



Knjiga je prevedena i objavljena u okviru projekta Ekumenske humanitarne organizacije «Mostovi u upravljanju projektima».

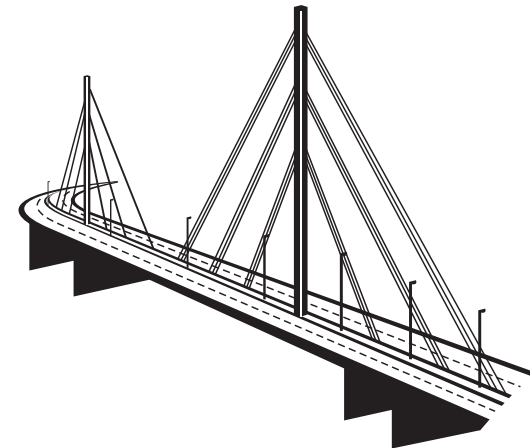
Projekat je realizovan uz podršku Fonda za ekumensku saradnju u Jugoistočnoj Evropi (SEEEP) Svetskog saveta crkava (WCC).



World Council of Churches
South-East Europe Ecumenical Partnership



Mostovi za Planiranje Monitoring Evaluaciju



In memoriam

U toku pripreme ovog dokumenta za objavljivanje jako nas je potresla i rastužila vest o smrti Enilsona Roča Souze (Enilson Rocha Souza), koji je preminuo u 59-oj godini života. Bio je izvršni sekretar CESE tokom prvih 26 godina njenog postojanja i dao veliki doprinos ekumenskom pokretu i njegovoj borbi za pravdu ne samo u Brazilu, nego i u svetu, a naročito svojim radom u Svetskom Savetu Crkava. Enilson je bio neposredno uključen u Združeni projekat PME-a i samo ga je bolest sprečila da otputuje u Honduras nakon učešća na prva tri plenarna zasedanja na kojima je zaslužio poštovanje i uvažavanje svojih kolega. Nadamo se da će ovaj dokument kao i mostovi koje smo izgradili služiti širenju ideje koja je vodila naš rad i kojoj je Enilson toliko posvetio od svog života.

Ova publikacija se može naći i na Internetu kao fajl u Adobe Acrobat Reader formatu.

Ova publikacija, pored engleskog, postoji još i na francuskom, portugalskom i španskom jeziku.

Zaštićeno zakonom. Sva prava zadržava izdavač. Bilo koji deo ove publikacije se može slobodno umnožavati bez posebne dozvole pod uslovom da se izvor navede na sledeći način: »Building Bridges in PME« (Mostovi za PME) izdata od strane ICCO (Adresa: P.O. Box 151, 3700 ZEIST, The Netherlands) u ime 14 organizacija uključenih u Združeni projekat PME-a u trajanju od 1996-99. godine.

Mostovi za PME

SMERNICE ZA DOBAR RAD NA PLANIRANJU,
PRAĆENJU I PROCENI PROJEKATA RAZVOJA
ZASNOVANIH NA POTREBAMA LOKALNE
ZAJEDNICE KOJE UZ PODRŠKU EVROPSKIH
EKUMENSKIH AGENCIJA SPROVODE NEVLADINE
ORGANIZACIJE JUŽNIH ZEMALJA

Organizacije koje su učestvovalе u projektu:

Association of Rural Advancement (Udruženje za razvoj sela, AFRA, Južna Afrika), Brot für die Welt (Hleb svetu, BfdW, Nemačka), Christian Aid (Hrišćanska pomoć, CA, Velika Britanija/Irska), Christian Commission for Development Bangladesh (Hrišćanska komisija za razvoj Bangladeša, CCDB, Bangladeš), Comisión Cristiana de Desarrollo (Hrišćanska komisija Desarola, CCD, Honduras), Coordenadoria Ecuemênica de Serviço (Služba Ekumenske Koordinacije, CESE, Brazil), CORAT (Afrika), DanChurchAid (Danska crkvena pomoć, DCA, Danska), Evangelical Lutheran Church in Tanzania (Evangelistička Luteranska Crkva u Tanzaniji, ELCT, Tanzanija), Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (Evangelistički centar za pomoć u razvoju, EZE, Nemačka), Interchurch Organisation for Development Cooperation (Međucrkvена organizacija za koordinaciju razvoja, ICCO, Holandija), Kasanyagan Foundation (Kasanjaganska Fondacija, Filipini), Movimiento Manuela Ramos (Pokret Manuela Ramos, MMR, Peru), Palestinian Agricultural Relief Committees (Palestinski komiteti za pomoć poljoprivredi, PARC, Palestina)

Predgovor izdanju na srpskom jeziku

Pred sobom imate knjigu koja je namenjena svima onima koji se bave projektima - njihovim planiranjem, monitoringom i evaluacijom.

Impact, indikatori, input, output, evaluacija i sl. samo su neki od pojmova koji nas ponekad zbunjuju, koji se ponekad pogrešno upotrebljavaju, a vrlo često ni ne poznaju, jer su u širu jezičku upotrebu ušli sa razvojem nevladinog sektora tek u poslednjih desetak godina. Društveno-političke prilike nisu pogodovale razvoju NVO sektora kod nas. Nedostaju nam mnogi resursi, premalo je stručne literature iz ove oblasti, nema razmene informacija, pa ni profesionalnih normi i standarda koji bi doprineli poboljšanju kvaliteta rada. Ova knjiga pokušava da odgovori upravo na te potrebe NVO sektora.

Knjiga je prevedena i objavljena u okviru projekta Ekumenske humanitarne organizacije, a koji je podržan iz Fonda za ekumensku saradnju u jugoistočnoj Evropi (SEEEP) Svetskog saveta crkava. Ciljevi ovog projekta su unapređenje standarda kvaliteta i sticanje novih znanja, naročito o upravljanju projektima, što će nevladinim organizacijama omogućiti da svoj rad prilagode zahtevima donatora i da što bolje iskoriste nove mogućnosti u svom okruženju.

Novi Sad, decembra 2001.

Ekumenska humanitarna organizacija

Sadržaj

Mostovi za PME	str. I.		
Predgovor izdanju na srpskom	III.		
Sadržaj	2		
Predgovor	4		
Uvod	6		
- Motivacija	6		
- Proces	6		
- Kratak prikaz knjige	8		
1 PME u promenljivim uslovima saradnje u razvoju	9		
1.1 Interesne grupe u PME-u	11		
1.2 Siromašne zajednice	11		
1.3 Nevladine organizacije (NVO) sa juga	13		
1.4 Donatorske agencije	15		
2 Ključne karakteristike sistema PME-a	17		
2.1 Opšti principi saradnje između severa i juga	17		
2.2 PME kao metodološko sredstvo	19		
2.3 Logički okvir PME-a	20		
2.4 Osnovni kvaliteti sistema PME-a	23		
3 Smernice za dobar rad organizacija na nivou projekta	25		
3.1 Preliminarna procena	26		
3.2 Planiranje	27		
3.2.1 Procena učešća	27		
3.2.2 Analiza situacije	28		
3.2.3 Definisane globalnog cilja, posebnih ciljeva i indikatora	29		
3.2.4 Definisane rezultata, aktivnosti i ulaganja	30		
3.2.5 Priprema za monitoring	31		
3.2.6 Priprema za evaluaciju	32		
3.3 Monitoring	33		
3.4 Evaluacija	35		
4 Smernice za dobar rad u odnosu na PME lokalne zajednice	37		
4.1 PME lokalne zajednice	37		
4.2 Povezivanje PME-a lokalne zajednice sa PME-om nevladinih organizacija	38		
5 Uspostavljanje komunikacije među sistemima PME-a: smernice za integraciju preko organizacija koje međusobno saraduju	41		
5.1 Od nevladine organizacije do agencije	41		
5.1.1 Planiranje	42		
5.1.2 Monitoring	43		
5.1.3 Evaluacija	44		
5.2 Od agencije do NVO: obezbeđivanje konzistencije i povratnih informacija	44		
6 PME programa i institucije	47		
6.1 PME na nivou programa	47		
6.2 PME na nivou institucije	49		
6.3 Procenjivanje uticaja	50		
6.4 Integrisani sistem PME-a: da ili ne?	50		
6.5 Završne napomene	51		
Dodatak br. 1: Rečnik ključnih termina	53		
Dodatak br. 2: Detaljnije informacije o korišćenju logičkih okvira (vidi 2. poglavlje)	59		
2.1 Proces konstruisanja logičkog okvira	59		
2.2 Saveti za pravljenje logičkog okvira	62		
2.2.1 Globalni cilj	62		
2.2.2 Ciljevi	62		
2.2.3 Rezultati	62		
2.2.4 Aktivnosti	63		
2.2.5 Pretpostavke	63		
2.2.6 Indikatori	64		
2.2.7 Sredstva procene	64		
2.2.8 Opšti parametri	65		
2.2.9 Prednosti	65		
2.2.10 Ograničenja	65		
Dodatak br. 3: PME u praksi nevladinih organizacija i organizacija u lokalnoj zajednici slučaj Hrišćanske komisije za razvoj Bangladeša (CCDB) i Najantara Foruma	67		
3.1 Analiza postojećih uslova i planiranje od strane jedne nevladine organizacije	67		
3.1.1 Proces planiranja	67		
3.1.2 Analiza postojećeg stanja	68		
3.1.3 Ciljevi projekta u odnosu na oblast delovanja	70		
3.1.4 Analiza logičkog okvira kao komponente projekta	72		
3.1.5 Monitoring	76		
3.1.6 Evaluacija	77		
3.2 Procena polazne tačke i planiranje organizacija u lokalnoj zajednici	77		
3.2.1 Definisane ciljeva	86		
3.2.2 Plan aktivnosti Najantara Foruma	87		
3.2.3 Monitoring	88		
3.2.4 Evaluacija	89		
Dodatak br. 4: Ključne informacije koje zahtevaju donatori	90		
4.1 Uvod	90		
4.2 Informacije potrebne za obradu zahteva za sredstvima i odlučivanje o njima	90		
4.3 Informacije koje se odnose na proces realizacije	92		
4.4 Ostale informacije	92		
4.5 Završna napomena	93		
Dodatak br. 5: Organizacije koje su učestvovala u projektu (1996-1999)	95		
Dodatak br. 6: Indeks	99		
Podaci o izdanju	100		

Predgovor

Posvećenost borbi siromašnih i marginalizovanih ljudi za pravdu, kao i spremnost da se ova posvećenost preinači u aktivnosti usmerene na prevazilaženje siromaštva i eksploatacije su očigledno jake strane nevladinih organizacija (u daljem tekstu: NVO) koje rade na polju razvoja. Međutim, takođe je tačno da preterana aktivnost na određenom polju može da bude i nečija slaba strana, te da se efikasnost rada NVO povećava kada se preduzmu mere da one razmotre svoj rad, da uče iz svojih dosadašnjih iskustava i da naučeno ugrade u svoj budući rad.

Potreba za većim tzv. 'kapacitetom za učenje' je bila jedan od glavnih zaključaka studije pod nazivom »Otkrivanje zajedničkog puta«¹ sprovedene 1994. godine na inicijativu nekoliko većih ekumenskih donatorskih organizacija iz zapadne Evrope. To je dovelo do pokretanja projekta tzv. preuzimanja aktivnosti na relaciji sever-jug² usmerenog ka razvoju praktičnih smernica za NVO kako bi podmirile ovu potrebu.

U periodu od 1996-1999. godine sproveden je projekat Zduženog planiranja, monitoringa i evaluacije (PME-a) u koji su bili uključeni predstavnici pet ekumenskih donatorskih agencija i devet organizacija za razvoj juga iz Južne Amerike, Afrike, Bliskog Istoka i Azije. Ova grupa se sastala četiri puta na godišnjim plenarnim zasedanjima kako bi svako predstavio svoje postojeće sisteme i metode PME-a, te da bi se o njima raspravljalo i odlučilo o daljim koracima ka njihovom unapređenju. Ovaj projekat saradnje između severa i juga, jedinstven u okviru ekumenskog rada protestantskih crkava, pružio je učesnicima uvid u to kako mogu da razviju kapacitete za učenje u okviru redovnih aktivnosti svojih organizacija. Opšteuzevši, učesnici kako sa severa, tako i sa juga smatraju da primena jednostavnih, sistematičnih postupaka može ojačati njihove organizacije, doprineti kvalitetu njihovog rada, te pospešiti saradnju sa drugim organizacijama.

¹ Engl. *Discerning the Way Together*

² Engl. *North-South action reflection project*

Podstaknuti sopstvenim iskustvima učenja tokom Zduženog projekta PME-a polaznici su odlučili ne samo da razviju i usavrše svoj sopstveni PME, nego i da rade na što široj primeni njegovih metoda i sredstava kod ostalih NVO u svojoj zemlji i regionu. Ova brošura sa smernicama za dobar i pravilan rad je korak bliže ka tome. Ona predstavlja suštinu onoga što su učesnici projekta nazvali 'dobrom praksom' PME-a i namena joj je da organizacijama zainteresovanim za unapređenje svog PME-a predstavi tu suštinu i da, naposljetku, doprinese kvalitetu i efikasnosti njihovog rada.

Nadamo se da će ova publikacija podstaći slične organizacije da se kritički osvrnu na svoje metode, sisteme i sredstva PME-a, te da će im predložene smernice pomoći u razvoju i unapređenju rada na PME-u među organizacijama koje rade na suzbijanju siromaštva i ostvarivanju pravde i dostojanstva za sve.

U ime učesnika Zduženog projekta PME-a,
Koordinator Datum

Bram Van Leven (Bram van Leeuwen) 1. avgust 2000.
ICCO

Sledeći polaznici su takođe učestvovali u pripremi ovog dokumenta:
Henk Gilhuis (Henk Gilhuis) i Odri Kenter (Audrey Kenter) ICCO,
Meri Klajnenberg (Mary Kleinenberg) AFRA, Kristof Man (Christoph Mann) BfdW, Margaret Mvaura (Margaret Mwaura) CORAT, Alonzo Roberts (Alonso Roberts) CESE, Gobinda Saha (Gobinda Saha) CCDB i Aidan Timlin (Aidan Timlin) CA.

Uvod

Motivacija

Kada su se učesnici sastali po prvi put, odlučili su da zajednički preuzmu odgovornost za projekat PME-a na relaciji sever-jug uz dva zadatka:

- (a) da poboljšaju svoje interne metode rada tako da se ograničeni resursi po pitanju radne snage i novčanih sredstava mogu što optimalnije iskoristiti u borbi protiv siromaštva i nepravde;
- (b) da poboljšaju komunikaciju između organizacija sa juga i donatorskih agencija sa severa kroz usklađivanje njihovog međusobnog informacionog sistema rukovođenja, usmeravajući ih ka učenju, a ne samo ka međusobnom podnošenju računa, i obezbeđivanju pravovremene razmene odgovarajućih informacija tokom ključnih faza nekog projekta ili programa. To bi trebalo da ima za rezultat bolju saradnju među partnerima koji zajedno rade na ostvarivanju ciljeva od obostranog interesa.

U odnosu na drugi od ova dva zadatka ključna pitanja su se odnosila na to kakva vrsta informacija je potrebna, kada i od koga, a koje se tiču:

- rukovođenja organizacijom za razvoj sa severa ili juga kako bi se na najbolji mogući način iskoristili njeni kapaciteti i resursi;
- komunikacije između organizacije koja realizuje program i organizacije sa severa koja program podržava, tako da potonja bude u mogućnosti da organizacijama koje odgovaraju njenim kriterijumima za pružanje podrške pruži odgovarajuće usluge na način koji će tim organizacijama omogućiti da ojačaju kao subjekti građanskog društva.

Proces

Uz pomoć jednog savetnika, Frica Vilsa (Frits Wils), predavača na Institutu za društvene nauke u Hagu, polaznici su tokom prvog plenarnog zasedanja u Holandiji januara 1996. bili upoznati sa

standardnim pojmovima i sistemima PME-a i sa time kako se oni primenjuju. Svi su se složili da pokrenu eksperimente sa PME-om u svojim organizacijama kao 'domaći zadatak' do sledećeg plenarnog zasedanja u Tanzaniji u februaru 1997. Razgovori na ovom sastanku su se uglavnom koncentrisali na preduslove koje partnerske organizacije i donatorske agencije moraju da imaju da bi mogle da komuniciraju i da sarađuju po dogovorenom sistemu PME-a. Učesnici sa juga su tvrdili da ih informacije prikupljene kroz sistem PME-a čine krajnje otvorenima i transparentnima u odnosu na donatorske agencije. Oni su bili zabrinuti oko toga da li su te agencije u dovoljnoj meri zrele da bi na pravi način i korektno koristile taj uvid, te da li postoji dovoljno poverenja i znanja da se informacije protumače na jedan objektivan način i da se konstruktivno iskoriste za unapređenje saradnje. Priznajući i prepoznajući postojanje opasnosti donošenja brzopletih zaključaka, naročito kada donatorske agencije partnere sa juga smatraju (svojim) instrumentima za (ono što oni podrazumevaju pod rečju) razvoj, učesnici su potvrdili da zajedničke misije i globalni ciljevi treba da služe kao osnova i okvir za saradnju na relaciji sever-jug. Istovremeno su učesnici shvatili da nedostatak odgovarajućih informacija o projektima i programima može da sputava i oslabi partnerski odnos i da negativno utiče na saradnju. Ova otvorena debata o osetljivim pitanjima koja se tiču PME-a je stvorila osnovu za plodnu raspravu o tome kako bi se sistemi PME-a mogli uspostaviti i primenjivati. Dalji eksperimenti sa primenom PME-a tokom 1997. godine su pripremili učesnike za jednu detaljniju i dublju raspravu o metodima PME-a na trećem plenarnom zasedanju održanom u Bangladešu u martu 1998. Na ovom sastanku je donet načelni sporazum o osnovnim smernicama za pravilnu primenu PME-a kako kod organizacija sa severa, tako i kod onih sa juga. Početna iskustva sa ovim smernicama su uvrštena u dnevni red završnog plenarnog zasedanja održanog u Hondurasu, aprila 1999.

Važan deo svakog plenarnog zasedanja je bio obilazak terena koji je vodila organizacija koja je bila domaćin susreta. On je organizovan zato da bi se rasprava tokom sastanka usmerila na primenu PME-a u praksi, a ne na njegovo teoretsko razmatranje. Obilaskom terena sa CCDB-om u Bangladešu i sa CCD-om u Hondurasu domaće organizacije su pokazale kako koriste

sisteme, metode i sredstva PME-a. Radeći u malim grupama učesnici su se upoznali sa primenom PME-a u projektima zasnovanim na lokalnoj zajednici, osvrnuli su se na svoja ranija zapažanja, te i njih izneli na plenarnu raspravu na kojoj su smernice za pravilnu primenu postepeno bile formulisane i usvojene.

Kratak prikaz knjige

Ova publikacija je zbir glavnih rezultata gorepomenutih plenarnih zasedanja. Prvo poglavlje nudi neke početna zapažanja o promenljivim uslovima saradnje u razvoju pod kojima se pristupa PME-u. Drugo poglavlje predstavlja osnovna načela saradnje na relaciji sever-jug, a potom se osvrće na PME kao na metodološko sredstvo, na pristup logičkom okviru, kao i na osobine koje sistem PME-a mora da ima da bi bio koristan i odgovarao nameni i svrsi. U trećem poglavlju, koje se osvrće na rad NVO koje realizuju projekat, daju se formulisane smernice za planiranje, monitoring i evaluaciju nekog projekta. Četvrto poglavlje razmatra osnove PME-a zasnovanog na potrebama lokalne zajednice i kako se on odražava na sistem PME-a NVO koja realizuje projekat. Peto poglavlje prikazuje kako se sistem PME-a NVO koja realizuje projekat odražava na donatorske agencije. Ovde se daju preporuke o vrsti informacija koje agencije zahtevaju da bi sa punom odgovornošću odigrale svoju ulogu, kao i o načinima da se izbegnu ili svedu na minimum neželjene posledice po sistem same NVO. Naposljetku, šesto poglavlje sadrži uvod u izazove razvijanja PME sistema na nivou programa i institucija.

1. poglavlje

PME u promenljivim uslovima saradnje u razvoju

Interesovanje za planiranje, monitoring i evaluaciju je poslednjih godina znatno poraslo među ekumenskim organizacijama i partnerima. Razlozi za to su nekoliko.

Prvo: težište brige o razvoju se '90-ih godina pomerilo sa ideologije na konkretne, merljive rezultate i dostignuća koja se stalno nanovo dokazuju. Dok su ranija očekivanja u odnosu na saradnju u razvoju bila ideološki motivisana i obojena, skorija razmatranja na tu temu karakterišu povećani nivo primenjivosti i pitanja koja se odnose na efikasnost, uticaj, uvećanje vrednosti i doprinos. Otvoreniji, manje kruti stavovi uzimaju u obzir i različitost interesa koji se ukrštaju. Počelo se sa uspostavljanjem i izgradnjom veza sa ostalim akterima, poput vladinih institucija i međunarodnih agencija, koje su ranije od mnogih smatrane jednostranim celinama koje bi ljudima pre sprječavale nego omogućavale razvoj. Onaj deo lokalne zajednice koji se bavi razvojem koji nije pod neposrednim uticajem vlade je mnogo skromniji i priznaje potrebu da se utvrde i izmere rezultati koji su od značaja za život siromašnih.

Drugo: smanjeno učešće države u proizvodnom i socijalnom sektoru, te nemogućnost tržišta u procesu globalizacije da uposli najsiromašnije, podstakli su nagli razvoj NVO u većini zemalja. Potencijalne mogućnosti NVO se sve više prepoznaju po njihovom bliskom odnosu sa siromašnima, njihovom sposobnošću prilagođavanja novonastalim situacijama u lokalnoj zajednici, njihovoj inventivnosti, te stoga i priznaju, tako da su očekivanja da će NVO doprineti suzbijanju siromaštva i društvenom razvoju značajno porasla tokom protekle decenije.

