



PM4NGOs

Projekt DPro

Vodič za upravljanje projektima za
stručnjake za razvoj
PMD Pro – 2. izdanje

Izdavač

© Copyright 2020 PM4NGOs

DPro, PMD Pro i njihovi simboli zaštitni su znakovi udruge PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-0-0

Ovo je djelo licencirano na temelju međunarodne licencije Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0.

Za pregled primjerka te licencije, posjetite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Korisnici smiju kopirati/redistribuirati i prilagođavati/mijenjati za nekomercijalne svrhe.

Podatci o verziji:

Ovo je **Project DPro Guide**

vodič za upravljanje projektima za stručnjake za razvoj (PMD Pro).

2. izdanje, ožujak 2020.

Zahvale

Project DPro (PMD Pro), 2. izdanje, razvijen je uz podršku brojnih stručnjaka koji su doprinijeli izradi, uređivanju, pregledavanju i prevođenju vodiča. Suradnici kojima posebno zahvaljujemo su Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinkas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Hussein, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave i Zaid Qardan.

Brojni profesionalci iz zajednice DPro+ doprinijeli su tako što su nam slali prijedloge, odgovarali na ankete i slali povratne informacije pa im stoga želimo zahvaliti. Zahvalnost dugujemo i brojnim organizacijama na čije smo se dokumente i materijale oslanjali i koje smo prilagodili za uporabu u vodiču Project DPro Guide.

Konačno, ova aktivnost ne bi bila moguća bez vodstva Amande Fleetwood. Ovo je sve ostvareno samo zahvaljujući njezinoj inspiraciji, posvećenosti i tehničkom vodstvu.

Trevor K. Nelson
u ime Upravnog odbora udruge PM4NGOs

Sadržaj

Predgovor	12
Priča udruge PM4NGOs.....	12
Povijest tečaja PMD Pro	12
Razvoj tečaja PMD Pro	12
Project DPro ili PMD Pro?	13
1. POGLAVLJE: UVOD U VODIČ PROJECT DPRO GUIDE	14
1.1 Uvod.....	14
1.1.1 Struktura vodiča Project DPro Guide	14
1.1.2 Mijenjanje svijeta kroz projekte.....	15
1.1.3 Upravljanje projektima u razvojnim i humanitarnim sektorima.....	16
1.1.4 Zašto je važno upravljanje projektima?	18
Pokretači promjena	18
Kontekst.....	18
Odgovornost	18
1.2 Definicija pojmova	20
1.2.1 Upravljanje projektima.....	20
1.2.2 Trostruko ograničenje	21
1.2.3 Upravljanje programom i portfeljem	23
Upravljanje programom	23
Upravljanje portfeljem	24
1.2.4 Odakle stižu projekti?.....	25
1.2.5 Načela upravljanja projektom	27
1.2.6 Kompetencije voditelja projekta.....	28
Umjetnost i znanost upravljanja projektom.....	28
Model kompetencija za upravljanje projektom prema tečaju Project DPro	30
1.2.7 Faze u razvojnim i humanitarnim projektima	32
1.2.8 Fazni model tečaja Project DPro	33
Faze tečaja Project DPro.....	34

1.2.9 Točke odlučivanja (vrata odluke - decision gates)	36
1.2.10 Kako su faze organizirane.....	40
2. POGLAVLJE: FAZE TEČAJA PROJECT DPRO	41
2.1 Identificiranje i definiranje projekta	41
2.1.1 Uvod	41
2.1.2 Ključni rezultati.....	43
Analiza dionika.....	43
Logički okvir projekta.....	43
Projektni prijedlog	43
Projektna povelja na visokoj razini	44
2.1.3 Tko je uključen u ovoj fazi	44
2.1.4 Što to znači u praksi	45
Mobilizacija resursa i sudjelovanje dionika	45
Točke odlučivanja (decision gates).....	45
2.1.5 Ulazi (inputi)	46
2.1.6 Proces	46
Definiranje potreba	46
Prikupljanje podataka	47
Tipovi podataka	48
Triangulacija podataka.....	51
Analiza potreba.....	53
Analiza trenutnog stanja	53
Analiza dionika	53
Analiza budućeg stanja	59
Logika projektne intervencije	62
Analize na visokoj razini (procjene)	69
Analiza rizika.....	70
Analiza ljudskih resursa.....	71
Analiza lanca opskrbe.....	72
Financijska analiza.....	73

