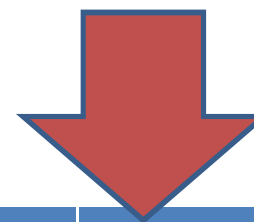
I

Postiže punu suradnju sa drugim agencijama, nema novih zakona koji sprječavaju registriranje, a vlasnici surađuju u predavanju zahtjeva za izdavanje dozvola

ONDA

će nezakonita gradnja biti minimalizirana

Kolona 5: Pretpostavke



Krajnji cilj	Unaprijeđena privreda i javna sigurnost			
Svrha projekta	Mogućnost planiranja i ispunjavanja zdravstvenih i standarda sigurnosti			
Rezultat	Minimalizirana nezakonita gradnja			
Aktivnosti	1. Automatizirano izdavanje dozvola 2. Obrada parcela u GIS-u 3. Pojašnjenje pravila			

Konačni logički okvir

Krajnji cilj	Unaprijeđena privreda i sigurnost			
Svrha projekta	Mogućnost planiranja i ispunjavanja zdravstvenih i standarda sigurnosti			Pretpostavke namjene projekta se upisuju ovdje
Rezultat	Minimalizirana nezakonita gradnja			Pretpostavke rezultata se upisuju ovdje
Aktivnosti	1. Automatizirano izdavanje dozvola 2. Obrada parcela u GIS-u 3. Pojašnjenje pravila			Pretpostavke aktivnosti se upisuju ovdje

LOGIČKI TOK

Krajnji cilj	Unaprijeđena privreda i sigurnost			
Svrha projekta	Mogućnost planiranja i ispunjavanja zdravstvenih i standarda sigurnosti			
Rezultat	Minimalizirana nezakonita gradnja			
Aktivnosti	1. Automatizirano izdavanje dozvola 2. Obrada parcela u GIS-u 3. Pojašnjenje pravila	ONDA	I	Postiže punu suradnju sa drugim agencijama, nema novih zakona koji sprječavaju registriranje, a vlasnici surađuju u predavanju zahtjeva za izdavanje dozvola

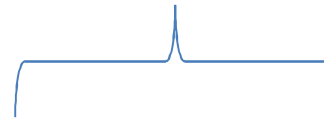
AKO →

Kompletan set pretpostavki

Krajnji cilj	Unaprijeđena privreda i sigurnost			
Svrha projekta	Mogućnost planiranja i ispunjavanja zdravstvenih i standarda sigurnosti			Nema prirodnih katastrofa koje uništavaju puteve; nema vanjske gradnje; nema osobite gradnje
Rezultat	Minimalizirana nezakonita gradnja			Nema zakona koji ograničavaju planiranje; adekvatni građevinski standardi; nema vanjskih problema sanitacije
Aktivnosti	1. Automatizirano izdavanje dozvola 2. Obrada parcela u GIS-u 3. Pojašnjenje pravila			Saradnja drugih agencija; Nema novih zakona o registriranju; Vlasnici sarađuju

Dio 3: Dvije preostale kolone

????



Krajnji cilj	Unaprijeđena privreda i javna sigurnost			
Svrha projekta	Mogućnost planiranja i ispunjavanja zdravstvenih i standarda sigurnosti			Nema prirodnih katastrofa koje uništavaju puteve; nema vanjske gradnje; nema osobite gradnje
Rezultat	Minimalizirana nezakonita gradnja			Nema zakona koji ograničavaju planiranje; adekvatni građevinski standardi; nema vanjskih problema sanitacije
Aktivnosti	1. Automatizirano izdavanje dozvola 2. Obrada parcela u GIS-u 3. Pojašnjenje pravila			Saradnja drugih agencija; Nema novih zakona o registriranju; Vlasnici sarađuju

Kako znate da projekat funkcioniira?

- Do sada se radilo na pojašnjenju programske logike:
 - Ako sprovodite neku aktivnost, i Vaše pretpostavke su ostvarene, onda ćete vidjeti rezultate
 - Ako vidite rezultate, i Vaše pretpostavke su ostvarene, onda ćete ostvariti svrhu projekta
 - Ako ostvarite svrhu projekta, i vaše pretpostavke su ostvarene, onda ćete ostvariti krajnji cilj
- Sljedeći korak je dokazati da će se ovo dogoditi

Zašto se zamarati indikatorima?

- Kao menadžer projekta, Vi treba da locirate probleme dovoljno rano kako bi imali vremena da ih uklonite
- Orate biti u mogućnosti da pokažete zainteresovanim stranama da je projekat uspješan
- Morate biti u mogućnosti da pokažete donatorima da uspijevate dobiti nešto sa njihovim resursima
 - Obično se moraju pokazati indikatori da bi se dobili resursi!

Tipovi evaluacije

1. Formativna, na koji način se projekat implementira
 - Pruža informacije za prilagođavanje projekta i ispravku grešaka
 2. Sumarna, da li projekata ispunjava zadane ciljeve
 - Utvrđuje da li je projekat uspio ili propao
- Kada kuhar proba supu, to je formativna evaluacija; kada gost proba supu, to je sumativna evaluacija

Indikatori za formativnu evaluaciju

- Stara izreka kaže da ne možete upravljati onim što ne možete mjeriti
- Tipični indikatori nivoa aktivnosti:
 - Potrošnja budžeta
 - Broj uposlenih
 - Sati obuke
 - Instalirana oprema
 - Posađeno drveće

Šta indikator čini dobrim?