Treće: uprkos sve vidljivijem učešću NVO na razvojnom polju, zajednica NVO kao celina do sada uglavnom nije uspela da pribavi dokaze koji bi potvrdili njen rad i skrenuli pažnju na to koliko ona bitno utiče na životne uslove siromašnih. Mnoge publikacije u

poslednje vreme ističu opšte slabosti NVO kroz sistematsko beleženje i dokumentovanje njihovog uticaja. Kao rezultat toga, njihov opšti doprinos razvoju ostaje nejasan, a njihova sposobnost da uče iz iskustva je bitno smanjena.

Svi ovi faktori utiču na odnose između razvojnih NVO sa severa i juga i koji stoga mogu da trpe sa više aspekata. Kada je reč o važnosti rada NVO, donatorske agencije, koje same ne sprovode projekte, se osećaju prinuđenima da takva pitanja proslede svojim partnerima koji rade na realizaciji projekata, često bez toga da se same pozabave pronalaženjem načina kako bi predstavile rezultate sopstvene donatorske aktivnosti svojim donatorima na uverljiviji i pristupačniji način. Kod prebacivanja tereta ovih informacija na svoje partnere neke agencije čak ni ne znaju tačno kakva vrsta informacija se od njih traži, zašto, kada, za koga i zbog čega. Često ovakva nesigurnost u samim agencijama može za posledicu da ima još više pitanja koja se nameću, a koja nisu uvek u vezi sa onim na šta bi trebalo da se odnose, što partnere samo opterećuje dodatnim poslom. Čak i kada partneri uspeju da odgovore na njih, nedostatak odgovarajuće povratne informacije od (često isto tako prezaposlenog) osoblja agencije onemogućava vođenje detaljnijeg razgovora sa partnerima o širim pitanjima delovanja.

Ovi problemi se pogoršavaju činjenicom da mnogi partneri sa juga dobijaju finansijsku podršku od nekoliko agencija, koje imaju različite potrebe zainformacijama i različite interese koje žele da im nametnu. Partneri su prezaposleni izlaženjem u susret raznim zahtevima agencija, što može imati vrlo malo veze sa onim što se događa u lokalnom okruženju. Ovo je naročito teško opravdati tamo gde grupa agencija, često uz mnogo međusobnog preplitanja, već duže vreme sarađuje sa istim partnerima.

Ukratko, i pored nekoliko decenija iskustva u razvoju i saradnji među ekumenskim agencijama sa severa i NVO sa juga još uvek se borimo oko protoka informacija u vezi suštine našeg odnosa, odnosno davanja sredstava i podržavanja projekata i programa.

Ključna pitanja sa kojima su suočavamo su sledeća:

- Kako da poboljšamo komunikaciju po pitanjima programa i projekata na kojima sarađujemo?
- Koja vrsta informacije se očekuju od NVO sa juga kako bi pokazala da je baš ona organizacija kojoj se može poveriti odgovornost sprovođenja projekta?
- Koja vrsta informacija se može očekivati od agencije da bi dokazala da je baš ona donatorska agencija od poverenja?

1.1 Interesne grupe u PME-u

U okviru ekumenske saradnje u razvoju, planirane intervencije na razvoju se obično sprovode u vidu programa i projekata koji podrazumevaju tri vrste aktera: lokalne zajednice siromašnih i male lokalne organizacije, NVO sa juga koje pomažu ili realizuju programe i projekte, te, konačno, donatorske agencije sa severa. Sve one (u različitom obimu i sa različitim stepenom rigoroznosti) primenjuju izvestan broj kriterijuma, postupaka, metoda, sredstava ili instrumenata pri planiranju svoga rada, organizovanju svojih delatnosti i raspoređivanju sredstava, kao i kod (otvoreno iskazanih ili podrazumevnih) očekivanja i standarda po kojima se mere i procenjuju rezultati. Međutim, ti akteri u velikoj meri zavise jedni od drugih, pošto obično niko od njih nema na raspolaganju potrebno znanje, niti potrebna materijalna sredstva ili kadar kako bi samostalno sproveo svoje zadatke na razvoju. Rezultati razvoja u velikoj meri zavise od kvaliteta odnosa među ovim nezavisnim akterima. Njihovi sistemi PME-a i stepen njihovog međusobnog slaganja moraju stoga biti zajednička briga, pošto se očekuje da se informacije potrebne za donošenje odluka i sredstva potrebna za realizaciju razmenjuju pravovremeno i na pravom mestu u ovom 'lancu pomoći'. Ovaj odeljak razmatra perspektive, oblasti interesovanja i zanimanja svake od ovih interesnih grupa.

1.2 Siromašne zajednice

Životi siromašnih i marginalizovanih ljudi su zajedničko polje interesovanja većine NVO i agencija za pomoć koje su posvećene

napretku i emancipaciji siromašnih u socijalnom, kulturnom, ekonomskom i političkom smislu i razvoju tržišta putem jednakosti i slobode. Međutim, siromašni nisu pasivni primaoci bilo čega što dolazi spolja, nego oni moraju biti aktivni učesnici svog sopstvenog napretka.

Sistemi PME-a su nezaobilazni činilac pri pomaganju raznim akterima da definišu aktivnosti svoga rada, da odaberu sredstva i resurse za njihovo ostvarivanje i da izmere sopstveno napredovanje prema njima učeći iz sopstvenog iskustva. PME je nezamenjiv pri obezbeđivanju pouzdanosti NVO i agencija koje pružaju pomoć ne samo spram onih koji im daju sredstva ili spram donatora zainteresovanih za što efikasnije iskorištavanje resursa i dobijanja što veće vrednosti za svoj novac nego i spram siromašnih, i to za jačanje njihovog opšteg uticaja. Štaviše, u mnogim slučajevima PME može i treba da se odnosi na takvu strategiju delovanja koja od samog početka predviđa prenos odgovornosti i resursa na siromašne ljude, koji su se na neki način organizovali, i na postepeno povlačenje NVO. Svi se nadaju da za siromašne PME može da predstavlja priliku za učenje i da im omogućući da se pouzdaju u organizacije koje imaju za cilj da im pomognu. U praksi, međutim, teškoće su brojne.

Prvo, što je metod utvrđivanja težine problema bolji i obuhvatniji, veća je i verovatnoća pojavljivanja raznih vrsta siromaštva i nejednakosti među siromašnima, poput onih po pitanju roda, starosne dobi, klase i narodnosti. Ono što predstavlja izazov je kako izaći na kraj sa ovim razlikama i podmiriti različite potrebe, izaći u susret različitim interesovanjima i iskoristiti prilike koje se pružaju.

Drugo, siromašni često imaju neku svoju logiku koja se ne odslikava uvek u onoj po kojoj funkcionišu organizacije spolja, nego koja je u neposrednoj vezi sa njihovim ličnim stavovima i okolnostima u kojima se nalaze, ponekad sa velikom rezervom po pitanju upuštanja u rizike i sa ograničenim vremenom i dotokom informacija i sredstava. Tada se postavlja sledeće pitanje: kako povezati njihove verzije planiranja, monitoringa i evaluacije

(»narodni PME«) sa onima onima koje primenjuju NVO i druge agencije za pomoć, a koji su, opet, pod uticajem njihove sopstvene logike, vremenskih okvira, poimanja i ograničenja?

U malim lokalnim organizacijama, za koje se uslovno može reći da ih 'poseduju korisnici', primena PME-a je sve samo ne jednostavna. Ljudi koji rade u zajednici i sa njom često ne znaju kako da izađu na kraj sa problemima koji tamo nastaju, kao ni sa onima koji nastaju između lokalne zajednice i NVO. Razvoj i primena odgovarajućih metoda je tek u povoju.

1.3 Nevladine organizacije (NVO) sa juga

Dok neke od NVO sa juga PME doživljavaju kao nešto što im agencije nameću, mnoge od njih su shvatile da je PME nezaobilazno sredstvo kako za njihovo sopstveno samousmeravanje i učenje, tako i sredstvo kojim se mogu polagati računi malim lokalnim organizacijama i donatorskim agencijama, bez obzira na to da li su one vladine, multilateralne ili privatne. Štaviše, za neke NVO su definicije njihove misije, njihove strategije razvoja i planovi programa postali polazna tačka u pregovorima sa donatorskim agencijama. Za mnoge su sistemi PME-a prerasli u sredstvo oblikovanja orijentacije NVO po pitanju malih lokalnih organizacija i po pitanju njihovog pristupa u ulozi aktivnog učesnika, kao i po pitanju unapređenja efikasnosti i delotvornosti njihovog sopstvenog rada.

Međutim, ovi metodi su često neadekvatni, sa tendencijom da težište stavljaju na planiranje i (pr)ocenu uključujući i sredstva svojstvena aktivnim učesnicima pre nego na monitoring i reviziju. 'Ruralna procena sa učešćem' (*Participatory Rural Appraisal*), 'Planiranje na osnovu ciljeva' (*Planning by Objectives – ZOPP*) i Planiranje aktivnosti od strane ljudi (*People's Action Planning*) je, na primer, skoro izrazito usmereno na početnu procenu problema i na planove koji iz nje proizilaze. Takva praksa može biti skupa i oduzeti puno vremena, dok prikupljene informacije često nije moguće upotrebiti kao osnovu za monitoring i evaluaciju.

Istovremeno, sve veća raznolikost donatorskih agencija predstavlja, u manjoj ili većoj meri, problem za sisteme PME-a raznih NVO sa juga. Zahtevi tih agencija po pitanju indikatora za monitoring, kao i načina podnošenja računa i izveštavanja koje zahtevaju su veoma različiti i vrlo često im se forma i sadržaj bitno razlikuju. U tom slučaju se NVO može suočiti sa problemom usklađivanja svojih planova sa onim koji nameću agencije, pokušavajući da istovremeno ostanu dosledne u sprovođenju svoje misije i globalnih ciljeva, kao, naprimer, u slučaju kada pokušavaju da usklade pružanje svojih uobičajenih usluga sa sporvođenjem strategije za jačanje organizacije i da se istovremeno nose sa dva niza odgovarajućih indikatora. Ovo postaje još gore kada se donatorske agencije neke NVO veoma razlikuju po svom osnovnom pristupu neke umeju da budu bliže NVO po svojim ideološkim opredeljenjima ili 'prirodnom partnerstvu', dok druge umeju da budu u većoj meri uslovljene svojim ugovornim obavezama.

Od ranih 90-ih, međutim, ekumenske agencije sa severa ne igraju tako značajnu ulogu u odnosu na svoje partnere sa juga, pošto je došlo do porasta finansiranja iz drugih izvora.

Lokalne vlasti i vlade zemalja postaju sve značajnije za mnoge NVO ne samo kao izvori finansiranja, nego i kao partneri ili ciljne grupe raznih intervencija. Mnoge NVO se sve više angažuju u radu na tzv. 'makro' nivou, želeći da utiču na zakonodavstvo, neretko u saradnji sa nekim drugim grupama iz građanskog društva. Takva politika delovanja, udruživanje i izgrađivanje partnerstava nosi sa sobom i svoje sopstvene izazove po pitanju PME-a uz utvrđivanje interesnih grupa, određivanje indikatora i merenje uticaja.

Stoga okruženje u kome NVO rade postaje sve složenije, a njihove strategije i metodi delovanja sve raznovrsniji, sa svim onim što njihov pristup PME-u podrazumeva. Za takvo nešto ne postoji skica ili plan. Organizaciona struktura i kultura svojstvena određenoj NVO se mora uzeti u obzir kada se radi na razvoju i primeni bilo kog sistema PME-a.

Sa druge strane, sistemi PME-a vrlo često pružaju vrlo malo po pitanju jačanja pozicija siromašnih tokom realizacije projekta. NVO i agencije moraju da procene kada neki rad mora da se završi i kako da se radi na tome da lokalne zajednice mogu same da podmiruju svoje potrebe. Ovo pitanje mora biti uključeno u PME kako bi se izbeglo stvaranje zavisnosti koja vrlo često nastaje kao rezultat vođenja tekućeg 'otvorenog plana'.

Nijedan sistem NVO ne postoji sam za sebe, niti je u potpunosti izolovan. Svaki od njih mora biti povezan sa PME-om zasnovanim na sistemu određene lokalne zajednice, kao i sa sistemima vrlo često veoma različitih donatorskih agencija. Ove interesne grupe zahtevaju transparentnost sistema PME-a određene NVO, dok, sa druge strane, NVO mogu nastojati da zaštite svoje poverljive informacije, ne samo što im je možda potrebno manevarskog prostora za usklađivanje često oprečnih zahteva raznih interesnih grupa, nego i zbog toga što možda ne žele iz političkih ili nekih drugih razloga da svoje nazore stave na uvid spoljnom svetu.

1.4 Donatorske agencije

Ekumenske agencije sa severa, sa svoje strane, moraju da polažu račune svojim osnivačima (crkvama, vladama, široj javnosti, itd.), koji, opet, sa svoje strane sve više insistiraju na efikasnosti, delotvornosti i učinku i traže dokaze za to. Međutim, potrebe agencija po pitanju PME-a se bitno razlikuju od potreba NVO sa juga pošto agencije uglavnom finansiraju projekte koje realizuju partneri sa juga, umesto da formulišu i realizuju svoje sopstvene projekte. Agencije se ipak zanimaju za formulisanje i primenu zakona o finansiranju, pa bili oni opšti, regionalni, specifični za određenu zemlju, tematski ili relevantni samo za određeni sektor. Stoga agencije imaju dva aspekta procene po pitanju PME-a. Jedan se odnosi na sprovođenje aktivnosti na nivou projekta i o njemu treba da zna i NVO koja projekat realizuje. Drugi se odnosi na sakupljene rezultate dobijene iz raznih projekata i od strane raznih partnera i na to u kojoj meri oni doprinose ispunjenju zadataka svojih programa, te, naposljetku, globalnih ciljeva svojih institucija. Neka agencija može da dokaže

uspešnost određenog projekta realizovanog od strane nekog partnera sa juga dok istovremeno može da joj ne pođe za rukom da dokaže njegovu relevantnost u kontekstu svojih širih ciljeva. Agencije stoga treba da definišu indikatore koji su u skladu sa njihovim pravilnikom o radu ili statutom. Tek mali broj njih ima tačno određene indikatore te vrste, ili zna kako da prikuplja i obrađuje odgovarajuće informacije. Agencije će morati da razviju sisteme PME-a na programskom i institucionalnom nivou.

2. poglavlje

Ključne karakteristike sistema PME-a

Kao ni većina pitanja koja se tiču razvoja, ni pitanje 'dobre prakse u PME-u' se ne može posmatrati kao nešto što je potpuno bez vrednosti. Usaglašavanje po pitanju opšteg okvira za delovanje u okviru sistema PME-a zahteva potpuno razumevanje kako uslova pod kojima donatorske agencije sa severa zasnivaju partnerske odnose sa NVO sa juga koje realizuju projekte, tako i prirode tih odnosa.

2.1 Opšti principi saradnje između severa i juga

Odnosi na relaciji sever-jug se odlikuju međusobnom zavisnošću u kojoj postoje razlike po pitanju uloga, resursa i moći. Ne iznenađuje činjenica da to ponekad dovodi do razilaženja u pogledima i stavovima severa i juga po pitanju opsega i prirode samog odnosa. Međutim, sledeći principi odnosa na relaciji sever-jug su dobijeni iz raznih debata na ovu temu i mogu se uzeti kao odskočna daska ka Smernicama za dobar rad na PME-u navedenim u nastavku.

Opšti principi odnosa na relaciji sever-jug

- Naša opšta namera je da damo svoj doprinos u borbi ljudi za dostojanstven život, pravednije i demokratskije društvo i jačanje pozicija siromašnih i marginalizovanih ljudi.
- Uvažavamo razlike između organizacija sa severa i juga, kao i razlike u našim ulogama i odgovornostima koje iz njih proizilaze.
- Ubeđeni smo da udruživanje resursa sa severa i juga doprinosi postizanju naših zajedničkih ciljeva. Saradnja između severa i juga treba da se zasniva na međusobnom uvažavanju kapaciteta, položaja i kultura, pre nego na nametanju unapred utvrđenih pravila i normi poslovanja. Agencije sa severa koje realizuju svoje sopstvene projekte treba pri tome da uzmu u obzir i nazore partnera sa juga.
- Pretpostavka za plodnu saradnju je otvoreni dijalog kojim NVO sa juga mogu da utiču na pravila i norme poslovanja agencija sa severa.

Organizacije sa juga su odgovorne svojim 'vlasnicima' (bez obzira na to da li su to pojedinci, udruženja ili grupe građana ili crkve), ljudima kojima one imaju za cilj da služe i agencijama koje pomažu i podržavaju njihov rad. Agencije sa severa su odgovorne svojim donatorima, crkvama i onima koji ih pomažu, kao i svojim saradnicima i partnerima. Nijedna strana ne može onu drugu da primora da sledi neki određen tok; svako mora da poštuje izbor i ograničenja onog drugog.

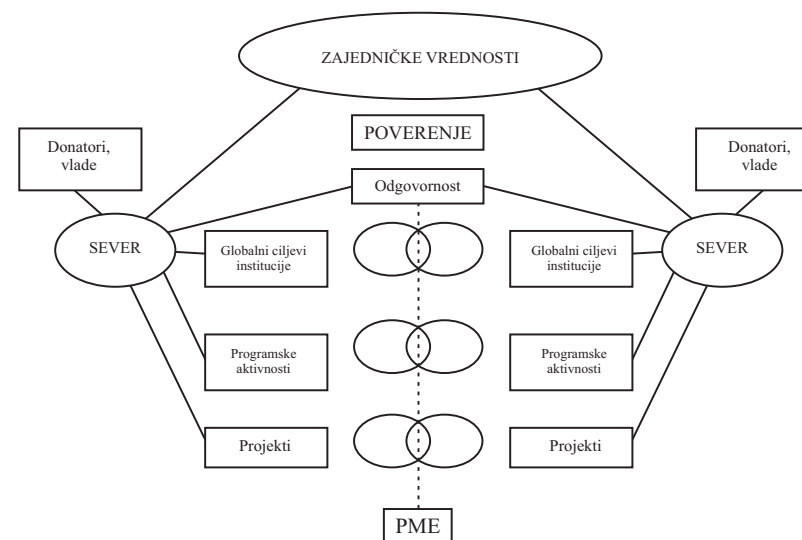
Agencije sa severa treba da budu vrlo aktivne po pitanju traženja mišljenja partnera pri utvrđivanju pravila i normi međusobne saradnje. Naročita pažnja se mora obratiti na ishode Državnih platformi za dijaloge (*National Platforms of Dialogue*) ili drugih savetovanja na državnom nivou, poput, recimo, 'Okruglih stolova'.

Organizacije sa juga su načelno ključni akteri u realizaciji projekata u svom regionu. Stoga obično organizacija sa juga ima inicijativu pri planiranju projekta. Agencija sa severa, obzirom na svoju ulogu donatora, je odgovorna za to da proceni da li je projekat relevantan, uverljiv, u skladu sa sopstvenim ciljevima, smernicama i pravilima i da li ima izgleda da doprinese realizaciji zajedničkog globalnog cilja.

U praksi se ovaj odnos razlikuje po distanci i intenzitetu. Obično NVO sa juga vrši planiranje i realizaciju projekta i odgovara za odluke donešene tokom vremena trajanja projekta. Agencije sa severa obezbeđuju resurse i, naposljetku, dobijaju izveštaje, ali nisu uključene u realizaciju projekta. U nekim slučajevima, pak, NVO sa juga osmisli predlog koji razmatra sa agencijom sa severa kako bi zajednički procenile da li je on prihvatljiv kao osnova za saradnju. Realizacija projekta, uključujući probleme i neophodne izmene, se zajednički razmatra, zajedno sa planovima za evaluaciju, tako da su NVO i agencija još više angažovane u svom zajedničkom poduhvatu. Saradnja može biti još tešnja uz predloge poput onih za zajedničko istupanje. Najvažnije je to da obe strane budu načisto po pitanju modela po kome rade i svojih uloga i odgovornosti koje iz njega proizilaze.

Poverenje je od prevashodnog značaja za ostvarivanje suštinski dobre saradnje. Poverenje se izgrađuje i održava zajedničkim vrednostima, potrebama i globalnim ciljevima, njihovim razmatranjem, kao i savetovanjima na temu pravila i normi rada određene agencije.

Šema br. 1: Uslovi za saradnju na relaciji sever-jug



2.2 PME kao metodološko sredstvo

Sistem PME-a predstavlja metodološko sredstvo koje se može upotrebiti za podizanje sposobnosti organizacije da sprovede planiranu promenu. Pošto su ishodi procesa društvenog razvoja u velikoj meri nepredvidivi, organizacijama koje rade na razvoju su potrebni metodi i instrumenti za prilagođavanje svojih intervencija stvarnim promenama na terenu, kao i za poboljšanje komunikacije. Stoga je moguće utvrditi određene svrshodne karakteristike koje svaki sistem PME-a mora da ima:

Sistem PME-a mora da doprinese

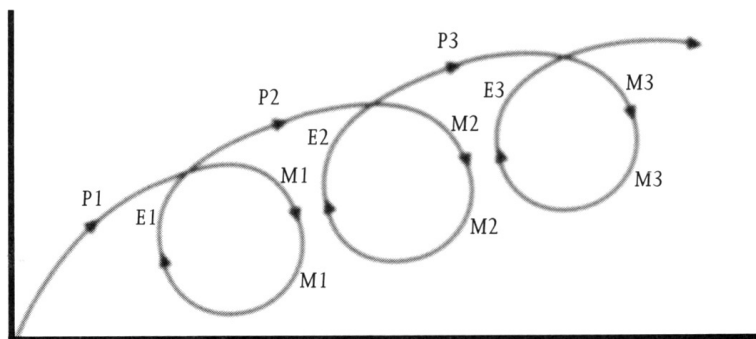
- transparentnosti
- odgovornosti
- međusobnom razumevanju
- efikasnosti
- uspešnosti
- učenju
- nezavisnosti
- jačanju pozicija
- podeli vlasništva
- održivosti

Poput mnogih intervencija na razvoju, sistemi PME-a se zasnivaju na sledećoj logici:

- Nakon istraživanja i utvrđivanja problema formuliše se radna hipoteza pretpostavka da će određena intervencija dovesti do željenih promena u skladu sa globalnim ciljevima razvoja organizacije koja projekat realizuje.
- Ova hipoteza se proverava kroz aktivnosti, odnosno izveštaje kojima se nadležnima i odgovornima daje povratna informacija o:
 - upoređivanju hipoteze i ishoda, uz analizu razloga u slučaju bilo kakvog odstupanja posle kog sledi
 - redefinisane namere, planova i ciljeva budućih aktivnosti.