Analiza održivosti	73
Teorija promjene.....	74
Nacrt projektne povelje	75
Projektni prijedlog (projektna dokumentacija).....	75
2.2 Priprema projekta	77
2.2.1 Uvod	77
2.2.2 Ključni rezultati.....	78
Projektna povelja.....	78
Sveobuhvatan registar rizika	78
Strategija angažiranosti dionika	78
Pokretanje projekta	79
2.2.3 Tko je uključen u ovoj fazi	79
2.2.4 Što to znači u praksi	79
Točke odlučivanja i faze.....	80
Interne kontrole.....	81
Angažiranost dionika	81
2.2.5 Ulazi	81
2.2.6 Proces	81
Analiza rizika	81
Procjena rizika.....	82
Odgovor na rizik.....	84
Praćenje rizika i strategija kontrole	86
Angažiranost dionika	86
Upravljačka struktura projekta.....	87
Okvir za planiranje	91
Okvir za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje)	93
Okvir za praćenje.....	93
Okvir za evaluaciju	93
Okvir za odgovornost i učenje.....	93
Upravljanje informacijama i znanjem	94
Projektna povelja.....	94

Pokretanje projekta.....	95
2.3 Planiranje projekta.....	97
2.3.1 Uvod	97
2.3.2 Ključni rezultat.....	99
Provedbeni plan.....	99
2.3.3 Tko je uključen u ovoj fazi	100
2.3.4 Što to znači u praksi	101
Odgovornost	101
Kontrolni mehanizmi	101
Progresivno planiranje slijeda povezanih aktivnosti (<i>Rolling Wave Planning</i>)	102
Proces i plan točaka odlučivanja	102
2.3.5 Ulazi.....	103
2.3.6 Procesi	103
Planiranje rasporeda.....	103
Opseg posla	104
Ograničenja i rizici.....	106
1. korak: Definiranje aktivnosti	107
2. korak: Redoslijed aktivnosti	110
3. korak: Procjena resursa za aktivnost	111
4. korak: Procjena trajanja aktivnosti	114
5. korak: Razvoj rasporeda.....	115
Planiranje MEAL-a (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje)	118
Praćenje.....	118
Evaluacija.....	118
Odgovornost i učenje	120
Plan za MEAL	120
Interne kontrole.....	121
Planiranje komunikacije i angažiranosti dionika	122
Planiranje uloga i odgovornosti (RACI)	124
Planiranje lanca opskrbe	125
Planiranje ljudskih resursa.....	126

Planovi faza	127
Planiranje održivosti	128
Planiranje zaključenja	129
2.4 Provedba projekta	131
2.4.1 Uvod	131
2.4.2 Ključni rezultati.....	132
2.4.3 Tko je uključen u ovoj fazi	132
2.4.4 Što to znači u praksi	133
2.4.5 Ulazi	133
2.4.6 Procesi	133
Upravljanje ljudima.....	133
Upravljanje rasporedom projekta	134
Upravljanje budžetom	136
Upravljanje rizicima	141
Upravljanje problemima	141
Praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje (MEAL – <i>monitoring, evaluation, accountability, and learning</i>).....	143
Praćenje.....	143
Evaluacija.....	145
Odgovornost	145
Učenje	145
Upravljanje izmjenama	146
Upravljanje lancem opskrbe	148
Upravljanje nabavom	148
Upravljanje logistikom	149
Upravljanje imovinom.....	150
Plan održivosti projekta	151
2.5 Zaključivanje projekta	152
2.5.1 Uvod	152
2.5.2 Ključni rezultati.....	155