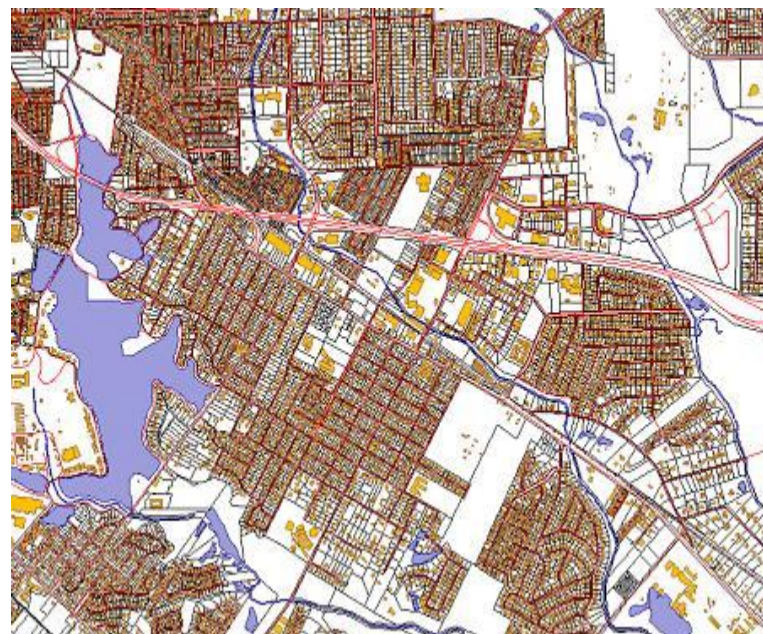
- Konkretnan i objektivan: Indikator ne treba da zavisi od mišljenja osobe koja ga mjeri
- Mjerljiv i pravovremen: Indikator treba da pruži jasne podatke u vrijeme kada su potrebni
- Relevantan: Indikator treba da obezbijedi od direktno vrijednosti pri donošenju odluka

Primjer, prva aktivnost

- Automatiziranje sistema izdavanja dozvola
 1. Automatizirani procesi
 - Procenat ukupnog broja
 2. Instalirani hardver i softver
 - Procenat predviđenog ukupnog broja
 3. Sati obuke

Vježba 2

- Pripremiti set indikatora za druge aktivnosti:
 1. Kreiranje parcela u GIS-u
 2. Pojašnjenje pravila
- Za svaki indikator dati izvor informacija



Krajnji cilj	Unaprijeđena privreda i javna sigurnost			
Svrha projekta	Mogućnost planiranja i ispunjavanja zdravstvenih i standarda sigurnosti			Nema prirodnih katastrofa koje uništavaju puteve; nema vanjske gradnje; nema osobite gradnje
Rezultat	Minimalizirana nezakonita gradnja			Nema zakona koji ograničavaju planiranje; adekvatni građevinski standardi; nema vanjskih problema sanitacije
Aktivnosti	1. Automatizirano izdavanje dozvola 2. Obrada parcela u GIS-u 3. Pojašnjenje pravila	Automatiziran proces; Instalirani hardver i softver; Sati obuke	Mjesečni izvještaj o projektnim aktivnostima	Saradnja drugih agencija; Nema novih zakona o registriranju; Vlasnici sarađuju

Vježba 2, nastavak

- Kreirati indikatore za :
 1. Minimizirana nezakonita gradnja
 2. Implementiranje regulacionih planova
 3. Ispunjavanje građevinskih standarda za sanitaciju i sigurnost
 4. Unaprijeđena privreda
 5. Unaprijeđeno zdravstvo i sigurnost
- Za svaki navesti izvor informacija



ČESTITAMO!

**SADA STE OBEZBIJEDILI SVE
PRETPOSTAVKE ZA KREIRANJE
OSNOVNOG LOGIČKOG OKVIRA!**



Governance Accountability Project
Projekat upravne odgovornosti



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Kingdom of the Netherlands

Zašto je logički okvir bitan?

- Jednostavna shema programske logike i indikatora izvedbe
- Koristan za razvoj prijedloga projekta u općini i onima koji rade za općinu
- Neophodan za pristup IPA i sličnim fondovima

IPA logički okvir

LOGIKA INTERVENCIJE	OBJEKTIVNO PROVJERLJIVI INDIKATORI	SREDSTVA VERIFIKACIJE	PRETPOSTAVKE
Krajnji cilj			
Svrha projekta			
Rezultati			
		•	
Aktivnosti	Sredstva	Troškovi	Preduslovi
			•

Izvor: SNV (Netherlands Development Corporation)



Governance Accountability Project
Projekat upravne odgovornosti



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Kingdom of the Netherlands

Vježba 3: primjeri logičkog okvira

- Revidirati svaki u odnosu na programsku logiku, pretpostavke i indikatore
- Kritički razmotriti:
 - Da li “ako ... i ... onda” logika ima smisla?
 - Da li postoje neke pretpostavke koje nemaju smisla?
 - Da li mjere izvedbe zaista nešto mjere?

MAP i logički okvir

- Uz svaki MAP projekat mora postojati završen logički okvir
 - GAP koordinatori će pomoći pri pripremi
- Zatim, svaki MAP projekat će pripremiti strukturu izvještavanja i kratki plan monitoringa izvedbe

Struktura izvještavanja

- Potrebno je pripremiti izvještaj o indikatorima članovima radne grupe
- Lokalnim zvaničnicima i drugim interesnim stranama
- Izvještaji moraju biti pravovremeni, kako bi ostavili dovoljno vremena za donošenje odluke na svakom nivou
 - Radne grupe moraju znati za probleme na vrijeme, kako bi ih mogle riješiti

Plan monitoringa izvedbe

- Indikatori iz logičkog okvira i ostali značajni indikatori
- Pitanja pouzdanosti podataka
- Struktura izvještavanja
- Set ciljeva za svaki indikator, sa početnom linijom gdje je primjenljivo



Governance Accountability Project
Projekat upravne odgovornosti

HVALA!



Kingdom of the Netherlands