Poređenje očekivanih i stvarnih ishoda pokreće još jedan proces učenja koji pruža povratne informacije za redefinisane stare ili definisanje nove radne hipoteze. Uloga nam se iz aketerske vraća na istraživačku. Vremenom ovaj lanac tekućih aktivnosti, osvrtnja i analize postaje ono što se naziva uzlaznom spiralom učenja.

Šema br. 2: Spirala učenja odnos između Planiranja, Monitoringa i Evaluacije



2.3 Logički okvir PME-a

Veći deo razloga koji idu u prilog određenom sistemu PME-a na nivou projekta leži u tzv. 'logičkom okviru', sredstvu koje mnoge organizacije koriste kako bi razmišljale u okviru strukture projekta i to činile na logičan način. Logički okvir³ nije zamišljen kao zamena za detaljne planove, nego kao sredstvo za olakšavanje planiranja (obično, i u idealnim uslovima, uz saradnju obe strane) izradom

³Engl. *logframe* - skraćeno od '*logical frame*'. - op. prev.

jasnog, pojednostavljenog prikaza procesa izrade projekta. Ova skica izrade može da se iskoristi kao sredstvo za objašnjenje samog projekta, kao i za analizu njegovog napredovanja i pravljenje neophodnih izmena u hodu. Logički okvir ima velike mogućnosti i kao sredstvo monitoringa i evaluacije, iako se većina dosadašnjih iskustava odnosi na fazu izrade i predloga.

Da bi se uspešno koristio, logički okvir je najbolje posmatrati kao jedno fleksibilno sredstvo koje treba prilagoditi određenom kontekstu projekta, a ne kao mehanizovanu proceduru koja služi izlaženju u susret zahtevima donatora. Postoje razne formulacije logičkog okvira, a svaka od njih je malo drugačija po pitanju informacija koje zahteva i po pitanju terminologije. Koji oblik ćete uopšte pratiti zavisi od izvora finansiranja projekta. Osnovni logički okvir izgleda ovako:

Narativni rezime	Indikatori	Sredstva provere	Ključne pretpostavke
Globalni cilj	uticaja	izvori informacija o uticaju	
Posebni ciljevi	uspešnosti	izvori informacija o primeni	hipoteza o razvoju (od posebnih ciljeva ka globalnom cilju)
Rezultati (sa indikatorima obuhvaćenim u okviru mete⁴)		izvori informacija o realizaciji	pretpostavke o projektu (od rezultata ka posebnim ciljevima)
Aktivnosti		spisak ključnih Ulaganja potrebnih za izvođenje aktivnosti, uključujući i rezime budžeta	pretpostavke o realizaciji (od aktivnosti do rezultata)

Globalni cilj je širi pojam svrhe razvoja kome projekat treba da doprinese u odnosu na promenu koja se želi postići, a koja je obuhvaćena već identifikovanim ključnim problemom sa kojim se treba uhvatiti u koštac; neki ga još zovu i opšti cilj. (Posebni) ciljevi se odnose na neposrednije promene do kojih projekat treba da dovede u ciljnoj populaciji.

Stoga se za projekat može reći da se sastoji od zadataka (obično tačno navedenih u godišnjim planovima, uz sva neophodna ulaganja) koji treba dovedu do rezultata koji, zauzvrat, treba da

⁴Engl. *target* - buk. meta. Meta je, po definiciji, cilj koji može biti numerički iskazan. - op. prev.

dovedu do ispunjenja posebnih ciljeva koji doprinose realizaciji globalnog cilja.

Koliko god je to moguće, definicija ciljeva zajedno sa njihovim indikatorima uspešnosti i rezultati treba da budu formulisani MUDRO⁵, tj. oni treba da budu:

- Merljivi
- Uvremenjeni
- Dostižni
- Realistični / Relevantni
- Određeni



(Za potpunije definicije termina u upotrebi vidi dodatak br. 1, a za detaljnije informacije o korišćenju logičkih okvira vidi dodatak br. 2.)

⁵ Engl. SMART - *Specific, Measurable, Achievable, Realistic/Relevant, Timed*.

2.4 Osnovni kvaliteti sistema PME-a

Da bi sistem PME-a dobro funkcionisao neophodno je da ima neke osnovne kvalitete. On mora da bude:

- *napravljen po meri*. Sistem PME-a mora da se prilagodi misiji, viziji, globalnim ciljevima, strategijama i resursima organizacije koja je njegov vlasnik, a da istovremeno bude relevantan spram ostalih organizacija sa kojima je u vezi.
- *Fleksibilan*. Sistem PME-a mora uvek da bude otvoren za promene koje proizilaze iz stečenog iskustva.
- *Jasan i transparentan*. Svrha, preduzete radnje i konkretni rezultati primene sistema PME-a treba da budu jasni njihovim korisnicima i ostalim interesnim grupama, tako da ih oni mogu lako razumeti.
- *Primenjiv i održiv*. Sistem PME-a treba da bude jednostavan i pristupačan, tako da oni koji rade sa njim budu motivisani da ga koriste i da mogu da po potrebi insistiraju na neophodnoj disciplini i nametnu odgovarajuće standarde po pitanju odgovornosti.

Napomene u vezi sledećih poglavlja:

Dodatak br. 3 izveštava o iskustvima po pitanju planiranja jedne od NVO, Hrišćanske komisije za razvoj Bangladeša (CCDB), koja je učestvovala u projektu Zduženog PME-a i jedne organizacije zasnovane na potrebama male lokalne zajednice (u daljem tekstu: CBO⁶) Najantara Foruma (Nayantara Forum) sa kojom ona saraduje. Iako ne oslikava u potpunosti verziju prethodno navedenog logičkog okvira, niti smernice iz narednog poglavlja, (koje nisu navedene da bi se striktno primenjivale, nego pre da bi se po potrebi prilagodile određenoj organizaciji), ovo iskustvo predstavlja koristan primer navedenog pristupa. Zatamnjeni odeljci u 3. i 4. poglavlju se odnose na odgovarajuće delove dodatka br. 3.

Zapravo, sistem PME-a Najantara Foruma je na relativno visokom nivou za jednu CBO i ilustruje ne samo 4. (uprošćeni pristup PME-u zasnovanom na potrebama male lokalne zajednice), nego i 3. poglavlje (smernice za projekte NVO). Sistem CCDB-a ilustruje 3. poglavlje i drugi deo 4. poglavlja (povezivanje PME-a zasnovanog na potrebama male lokalne zajednice sa PME-om NVO); on se takođe odnosi i na 6. poglavlje (PME programa i institucija).

⁶ Engl. - CBO *Community-based organisation*.

3. poglavlje

Smernice za dobar rad organizacija na nivou projekta

Ove smernice su primenjive kako u seoskim, tako i u gradskim uslovima razvoja u kojima se intervencije usmeravaju na lokalne zajednice i udruženja građana. U slučaju intervencija poput promovisanja neke ideje, pomoći pri nekoj katastrofi ili rehabilitacije, ove smernice bi verovatno trebalo preraditi kako bi bile primenjive i u ovim slučajevima.

Preliminarna procena Pripremanje terena

Planiranje (Obeležavanje puta na mapi.)

Procena učešća (Saznanje o tome ko treba da bude uključen.)

Analiza situacije (Razumevanje problema.)

Definisanje globalnog cilja i ostalih ciljeva (Kuda želimo da dospemo?)

Definisanje indikatora za ciljeve (Kako ćemo znati da li smo stigli?)

Definisanje rezultata, aktivnosti i ulaganja (Kako ćemo stići dotle?)

Priprema za monitoring i evaluaciju (Kako ćemo proveriti da li napredujemo i kako ćemo znati da li smo stigli?)

Monitoring (Provera da li smo još uvek na pravom putu.)

Evaluacija (Saznanje o tome da li smo stigli i do kakve promene smo doveli.)

3.1 Preliminarna procena - priprema terena

Pretpostavlja se da pre sastavljanja određenih planova i projekata NVO već ima definisanu misiju, viziju i mandat⁷, te globalne ciljeve razvoja i prioritete po pitanju svoje delatnosti. Ovakvo osnovno odlučivanje, koje je najčešće deo procesa strateškog planiranja, ne spada u opseg ovih smernica.

Vidi dodatak br. 3, odeljak 1.1: određivanje misije.

Preliminarna procena bilo koje intervencije po projektu obično obuhvata:

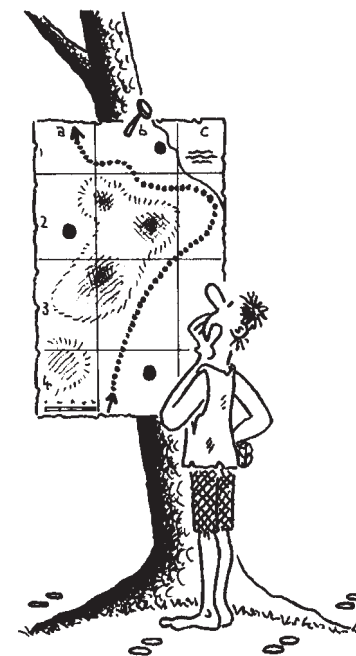
- Opštu procenu područja buduće intervencije, uzimajući u obzir nacionalni i regionalni kontekst.
- Preliminarno utvrđivanje toga ko su ljudi koji bi direktno mogli imati koristi od projekta potencijalni 'korisnici' ili 'ciljne grupe', njihovih karakteristika i interesovanja, problema i njihovih mogućih uzroka.
- Analizu interesa i interesovanja svih prisutnih na tom području na koje bi projekat mogao uticati ili koji bi mogli uticati na projekat ('analiza interesnih grupa'), uključujući i razmatranje odgovora koji su već dobiveni po pitanju problema i interesovanja ciljnih grupa.
- Preliminarna definicija odgovora koji NVO može dati imajući u vidu svoju misiju, viziju i mandat, kao i svoje resurse.

Uzimajući u obzir svoj mandat, u ovoj fazi NVO obično odlučuje da li je ona dovoljno dobro opremljena i u poziciji da interveniše na tom području. Ona takođe sagledava i moguće prioritete i ograničenja koja mogu uticati na planiranje.

⁷ Engl. *Mandate* - ugovor/dozvola za vršenje delatnosti bez uzimanja nadoknade od svojih krajnjih korisnika. op. prev.

3.2. Planiranje - obeležavanje puta na mapi

Nakon što je načelno odlučila da interveniše, NVO prelazi na planiranje projekta, što je prvi element PME-a, nakon što su definisani ciljevi i razrađene strategije. Planiranje, pak, ne treba posmatrati kao nešto potpuno odvojeno od kasnijeg monitoringa i evaluacije: njihovo sprovođenje mora biti uključeno u planiranje i kao što je prikazano u prethodnom poglavlju oni zauzvrat moraju biti uzeti u obzir pri budućem planiranju.



3.2.1 Procena učešća - saznanje o tome ko treba da bude uključen

Vidi dodatak br. 3, odeljke 1.2 i 2.2: proces planiranja sa učešćem.

Intervencije NVO kod malih lokalnih organizacija zahtevaju aktivno učešće ciljnih grupa tokom celog procesa planiranja. Pri planiranju intervencija zasnovanih na potrebama male lokalne zajednice mora se istaći sledeće:

- Ko je uključen, posebno određujući ulogu žena, ali i učešće drugih društvenih grupa ili kategorija (npr. mladih, ljudi koji ne poseduju zemlju).
- Kome je namenjena korist koju projekat donosi.
- Koji metodi i instrumenti će se koristiti u procesu planiranja sa učešćem (npr. analiza procesa⁸, grupne diskusije, polustrukturisani intervjui).

⁸ Engl. *PRA - Process analysis*.

Tokom procesa planiranja moraju se stalno imati na umu pitanja roda i okruženja, kao i pitanja održivosti koristi kojoj projekat treba da doprinese. Pažnja se takođe mora posvetiti kulturološkim i verskim razlikama i uticajima.

Neki projekti koji nisu zasnovani na potrebama male lokalne zajednice neće zahtevati ovaj stepen aktivnog angažovanja lokalne zajednice, kao na primer rad na promovisanju neke ideje na državnom ili regionalnom nivou, projekti koji se bave vršenjem nekih usluga usmerene ka pojedincima pre nego ka zajednicama i sl.

3.2.2 Analiza situacije - razumevanje problema

Nezaobilazan deo procesa planiranja sa učešćem je i analiza situacije, ili tzv. 'analiza polazne tačke', u kojoj se razmatraju ključni problemi i mogući odgovori na njih.

- 'Analiza situacije' određuje:
 - a) prioritetne probleme, onako kako se definišu lokalno i u širem kontekstu;
 - b) njihove glavne uzroke, kako lokalne, tako i šire regionalne, državne ili međunarodne;
 - c) uzroke problema koji se mogu rešiti lokalnom intervencijom;
 - d) resurse u okviru zajednice ili dobivene od drugih, a koji se odnose na aktuelne probleme.

Vidi dodatak br. 3, odeljak 1.3: analiza konteksta; vidi i analizu problema, uzroka i dostupnih resursa u 2. odeljku.

- Participatorna analiza polazne tačke je veoma rado korišćeno sredstvo mnogih organizacija za dobijanje detaljnih, pouzdanih i validnih informacija od malih lokalnih organizacija i za određivanje problema i perspektiva ljudi na koje se one odnose. Ona istovremeno pomaže podizanju svesti o prirodi problema, njihovim lokalnim uzrocima i promenama kojima se teži. Ovo omogućava definisanje posebnih ciljeva za neku intervenciju i identifikaciju odgovarajućih indikatora, rezultata i aktivnosti.

- Identifikacija problema i analiza polazne tačke treba da pomogne da se identifikuju postojeće prilike, kao i prepreke.
- Predstavnici malih lokalnih organizacija i osoblje NVO treba zajednički da se posavetuju sa ostalim ključnim interesnim grupama kako bi postigli bolje razumevanje problema, njihovih neposrednih uzroka, kao i onih u njihovoj osnovi, te, naposljetku, razmotrili aktivnosti koji će najbolje odgovarati njihovom što skorijem rešavanju.
- Što se tiče uzroka i rešenja, moraju se razlikovati oni na 'makro' i oni na 'mikro' nivou. Mogućnost kombinovanja analize i aktivnosti na oba nivoa zavisi od interesovanja, svesti i kapaciteta male lokalne zajednice i/ili organizacije zasnovane na njenim potrebama. Veoma je važno identifikovati probleme koji se ne mogu rešiti radom NVO. Njihovo rešavanje može biti povereno nekim drugim organizacijama.
- Stoga je još važno identifikovati šta to ostali već rade ili šta planiraju da urade po tom pitanju.
- Analiza rizika je neophodna kako bi se identifikovali spoljni faktori koji mogu ugroziti proces dolaženja do rezultata ili efekata i/ili uticaja kojima se teži.
- Kod razmatranja kojim problemima bi se moglo pozabaviti i na koji način moraju se uzeti u obzir i činioci koji smanjuju troškove, kao i vremenska ograničenja.
- Analiza situacije je retko potpuna pre pokretanja projekta, te stoga treba da se proširi i dopunjuje informacijama iz monitoringa i uvidom u njega, pregledima i analizom rezultata evaluacije.

3.2.3 Definisanje globalnog cilja, posebnih ciljeva i indikatora - Kuda želimo da dospemo? Kako ćemo znati da smo stigli?

Vidi dodatak br. 3, odeljke 1.4 i 2.4: definisanje ciljeva.

Globalni cilj i ostali ciljevi za bilo koju intervenciju treba da budu definisani kao izjave o promenama koje će nastati u okviru ciljnih grupa. Treba podvući razliku između:

- Globalnog cilja često - mada ne uvek - dugoročnog koji se odnosi na ključno pitanje ili problem koji treba rešiti na širem nivou od nivoa projekta.
- Posebne ciljeve, koji se odnose na to šta se projektom želi postići nakon njegovog okončanja ili ubrzo nakon toga i koji su usmereni na neposredne uzroke tog šireg problema, a sve u cilju postizanja globalnog cilja.

Kao što je već navedeno u prethodnom poglavlju, definisanje ciljeva treba da bude izvedeno MUDRO. Štaviše, njihovo određivanje treba da uključuje sva ograničenja koja se mogu naći na putu ostvarivanja globalnog cilja, a koja se odnose na lokaciju ili ciljnu grupu. Indikatori koji se odnose na globalni cilj treba da omogućavaju merenje nastalih promena tokom određenog vremenskog perioda u odnosu na situaciju u vreme kada je projekat pokrenut.

Pri definisanju indikatora treba načelno podvući razliku između:

- Indikatora uticaja, koji se odnose na globalni cilj, a tiču se promena u životima ili životnim okolnostima korisnika.
- Indikatora uspešnosti, koji se odnose na to čemu projekat treba neposredno da doprinese nakon svog okončanja ili ubrzo nakon toga, a tiču se posebnih ciljeva.

3.2.4 Definisanje rezultata, aktivnosti i ulaganja - Kako ćemo stići dotle?

Sledeći korak u planiranju je utvrđivanje onoga što treba uraditi kako bi se ispunili posebni zadaci. Potrebno je:

- odrediti rezultate koji su potrebni kako bi se ispunili ciljevi;
- obrazložiti aktivnosti potrebne za postizanje ovih rezultata, posebno naglašavajući ko će biti uključen u koju aktivnost, gde i kada;
- navesti potrebna ulaganja uključujući ljudske, materijalne i finansijske resurse za svaku od navedenih aktivnosti.

Poput definisanja ciljeva (vidi gore), definisanje rezultata treba, u meri u kojoj je to moguće, takođe da bude urađeno tako da oni izgledaju MUDRO, sa jasnom naznakom o tome kuda i na koga je svaki pojedinačni rezultat usmeren.

Vidi dodatak br. 3, odeljke 1.5 i 2.5: verzije pristupa na osnovu logičkog okvira.

Određivanje rezultata pomaže definisanju nivoa odgovornosti rukovodstva projekta. Rezultati su ti koji, pod određenim pretpostavkama, mogu biti zagarantovani projektom i za koje se rukovodilac/-oci projekta smatra(ju) odgovornim. To znači da rezultati moraju biti jasno određeni i ostvarivi u kratkom roku (npr. za godinu dana) tako da se nad njima može izvršiti monitoring. Rezultat treba da bude određen ne samo kao nešto što je nastalo kao posledica određenog ulaganja, nego on mora biti merljiv ishod/proizvod sprovedenih aktivnosti, omogućujući naknadno iskazivanje onoga što je zapravo postignuto u vidu procentualnog dela onoga što se očekivalo. Budući da je to tako, nema potrebe za definisanjem posebnih indikatora rezultata.

3.2.5 Priprema za monitoring - Kako ćemo proveriti da li napredujemo?

Monitoring u svom najjednostavnijem obliku ima za cilj da zabeleži stepen u kom su ulaganja dostupna, u kom se aktivnosti sprovode i u kom se rezultati postižu, ali on može da pruži i informacije koje se koriste pri evaluaciji. Temelji za monitoring se udaraju u fazi planiranja kada se ispunjavaju sledeći zahtevi:

- razbijanje projekta na osnovu detaljnijeg vremenskog obično jednogodišnjeg određivanja aktivnosti i njihovih očekivanih rezultata Raščlanjavanje se vrši do nivoa terenskog osoblja NVO i pojedinačnih aktivnosti u zajednici. Dalje razbijanje na kvartalne, mesečne, a ponekad i nedeljne planove može biti potrebno u svrhu rukovođenja projektom, u zavisnosti od dužine trajanja projekta i njegovog opsega;
- određivanje organizacione strukture za monitoring, uključujući i odgovornosti, postupke, metode i sredstva za spikupljanje i analizu informacija, kao i vremenskog okvira i rokova za to. Sve ovo se mora odrediti u skladu sa nivoom i mestom u samoj organizaciji.
- Tu je još potrebno uvrstiti i metode i postupke koji će se koristiti za praćenje i izveštavanje o nepredviđenim, ali relevantnim aktivnostima i rezultatima, kao i o promenama u okruženju i u samoj NVO.

Posebna pažnja se zahteva kod monitoringa opsega projekta, tj. da li on zaista podmiruje potrebe ranije određenih korisnika i da li im zaista i u kolikoj meri služi na korist.

Kvalitet bilo kog sistema monitoringa u velikoj meri zavisi od upotrebljivosti, potpunosti, pouzdanosti i verodostojnosti/validnosti informacija dobijenih od zajednice ili sakupljenih na terenu od strane same NVO. Potrebne su posebne mere kako bi se obezbedio kvalitet podataka prikupljenih na terenu, što može da uključuje i odgovarajuću obuku osoblja i redovno praćenje od strane supervizora na terenu.

Kako je ranije već pomenuto, monitoring može da prevaziđe merenje i izveštavanje o ulaganjima i izvršenju aktivnosti predviđenih planom i da počne sa prikupljanjem informacija koje su po svojoj prirodi podesnije za evaluaciju. Ove informacije sadrže pokazatelje (uključujući i mišljenja i procene osoblja) o tome da li je projekat koji je u toku na dobrom putu da ispuni planirane ciljeve. Skorija istraživanja idu u prilog uključivanju procene uticaja (naročito prikupljanju mišljenja korisnika) u tekući monitoring, kao osnovnog sredstva za saznavanje pravog stanja po pitanju promena i uticaja. Neke agencije su već učinile značajan pomak u ovom pravcu.

Vidi dodatak br. 3, odeljke 1.6 i 2.6: priprema za monitoring.