2.5.3 Tko je uključen u ovoj fazi	155
2.5.4 Što to znači u praksi	155
2.5.5 Ulazi (inputi)	156
2.5.6 Procesi	156
Plan održivosti i predaja	156
Izvještavanje	158
Postupci zaključivanja projekta	159
Zaključivanje ugovora	159
Financijsko zaključivanje	160
Administrativno zaključivanje	161
Evaluacije projekta.....	161
Naučene lekcije.....	162
3. POGLAVLJE: NAČELA TEČAJA PROJECT DPRO	165
3.1 Načelo: dobro vođenje.....	166
3.1.1 Što je načelo dobrog vođenja i zašto je važno?	166
3.1.2 Dobro vođenje i identificiranje i definiranje:	167
Sponzor, odbor, upravljački odbor	167
Usklađivanje sa strukturom programa, portfelja	167
3.1.3 Dobro vođenje i priprema.....	167
Upravljačka struktura	167
Tolerancije projekta.....	167
3.1.4 Dobro vođenje i planiranje.....	167
Komunikacija	167
Točke odlučivanja	168
Planiranje rizika	168
3.1.5 Dobro vođenje i provedba	168
Upravljanje problemima i rizicima.....	168
Kontrola izmjena.....	168
3.1.6 Dobro vođenje i zaključivanje	168
Naučene lekcije i preispitivanje nakon rada.....	169

Odobrena projektna povelja.....	169
3.2 Načelo: sudjelovanje	170
3.2.1 Što je načelo sudjelovanja i zašto je važno?	170
3.2.2 Sudjelovanje i identificiranje i definiranje	170
Prikupljanje podataka, analiza potreba i problema	171
Procjene na visokoj razini	171
3.2.3 Sudjelovanje i priprema	171
Identifikacija i procjena rizika	171
Pokretanje projekta	171
3.2.4 Sudjelovanje i planiranje	172
Planiranje rasporeda.....	172
Planiranje održivosti	172
3.2.5 Sudjelovanje i provedba.....	172
Kontrola izmjena projekta	172
Točke odlučivanja	173
Iterativno planiranje projekta.....	173
3.2.6 Sudjelovanje i zaključivanje.....	173
Naučene lekcije i preispitivanje nakon rada.....	173
Sastanak/događaj za zaključivanje projekta.....	173
3.3 Načelo: sveobuhvatnost	174
3.3.1 Što je načelo sveobuhvatnosti i zašto je važno?	174
3.3.2 Sveobuhvatnost i identificiranje i definiranje	174
Identificiranje i analiza dionika	174
Analiza potreba.....	175
3.3.3 Sveobuhvatnost i priprema	175
Analiza rizika i planiranje	175
3.3.4 Sveobuhvatnost i planiranje.....	175
Plan provedbe.....	175
3.3.5 Sveobuhvatnost i provedba	176
Upravljanje komponentama projekta	176

Praćenje, pregledavanje i ažuriranje rizika.....	176
3.3.6 Sveobuhvatnost i zaključivanje	176
3.4 Načelo: integriranost.....	177
3.4.1 Što je načelo integriranosti i zašto je važno?	177
3.4.2 Integriranost i identificiranje i definiranje	177
Integracija tima	177
3.4.3 Integriranost i priprema	177
Integracija rizika.....	177
3.4.4 Integriranost i planiranje.....	177
Trokut trostrukog ograničenja.....	178
3.4.5 Integriranost i provedba	178
3.4.6 Integriranost i zaključivanje	178
Plan održivosti	178
Naučene lekcije i evaluacije.....	178
3.5 Načelo: prilagodljivost.....	179
3.5.1 Što je načelo prilagodljivosti i zašto je važno?	179
Praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje.....	179
Kontrola integriranih izmjena.....	180
Točke odlučivanja	180
3.5.2 Prilagodljivost i identificiranje i definiranje	181
3.5.3 Prilagodljivost i priprema	181
3.5.4 Prilagodljivost i planiranje.....	181
3.5.5 Prilagodljivost i provedba.....	183
Točke odlučivanja	183
Problemi i izmjene	183
Naučene lekcije.....	183
3.5.6 Prilagodljivost i zaključivanje	183
4. POGLAVLJE: PRILAGODBA TEČAJA PROJECT DPRO	184
4.1 Osnove prilagodbe	184