Prikupljanje podataka putem monitoringa će biti korisno za izveštavanje, učenje i tekuće prilagođavanje planova ukoliko omogućava poređenje planiranih i ostvarenih ulaganja i rezultata. Analiza ovih činilaca treba da se sprovodi što bliže terenskom nivou, tako da se odmah može potvrditi odgovornost za bilo koju izmenu.

3.2.6 Priprema za evaluaciju - Kako ćemo znati da li smo stigli?

Tokom perioda planiranja za evaluaciju treba pripremiti sledeće:

- treba napraviti spisak očekivanih efekata projekta u odnosu na posebne ciljeve, zajedno sa indikatorima uspeha, kao i očekivanog uticaja u odnosu na globalni cilj, sa odgovarajućim indikatorima uticaja. Treba jasno naznačiti da li će se efekti i uticaji evaluirati zajedno, ili će se uticaj posebno razmatrati verovatno kao deo dugoročne procene uticaja (vidi odeljak 6.3 u nastavku). Skorija iskustva pokazuju da se bolja i vremenski

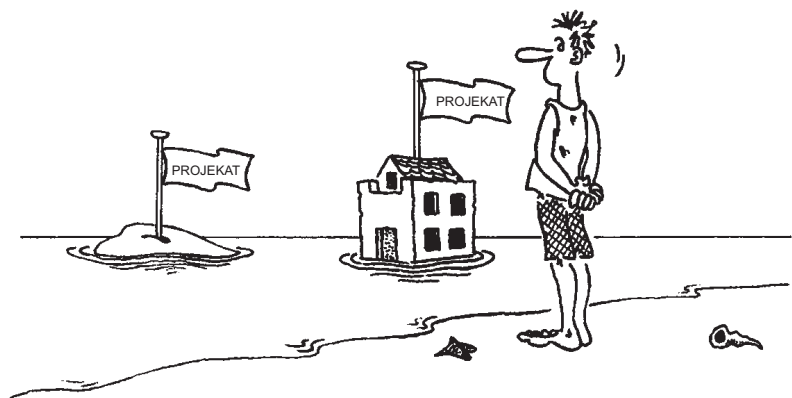
relevantnija procena uticaja može sačiniti kada se razmatranje uticaja uključi u redovne preglede i evaluacije (kao i u tekući monitoring, kako je već ranije spomenuto).

- Na organizacionom nivou se mora učiniti sve kako bi se sprovela evaluacija, određivanje odgovornosti (poput utvrđivanja opisa poslova i odabira tima za evaluaciju), postupaka, vremenskih okvira, rokova, sredstava i načina za prikupljanje i analizu podataka, kao i određivanje budžeta.

Vidi dodatak br. 3, odeljke 1.7 i 2.7: planirane evaluacije.

3.3 Monitoring - Provera da li smo još uvek na pravom putu

- Monitoring se u najvećoj mogućoj meri mora sprovoditi u skladu sa vremenskim rokovima određenim u fazi planiranja. Sistematsko prikupljanje i analiza informacija koje monitoring podrazumeva zahteva disciplinu po pitanju vremena i posvećenost radu. Što su detaljnije aktivnosti monitoringa unapred uvrštene u radni plan, manja je verovatnoća da će se one odlagati, pošto će pritisak poslova koje treba obaviti u toku dana biti sve veći.
- Monitoring projekata ne treba vršiti samo retroaktivno, nego i u toku projekta. To znači da primena monitoringa u praksi ima najveću vrednost kada se njegovi rezultati, po potrebi, koriste za izmenu trenutne faze projekta, ili da se preinače planovi za sledeću fazu, ili u oba slučaja.
- Planirana ulaganja i očekivane rezultate treba porediti sa stvarnim ulaganjem i postignutim rezultatima uz objašnjenje svih neslaganja. Treba odrediti indikatore za neophodne ili predložene izmene aktivnosti planiranih za kasnije.
- Treba prikupiti i analizirati dodatne informacije o promenama u spoljašnjem okruženju i u samoj organizaciji. Treba takođe sakupiti informacije o kvalitativnim i subjektivnim faktorima, poput angažovanja i motivisanosti osoblja NVO i učesnika iz male lokalne zajednice, kako bi se proverilo u kolikoj meri su oni i dalje posvećeni projektu.



- Umesto uključivanja procene uticaja u evaluaciju, ili njenog prostog prilaganja, dokazi za važan ili dugoročan uticaj se mogu potražiti i na druge načine. U nekim slučajevima je sasvim opravdano sprovesti evaluaciju koja razmatra uticaje nekoliko projekata, verovatno intervencija nekoliko NVO. Takva evaluacija može da bude usmerena na neki region, oblast (npr. obrazovanje ili zdravstvo), ili temu (poput roda ili okruženja).

4. poglavlje

Smernice za dobar rad u odnosu na PME lokalne zajednice

4.1 PME lokalne zajednice

Organizacije zasnovane na potrebama male lokalne zajednice, tj. CBO, koje su uključene u projekat moraju takođe da imaju svoje sisteme PME-a, iako oni mogu biti prostiji i manje formalni u odnosu na one koje imaju NVO. U slučaju neke CBO svrha sistema PME-a je da pospeši učešće koje bar implicitno mora da bude zasnovano na zajedničkoj viziji ciljeva razvoja. Zauzvrat, učešće doprinosi potvrđivanju ili proširenju te zajedničke vizije tako što ono osigurava to da je zajednica zapravo vlasnik projekta. Samoupravljanje na lokalnom nivou treba takođe da omogući ljudima da uče iz sopstvenog iskustva i da ih osposobi da zauzmu značajnije mesto u široj društvenoj zajednici.

Proces PME-a treba da:

- se izgrađuje na već postojećim načinima zajedničkog rada, primenjujući znanja i terminologiju iz lokalnog okruženja;
- uzme u obzir kulturu i sposobnosti ljudi, njima svojstvenu dinamiku života i vreme koje imaju na raspolaganju;
- uzme u obzir razlike u okviru same zajednice, poput onih po pitanju roda, etničke pripadnosti, uzrasta i pismenosti;
- radi na održivosti smanjivanjem ovisnosti o ulaganjima spolja.

Podmirivanje potreba same zajednice za informacijama treba da bude primarna funkcija sistema PME-a. Uz to, NVO koja realizuje projekat će morati da prikuplja informacije iz monitoringa i evaluacije CBO koje su joj neophodne za njen sopstveni monitoring. Veze između sistema NVO i CBO se razmatraju u nastavku (odjeljak 4.2).

Dok priroda sistema PME-a CBO mora da zavisi od određenog konteksta, on načelno treba da sadrži sledeće elemente:

- zajednički ugao gledanja na problem i određeno razumevanje njegovih uzroka (analiza situacije);

- promene koje se žele postići i načine na koje ćemo saznati da li je projekat uspešan ili ne (definisanje ciljeva i indikatora);
- aktivnosti koje treba sprovesti i ko će to da uradi (definisanje aktivnosti);
- potrebne resurse u zajednici i van nje (definisanje ulaganja);
- redovnu kontrolu i ko će je sprovoditi (monitoring);
- Procenu toga u kojoj meri su željene promene postignute, sprovedenu uz široko učešće i na način koji će pospešiti učenje koje će doprineti realizaciji budućih projekata (evaluacija).

Ovakav jednostavan sistem PME-a zasnovan na šest gorepomenutih elemenata može podmiriti potrebe mnogih organizacija zasnovanih na potrebama male lokalne zajednice. Drugi, pak, mogu biti detaljnije elaborirani i to tehničkim jezikom na malo višem nivou. Neke veće organizacije ili udruženja građana mogu raditi sa sistemima PME-a sličnim onima kod već dobro uhodanih NVO.

Termini u zagradi iza svakog od šest gorenavedenih elemenata su dati kako bi se povukla paralela sa načinom na koji su ovi pojmovi objašnjeni na drugim mestima u ovom dokumentu.

Vidi dodatak br. 3, 2. deo: vežba planiranja Najantara Foruma obuhvata prilično detaljnu analizu situacije (2.3) posle koje sledi definisanje ciljeva (2.4) i aktivnosti, ulaganja i rezultata (2.5), kao i sprovođenje monitoringa (2.6) i evaluacije (2.7).

4.2 Povezivanje PME-a lokalne zajednici sa PME-om nevladinih organizacija

Kod saradnje između CBO i NVO mora se računati na spremnost obe strane da razmenjuju informacije. CBO treba bude informisana o mandatu NVO, njenoj misiji i pravilima poslovanja i mora da bude svesna njenih interesovanja i prioriteta. Opseg i karakter njihovog odnosa zavisi od očekivanja, ograničenja i prioriteta svake od njih, te, konačno, od odgovornosti koje svaka može i voljna je da preuzme.

Vidi dodatak br. 3, odeljak 1.1: misija NVO zasnovana na organizacionom razvoju CBO.

Lokalne zajednice su aktivni činioци, a ne pasivni posmatrači, projekta razvoja; one takođe treba da budu i aktivni činioци sistema PME-a koji se na njih odnosi. Stoga NVO moraju od CBO da traže, u meri u kojoj je to moguće, da preuzmu vođstvo u procesima planiranja, što će im lokalno osoblje NVO i omogućiti.

Kada je CBO spremna da planira projekat, osoblje NVO treba da iskoristi ovu priliku da joj pomogne da razvije svoje sopstvene kapacitete i postupke za planiranje, monitoring i evaluaciju. Čineći to, kao i kroz obuke na temu PME-a, osoblje NVO treba zajednicama da pruži odgovarajući prostor da formulišu svoje sopstvene brige i probleme i da odrede svoje prioritete.

Međusobna povezanost sistema PME-a CBO i tog sistema kod neke NVO se u idealnim uslovima uspostavlja preko planiranja koje kreće od nižih ka višim strukturama⁹ uz učešće zajednica u kojima je predlog CBO predstavljen toj NVO i koji je prošao kroz proces pregovaranja, te, naposljetku, i konsolidacije na lokalnom, oblasnom ili regionalnom, a verovatno i državnom nivou. U radu sa siromašnim i marginalizovanim zajednicama, međutim, može se desiti da NVO moraju da rade i na njihovom aktivnijem angažovanju.

Načelno uzevši, NVO teži da konsoliduje različite planove CBO sa stanovišta svog sopstvenog mandata, resursa i prioriteta. Verzija konsolidacije se, zauzvrat, stavlja na uvid svakoj zajednici, sa posebnim naglaskom na planiranim aktivnostima koje se odnose na tu zajednicu i na ulaganjima koja obe strane treba da sprovedu u određenom vremenskom okviru i sa određenim budžetom. Na taj način se zajednica obaveštava o vrstama usluga i drugih ulaganja koja može da očekuje od NVO i pod kojim uslovima. Ovaj proces postavlja osnovu zajeničkom preuzimanju odgovornosti.

Vidi dodatak br. 3, odeljke 1.2 i 1.3: proces planiranja sa učešćem CBO uz pomoć NVO i konsolidaciju.

⁹ Engl. *Bottom - up* Bukv.: od dna naviše op.prev.

Kada neka NVO vrši monitoring, njeni redovni izveštaji sa terena treba da obuhvataju informacije o rezultatima monitoringa i evaluacije koje je sproveda sama CBO na osnovu svojih sopstvenih indikatora. Zauzvrat, NVO treba da obavesti CBO o odgovarajućim pokazateljima i rezultatima iz svog monitoringa i evauacije, uključujući i informacije o koracima koji se predlažu kako bi se njen plan izmenio i prilagodio aktivnostima i ulaganjima CBO.

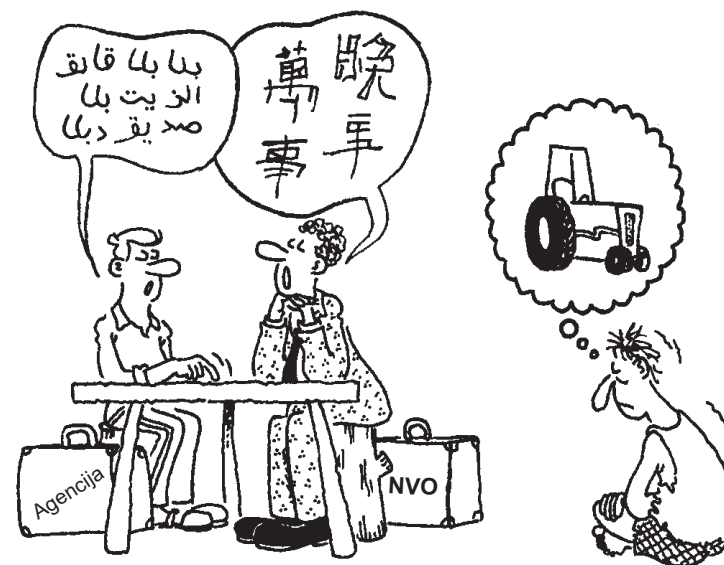
Vidi dodatak br. 3, odeljke 2.6 i 1.6: povezanost monitoringa CBO i monitoringa NVO.

Organizacioni postupci koji mogu poboljšati veze između gorepomenutih sistema PME-a obuhvataju i:

- formalno uvrštavanje predstavnika CBO u upravni odbor NVO;
- formalne radne dogovore, poput podsetnika o međusobnom uvažavanju, sporazuma o saradnji ili ugovore o vršenju usluga; pružanje informacija CBO, u ranoj fazi, o raspoloživom budžetu.

5. poglavlje

Uspostavljanje komunikacije među sistemima PME-a:
smernice za integraciju preko organizacija koje međusobno saraduju



5.1 Od NVO do agencije

Centralna stvar za rad neke donatorske agencije je izdvajanje resursa za račun partnerskih organizacija kako bi ove realizovale predložene projekte razvoja. Donatorske agencije mogu godišnje od raznih organizacija dobijati i na hiljade zahteva za finansiranje koje moraju obraditi, ali za samo neke od njih mogu biti odobrena sredstva. Proces donošenja odluka u okviru agencije podrazumeva obično procenu na osnovu pravila poslovanja agencije, njenih prioriteta i dostupnih resursa, i to projekat po projekat, koristeći standardizovane formulare i postupke. Za potrebe monitoringa i evaluacije agencijama obično treba postojan i ujednačen dotok informacija o napredovanju sprovođenja aktivnosti, dostignućima, rezultatima i efektima, o upotrebi resursa (finansijskih i drugih), kao i informacije o kontekstu.

Na nivou projekta informacije koje su agencijama potrebne treba da budu u skladu sa onima do kojih je došao sistem PME-a same NVO. Kada donatorska agencija pomaže neki širi program ili možda rad NVO kao celine njene potrebe za informacijama će to, naravno, odražavati. Agencije mogu takođe da traže posebne informacije u vezi određenog aspekta poslovne politike, ili one koje su korisne za obrazovanje po pitanju razvoja, ili odgovaraju u propagandne svrhe, za dobijanje podrške ili za kampanje na severu (ili, ponekad, i na jugu).

5.1.1 Planiranje

Informacije koje NVO predaje agenciji u fazi planiranja treba da omoguće procenu relevantnosti i konzistencije predloga NVO u odnosu na svoja sopstvena pravila poslovanja i prioritete. Pristup zasnovan na logičkom okviru se često koristi kako bi se pospešila komunikacija po pitanju osnovne strukture projekta.

Elementi za procenu predloga projekta koji bi trebalo finansirati

- ključne informacije o jednom ili više ciljnih područja i jednoj ili više ciljnih grupa
- rezime analize situacije
- globalni cilj, sa indikatorima uticaja
- posebni ciljevi, sa indikatorima uspešnosti
- aktivnosti i rezultati koji se nameravaju postići
- ključni zahtevi po pitanju ulaganja
- strategija realizacije
- pretpostavke i rizici
- finansijska sredstva: tokom trajanja projekta, ukupni troškovi, sredstva iz sopstvenih lokalnih izvora, sredstva dobijena od drugih donatora, sredstva tražena od drugih donatora

Pored informacija o projektu, NVO treba agenciji takođe da dostavi i informacije koje će joj omogućiti da proceni da li ta NVO ima odgovarajuće kapacitete za realizaciju projekta.

Elementi za procenu organizacije

- identitet, datum osnivanja, konstituisanje, zvanična registracija, organizaciona struktura, interno uređenje
- osnovna delatnost i razvojni put
- mreža saradnika
- sastav i uloga upravnog odbora (sa strukturom po pitanju roda)
- sastav osoblja, stručne kvalifikacije osoblja na ključnim pozicijama (sa strukturom po pitanju roda)
- interni sistem donošenja odluka
- učešće interesnih grupa, uključujući i korisnike, u procesu odlučivanja
- postupci i sistemi planiranja, monitoringa i evaluacije
- jake i slabe strane onako kako ih vidi sama organizacija
- opšti podaci o finansijama i sistemu računovodstva.

5.1.2 Monitoring

Redovni i pravovremeni izveštaji su veoma važno sredstvo za monitoring agencije. Informacije dobijene sistemom internog monitoringa same NVO mogu pružati većinu onoga što je agenciji potrebno, pod uslovom da su planirana ulaganja i očekivani rezultati upoređeni sa uloženim ulaganjima i postignutim rezultatima, uz objašnjenje eventualnih razlika, te da su opisane izmene koje se odnose na zadatke planirane za kasnije i objašnjeni razlozi za to. (Vidi odeljak 3.3 gore.)

Finansijske informacije treba da budu predstavljene u skladu sa dogovorenim standardima za reviziju i računovodstvo. Treba objasniti svako značajnije odstupanje između planiranih i stvarno nastalih troškova.

Uz ove informacije iz monitoringa, treba naglasiti još dva druga aspekta koji se moraju istaću u izveštaju NVO koji se podnosi agencijama, a oni su sledeći:

- promene u organizaciji NVO i u kontekstu projekta;
- periodične procene evaluacije koje sačinjava osoblje NVO o tome da li će projekat, sudeći po tome kako se u tom trenutku odvija, ispuniti svoje ciljeve, tj. da li je na pravom putu?

5.1.3 Evaluacija

NVO i agencije koje su u pitanju treba tokom faze planiranja projekta da se dogovore o tome kada i kako će se sprovesti evaluacije. Evaluaciji se može pristupiti i kao dodatnoj samoevaluaciji same NVO (vidi odeljak 3.4 gore). Agencije mogu, ali i ne moraju neposredno učestvovati u tome, a to zavisi od toga šta je ranije dogovoreno.

Takve periodične evaluacije imaju u tendenciju da se usmeravaju na pitanja uspešnosti i efikasnosti pre nego na uticaj. To je tako delimično i zbog toga što je metodološki teško utvrditi neke uticaje u određenom vremenskom trenutku (npr. jačanje pozicija), ali i zbog toga što je teško, i nije uvek neophodno, promene pripisivati aktivnostima bilo kog projekta, pa ponekad čak i radu neke određene NVO. Međutim, razmatranje uticaja mora, kad god je to moguće, biti uključeno u razmatranje i opisivanje evaluacije; moraju se stalno tražiti i novi metodi za praćenje i beleženje uticaja, uključujući i one koji omogućuju da se perspektiva korisnika evidentira uporedo sa svim spoljnim procenama i mišljenjima o uticaju.

5.2 Od agencije do NVO: obezbeđivanje konzistencije i povratnih informacija

Prihvatanje i korišćenje sistema PME-a i njihova primena u agencijama ima neizbežne posledice na zahteve po pitanju informacija koje one postavljaju pred NVO kojima daju sredstva. Sasvim je logično da nastojanja da se u okviru agencije barem implicitno - ako ne i eksplicitno - sistematizuju potrebe za informacijama o projektu i partneru (poput onih o standardnim kriterijumima, formularima, vremenskim rokovima i postupcima po pitanju predlaganja i izveštavanja od strane partnera) predstavlja dodatni pritisak na NVO kako bi i ona činila isto, pošto održanje sistema agencija koji se zasnivaju na partnerskim odnosima zavisi od kvaliteta informacija koje su NVO u mogućnosti da pruže. Ovo može dovesti u pitanje nezavisnost razvoja PME-a same NVO. Zbrka se dodatno povećava kada se zahtevi za informacijama razlikuju po svom sadržaju i detaljima od agencije do agencije.

Da bi se negativni efekti na pristup NVO PME-u sveli na minimum, agencije treba da se postaraju da se razvoj njihovih sistema

odvija na način koji će biti u skladu sa onim koji koriste NVO. Pri pravljenju ili reviziji sistema PME-a neke agencije mogu se konsultovati i partnerske NVO. One se, u najmanju ruku, moraju obavestavati o tome šta se događa sa informacijama koje predaju u ključnim fazama ciklusa projekta, uključujući i to ko ih koristi, na koji način i u koju svrhu. Takva vrsta 'saradnje' ne samo da povećava izgleda za uspeh sistema PME-a, nego je ona takođe i jedno važno sredstvo kojim agencija iskazuje svoju odgovornost prema svojim partnerima.

Postoji izvestan broj postupaka i odluka koje bi agencije trebalo da poštuju:

- ekumenske agencije bi trebalo da koriste jedan zajednički skup zahteva po pitanju izveštavanja i da se dogovore o zajedničkoj terminologiji. Ovaj dokument je jedan korak u tom pravcu. Sporazum o zajedničkom insistiranju na istim informacijama za predloge projekata i izveštaje je postignut na ovom Združenom projektu PME-a (vidi dodatak br. 4) i sada je na razmatranju kod direktora agencija.
- Agencije bi trebalo partnerske NVO da izveštavaju o prijemu njihovih izveštaja o monitoringu i evaluaciji i da im pošalju povratne informacije zajedno sa komentarima iz analize. Kada je NVO u partnerskom odnosu sa nekoliko donatorskih agencija, to se može izvesti preko neke 'vodeće agencije' koja je ranije određena.
- Ukoliko je agencija zainteresovana za izvođenje neplanirane evaluacije ili procene uticaja, to treba unapred razmotriti sa NVO koja je u pitanju. Osoblje NVO se može pozvati u pomoć pri definisanju opisa poslova za bilo koju vrstu takvog rada.
- Agencija treba smesta da obavestava svoje partnere o svim promenama pravila poslovanja, programa, prioriteta ili baze resursa koje bi mogle uticati na projekte NVO i njen sistem PME-a.
- Agencije bi trebalo da 'institucionalizuju' svoje sisteme PME-a kroz njihovu integraciju u radne procedure, postupke i kulturu poslovanja i da ih razmenjuju međusobno i sa svojim partnerima sa juga. Stečena iskustva iz razvoja i korišćenje takvih sistema bi takođe trebalo razmenjivati i tokom njihovog

razvoja, kako bi se omogućilo širenje prakse dobrog rada, te da bi se nekvalitetan rad sveo na minimum.