4.2 Faktori koje valja uzeti u obzir kod prilagodbe tečaja Project DPro	185
5. POGLAVLJE: IZMJENE U VODIČU PROJECT DPRO GUIDE.....	189
Prilog I.: Kompetencije tečaja Project DPro	190
Tehničko upravljanje projektom	190
Vodstvo i međuljudski odnosi	191
Osobno i samoupravljanje	192
Specifično za razvojni sektor	193
Prilog II.: Certifikati tečaja Project DPro	194
Project DPro Foundation.....	194
Project DPro Practitioner	194
Prilog III.: Ishodi učenja tečaja Project DPro	195
Prilog IV.: Pojmovnik	206
Prilog V.: Popis slika.....	210
Prilog VI.: Popis tablica	212
Prilog VII.: Uvjeti i smjernice za komunikaciju brenda Project DPro.....	214
Prilog VIII.: Popis referencija	215

Predgovor

„Rast nikada nije puka slučajnost; on je rezultat zajedničkog djelovanja snaga.“

– James Cash Penney

Priča udruge PM4NGOs

Priča udruge PM4NGOs započela je 2011. godine kada se skupina istomišljenika iz međunarodnog razvojnog i humanitarnog sektora okupila kako bi stvorila tijelo koje će – neovisno i transparentno – nadgledati prvi vodič za upravljanje projektima za stručnjake za razvoj (PMD Pro). Od 2011. godine PM4NGOs je čuvar vodiča PMD Pro i vlasnik certifikata koji dopire do velikih i malih organizacija diljem svijeta.

Motivacija iza osnivanja udruge PM4NGOs pokreće nas i nadahnjuje i danas i ugrađena je u našu viziju: *pravedan i održiv svijet u kojemu socijalna ulaganja postižu najveći učinak*. Ta je vizija utkana u srž naše organizacije, od naše interakcije s dionicima do razvoja novih vodiča i metodologija. Naš je zadatak svim organizacijama i pojedincima – od međunarodnih nevladinih organizacija do organizacija koje djeluju u zajednici – pružiti pristup profesionalnim standardima i dati im okvir i alate kako bi mogli postići bolje rezultate za svoje dionike i korisnike.

Povijest tečaja PMD Pro

Početkom 2007. godine nekoliko je nevladinih organizacija, uključujući Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, od LINGOsa (sada dio Humentuma), organizacije za izgradnju kapaciteta specijalizirane za razvoj nevladinih organizacija, zatražilo da se sastanu kako bi razvili materijale za učenje o upravljanju projektima za nevladine organizacije, koji bi bili sveobuhvatni i prikladni za dotični sektor.

LINGOs je osnovao radnu skupinu sastavljenu od specijalista iz nevladinih organizacija i nakon opsežnog savjetovanja zaključio da su trenutni načini rada u sektoru neprikladni. Skupina je testirala ideje i pristupe, identificirala obrazovne ciljeve i izradila nacrt kurikula za novi tečaj upravljanja projektima. To će postaviti standarde i zajednički jezik za upravljanje projektima u sektoru nevladinih organizacija diljem svijeta.

PMD Pro pokrenut je 2010. godine. Kako ne bi bio u vlasništvu radne skupine društva LINGOs, osnovana je nova nevladina udruga (PM4NGOs) čiji je cilj upravljati tečajem PMD Pro i štititi ga.

Razvoj tečaja PMD Pro

Tijekom posljednjih 10 godina mnogo smo naučili o projektima, o našim dionicima i o sektoru. PMD Pro bio je kamen temeljac naše organizacije i narastao je izvan svih očekivanja diljem svijeta. U posljednjih 10 godina dosegli smo 167 zemalja i došli do više od 22.700 certificiranih stručnjaka – od kojih se 75 % nalazi u zemljama u razvoju. Naša zajednica broji više od 21.000 pojedinaca. Dosad je vodič PMD Pro Guide preuzet više od 40.000 puta i brojne nevladine organizacije upotrebljavaju PMD Pro kao osnovni standard za upravljanje projektima u svojoj organizaciji.

Na temelju lekcija koje smo naučili u proteklih 10 godina i povratnih informacija iz zajednice o provedbi tečaja u praksi, početkom 2018. godine započeli smo proces revidiranja i ponovnog pisanja tečaja PMD Pro kako bismo ga osvježili da postane još relevantniji za voditelje projekata i timove koji rade u raznim kontekstima. Taj je proces dodatno omogućen objavom vodiča kroz program za stručnjake za razvoj (Program DPro), koji je popunio značajnu prazninu u sektorskim standardima stručnjacima za razvoj postavio opsežniji okvir.

Iako je bit tečaja PMD Pro ostala nepromijenjena, bilo je potrebno unijeti neke izmjene i ugraditi lekcije koje smo naučili na terenu i od naših partnera.

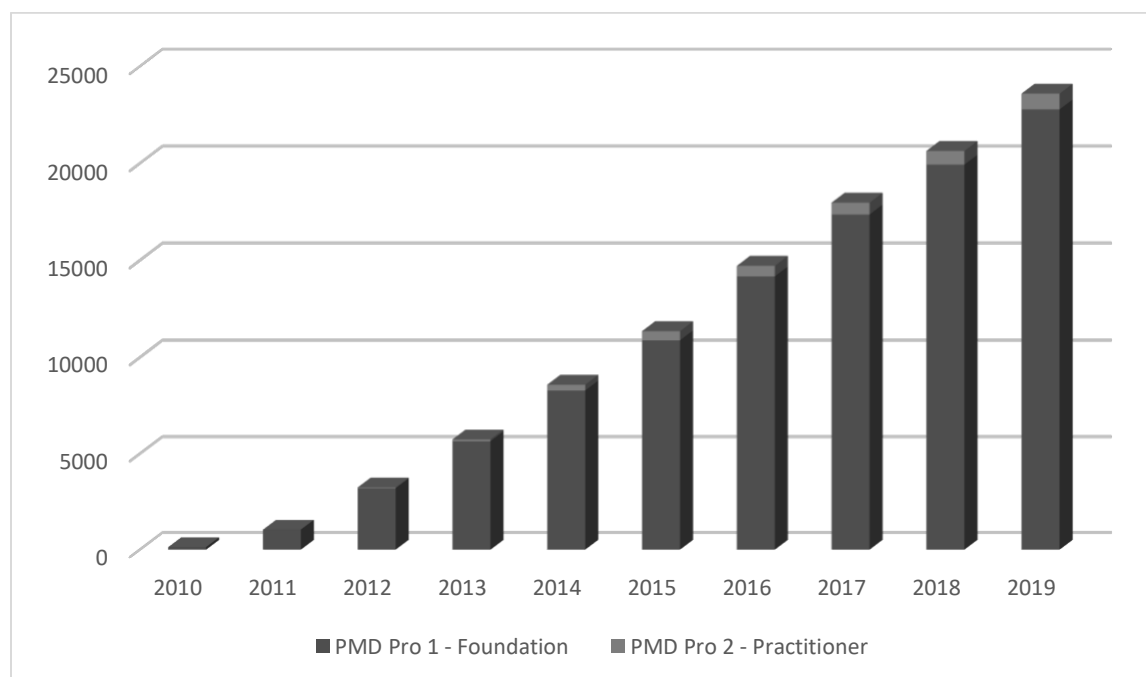
Vodič **Project DPro Guide** namijenjen je upravo projektima i osobama koje provode projekte. To je praktičnija verzija koja stručnjacima za upravljanje projektima pruža glavne alate koji će im biti potrebni kako bi učinkovito definirali, osmišljavali, planirali, proveli i uspješno završavali svoje projekte.

Project DPro ili PMD Pro?

Druga verzija tečaja PMD Pro preimenovana je u **Project DPro** kako bi se terminologija uskladila s programom Program DPro i drugim dobrim praksama i metodologijama koje su razvile partnerske organizacije – obitelj **DPro**.

I dalje ćete nailaziti na referencije, dokumente i alate koji upotrebljavaju pojam PMD Pro jer su ga prihvatile brojne organizacije i brojni stručnjaci.

Certifikati razine 1 PMD Pro ostaju valjani i vrijede doživotno. Ako ste već stručnjak s certifikatom PMD Pro (razina 1), ne morate se ponovno certificirati niti tražiti ažurirani certifikat. PM4NGOs će trajno priznavati i potvrđivati valjanost vašeg certifikata PMD Pro.