- Kao i kod NVO i ostalih organizacija koje tek razvijaju svoje sisteme PME-a i agencije treba da održavaju ravnotežu u okviru PME-a po pitanju odgovornosti i učenja. Od suštinske je važnosti da se ove dve jednako važne praktične komponente PME-a proslede svima koji su uključeni u prikupljanje ili korišćenje informacija iz PME-a, uključujući kako osoblje agencije, tako i osoblje NVO.
- Agencije treba da koriste sisteme PME-a ne samo za procenu integriteta predloga projekata NVO, nego, što je možda još i važnije, i za utvrđivanje jakih i slabih strana NVO i njihovih projekata u svrhu usmeravanja podrške izgradnji kapaciteta i podizanju nivoa stručnosti tamo gde je to najpotrebnije. Na taj način informacije iz PME-a se mogu zajednički koristiti od strane agencija i NVO kao osnova za razgovor o razvoju projekta i programa i o institucionalnoj podršci.

6. poglavlje

PME programa i institucije

Prethodna poglavlja su razmatrala PME na nivou projekta, usmeravajući se na NVO kao aktere odgovorne za neki rad ili niz aktivnosti koje se izvode u određenom periodu. Ovaj 'PME projekta', kako je navedeno, treba u idealnim uslovima da bude povezan i u saglasnosti sa:

- procesima PME-a malih organizacija zasnovanih na potrebama lokalne zajednice;
- načinom na koji donatorske organizacije na osnovu svojih potreba obrađuju informacije tokom raznih faza ciklusa projekta.

Iako je PME-u na nivou projekta posvećeno najviše vremena na Združenom projektu PME-a nadalje će se razmatrati činjenica da su projekti često grupisani u 'programe', koji takođe zahtevaju PME, te da će organizacija svakako jednom poželeti da planira, prati i proceni svoj rad u celini.

6.1 PME na nivou programa

Neke organizacije u jedan program primaju projekte iz određenog geografskog područja, poput pokrajine ili regiona, ili - u slučaju donatorske agencije - zemlje. Druge, pak, određuju program za određeni deo populacije, npr. program za žene, program za urođenike ili plemena. Ostale se mogu usmeriti na određenu oblast, poput zdravstva, na neku temu, poput roda, ili na određenu oblast problema, npr. na programe koji se bave održavanjem poljoprivrede, opismenjavanjem ili sidom. Organizacija može imati razne programe koji su određeni na drugačiji način, npr. program razvoja sela, program razvoja gradova, te program obuke rukovodećeg kadra koji radi na tim programima, a što može koristiti i drugim organizacijama. Donatorska agencija može program odrediti na osnovu vrste svojih pratnera. Bez obzira na svoju osnovu, program treba da bude više od pukog zbira projekata, a organizacija koja je za njih odgovorna obično teži ka tome da preuzme ulogu kordinatora i da

im pristupi kao strateški važnima.

Bez obzira na to kako je program određen, organizacija treba da definiše njegove ciljeve i globalni cilj po pitanju razvoja na koji se on odnosi. Treba jasno odrediti kako će se pratiti njegovo napredovanje i kako i kada će se procenjivati uspeh na ovom, strateški važnijem, nivou. Ukratko, potreban je sistem 'PME-a programa.'

U ovom sistemu projekti koji ga sačinjavaju će biti uvršteni među zadatke i rezultate. Mogu postojati i druge aktivnosti, npr. akcije koje imaju za cilj uspostavljanje mreže ljudi koji rade na raznim projektima, ili intervencije po pitanju zajedničkog propagiranja nečega. Organizacija će možda tražiti i tzv. 'dodatnu vrednost' koja se nalazi negde iznad ili ispod pukog zbira dostignuća pojedinačnih projekata koja se nalaze u okviru njihovih sistema PME-a. To se odnosi i na donatorske agencije koje se sve više specijalizuju tako da kroz usmeravanje na neko geografsko područje, oblast ili temu mogu da učine više od pukog davanja sredstava za skup nekih nepovezanih projekata.

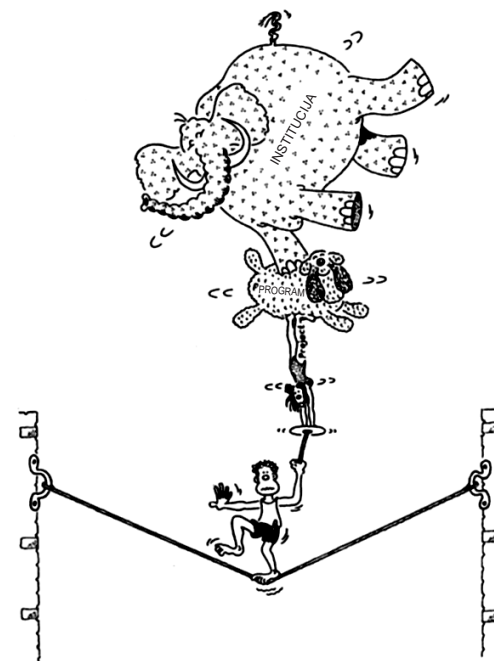
Ukoliko ih uopšte ima, broj zvanično registrovanih primera koji bi pomogli pri uspostavljanju sistema PME-a programa je izuzetno mali. Iako njegove osnovne karakteristike moraju biti iste kao i kod sistema projekata, sam proces je složeniji. Za početak, planiranje će, naravno, biti teže, pa će čak i definicija ciljeva predstavljati veći izazov. Monitoring koji će uslediti kasnije mora uzeti u obzir ne samo napredovanje projekata koji su deo programa, nego i to u kolikoj meri se oni uklapaju u program. Monitoring mora da ispita u kojoj meri je finansiranje projekata u skladu sa prioritetima i kriterijumima koji su njime određeni, naročito u slučaju programa koji obezbeđuje novčana sredstva za nešto. Isto tako, svaka evaluacija uspešnosti nekog programa mora da obuhvati dva aspekta: uspešnost projekata i uspešnost programa u celini i kako on može doprineti širim institucionalnim ciljevima.

Učesnici Združenog projekta PME-a su razmenili neka iskustva, ali su ona po svojoj prirodi bila poput 'radova u toku' pošto su predstavljeni sistemi bili još uvek u fazi razvoja i već su se suočili sa nekim teškoćama. Dogovoreno je da će se nastojanja u ovom

pravcu nastaviti i proširiti.

6.2 PME na nivou institucije

Isto tako malo uputstava i podataka postoji i o tome kako sačiniti sistem PME-a za institucije, tj. onaj koji će se odnositi na celokupan rad neke organizacije u njenom nastojanju da ostvari svoje globalne ciljeve. Na ovom nivou se javljaju i dodatne teškoće. U obzir se mora uzeti još više činilaca, uključujući i unutrašnju strukturu organizacije, kao i njene intervencije spolja. To zapravo znači da PME mora istovremeno da se bavi unutrašnjim i spoljnim pitanjima. Unutrašnja pitanja mogu da obuhvataju odnose sa onima koji 'poseduju' neku NVO, bez obzira na to da li su to pojedinci (koji, barem delimično, mogu biti i korisnici projekta), crkve ili druge organizacije građanskog društva. Značenje odgovornosti u tom slučaju dobija na težini, kao i potreba za učenjem.



Kod manjih NVO ili onih koje su se specijalizovale za nešto i organizaciona struktura i sistem PME-a često mogu biti i prostiji. Tamo gde nije neophodno definisati programe, PME se razmatra samo na nivou institucije i projekta.

Opšteuzevši, NVO koje rade na razvoju kako sa severa, tako i sa juga, sve veći naglasak stavljaju na dugoročno strateško planiranje, koje obično služi za bliže određivanje ili izmenu godišnjih planova. Ovo stvara potrebu i pruža osnovu za redovan monitoring. U slučaju donatorskih agencija monitoring je najvažnija funkcija: on u velikoj meri zavisi od kvaliteta informacija dobivenih od partnera, kao što je već razmatrano u 5. poglavlju.

Pored evaluacije pojedinačnih projekata, a verovatno i pojedinačnih programa, organizacija će u određenom trenutku, poput onoga kada preispituje svoju strategiju ili počinje rad na novom strateškom planu, možda morati da se zapita sa koliko efekta ona ispunjava svoje namere, kao i namere drugih organizacija koje pomaže. Takve institucionalne evaluacije su po pravilu složene i najverovatnije će za njih biti potrebna i pomoć sa strane.

6.3 Procenjivanje uticaja

Upravo je naznačeno da organizacije, kako na nivou programa, tako i na institucionalnom nivou, teže da prate da li se radi ono što je planirano i da procene efekte tog rada. Ali još uvek ostaje ono osnovno pitanje: kakav sve to ima uticaj i kakvu promenu unosi u živote ljudi?

Kako je u 3. poglavlju već predloženo za nivo projekta, monitoring i evaluacija mogu na vrlo koristan način da obuhvate podatke i dokaze o uticaju, uključujući poglede ljudi uključenih u projekat i korisnika, čak iako su neki dokazi veoma uopšteni, nesistematični, a ponekad čak i u vidu anegdota.

Međutim, sprovođenje posebne i detaljnije procene uticaja tokom dužeg vremenskog perioda može se pokazati korisnim. Takvo proučavanje može obuhvatati uticaj nekog programa ili neke organizacije u celini, ali ga može biti teško izolovati od rada drugih NVO. Korisnim se može pokazati još i proučavanje uticaja rada nekoliko organizacija na nekom određenom polju, bilo

geografskom, bilo tematskom.

6.4 Integrisani sistem PME-a: da ili ne?

Sigurno postoje razlozi za tvrdnju da je za neku instituciju najlogičnije da počne od PME-a institucije, potom da razvije svoje programe svaki sa svojim sopstvenim sistemom PME-a te da, konačno, razvije i realizuje i/ili, u slučaju donatorske agencije, da identifikuje, proceni i podrži projekte koji ga sačinjavaju i to svaki sa svojim PME-om. Ova tri nivoa moraju biti povezana po logičkoj hijerarhiji po kojoj uspeh projekata predstavlja osnovu za uspeh programa, a njihov uspeh, pak, osnovu za uspeh organizacije kao celine. Projekti monitoringa i evaluacije bi trebalo da doprinesu programima izmene i razvoja; programi monitoringa i evaluacije bi trebalo da doprinesu izmeni i razvoju strategije same organizacije.

U praksi retko koja organizacija, ako takva uopšte i postoji, može u ovom trenutku da uspostavi jedan tako povezan i postojan sistem. Većina njih iz sasvim praktičnih razloga više voli da počne na nivou projekta i to na način istaknut u ranijim poglavljima ovog dokumenta. Bez obzira na sve, ideja o PME-u na tri nivoa, kao i o logičkom odnosu između njih, se mora stalno imati na umu.

6.5 Završne napomene

Nadamo se da će gore navedena razmatranja podstaći NVO i agencije da prihvate izazov daljeg razrađivanja koncepata i razvoja PME-a na nivou programa i institucija. Već se održavaju seminari i radionice koji učesnicima pružaju priliku da razmene svoja iskustva sa PME-om 'iznad nivoa projekta', ali se i nadalje preporučuje dodatno ulaganje napora u ovoj oblasti. Verujemo da će nam sistematska razmena iskustava o načinjenim pomacima i problemima sa kojima se susrećemo pomoći da razvijemo smernice za dobar rad na PME-u na nivou programa i institucija i za postizanje željenih efekata integracije između ova tri nivoa.

Dodatak br.1 Rječnik ključnih pojmova

Aktivnosti (Engl. *Activities*)

su radnje ili niz radnji preduzetih u nameri da se dobiju planirani rezultati, te stoga postignu željeni ciljevi. Oni podrazumevaju određeni proces, za razliku od rezultata, koji su stanje koje treba postići. Zadaci odgovaraju na pitanje KAKO postići planirane ciljeve.

Cilj (Engl. *Objective*)

je ono što projekat treba da postigne. Ciljevi se formulišu kao izjave koje konkretno opisuju namere i očekivane efekte koje treba postići u ciljnoj grupi za vreme trajanja projekta ili ubrzo po njegovom završetku. Termin posebni cilj se takođe koristi ovde kako bi se podvukla razlika između njega i 'globalnog cilja' (vidi pod 'globalni cilj' dole). Npr., "smanjivanje smrtnosti novorođenčadi (po stopi u odnosu na hiljadu živorođene dece) u oblasti Sijera sa 70 na 40 u toku naredne 3 godine." Cilj odgovara na pitanje ŠTA organizacija radi.

Efekti (Engl. *Effects*)

su promene koje mogu nastati pod uticajem projekta za vreme njegovog sprovođenja ili kasnije i obično na nivou određenom njegovim posebnim ciljevima.

Evalucija (Engl. *Evaluation*)

je skup mera koje imaju za cilj da procene ishod projekta u odnosu na njegove utvrđene ciljeve i predviđeni uticaj. Po tradiciji se ova procena smatra spoljnim, retrospektivnim postupkom u određenom trenutku. Međutim, ona uključuje i tzv. tekuću evaluaciju, koja je ugrađena u projekat, i tzv. samoevaluaciju (stalnu ili do određenog stepena) koju sprovodi organizacija koja projekat realizuje.

Globalni/opšti cilj (Engl. *Goal/Overall goal*)

je širi pojam koji određuje svrhu razvoja kom projekat treba da

doprinese. Globalni cilj se formuliše izjavom o promeni koja se projektom namerava učiniti ili je bar u izgledu da će nastupiti njegovim sprovođenjem, a u odnosu na ključno pitanje ili problem na koji se odnosi. Vremenski okvir je obično duži od vremena trajanja projekta. Dapače, uspešan završetak projekta ne mora da bude dovoljna garancija da je njegov cilj i postignut. Još jedan termina koji se koristi umesto cilja je opšti cilj (vidi gore pod 'cilj'). Opšti / globalni cilj odgovara na pitanje ZAŠTO organizacija postoji.

Indikatori / pokazatelji (Engl. *Indicators*)

su kvantitativne ili kvalitativne činjenice koje se koriste za procenu napredovanja ostvarenja nekog cilja. Neki cilj može imati i više indikatora. Indikatori moraju biti relevantni, uverljivi, dovoljni, nezavisni i dokazivi. Oni takođe moraju biti jasno definisani po pitanju svoje prirode, kvaliteta, količine i rokova. Indikatori utičaju su potrebni za procenu toga kakav pomak je načinjen u ciljnoj grupi na nivou globalnog cilja.

Interesne grupe (Engl. *Stakeholders*)

su oni pojedinci, organizacije, kategorije ili grupe ljudi koje su zainteresovane za projekat (npr. korisnici, radnici i volonteri, donatori, partnerske i druge agencije, lokalna uprava). One uključuju kako one na koje se projekat odnosi, tako i one koji će ga sprovesti. Stoga je **analiza interesnih grupa** zapravo analiza interesa i zainteresovanosti onih koji bi mogli biti obuhvaćeni projektom, ili onih koji bi mogli uticati na njegov ishod.

Korisnici (Engl. *Beneficiaries*)

su ljudi čija bi se situacija promenila na način na koji to projekat predlaže. Neretko je korisno napraviti razliku između **direktnih/neposrednih korisnika** (onih kojima projekat neposredno pomaže) i **indirektnih/posrednih korisnika** (onih kojima projekat posredno pomaže).

Korist (Engl. *Benefit*)

je pozitivna promena nastala usled delovanja projekta na lični, materijalni, ekonomski ili društveni razvoj korisnika, ili na povećanje kapaciteta ciljne grupe, šire društvene zajednice ili

izvršnih partnera.

Kvalitativno (Engl. *Qualitative*)

se odnosi na svojstva (npr. indikatora/pokazatelja) koja nešto određuju, a koja se ne mogu količinski izmeriti. Ovakvo određivanje podrazumeva upotrebu čulnih opažaja/percepcije i donošenje sudova o nečemu.

Kvantitativno (Engl. *Quantitative*)

se odnosi na nešto što se meri ili je merljivo i može se brojčano iskazati iznosima ili količinski.

Logički okvir (Engl. *Logical Framework / Logframe*)

je sredstvo kojim se osvrćemo na globalni cilj programa/projekta, njegove posebne ciljeve i zadatke, te na njihove uzajamne veze. U svom najjednostavnijem obliku on je jedna tabela sa četiri reda i četiri kolone.

Monitoring (Engl. *Monitoring*)

je sistematska, stalna i neprekidna procena napretka projekta tokom određenog vremenskog perioda u odnosu na njegova planirana ulaganja, aktivnosti i ishode. **Participatorni monitoring** (tj. monitoring sa učešćem) je onaj koji, pored osoblja projekta, uključuje i korisnike. **Monitoring uticaja** uključuje procenu napretka u odnosu na ishod koji se očekuje kod ciljne grupe.

Održivost (Engl. *Sustainability*)

je sposobnost održavanja koristi koja je namenjena ciljnoj grupi ili nastavak stvaranja koristi u određenom vremenskom periodu.

Pretpostavka (Engl. *Assumption*)

je događaj koji se mora odigrati, ili stanje koje mora postojati, ukoliko želimo da nam projekat uspe, ali nad kojim/-im rukovodstvo projekta ima malu ili nikakvu kontrolu. S druge strane, **faktor rizika** se odnosi na mogućnost da se ova pretpostavka može ispostaviti neosnovanom.

Polazna tačka (Engl. *Baseline*)

je situacija ili stanje pre nego što se nešto počne raditi. Podaci sa **polazne tačke** se mogu uporediti sa rezultatima neke kasnije studije te situacije ili stanja kako bi se videlo šta se promenilo, a mogu se koristiti i kao deo sistema za praćenje (monitoring).

Program (Engl. *Programme*)

je skup projekata obično određenih na osnovu geografskog područja, dela stanovništva na koje se odnose, ili teme koju obrađuju - koji se sprovode ili su podržani od strane neke organizacije koja u odnosu na njih ima koordinisan pristup. On može da podrazumeva i neke druge dopunske aktivnosti koje se tiču projekata. Program, poput projekta, može da podrazumeva saradnju nekoliko organizacija.

Projekat (Engl. *Project*)

je poseban rad koji sprovodi neka organizacija ili grupa organizacija koje međusobno sarađuju, obično sa određenom ciljnom grupom i određenim mestom/lokacijom.

Rentabilnost (Engl. *Cost-effectiveness*)

je jednostavno 'vrednost koja se može dobiti za novac'. Drugim rečima, ona znači stepen u kom će projekat u najvećoj meri biti od koristi što većem broju korisnika uz što manji mogući opravdan utrošak sredstava. Trošak po korisniku se izračunava tako što ukupne troškove projekta podelimo sa brojem direktnih/neposrednih korisnika. Najprostije rečeno, rentabilnost znači mogućnost da se ciljevi i zadaci projekta ostvare uz što manje, ako ne i minimalne, troškove.

Revizija (Engl. *Review*)

je procena nekog određenog aspekta projekta ili programa u jednom trenutku za vreme trajanja projekta ili programa. Opšteuzevši, ona je manje formalna nego evaluacija, često je interna i periodična.

Rezultati (Engl. *Outputs*)

tokom trajanja projekta su specifični ishodi uspešnog sprovođenja aktivnosti. Određivanje rezultata unapred pomaže nam da

odredimo i opravdanost postupaka uprave jer su, za razliku od ciljeva, rezultati upravo ono što projekat garantuje i za šta jedan ili više rukovodilaca mogu biti smatrani odgovornima. Oni moraju biti ostvarivi kratkoročno (npr. predviđeni za jednu godinu) kako bi se mogli pratiti. Tokom dužih vremenskih perioda, koji prevazilaze vremenski okvir predviđen za intervenciju, rukovodstvo se ne može smatrati odgovornim. Rezultat treba odrediti kao merljivi proizvod, a ne samo kao ishod nekog ulaganja. Ukoliko se rezultati detaljno odrede, ciljevi su odmah jasni (npr. naučiti 15 volova da oru do kraja juna), te tada ne postoji potreba za postojanjem posebnih pokazatelja/indikatora za rezultate.

Rod (Engl. *Gender*)

se odnosi na uloge koje društvo dodeljuje muškarcima i ženama. Ove uloge određuju ko radi koje poslove, kako u domaćinstvu, tako i van njega. Rod utiče i na podelu moći i uticaja koji muškarci i žene imaju pri donošenju odluka na svim društvenim nivoima.

Učešće (Engl. *Participation*)

je uključivanje osoblja i ljudi na koje se projekat odnosi u planiranje i izvođenje aktivnosti na projektu ili u toku monitoringa, revizije ili evaluacije projekta.

Ulaganja (Engl. *Inputs*)

čini skup sredstava neophodnih za sprovođenje aktivnosti (novac, oprema, materijali, tehnička podrška, itd.).

Uticaj (Engl. *Impact*)

predstavlja promene koje mogu nastati usled sprovođenja projekta ili kojima projekat može doprineti u okviru ciljne grupe i šire, obično na nivou globalnog cilja. **Procena uticaja** predstavlja sistematsku analizu trajanja bitnih promena u životu ljudi pozitivnih i negativnih, namerno izazvanih ili slučajno nastalih koje su rezultat određene radnje ili niza radnji.

Dodatak br.2

Detaljnije informacije o korišćenju logičkih okvira (vidi 2. poglavlje)

Logički okvir je sredstvo koje nam pomaže da kroz strukturu projekta prođemo na jedan sistematičan način pošto ga on predstavlja na jedan jednostavan i logičan način, te omogućava njegovo lakše razumevanje od strane svih interesantih grupa, efikasnija verzija i praćenje i lakše prilagođavanje projekta novonastalim uslovima u okruženju.

2.1 Proces konstruisanja logičkog okvira

Dok je završeni logički okvir od naročite koristi rukovodiocima projekta, često se događa je upravo proces njegovog konstruisanja ono što je najvrednije. To se može izvesti uz angažovanje osoblja projekta, rukovodilaca, partnera i zajednica na koje se projekat odnosi, ili u nekim slučajevima (npr. u slučaju neke katastrofe) sa nekim savetnikom. Kada se plan rada pripremi, logički okvir se može koristiti za analizu njegove strukture i komponenti kako bi se šematski prikazao. Tzv. ZOPP metod naglašava participatorni pristup i značaj istraživanja koje prethodi planiranju, poput analize učešća i analize problema i cilja, obično putem radionica, koje se održavaju pre sastavljanja logičkog okvira, a na kojima učestvuju i predstavnici ključnih interesnih grupa.

Osnovni princip je da krenete od opšteg ka pojedinačnom. Počnite od narativnog rezimea i nekoliko ključnih pretpostavki, a potom pokušajte da indikatore i mete povežete sa ciljevima i rezultatima.

!Koraci postupka sastavljanja logičkog okvira su sledeći: definišite globalni cilj;

- ! definišite cilj(eve) koliko god MUDRO možete;
- ! definišite rezultate koji znače ispunjenje cilj(ev)a;
- ! definišite aktivnosti koje je neophodno izvršiti da bi se ostvario svaki pojedinačni rezultat;
- ! proverite vašu 'logiku po vertikali' koristeći se 'ako - onda' testom (idući odole nagore);

- definišite ključne pretpostavke na svakom nivou (krenite odole nagore);
- proverite da li ova 'logika po vertikali' važi i pod ovim pretpostavkama 'ako - i ukoliko - onda';
- definišite indikatore za ciljeve, potom za rezultate (ili proverite da li su oni već određeni u okviru meta), a potom za globalni cilj;
- definišite sredstva i načine za procenu na nivou globalnog cilja, cilja i rezultata;
- proverite 'logiku po horizontali' u svakom redu;
- navedite ulaganja i troškove aktivnosti u poslednjem redu u tzv. rezimeu budžeta;
- napravite reviziju konstrukcije logičkog okvira u svetlu ranijih iskustava sa sličnim sadržajem.

Pitanja koja sebi morate postaviti kada konstruirate logički okvir:

Struktura projekta	Indikatori uspešnosti i vrednosti	Kako se indikatori mogu količinski odrediti ili proceniti	Pretpostavke, rizici i uslovi
Globalni cilj Koji su to širi problemi čijem rešavanju će projekat doprineti?	Koji su to količinski / kvantitativni načini merenja ili kvalitativni načini procene toga da li je taj globalni cilj ostvaren?	Koji izvori informacija postoje ili mogu biti dostupni uz najmanje moguće troškove?	
Ciljevi Koji su planirani kratkoročni efekti na teritoriji na kojoj se projekat realizuje ili na ciljnu grupu? Sta je očekivana korist (ili negativni efekti) i na koga će se odnositi?	Koje su to količinske / kvantitativne mere ili kvalitativni dokazi pomoću kojih je moguće proceniti obim i srazmeru efekata i koristit?	Koji izvori informacija postoje ili mogu biti dostupni uz najmanje moguće troškove? Da li priprema za prikupljanje podataka treba da ide pod Ulaganja ili Rezultate?	Koji uslovi, van kontrole organizacije koja realizuje projekat, su neophodni ukoliko postizanje ciljeva projekta treba da doprinese realizaciji globalnog cilja projekta?
Rezultati Koje rezultate (vrstu, količinu i do kada) treba projekat da postigne kako bi ispunio ciljeve? [Napomena br.1]		Koji su izvori informacija?	Koji spoljašnji faktori moraju postojati kako bi rezultati omogućili ostvarivanje ciljeva?
Aktivnosti Koji aktivnosti se moraju sprovesti kako bi se postigli određeni rezultati? Do kakve promene će projekat dovesti?	Rezime ključnih ulaganja - sa troškovima Koje materijale, opremu, itd. treba organizacija koja realizuje projekat, neka druga NVO, donator ili korisnici da nabave, po kojoj ceni i u kom periodu? [Napomena br.2]		Koji spoljašnji faktori moraju postojati kako bi realizacija Aktivnosti na vreme dovela do planiranih rezultata?

Napomene:

- 1) Rezultate treba detaljno razraditi i navesti, zajedno sa njihovim metama, te stoga, obično, za njih ne treba određivati posebne indikatore.
- 2) Pošto za realizaciju aktivnosti ne trebaju nikakvi posebni indikatori, drugo i treće polje ovog reda navode ključna ulaganja i rezime budžeta.

2.2 Korisni saveti za konstruisanje logičkog okvira

2.2.1 Globalni cilj

- Ne zaboravite da je globalni cilj po obimu širi i / ili dugoročniji od aktivnosti. Stoga globalni cilj ne mora obavezno biti postignut za vreme trajanja projekta; to može uslediti i dobrano nakon završetka projekta. Štaviše, uspešno okončanje projekta može biti neophodan, ali ne i dovoljan uslov za postizanje globalnog cilja.
- Čuvajte se određivanja preširokog ili preambicioznog globalnog cilja. To može dovesti do potrebe bližeg određivanja pretpostavki koje ciljeve povezuju sa globanim ciljem, što, zauzvrat, može biti toliko uopšteno da postane potpuno beskorisno onima koji rukovode projektom.

2.2.2 Ciljevi

- Ograničite broj ciljeva na ono što se realno može uraditi. Iskustva pokazuju da višestruki ciljevi razvodnjavaju ono što projekat nastoji da postigne i slabe mu konstrukciju.
- Ne zaboravite da se ciljevi odnose na promene za koje se očekuje da će kod korisnika nastati usled realizacije projekta. Ostvarenje ciljeva je van kontrole (a samim tim ne spada u odgovornost) rukovodstva projekta.
- Odredite ciljeve na što uopšteniji način, npr.: 'Povećati...Smanjiti...Poboljšati...'

2.2.3 Rezultati

- Ne zaboravite da su upravo rezultati ti za koje se tim projekta može smatrati odgovornim, pošto su mu omogućena sredstva da ih ostvari.

- Rezultate odredite u prošlom vremenu, npr.: 'obučen(o) je...završi(l)o/-la je...', pošto će to olakšati njihovu procenu.

2.2.4 Aktivnosti

- Aktivnosti navedite samo ukratko tako da samo u grubim crtama prikazuju postupke planirane za postizanje rezultata i ostvarivanje ciljeva i da pruže osnovu za poseban, detaljniji plan rada.
- Aktivnosti navedite tako da se odnose na sadašnjost, npr.: 'Konstruisati... Održati... Razviti... Podeliti... Obučiti...'

2.2.5 Pretpostavke

- Izaberite pretpostavke postavljajući pitanje 'koji uslovi, van kontrole organizacije koja realizuje projekat, moraju postojati uz aktivnosti (ili rezultate, ili ciljeve) da bi se stiglo do sledećeg nivoa?'
- Proverite valjanost logike po vertikali na sledeći način: 'ukoliko (aktivnosti) i (pretpostavke koje se odnose na zadatke spram rezultata) onda (rezultati)', te tako prođite odole naviše kroz ceo logički okvir.
- Opšteuzevši, značaj pretpostavki i stepen neizvesnosti se u logičkom okviru povećava kako idete naviše. Trealo bi da bude manje neizvesnosti po pitanju toga da li će zadaci proizvesti rezultate nego po pitanju toga da li će rezultati dovesti do ostvarenja ciljeva.
- Sasvim je sigurno da će biti mnogo neizvesnosti koje će uticati na ostvarivanje globalnog cilja i obično ih nije neophodno detaljno analizirati dalje od utvrđivanja postojećih većih ograničenja u okruženju u kom se projekat realizuje (npr. politička nestabilnost).
- Proverite da li imate tzv. 'smrtonosnih pretpostavki'¹⁰ koje će izvesno usmeriti projekat u pogrešnom pravcu, tj. one koje su veoma važne za uspeh projekta, ali je mala verovatnoća da će se ostvariti. Tamo gde se one utvrde, konstrukcija projekta će morati da se preispita.
- Uvrstite samo one pretpostavke / rizike koji imaju realne šanse da se ostvare, ali nije sasvim sigurno da će se to i desiti.

¹⁰ Engl. *Killer assumptions* - Bukv.: pretpostavke ubice. - op.prev.

2.2.6 Indikatori

- Osnovni princip kolone indikatora je sledeći: ako je merljivo, može se njime rukovati. Indikatori nam pokazuju ne samo šta je neophodno postići, nego i šta je dovoljno da bi bilo moguće preći na sledeći nivo. Najbolje je početi sa utvrđivanjem indikatora za ciljeve, pošto teškoće koje ovde nastanu mogu dovesti i do revizije ciljeva, a isto tako i rezultata potrebnih za njihovo ostvarivanje.
- Ograničite broj indikatora na minimum neophodan za utvrđivanje toga da li su prethodno određeni ciljevi zaista i ostvareni.
- Počnite od opisivanja prirode indikatora (kvalitativni ili kvantitativni), uverite se da su zaista brojčano merljivi (čak i ako su kvalitativni, npr. 50% vođa ženskih grupa koje su učestvovala se sada osećaju sigurnijima kada treba da govore na sastancima rukovodstva projekta), a potom im dodajte dimenzije kvaliteta i vremena.
- Ne zaboravite da koristite približne (indirektne) indikatore gde je to neophodno (npr. imovinu kao pokazatelj izvora prihoda).
- Ne zaboravite da indikatore raščlanite po rodu i ostalim bitnim razlikama među korisnicima (poput starosne dobi, etničke pripadnosti ili po pripadnosti određenoj socio-ekonomskoj kategoriji) tamo gde je to potrebno i ima smisla.
- Indikatori na nivou globalnog cilja mogu uključivati i promene izvan opsega projekta, poput, recimo, povećanja životnog standarda. Takve promene mogu nastati i kao rezultat delovanja nekoliko projekata.
- Indikatori koji se odnose na ciljeve i mete za rezultate se tokom projekta stalno moraju preispitivati i to u odnosu na razvoj do kog projekat dovodi i na promene u okruženju u kom se projekat realizuje.

2.2.7 Sredstva provere

- Ukoliko se odabrani indikatori iz bilo kog razloga ne mogu primeniti (ili je njihova primena preskupa), pronađite neke druge indikatore ili napravite približne indikatore.

- Ne zaboravite da u budžet projekta uvrstite troškove prikupljanja, analiziranja i prezentacije informacija o indikatorima.

2.2.8 Opšti parametri

- Teme koje se usputno nameću, poput roda, okruženja i održivosti, treba uzeti u obzir tamo gde je to opravdano. Ovakva razmatranja treba uneti u sve nivoe logičkog okvira bez obzira na globalne prioritete kojima se projekat bavi.

2.2.9 Prednosti

Logički okvir:

- omogućava proveru izvodljivosti projekta tako što eksplicitno prikazuje unutrašnji sklad i uverljivost onoga što se planira onako kako to izgleda spolja;
- pruža vrlo usko određen rezime time što nameće vrlo preciznu i određenu upotrebu jezika;
- pospešuje komunikaciju po pitanju projekta među interesnim grupama;
- podstiče planiranje koje je pre okrenuto ciljevima nego aktivnostima;
- pospešuje povezivanje na relaciji mikro i makro planiranja;
- naglašava ograničenja kontrole, predvidljivost, te stoga i odgovornost tako što tačno određuje ključne pretpostavke;
- nameće postizanje dogovora među onima koji planiraju tako što zahteva proste definicije ograničenog broja ciljeva;
- pospešuje rukovođenje izvršenja različitih aktivnosti u jedinjenih zajedničkim ciljevima;
- primorava sve koji su uključeni u ovaj proces da se otvoreno izjasne o onome što podrazumevaju pri izvođenju planiranih aktivnosti, a tiče se resursa, pretpostavki i rizika;
- primorava one koji planiraju da od samog početka misle na to kako će izvršiti monitoring i evaluaciju projekta.

2.2.10 Ograničenja

- Suviše striktno praćenje logičkog okvira može da ga pretvori u

- nefleksibilan plan.
- Logički okvir podrazumeva logiku po određenoj hijerarhiji na relaciji uzrok posledica. On nije predviđen za slučajeve povratne / međusobne uzročnosti.
- Logički okvir je neutralan u odnosu na pitanja roda i okruženja i omogućuje partnerima da ih zanemare.
- Logički okvir težište stavlja na procenu efekata pre nego na razumevanje procesa promene.
- Participatornim pristupom konstruisanju logičkog okvira neiskustvo i široka osnova koja se odnosi na učesnike može dovesti do postavljanja nerealnih meta ili do zapostavljanja ili zanemarivanja bitnih i vrednih aktivnosti.
- Logički okvir zahteva indikatore samo za planirane / očekivane efekte, a zanemaruje ono što ukazuje na neočekivane efekte, te događaje ili procese koji mogu pretiti da ugroze uspešnost projekta.

Korisni izvori dodatnih informacija:

Gosling, Louisa. *Toolkits, Development Manual 5. Save the Children UK*. 1995.

Grupa autora: *An introduction to the ZOPP method*. 1988.

Hersoug, Bjorn. *Logical framework analysis in an illogical world*. 1996.

Price, Neil. *The Project Framework Approach to Population Project Planning and Management*. 1991.

Wiggins, S & Shields, D.: *Clarifying the logical framework as a tool for planning and managing development project*. 1995.

Dodatak br.3

PME u praksi nevladinih organizacija i organizacija u lokalnoj zajednici - slučaj Hrišćanske komisije za razvoj Bangladeša (CCDB) i Najantara Forumu

3.1 Analiza postojećih uslova i planiranje od strane jedne NVO

Ovo je prikaz procesa planiranja u CCDB-u.

Na osnovu realnog stanja u okruženju u kom siromašni žive i njihove ugroženosti, a imajući u vidu viziju CCDB-a, misija CCDB-a je formulisana na sledeći način:

- jačanje pozicija najsiromašnijih među siromašnima uz aktivno uključivanje i urođenika, domorodaca i starosedelaca i njihovih organizacija u kontinuirani participatorni razvoj¹¹;
- podržavanje i osnaživanje inicijativa malih lokalnih organizacija u ulozi aktivnih subjekata kontinuiranog participatornog razvoja;
- održavanje ravnopravnosti oba roda na svim nivoima;
- povećanje ljudskih i organizacionih mogućnosti na svim nivoima;
- staranje o žrtvama katastrofa i pružanje usluga istima;
- udruživanje i uspostavljanje saradnje radi ostvarivanja svojih ciljeva sa partnerskim agencijama, vladinim organizacijama i drugim NVO.

3.1.1 Proces planiranja

Od 1992 CCDB primenjuje Participatorni proces planiranja¹², tzv. PPP, zasnovan na lokalnim referentnim grupama poput Najantara Forumu (vidi prikaz dat niže u odeljku br. 2).

Referentne grupe sprovode ovaj proces uz saradnju i pomoć koju im CCDB pruža spolja. One analiziraju svoju situaciju u prošlosti i sadašnjosti i razmatraju priprijetne potrebe i šta treba poduzeti da bi se one podmirile, uzimajući u obzir svoje sopstvene resurse, kao i one koje im mogu obezbediti CCDB ili neki drugi izvori. Ovi planovi zasnovani na potrebama male lokalne zajednice se potom detaljno proučavaju, pregledaju i utvrđuju na nivou onoga što CCDB smatra terenskim nivoom i to sa predstavnicima referentnih grupa. Konačno utvrđivanje i zaključivanje planiranja projekta se

¹¹ Razvoj koji bi bio konstatovan i u kom bi oni ravnopravno učestvovali. - op. prev.

¹² Engl. *People's Participatory Planning Process*.

odvija zajednički, u centrali CCDB-a, uz predstavljanje projekta. Tu se finaliziraju planovi CCDB-a, usklađujući potrebe i prioritete referentnih grupa sa mandatom i kapacitetima CCDB-a. Planovi se potom razbijaju na godišnje i mesečne operativne planove.

3.1.2 Analiza postojećeg stanja

Suštinski važan element postupka planiranja je analiziranje tzv. šireg okruženja, državnog i globalnog, u kom CCDB radi, sa svojim izazovima, prilikama i opasnostima, uočavajući i razne aktere razvoja lokalne organizacije, NVO, vladine organizacije i tela, bilateralne i multilateralne agencije. Glavne stvari kojima se treba pozabaviti su društvene promene, borba ljudi, osnaživanje i pravda, te uloga CCDB-a u svemu tome. U obzir treba uzeti i stavove lokalnih referentnih grupa i ljudi. CCDB nastoji da verodostojno prikaže postojeće stanje, način funkcionisanja procesa promena i njihove moguće pravce razvoja / trendove u budućnosti.

A) Trendovi

Analizom postojećeg stanja identifikovani su sledeći trendovi:

- povećanje siromaštva;
- povećanje pismenosti i porast broja devojčica koje idu u školu;
- diskriminacija po pitanju roda se nastavlja, ali se svest o tome povećala;
- povećao se problem davanja miraza;
- uticaj stranih medija preta domaćoj kulturi;
- prirodni priraštaj je u opadanju;
- povećala se svest o potrebi očuvanja zdravlja, imunizaciji, upotrebi zdravstveno ispravne vode za piće i keramičkih sanitarija;
- zatrovanost vode arsenikom postalo je katastrofa koja se tretira kao javna tajna;
- kvalitet života je malo poboljšan;
- stepen bezakonja, antidruštvenih aktivnosti i upotrebe droga se povećao;
- urođenici, domoroci i starosedeooci su još više marginalizovani;
- povećalo se političko nasilje;
- globalizacija, ekonomija zasnovana na slobodnom tržištu, strukturne promene u društvu i sve veći broj agencija koje pružaju razne vrste pomoći imaju negativan uticaj na

društveno-ekonomski razvoj;

- davanje kredita seoskim područjima je imalo suprotan efekat nauštrb siromašnih;
- nezaposlenost i neizvesnost po pitanju stalnog priliva sredstava se povećava;
- nastavlja se masovno odseljavanje ljudi u gradove;
- broj prirodnih katastrofa se povećava;
- svest o potrebi smanjenja uticaja prirodnih katastrofa i spremnost na to se povećala;
- sadnja drveća je u porastu;
- nastavlja se zagađivanje životne sredine;
- ubrzano raste broj NVO, koje se međusobno nadmeću i rade dupli posao;
- postoje nejednaki uslovi za rad NVO po pitanju priznavanja i uvažavanja, što sprečava jačanje pozicija ljudi;
- izvorne i održive narodne institucije se više ne osnivaju.

B) Proces i promene postojećeg stanja

Uočavaju se i pozitivne i negativne promene. Uprkos nastojanjima raznih aktera po pitanju razvoja, siromašenje se nastavlja. Vlada je podložna uticajima spolja. Naprimera, strukturne promene i prilagođavanje smanjuje stopu zapošljavanja u uslovima ekonomije koja ionako ima višak radne snage, dok slobodno tržište smanjuje ponudu robe široke potrošnje, umesto da se to događa sa tzv. luksuznom robom. Povećava se jaz između bogatih i siromašnih, što samo povećava stepen frustriranosti i nemira. Primena hemikalija u poljoprivredi je uticala na plodnost tla. Duboki izvori i preterano ispumpavanje vode iz njih uzrokovali su trovanje arsenikom, što je, zauzvrat, smanjilo dotok vode. Zagađivanje životne sredine je povećalo inenzitet prirodnih katastrofa.

Uprkos teškoćama, NVO rade sa siromašnima na onim poljima na kojima vlada čini malo po pitanju njihovog razvoja. Žene se sve više ističu zahvaljujući intervencijama NVO. NVO se suprotstavljaju i nepovoljnim uslovima i pritiscima usled njihovog neuvažavanja. Pošto se većina NVO u Bangladešu ne bavi razvojem koji se zasniva na stvarnim potrebama ljudi, njihov rad ne doprinosi jačanju njihovih pozicija ili trajnom i stabilnom razvoju.

C) **Strateška pitanja**

Iz ovog okvira koji odlikava postojeće stanje CCDB je izveo sledeća strateška pitanja:

- razvoj ljudi i organizacija;
- životna sredina;
- jednakost među rodovima;
- ekonomsko jačanje;
- zdravlje, ishrana i zdravstvena ispravnost hrane;
- organizacije i udruženja ljudi;
- prirodne i društvene katastrofe;
- urođenici, domoroci i starosedeci.

Pri izvođenju strateških pitanja CCDB je primenio sledeće kriterijume:

- relevantnost po pitanju razumevanja sadašnjeg razvoja, misije, uloge, programa i organizacije CCDB-a;
- relevantnost po pitanju snaga, prilika i kapaciteta CCDB-a;
- relevantnost po pitanju situacije i perspektive razvoja referentnih grupa;
- uticaj udruživanja;
- mogućnosti uspešne intervencije;
- pitanja kojima se drugi bave na neadekvatan način.