Slika 1: Stručnjaci za Project DPro po godinama – kumulativno

1. POGLAVLJE UVOD U VODIČ PROJECT DPRO GUIDE

1.1 Uvod

Teme u ovom poglavlju:

- ✓ projekti i upravljanje projektima u razvojnim i humanitarnim sektorima
- ✓ zašto je važno upravljanje projektima
- ✓ definiranje projekta, programa i portfelja
- ✓ fazni model tečaja Project DPro
- ✓ načela tečaja Project DPro
- ✓ model kompetencija voditelja projekta prema tečaju Project DPro

„Operacije (operativni odjeli) drže svjetla upaljenima, strategija pruža svjetlo na kraju tunela, ali upravljanje projektima je motor vlaka koji pokreće organizaciju prema naprijed.“

– Joy Gumz

1.1.1 Struktura vodiča Project DPro Guide

Ova verzija vodiča Project DPro Guide organizirana je tako da uključuje detaljnije informacije i primjere kako bi stručnjacima za projekte pomogla u primjeni alata i procesa. Vodič Project DPro Guide podijeljen je u 5 poglavlja:

1. Uvod u vodič Project DPro Guide
2. Faze tečaja Project DPro
3. Načela tečaja Project DPro
4. Prilagodba tečaja Project DPro
5. Izmjene u vodiču Project DPro Guide

Detaljno ćemo obraditi sva ova poglavlja i pružiti alate i procese koji će voditeljima projekta pomoći da strukturiraju upravljanje intervencijama. Iako su teme podijeljene u poglavlja, nisu samostalne, nego su u međusobnoj interakciji tijekom cjelokupnog životnog ciklusa projekta.

Delta River je studija slučaja koja se upotrebljava kroz vodič kako bi pružila primjere alata i koncepata u praksi. U dodatnim materijalima koje na raspolaganje stavlja PM4NGOs moguće je pronaći i sveobuhvatne elemente i studije slučaja.

Pozadina studije slučaja Delta River

Nedavno je utvrđeno da je pogoršanje kvalitete vode u Delta Riveru uzrokovalo smanjenje zaliha usjeva, smanjenje proizvodnje i nedostatak prihoda među obiteljima koje se bave poljoprivredom, kao i sve veću učestalost bolesti koje se prenose vodom, posebno među siromašnim obiteljima i djecom mlađom od pet godina.

Trenutna situacija rezultat je ispuštanja fekalnih voda u rijeku; otpad iz kućanstava i poduzeća ispušta se u rijeku, a neprikladno obrađena otpadna voda u rijeku i kanal.

Neki od čimbenika koji doprinose problemu uključuju i:

- nisku razinu svijesti javnosti o opasnostima bacanja kućanskog otpada
- nisku razinu pristupa sanitarnim objektima i njihove uporabe za zbrinjavanje fekalnog otpada
- korupciju i neadekvatan nadzor lokalne industrije kemijskih gnojiva od strane Agencije za zaštitu okoliša (Environment Protection Agency, EPA).
- Kao rezultat niskog budžeta i lošeg planiranja lokalne samouprave tretirana otpadna voda ne zadovoljava ekološke standarde čak ni među poslovnim subjektima koji tretiraju svoj otpad.

Svi su ti čimbenici uzrokovali visoke razine fekalnog otpada i kućanskog/poslovnog otpada u rijeci, što je rezultiralo pogoršanjem kvalitete vode u rijeci.

1.1.2 Mijenjanje svijeta kroz projekte

Biste li iskopali bunare kako biste osigurali pitku vodu za sela? Osnovali mikrobanke koje će izdići žene iz siromaštva? Zaštitili ugrožene ekosustave? Obnovili školu? Postavili seoske domove zdravlja za nedovoljno razvijene zajednice? Podijelili hranu gladnima?

Ne čudi da malo ljudi na to odgovori: „Upravljaob bih projektima!“

Pa ipak, milijuni razvojnih radnika svakoga dana mijenjaju svijet aktivnostima u području poljoprivrede, zdravstva, mikrofinancija, očuvanja, povoljnog stanovanja, obrazovanja, infrastrukture i ljudskih prava. Svima je zajedničko jedno: projektima mijenjaju svijet!