3.1.3 **Ciljevi projekta u odnosu na oblast delovanja**

U skladu sa gore navedenom misijom formulisani su sledeći ciljevi projekta u odnosu na oblast delovanja za naredne tri godine. Ove oblasti delovanja se ne smeju smatrati nepovezanim niti međusobno potpuno izolovanim; treba ih posmatrati kao delove jednog celovitog pristupa razvoju. Ti ciljevi su sledeći:

- osposobljavanje ciljnih grupa i njihovih organizacija kako bi postale samostalni akteri razvoja posebno usmereni na participatorno planiranje, realizaciju, monitoring i evaluaciju;
- podizanje nivoa funkcionalnog obrazovanja ciljnih grupa, kao i ojačavanje pokreta za opismenjavanje;

- stvaranje prilika kako bi ciljne grupe razvile svoje sposobnosti za opstanak ili ih obnovile, kao i da se podrže alternativni načini stvaranja prihoda;
- kod ciljnih grupa zdravstvenu ispravnost hrane, osnovne zdravstvene potrebe, kao i potrebe koje se tiču ishrane, podići na zadovoljavajući nivo i raditi na promovisanju zdravstveno bezbednog materinstva;
- zadovoljavanje više osnovnih potreba za društvenim uvažavanjem ciljnih grupa i za povećanjem prihoda preko njihovih sopstvenih institucija;
- podizanje nivoa očuvanja životne sredine i uključivanje male lokalne zajednice spremne na intervenciju u slučaju katastrofe u razvojne planove, kao i intervencije u slučaju većih katastrofa;
- jačanje pozicija urođenika, domorodaca i starosedelaca sa posebnim težištem na podizanju njihovih prava i očuvanju i daljem razvoju njihove kulture;
- napraviti protivtežu dominaciji velikih NVO u Bangladešu kroz rad na poboljšanju sistema rukovođenja i organizacionih kapaciteta malih lokalnih organizacija koje vode žene;
- podizanje svesti po pitanju roda na svim nivoima;
- podizanje svesti i skretanje pažnje javnosti na prioritetna pitanja;
- razvijanje grupa ljudi kompetentnih za primenu / obuku u okviru CCDB-a i njenih bratskih organizacija.

Kako bi sprovela svoje ciljeve CCDB je razvoju plana aktivnosti pristupila koristeći logički okvir. U nastavku dajemo primer za jednu oblast programa.

3.1.4 Analiza logičkog okvira kao komponente projekta

Zdravlje, ishrana i zdravstvena ispravnost hrane, Period projekta: Jul 1999 Jul 2001 Globalni cilj: dalje razvijanje poboljšanog i postignutog nivoa hranljivosti i zdravstvene ispravnosti hrane referentnih grupa CCDB-a.			
CIJLJ	OBJEKTIVNO MERLJIVI INDIKATORI	SREDSTVO PROVERE	VAŽNE PRETPOSTAVKE
Poboljšanje zdravstvene ispravnosti hrane, te podizanje nivoa osnovnih potreba po pitanju zdravlja i ishrane među referentnim grupama, kao i rad na promovisanju bezbednog materinstva.	Stepen smrtnosti odojčadi smanjen za X %. Stepen smrtnosti majki smanjen za X %. Pothranjenost po pitanju proteinske energije smanjena za X %. Smrtnost smanjena za X %. X % ljudi primenjuje znanje o zdravlju i ishrani stečeno obukom ili na radionicama. X % trudnica koriste usluge medicinskih radnika, usvajajući i primenjujući i ono što se odnosi na negu pre i u toku trudnoće, te nakon porođaja. X % ljudi ima pristup odgovarajućoj medicinskoj ustanovi. Stepen pothranjenosti kod dece do 5 god. smanjen za X %. Proizvodnja hrane povećana za X %. Unos proteina i kalorija povećan za X %.	Izveštaj o evaluaciji. Podaci iz Saveznog zavoda za statistiku. Izveštaj o praćenju uticaja. Polugodišnji izveštaj. Godišnji izveštaj.	Da se izvrši određeni uticaj u životu najsiromašnijih referentnih grupa. Da ne izbije neka veća epidemija. Da su referentne grupe u potpunosti spremne na saradnju. Da će pregledi i izveštaji o saradnji biti dostupni. Da će povoljni vremenski uslovi omogućiti dobar prinos. Da neće doći do nekih većih prirodnih katastrofa.

REZULTATI	INDIKATORI	SREDSTVO PROVERE	PRETPOSTAVKE
1. Povećan nivo svesti o potrebi delovanja po pitanju zdravlja i ishrane.	1.1 % ljudi koji postupaju u skladu sa pravilima iz primarne zdravstvene zaštite i njihova higijena 1.2 učestalost proliva, bolesti crevnog trakta i bolesti koje uzrokuje zagađena voda smanjenja za x % 1.3 % porodica koje cele godine uzgajaju povrće, gaje živinu i stoku za sopstvenu ishranu i prodaju 1.4 % ljudi koji imaju pristupa izvorima čiste vode nezagađene arsenikom 1.5 % vakcinisane dece 1.6 % mladih parova koji koriste kontraceptivna sredstva 1.7 % ljudi koji su promenili svoje navike u ishrani 1.8 % dece i majki koje imaju pojačanu ishranu	Kvartalni izveštaj. Polugodišnji izveštaj. Izveštaj o praćenju uticaja. Mesečni izveštaji o toku aktivnosti. Izveštaj o analizi kretanja trendova.	Da će se na vreme dobiti neophodna podrška. Da će se dobiti podrška od strane cele zajednice. Da će referentna grupa na odgovarajući način koristiti dobijeno znanje i podršku.
2. Povećan nivo svesti po pitanju polnih bolesti, HIV-a i side	2.1 Masovna okupljanja na Svetski dan side 2.2 % ljudi iz referentnih grupa sa povećanim nivoom svesti o polnim bolestima, HIV-u i sidi	Još nedefinisano u vreme kada je ovaj materijal pušten u štampu.	Još nedefinisane u vreme kada je ovaj materijal pušten u štampu.
3. Povećan broj bezbednih porođaja.	3.1 % porođaja pod vođstvom stručnjaka* koji će za to biti obučeni i naknadno određeni. 3.2 Broj stručnjaka obučeni za vođenje i izvršenje porođaja (*Engl. TBAs = skrać. od <i>to be announced</i> . Bukv.: koji će biti kasnije objavljeni. - op.prev.)	Još nedefinisano u vreme kada je ovaj materijal pušten u štampu.	Još nedefinisane u vreme kada je ovaj materijal pušten u štampu.
4. Povećan nivo dostupnosti i pristupa hrani tokom cele godine.	4.1 % porodica iz referentne grupe koje imaju bar dva 4.1 % odgovarajuća obroka dnevno 4.2 % porodica koje mogu da skladište hranu bar za 7 dana	Još nedefinisano u vreme kada je ovaj materijal pušten u štampu.	Još nedefinisane u vreme kada je ovaj materijal pušten u štampu.

AKTIVNOSTI	INDIKATORI PROCESA	INDIKATORI UČINKA	SREDSTVO PROVERE	PRETPOSTAVKE
1.1 Sprovesti obuku po pitanjima zdravlja, hrane i ishrane. 1.2 Organizovati radionice o očuvanju reproduktivnog zdravlja i zdravlja majke i deteta. 1.3 Sprovesti obuku i pružiti podršku u hortikulturi. 1.4 Sprovesti obuku i pružiti podršku u uzgoju živine i stoke. 1.5 Sprovesti obuku i pružiti podršku u ribarstvu. 1.6 Pružiti podršku zdravstvenim centrima u maloj lokalnoj zajednici. 1.7 Sprovesti obuku i podići nivo svesti o zagađenju arsenikom i njegovim dugoročnim posledicama.	1.1 Broj održanih obuka i broj obučanih. 1.2 Broj radionica i broj polaznika. 1.3 Broj obuka i broj obučanih kojima je pružena podrška. 1.4 Broj obuka i broj obučanih kojima se pruža podrška. 1.5 Broj obuka i broj obučanih kojima se pruža podrška. 1.6 Broj novih zdravstvenih centara i broj starih zdravstvenih centara koji primaju dodatnu podršku. 1.7 Broj obuka i broj obučanih.	1.1 1 X % obučanih nastavnika koji se nakon 3 meseca sećaju svega što su naučili i u kom % to znanje koriste u svom svakodnevnom životu. 1.1.2 X % ljudi koji koriste poljski veće. 1.2 X % polaznika radionica koji su svesni onoga što su naučili i koji to znanje dele sa ostalima. 1.3 X % polaznika koji uzgajaju voće i povrće za sopstvene potrebe i prodaju ga tokom cele godine. 1.4 1 X % polaznika koji uzgajaju bar 10 pilića, 2 koze ili 1 kravu. 1.4.2 X % polaznika koji u ishrani koriste jaja ili mleko i zarađuju najmanje 100 taka mesečno od živine i stoke. 1.5 X % polaznika koji se uspešno bave uzgojem ribe i zarađuju najmanje 300 taka mesečno od toga. 1.6 1 X % ljudi koji imaju pristupa centru za zdravstvenu zaštitu u zajednici. 1.6.2 X broj ljudi koji se po zdravstvenim pitanjima savetuju sa obučanim osobljem. 1.7 X % ljudi koji koriste izvore vode koja nije zagađena arsenikom za piće i kuvanje.	Mesečni izveštaj o toku aktivnosti. Evidencija sa obuke Izveštaj sa Foruma. Izveštaj o analizi kretanja trendova.	Da se odaberu odgovarajući polaznici. Da se može naći potrebno efikasno osoblje. Da se obezbedi odgovarajuća obuka i praćenje njenih efekata. Da se potrebna novčana sredstva nabave na vreme. Da se na vreme obezbedi potrebna podrška odgovarajućeg kvaliteta i kvantiteta.

AKTIVNOSTI	INDIKATORI PROCESA	INDIKATORI UČINKA	SREDSTVO PROVERE	PRETPOSTAVKE
2.1 Obeležiti Svetski dan side na državnom i nivou i u svim zajednicama. 2.2 Organizovati radionice na državnom i nivou zajednice.	2.1 Obeležavanje Svetskog dana side u X broju oblastima. 2.2.1 Broj radionica na državnom nivou; broj polaznika. 2.2.2 Broj radionica na nivou zajednice; broj polaznika.	2.1 Aktivno učešće masa na državnom nivou i u zajednicama. 2.2 X % polaznika koji imaju određeno znanje o polnim bolestima, HIV-u i sidi.	Još nedefinisano u vreme kada je ovaj materijal pušten u	Još nedefinisane u vreme kada je ovaj materijal pušten u
3.1 Sprovesti obuku budućih stručnjaka. 3.2 Podeliti komplete za izvođenje bezbednog porođaja.	3.1 Broj obuka za buduće stručnjake i broj polaznika. 3.2 Broj podeljenih kompleta za bezbedno izvođenje porođaja i broj budućih stručnjaka koji su ih primili.	3.1 X broj budućih stručnjaka i X % onih koji izvođe bezbedne porođaje.	Još nedefinisano u vreme kada je ovaj materijal pušten u	Još nedefinisane u vreme kada je ovaj materijal pušten u
4.1 Sprovesti obuku za razvijanje veština potrebnih za uzgoj stoke i živine. 4.2 Pružiti podršku u vidu kredita za međuvladine agencije koje su inicijatori.	4.1 Broj ljudi koji pohađaju obuku za razvijanje veština potrebnih za uzgoj stoke i živine. 4.2 Broj članica Foruma koje primaju podršku u vidu kredita od narodnih institucija za međuvladine agencije.	4.1 X % polaznika koji rade na poslovima za koje su obučeni. 4.2 X % onih koji su podržali korišćenje kredita u odgovarajuće svrhe i X % onih koji su od njih imali koristi.	Još nedefinisano u vreme kada je ovaj materijal pušten u	Još nedefinisane u vreme kada je ovaj materijal pušten u

3.1.5 Monitoring

CCDB monitoring smatra sistematskom, stalnom i trajnom procenom napretka projekta u određenom vremenskom periodu, a u odnosu na njegove planirane zadatke i ulaganja. Indikatori određeni u Šemi planiranja programa¹³ se koriste za monitoring. Okvir monitoringa CCDB-a uključuje kako monitoring procesa, tako i monitoring učinka uz primenu odgovarajućih indikatora. Monitoring procesa razmatra samo to da li su planirane aktivnosti zaista i realizovane, dok monitoring učinka analizira kako trendove, tako i uticaj programa na život referentnih ljudi i organizacija u odnosu na zacrtane ciljeve, rezultate i aktivnosti.

A) Sredstva monitoringa za monitoring procesa i monitoring učinka

Monitoring procesa

- izveštaj o učinku Foruma
- izveštaj o učinku projekta i izveštaj o monitoringu
- poseta terenu
- mesečni sastanak Foruma
- mesečni sastanak u vezi projekta

Monitoring učinka

- izveštaj o analizi kretanja trendova
- izveštaj o monitoringu učinka
- polugodišnji izveštaj
- godišnji izveštaj
- izveštaj o proučavanju neke teme
- poseta terenu
- koordinacioni sastanak
- sastanak na nivou zone

B) Pitanja monitoringa procesa

- napredovanje planiranih intervencija
- raspored i primena uložnog

¹³ Engl. *Programme Planning Matrix*.

- proces i kvalitet intervencija
- učinak, kvalitet i efikasnost rada osoblja i organizacija zasnovanih na potrebama lokalne zajednice

Pitanja monitoringa učinka

- efekti intervencija u procesu osnaživanja ljudi
- promena trendova referentnih grupa u odnosu na znanje, stavove i njihovu primenu.

3.1.6 Evaluacija

Za procenu globalne uspešnosti i uticaja programa na živote referentnih ljudi, CCDB planira da s vremena na vreme sprovodi participatorne evaluativne studije zasnovane na potrebama referentnih ljudi i organizacija i ostalih interesnih grupa. To će biti rađeno kako interno, tako i eksterno uz podršku i saradnju svih agencija koje sa tim imaju veze. Indikatori određeni na nivou cilja će biti uzeti u obzir prilikom izrade evaluativnih studija. CCDB obično planira formalnu evaluativnu studiju u slučaju ukidanja projekta.

Načelno evaluacija treba da:

- proceni globalni uticaj intervencija na razvoj u životu referentnih ljudi;
- proceni postojanost / održivost promenljivih trendova.

3.2 Procena polazne tačke i planiranje organizacija u lokalnoj zajednici

Ovo je prikaz procene polazne tačke i vežbe planiranja sprovedene u maju 1999. god. u organizaciji zasnovanoj na potrebama male lokalne zajednice pod imenom Najantara Forum (Nayantara Froum) u okviru CCDB-ovog Participatornog Narodnog Programa za razvoj sela (PPRDP¹⁴).

Najantara Forum je jedna od 205 CBO obuhvaćena CCDB-ovim PPRDP. Ova CBO je osnovana 1994. god. u selu Maturapur u oblasti Tanore (Mathurapur, Tanore). Svih 105 članova su žene. Sastoji se od 19 malih izvršnih grupa i ima sedmočlani Izvršni odbor koji se bira svake dve godine. Članicama Foruma je

¹⁴ Engl. *People's Participatory Royal Development Programme*.

predstavljen Participatorni proces planiranja (PPP). To znači da su članice Foruma već bile upoznate sa konceptom PPP-a, a za planiranje su se služile tzv. procesom 'Akcija - Refleksija - Akcija'¹⁵.

A) Procena polazne tačke, vežba planiranja i njen ishod

Za ovo je bila potrebna šestodnevna vežba koja je održana u centru Najantara Foruma uz učešće 28 polaznika. Na početku je predsedavajuća Foruma objasnila ciljeve vežbe, kao i uloge koje su namenjene članicama. Iz Foruma je izabrana jedna osoba da predsedava skupom i jedna organizatorica. Jedan član osoblja CCDB-a sa terena je bio pomoćnik organizatora, a izabrana su i dve osobe za zapisničare: jedna je bila iz osoblja CCDB-a, a druga je bila osoba stalno zaposlena pri Forumu. Pre ove vežbe CCDB je sproveo obuku za članice Foruma o tome kako da rukovode sastankom i kako da ga organizuju. Obuka o vođenju evidencije je takođe bila organizovana za zaposlene u Forumu.

B) Analiza situacije

Da bi se saznalo nešto više o situaciji u selu u prošlosti i sada, polaznici su podeljeni u dve grupe. Jedna grupa je za zadatak imala da razmotri situaciju u prošlosti (od pre 10 godina), a druga grupa da razmotri sadašnju situaciju. Nakon kraćeg razmatranja, obe grupe su predložile da se nacrtaju slike sela. Trebalo oko pet sati da se završe te slike, koje su bile zapanjujuće lepe, ne samo po svom izgledu, nego i po količini informacija koje su sadržavale. Na njima se veoma lako se mogla uočiti razlika između situacije u selu u prošlosti i sadašnjosti.

¹⁵ Engl. 'Action - Reflection - Action' process.

C) Naporedne slike situacije u prošlosti i sadašnjosti

Prošlost	Sadašnjost
Većina kuća je sa zidovima od naboja i krovovima od trske.	Neke kuće imaju krovove od limenih ploča.
Voda je bila zdravstveno ispravna.	U vodi ima arsenika.
Loše zdravstveno stanje stanovništva	Svest o tome je porasla, ali se stanje nije popravilo.
Visok stepen nepismenosti.	Još uvek visok stepen nepismenosti i napuštanja škole.
	Broj ljudi bez zemlje se povećao.
Loša situacija po komunalnom pitanju.	Svest o tome je porasla, ali se stanje nije popravilo.
Mali broj živine i stoke.	Pristojan broj živine i stoke.
Nizak stepen proizvodnje u poljoprivredi.	Neplodnost zemlje i slabi prinosi.
Brakovi među decom, miraz, žene sa velovima.	Problem miraza se povećao.
Bolesne majke sa nauhranjenom decom.	Broj članova porodice se smanjuje, ali neuhranjenost još uvek predstavlja problem.
Zelenilo u okolini.	Manje zelenila u okolini.
Manje velikih poplava i suša.	Česte velike poplave i suše.
Ovisnost o novčanim pozajmicama.	Ovisnost o kreditima NVO.
Očuvanje tradicionalne kulture i prastarih rituala.	Tradicionalna seoska kultura i vrednosti nestaju.

Potom je vođena otvorena rasprava. Učesnici su naveli da je, u načelu, sadašnja situacija znatno lošija od situacije u prošlosti. Uočeni su neki novi problemi, poput zagađenosti arsenikom: oko 90% seoske populacije sada ima pristupa izgrađenim javnim bunarima¹⁶, koji su ranije bili izvor zdrave pijaće vode, ali su danas u većini sela zagađeni arsenikom. Vegetacija postepeno izumire pošto ljudi seku drveće za ogrev ili građu. Suše su postale jače, a nivo podzemnih voda je opao. Po kanalima i rekama se više ne može ploviti, a česte su i velike poplave. Krediti NVO su preuzeli ulogu tradicionalnih zajmodavaca, ali im uslovi nisu ništa povoljniji. Svest ljudi po pitanju zdravlja je porasla i životna okolina im je čistija; broj obolelih od stomačnih oboljenja se smanjuje, ali su bolesti poput povišenog krvnog pritiska, šećerne bolesti, bolesti disajnih organa i polnih bolesti još uvek veoma učestale. Neuhranjenost je još uvek veliki problem.

Učesnici su identifikovali postojeće klase u svom selu i odredili koji ljudi pripadaju kojoj od njih. Siromašni bivaju eksploatisani: oni moraju polovinu prinosa da predaju bogatim zemljoposjednicima. Vođe verskih institucija potiču iz bogatijih slojeva. Siromašni nemaju odgovarajući pristup obrazovnim institucijama pošto nemaju novca da školuju svoju decu. Većina žena je u podređenom položaju. Bogati i elita su oni koji imaju presudni uticaj i mogu pravdu da dele u svoju korist. Strana kultura polako zamenjuje domaću. Nadničarima se uskraćuje puna cena rada. Koriste se kao glasačka mašina i retko mogu svoje glasačko pravo da koriste po svojoj slobodnoj volji.

D) Informacije sa polazne tačke

Informacije sa polazne tačke svake članice Foruma su zabeležene u početnoj fazi. Ove informacije su dopunjavane svake 2 nedelje. Prikupljane su informacije o sledećem:

- bračnom stanju
- veroispovesti
- starosnoj dobi
- veličini porodice
- pismenosti u porodici

¹⁶ Engl. *Tube - wells* - bukv.: izvor iz cevi. Misli se na javne bunare iz kojih se voda ručno pumpa.
- op. prev.

- zanimanju
- prilikama za zapošljavanje u toku godine
- glavnom izvoru prihoda
- sporednom izvoru prihoda
- ukupnim godišnjim primanjima i rashodima
- stručnoj spremi / veštinama
- vlasništvu nad zemljom
- poljoprivrednim mašinama
- ukupnom iznosu duga i kome se duguje
- stambenoj situaciji
- broju živine i stoke u posedu
- broju voćki i stabala u posedu
- vodovodu i kanalizaciji
- izvoru pijaće vode
- vrstama oboljenja, mogućnostima lečenja
- vakcinacijama
- upotrebi kontraceptiva
- obukama pohađanim u prošlosti
- stavovima po pitanju roda
- povezanosti sa institucijama
- učešću u društvenim aktivnostima
- provođenju slobodnog vremena.

E) Utvrđivanje problema i određivanje prioriteta

Gorepomenuta rasprava i analiza je na svetlost dana iznela poduži spisak problema. Imajući u vidu prirodu ovih problema učesnici su odredili pet glavnih pitanja koja utiču na njihove uslove života i na koja treba pronaći odgovore. To su pitanja:

- zapošljavanja i prihoda
- zdravlja, ishrane i hrane
- obrazovanja

- prava žena
- životne sredine

Nakon grupisanja problema oko ovih pet pitanja, članice Foruma su kao prioritete odredile najozbiljnije probleme koji zahtevaju rešavanje u najkraćem mogućem roku. U vežbi rangiranja uz upotrebu matrice¹⁷, koja je usledila nakon burne rasprave, davane su ocene od 1 do 10 (što je ocena veća, to je veći i prioritet). Pri utvrđivanju problema i određivanju prioriteta osoblje CCDB-a je moralo još malo da poradi na organizaciji. Naprimera, u početku zagađenost arsenikom nije smatrana prioritonom, pošto njeni efekti nisu bili odmah uočljivi, ali su članice Foruma nakon rasprave shvatile problem i dale mu veću ocenu.

Problem	Prioritet	Problem	Prioritet
Zapošljavanje i prihodi - Mali prihodi	10	Obrazovanje - Veliki broj slučajeva napuštanja osnovne škole	9
- Nedostatak kapitala za pokretanje međuvladinih agencija	9	- Neodgovarajući pristup formalnom obrazovanju	8
- Nezaposlenost	8		
- Plasiranje proizvoda na tržištu	7		
Zdravlje, ishrana i hrana - Manjak hrane (naročito nakon prirodnih katastrofa i kada prinosi podbace)	10	Prava žena - Miraz	10
- Neuhranjenost	9	- Nedovoljno poznavanje prava žena	8
- Zagađenje arsenikom	9	- Nasilje nad ženama	7
- Loše zdravstveno stanje	8	- Supruge koje muževi tuku	4
- Nedostatak dobrog semena	7	- Poligamija	3
- Loši uslovi stanovanja	6		
- Nedostatak smeštajnog prostora	4		
		Životna sredina	
		- Seča šuma	9
		- Suša	8
		- Poplava	7

¹⁷ Engl. *Matrix ranking exercise*.

F) Analiza uzroka

Problemi koji su dobili visoke ocene su dalje analizirani na drugoj otvorenoj raspravi kako bi se utvrdili njihovi uzroci.

Loša zdravstvena situacija:

- nedovoljno poznavanje pitanja materinstva, rađanja i polnih odnosa
- zagađenost životne sredine
- nedostupnost državnih zdravstvenih ustanova
- mali prihodi
- loše stanje vodovoda i kanalizacije
- sujeverje
- nedostatak obučanih babica i zdravstvenog kadra
- siromaštvo
- nepismenost

Neuhranjenost:

- nepoznavanje osnovnih činjenica po pitanju ishrane
- jaz između znanja i prakse
- sujeverje
- dečije bolesti
- onkocerkoza¹⁸
- nedovoljna hranljivost i loš sastav hrane
- siromaštvo

Manjak hrane (naročito kada prinosi podbace i nakon suše ili poplave)

- nestabilni vremenski uslovi
- nizak stepen proizvodnje, porast cene hlebnih žitarica
- niski prihodi, smanjena kupovna moć
- nezaposlenost
- nedovoljno poznavanje metoda za uzgoj raznih biljnih kultura
- nedostatak dobrog semena
- nedostatak smeštajnih kapaciteta
- niski prihodi
- prirodne katastrofe

¹⁸ Engl. *Worm infestation*. - Bukv.: zaraženost crvima. Lat. Onchocercosis: tropska bolest kod koje žive u vodi, prenosi ih jedna vrsta muve (Lat. *Simulium clamosum*), a u telu žive u vezivnim tkivima i koži i razvijaju se u crve (Lat. *Onchocerca volvulus*). Oni prave 'gnězda', odnosno 'čvorove' po telu i najčešće napadaju oči, krv, bešiku, prostatu izazivajući najčešće slepilo i druge komplikacije. U trudnoći napadaju i plod. - op. prev.

Nepismenost

- nedovoljan broj obrazovnih institucija
- nizak stepen svesti po pitanju obrazovanja
- deca se zapošljavaju zbog siromaštva
- neadekvatan pristup postojećim institucijama
- siromaštvo

Miraz

- negativan stav prema ženama
- nizak nivo društvene svesti
- društveni sistem u kom dominiraju muškarci

Niski prihodi

- nedostatak kapitala za pokretanje međuvladinih agencija
- male mogućnosti pronalaženja alternativnog izvora prihoda
- nizak stepen samozapošljavanja i stručnog obrazovanja
- loši uslovi kreditiranja od strane NVO
- teškoće u plasiranju robe i proizvoda na tržištu
- nepravedno određivanje nadnica
- nemanje sopstvenog zemljišta
- nedostatak prilika za zapošljavanje
- siromaštvo

Zagađenje arsenikom

- prevelika upotreba vode koja se nalazi na površini zemlje
- neadekvatna upotreba savremene tehnologije

Suša

- seča šuma
- smanjen protok vode u leto
- zagađivanje životne sredine
- narušavanje ekološke ravnoteže

Analizirajući probleme učesnici su ustanovili da su sistemi kako na mikro, tako i na makro planu odgovorni za siromaštvo, eksploataciju i ugrožavanje životne sredine. Jedan od primera je suša. Izgradnja brane Faraka (Farraka) u Indiji je smanjila protok vode u toku leta, te je sada skoro svake godine suša, a predeo polako već postaje pustinjski.

G) Utvrđivanje resursa

U ovoj fazi članice Foruma su participativnim razmatranjem analizirale resurse, kapacitete i prilike u svom selu, prvo praveći spisak, a potom određujući kojima imaju pristupa.

Selo, Forum

- obradivo zemljište - 4 hektara
- neobrađeno / zaparloženo zemljište - 1,2 hektara
- mala jezera - 8
- zemljište pogodno za ispašu - 2 hektara
- veštački kanali (Bil, Doba i Haor) - 1,6 hektara
- mladi bikovi - 20, bivola - 8
- poljoprivredne alatke
- organsko đubrivo i oprema za đubrenje
- porodične živinarske farme - 10
- mašine za žetvu pirinča - 4
- mašine za plitko oranje - 3
- drveće i bašte bambusa
- mašine za šivenje - 4
- obrazovane osobe i osobe sa sličnim nazorima - 6
- forumski centar - 1
- kapital foruma - 456.000 Tk (u obrtu)
- krojači - 3
- osobe koje umeju da vezu - 14
- opštinski službenik - 1
- članice foruma - 105
- volonteri - 11
- podrška kroz razne vrste obuka u zavisnosti od potreba

CCDB, druge NVO, vladine institucije

- finansijska i tehnička podrška
- pomoć u hitnim slučajevima i pri rehabilitaciji

- dobro seme
- podrška obrazovanju
- podrška u namenskim sredstvima
- podrška pri dobijanju resursa i organizacione pomoći od vlade
- kreditne organizacije
- službe za pružanje humanitarne pomoći
- razne vrste obuka
- obrazovne ustanove
- medicinske ustanove
- sistemi za navodnjavanje
- vakcinacija živine i stoke
- ustanove koje sprovode vakcinaciju
- klinike za zaštitu zdravlja majki i dece

3.2.1 Definisanje ciljeva

Članice Foruma su potom prešle na samo planiranje. Imajući na umu probleme i njihove uzroke, kao i dostupne resurse, one su definisale ciljeve, aktivnosti, očekivane rezultate i indikatore učinka. Za ovo je trebalo mnogo vremena i rasprava, što je ujedno podrazumevalo i prilagođavanje njihovih zahteva ograničenim prilikama i raspoloživim resursima. Definisani su sledeći ciljevi:

- popravljjanje stanja po pitanju zdravlja i ishrane;
- povećanje proizvodnje hrane za ishranu stanovništva i prodaju;
- podizanje svesti o zagađenju vode arsenikom i njegovim dugoročnim posledicama;
- svesti praktikovanje običaja davanja miraza na minimum;
- podizanje svesti po pitanju zaštite životne sredine;
- stvaranje mogućnosti za zapošljavanje i naći izvore prihoda;
- stvaranje mogućnosti za obrazovanje dece.

3.2.2 Plan aktivnosti Najantara Foruma (jul 1999 - jun 2001) [za ilustraciju samo prva dva cilja]

CILJEVI	AKTIVNOSTI	REZULTATI	INDIKATORI
Poboljšanje stanja po pitanju zdravlja i ishrane	Sprovesti obuku iz oblasti zdravstvene zaštite i ishrane. Podstaci ljude da učine više po pitanju higijene, vodovoda i kanalizacije. Obučiti babice na tradicionalan način. Dati zajmove za izgradnju poljskih vecea. Uzeti učešća u programu imunizacije.	Održana 2 kursa za obuku iz oblasti zdravstvene zaštite majke i deteta i ishrane za 30 članica. Obučene 3 babice. Dat zajam za 24 članice kako bi napravile poljski vece.	Članice Foruma sa većim znanjem o primeni naučenog iz oblasti zdravstvene zaštite majke i deteta i ishrane. 55% obučeni koje svoje znanje prenose drugima. 70% članica Foruma koje okućnicu održavaju čistom i koriste poljski vece. 95% vakcinisane odojčadi. Manji broj obolelih. Smanjenje smrta u okolini. Ljudi pokrivaju hranu. Deca izgledaju zdravije. Majke su boljeg zdravstvenog stanja. Ljudi peru ruke pre jela i nakon obavljanja velike nužde. Manje dece sa naduvenim stomacima.
Povećanje proizvodnje hrane za ishranu stanovništva i prodaju.	Nabaviti dobro seme. Osposobiti vladine službe za sprovođenje vakcinacije. Sprovesti obuku iz oblasti uzgoja stoke i pružiti mu finansijsku podršku.	15 članica uspešno završile obuku i prenele svoje znanje drugima. 15 članica dobilo novčanu pomoć da započnu uzgoj stoke u okviru porodice. Članice na vreme dobile dobro seme i posejale ga. Postignuta veća dostupnost hrane tokom cele godine.	60% članica Foruma mogu sebi priuštiti bar dva obroka dnevno. 55% članica Foruma uzgajaju bar 10 pilica/pataka ili 2 koze ili 1 kravu koja daje mleko i jednu jaj, mleko i meso. Smanjena smrtnost živine i stoke. 50% ljudi je promenilo navike u ishrani. Većina članica sadi povrće u svom dvorištu za ishranu i prodaju. 40% ljudi u rezervi ima bar 60 kg pirinča.

Nakon sačinjavanja spiska zadataka pripremljen je budžet uzimajući u obzir dostupnost resursa iz sopstvenih sredstava, od CCDB-a ili od drugih. Forum je isplanirao i vreme izvršenja svake aktivnosti i odredio osobe koje će pojedinačno biti odgovorne za sprovođenje svakog od njih. Oformljeno je nekoliko odbora: odbor za nabavku, odbor za realizaciju i nadzorni odbor, tj. odbor za monitoring.

3.2.3 Monitoring

Oformljen je četvoročlani odbor uključujući i predsedavajuću članicu, sekretaricu i blagajnicu. Uz to, vođe grupa su dobile zadatak da nadziru svoje grupe i da rade monitoring.

A) Sredstva monitoringa

Odlučeno je da se sve članice grupe sastaju jednom mesečno i da odboru za monitoring podnesu izveštaj o postignutom napretku. Odbor za monitoring će s vremena na vreme ići i u kućne posete. Sve ovo će se raditi na neformalnoj osnovi, ali će radnica Foruma relevantne informacije zabeležiti kako bi bile iznete na mesečnom sastanku ovog odbora.

Jedan primerak mesečnog izveštaja o monitoringu će se dostavljati CCDB-u. Zauzvrat će CCDB Forumu redovno dostavljati svoje mišljenje o izveštajima o monitoringu.

B) Težište monitoringa

Monitoring procesa treba da se usmeri na:

- napredovanje realizacije raznih planiranih zadataka
- pravilno korišćenje uloženi sredstava
- novčane poslove.

3.2.4 Evaluacija

Forum je planirao i participatornu evaluaciju nakon dve godine koja bi se vršila u saradnji sa CCDB-om. Kao bitna za evaluaciju su određena sledeća pitanja:

- doprinos planiranih zadataka
- trajnost
- sposobnosti žena i kapaciteti njihovih organizacija.

Dodatak br. 4

Ključne informacije koje zahtevaju donatori

4.1 Uvod

Zahtevi donatora obuhvataju informacije za koje se od organizacije očekuje da ih stavi na uvid agencijama kako bi onima koje joj pomažu omogućila da procene neki njihov predlog i njegovu realizaciju (uključujući i upotrebu novčanih sredstava koje su im agencije stavile na raspolaganje), mada se one ne ograničavaju samo na to. Zapravo, zahtevi donatorskih agencija za informacijama imaju višestruku svrhu:

- preuzimanje odgovornosti za odluke po pitanju davanja novčanih sredstava;
- učenje iz iskustava stečenih tokom programa;
- podnošenje računa o troškovima projekta, interno i eksterno (donatorima koji pomažu agencijama i javnosti);
- zauzimanje pozicija kako bi se nastupalo u ime partnerskih organizacija;
- preduzimanje aktivnosti po pitanju vršenja pritiska na vlasti i javnog zastupanja;
- pomoć pri utvrđivanju potreba za povećanjem kapaciteta.

4.2 Informacije potrebne za obradu zahteva za sredstvima i odlučivanje o njima

Sve agencije traže informacije o predloženom projektu (ili programu) i informacije o organizaciji koja ga realizuje (ili je odgovorna za njega).

A) Informacije o projektu

1. Ključne informacije o ciljnom području i populaciji.
2. Rezime analize situacije (razumevanje problema).
3. Globalni cilj i ciljevi:
 - opis globalnog cilja (ili opšteg / dugoročnog cilja) sa indikatorima uspeha;
 - opis posebnih ciljeva, sa indikatorima učinka.

4. Aktivnosti, potrebna ulaganja i rezultati koji se nameravaju postići zajedno sa metama.
5. Pristup radu, postupak realizacije.
6. Pretpostavke ili faktori rizika.
7. Finansijske informacije - vreme trajanja projekta, potrebna novčana sredstva, pomoć dobijena na lokalnom nivou, pomoć od drugih donatora, zahtevani iznos pomoći.

B) Informacije o organizaciji

1. Identitet, datum osnivanja, podaci o zvaničnoj registraciji, statutu ili pravičnik, organizaciona struktura.
2. Kratka 'biografija' koja navodi glavne aktivnosti i iskustva na raznim poljima.
3. Strateške mreže i alijanse u koje je organizacija učlanjena.
4. Sastav i uloga upravnog odbora.
5. Sastav osoblja, stručne kvalifikacije osoblja na ključnim mestima.
6. Sistem odlučivanja unutar organizacije.
7. Učešće ciljne populacije u procesu odlučivanja.
8. Sistemi i postupci planiranja, monitoringa i evaluacije.
9. Prednosti i slabosti organizacije onako kako ih ona sama vidi.
10. Opšte informacije o finansijama.

4.3 Informacije koje se odnose na proces realizacije

Bar jednom godišnje agencije moraju dobiti i narativni i finansijski izveštaj.

- A) Narativni izveštaj treba jasno da navede koje od planiranih aktivnosti su sprovedene, kakav je odnos planiranih i postignutih rezultata i kakav pomak je učinjen ka ostvarenju posebnih ciljeva i globalnog cilja.
- B) Finansijski izveštaj treba da uporedi stvarne prihode i rashode u odnosu na budžet, uz objašnjenje svih odstupanja i prilaganje izveštaja o reviziji.

4.4 Ostale informacije

Svaka agencija zahteva takođe i neke posebne ili dodatne informacije koje su joj potrebne za izveštavanje o tome u kojoj meri je njena odluka o davanju novčanih sredstava i realizacija

sprovedena u skladu sa prioritetima utvrđenim njenim sopstvenim pravilnikom i/ili da bi bila u stanju da daje informacije pri predstavljanju kod uticajnih ljudi i struktura¹⁹ ili javnog zastupanja. Naprimer:

- Većina agencija traži informacije o efektima projekta po pitanju roda.
- Neke agencije traže informacije koje se tiču životne sredine.
- Neke agencije traže da budu redovno obaveštavane o napretku po drugim pitanjima koja ona smatra veoma važnim sa pravnog aspekta (npr. nezavisnost i samostalnost organizacija).
- U određenim uslovima agencija može tražiti specifične informacije koje su joj potrebne za rad na javnom zastupanju na Severu i/ili za potrebe sopstvenog odnosa sa javnošću.
- Ponekad se od partnerske organizacije traži saradnja na nekom evaluativnom istraživanju; to može biti i jedan od uslova dogovora između agencije i njenog donatora.

4.5 Završna napomena

Kada postoji zajedničko finansiranje od strane BfdW-a, EZE-a, CA-a, DCA-a i ICCO-a partner ne treba da prihvati različite formate standardnih zahteva po pitanju izveštavanja. Ukoliko se to od njega bude zahtevalo, partner treba to pitanje da potegne kod nadležnih referenata i da traži da naprave zajedničke zahteve po pitanju izveštavanja, uzimajući u obzir da su se ove agencije dogovorile oko istih zajedničkih standardnih potreba za informacijama, te, načelno, iskazale svoju spremnost i nameru da pospeše međusobnu saradnju na institucionalnom nivou. Ukoliko nadležni referenti ne mogu da vam pomognu, to pitanje treba izneti pred rukovodstvo nadležnih agencija.

¹⁹ Engl. *Lobbying* - Kod nas je u upotrebi termin 'lobiranje', (u značenju: aktivnosti grupe ljudi koja nastoji da ostvari neki cilj vršenjem pritiska na uticanje ljude koje poznaje), ali se retko koristi kao glagol 'lobirati'. - op. prev.

Dodatak br.5

Organizacije koje su učestvovalе u projektu (1996 - 1999)

AFRA

Nadležna osoba: Ms Mary Kleinenberg

P.O. Box 2517

Pietermaritzburg 3200

South Africa

Tel. + 331 457 607 / 458318 / 943732

Faks + 331 455106

Imejl: Afra@wn.apc.org

Brot für die Welt

Nadležna osoba: Mr Alois Möller

P.O. Box 101142

D 70010 Stuttgart

Deutschland

Tel. + 49 711 2159210

Faks + 49 711 2159100

Imejl: bfdentwicklung@brot-fuer-die-welt.org

CCD

Nadležna osoba: Ms Noemi Espinoza

Apartado Postal 21

Colonia Kennedy, Tegucigalpa

Honduras

Tel. + 504 23288223 / 2320792 / 2325135 / 37

Faks + 504 2323189

Imejl: noemiccd@sdnhon.org.hn

CCDB

Nadležna osoba: Mr Gobinda Saha
GPO Box 367
Mirpur 10, Dhaka 1216
Bangladesh
Tel. + 880 2801971 / 972 / 973
Faks + 880 2 803556
Imejl: ccdb@bangla.net

CESE

Nadležna osoba: Ms Eliana Rolemberg
Caixa Postal 041
Salvador Bahia 40001 - 970
Brasil
Tel. + 55 71 336 5457
Faks + 55 71 336 0733
Imejl: cese@cese.org.br (eliana@cese.org.br)

Christian Aid

Nadležna osoba: Mr Aidan Timlin
P.O. Box 100
London SE1 7RT
United Kingdom
Tel. + 44 20 7 620 4444
Faks + 44 20 7 620 0719
Imejl: atimlin@christian-aid.org

CORAT

Nadležna osoba: Ms Margaret Mwaura
P.O. Box 42493
Nairobi
Kenya
Tel. + 254 2 890165 / 6 / 7
Faks + 254 2 891900
Imejl: Coratafrica@maf.org

DanChurchAid

Nadležna osoba: Mr Kirstian Pedersen
Norregade 13
DK 1165 Copenhagen
Denmark
Tel. + 45 33 152800
Faks + 45 33 153860
Imejl: danchurchaid@dca.dk; PKP@dca.dk

ELCT

Nadležna osoba: Mr Rogate Mshana
P.O. Box 3033
Arusha
Tanzania
Tel. + 255 57 8855 / 7
Faks + 255 57 8858
Imejl: ELCTHQ@habari.co.tz

EZE

Nadležna osoba: Mr Matthias Wollers
Mittelstraße 37
D 53175 Bonn
Deutschland
Tel. + 49 228 8101163
Faks + 49 228 8101160
Imejl: eze@eze.org

ICCO

Nadležna osoba: Mr Bram van Leeuwen
P.O. Box 151
3700AD Zeist
The Netherlands
Tel. + 31 30 6927811
Faks + 31 30 6925614 / 6927987
Imejl: policy@icco.nl

Kansanyangan Foundation (ranije NFL-ARD)

Nadležna osoba: Ms Xenia Ruiz

Rm 9, Ramon Tan Bldg, Campaner corner Nunez
Zamboanga City

Philippines

Tel. + 6362 9930480

Faks + 6362 9930481

Imejl: xbr@jetlink.com.ph

MMR

Nadležna osoba: Ms Victoria Villanueva Chavez

Apartado 05 0069

Lima 5

Peru

Tel + 511 4238840

Faks + 511 3321280

Imejl: vwillanueva@manuela.org.pe

PARC

Nadležna osoba: Mr Ahmed Sourani

P.O. Box 25128

Shufat, Jerusalem

via Israel

Tel. + 972 2 5833818

Faks + 972 2 5831898 ili 9952650

Imejl: tsd@pal-arc.org

Dodatak br. 6: Indeks

- Aktivnosti 19, 21, 25, 30, 53, 61, 63, 74, 75, 87, 92.
- Analiza situacije 25, 28, 67, 68, 78.
- Cilj(evi) 53, 61, 62, 70, 72, 86, 87, 91.
- Globalni cilj 21, 29, 53, 61, 62, 91.
- Indikatori 25, 29, 54, 61, 64, 72, 73, 74, 75, 87, 91.
- Logički okvir 20, 55, 59, 61, 65, 72.
- Monitoring 20, 25, 31, 33, 43, 55, 76, 88.
- Planiranje 13, 20, 25, 27, 42, 67.
- PME 4, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 17, 18, 20, 23, 37, 38, 41, 47, 49, 51, 67.
- Rezultati 21, 56, 57, 62, 73, 87, 92.

Podaci o izdanju

Naslov originala Building Bridges in PME

Izdavač ICCO, P.O. Box 151, 3700 ZEIST,
The Netherlands
u ime 14 organizacija uključenih u
Združeni projekat PME-a u trajanju od
1996 - 99. god.

Autori	Henk Gilhuis (ICCO), Mary Kleinenberg (AFRA), Bram van Leeuwen (ICCO), Christoph Mann (BfdW), Margaret Mwaura (CORAT), Alonso Roberts (CESE), Gobinda Saha (CCDB), Aidan Timlin (CA)
Izdanje omogućila	Ekumenska Humanitarna Organizacija (EHO), Novi Sad Cara Dušana 31 YU 21000 Novi Sad Tel./Faks + 381 21 469 616 / 469 683 / / 360 588 / 366 911 Imejl: ehs@eunet.yu u saradnji sa WCC SEEPP, Ženeva (World Council of Churches South East Europe Ecumenical Partnership, Geneva)
Za EHO	Béres Károly, Direktor EHO
Prevod	Ankica Dragin (EHO)
Stručni konsultant	Ana Bu (EHO)
Štampa	DANIEL PRINT, 21000 Novi Sad Tel.:+ 381 21 420 588 / 420 589