Razvojne i humanitarne organizacije upravljaju svojim radom kroz projekte. U njihovim uredima rade službenici zaduženi za projekte, koji upravljaju projektima timovima. Projektni pak tim piše projektne prijedloge, izrađuje projektne planove, provodi projektne aktivnosti, nadzire napredak projekta i ocjenjuje učinak projekta. A zatim, a to je najvažnije, zajednice korisnika ulažu svoje vrijeme, energiju i resurse u projekte. Oni vjeruju da će se projekti temeljiti na njihovim kolektivnim jakim stranama, ojačati njihova područja komparativne slabosti i riješiti izazove za koje bi se inače smatralo da su izvan njihove kontrole.

Dok sredstva za život stotina milijuna ljudi ovise o sposobnosti razvojnih i humanitarnih organizacija da na uspješan i učinkovit način postignu rezultate projekta, upravljanje projektima rijetko se identificira

kao strateški prioritet za organizacije. Fokus je često na tehničkim programskim područjima projekata kao što su javno zdravstvo, obrazovanje, zaštita djece, voda, sanitarni uvjeti i higijena (WASH), zagovaranje itd. Organizacije su sklone angažirati stručnjake za tehniku i programe od kojih zatim traže da upravljaju projektima i vode projektne timove.

Ti su stručnjaci za tehniku i programe uglavnom vrlo dobri u identificiranju protokola za liječenje bolesti, razvoju kurikula za škole, planiranju poboljšanih poljoprivrednih sustava i analiziranju temeljnih uzroka siromaštva. No vrlo rijetko imaju bogato iskustvo i vještine u području upravljanja projektima. Jesu li procjene projekta točne? Jesu li projektne rizici predviđeni i jesu li pomno kontrolirani? Jesu li projektne planovi sveobuhvatni i detaljni? Je li napredak projekta praćen na svim razinama? Jesu li projektne izazovi identificirani, praćeni i obrađeni? Te je li svim aspektima projekta proaktivno upravljano tijekom cjelokupnog životnog ciklusa projekta? Jesu li ostvarene društvene promjene koje projekt želi obraditi?

Svrha vodiča **Project DPro Guide** jest poboljšati kapacitet upravljanja projektima stručnjaka za razvoj i humanitarni rad, pružajući kontekstualiziran, uravnotežen, sveobuhvatan i prilagodljiv skup znanja i alata kako bi pomogao u povećanju razine uspješnosti i učinkovitosti projekata u sektoru.

Project DPro Guide pruža uvodno, neovisno istraživanje upravljanja projektima u kontekstu razvojnih i humanitarnih sektora. Namijenjen je publici koja uključuje:

- voditelje projekta i članove tima koji su novi u upravljanju projektima
- voditelje projekta i članove tima koji su novi u razvojnom i humanitarnom sektoru
- stručnjake u razvojnom sektoru koji namjeravaju ostvariti profesionalne kvalifikacije u upravljanju projektima
- članovima tima u javnom sektoru koji rade na razvojnim inicijativama u svojim zemljama i regijama
- lokalnim provedbenim partnerima koji provode projekte na terenu
- konzultantima / ugovornom osoblju koje radi u sektoru razvoja.

1.1.3 Upravljanje projektima u razvojnim i humanitarnim sektorima

Upravljanje projektima u razvojnim i humanitarnim sektorima nipošto nije jednostavno. Radna su okruženja složena, izazovi brojni, projektne odnosi komplicirani, a cijena neuspjeha visoka. Ukratko, svašta može poći po zlu!

Grafički prikaz na slici (Slika 2) služi kao ilustracija nekih od brojnih izazova koji mogu prijetiti uspjehu projekta. Svaka slika predstavlja primjer nečega što bi se moglo dogoditi ako se izrada, planiranje ili provedba projekta loše zamisli ili provede.

Nažalost, popis izazova prikazan na slici (Slika 2) nije potpun. Postoji još mnogo, mnogo toga što može poći po zlu u projektima. Na primjer:

- Jesu li devizni tečajevi stabilni?
- Je li dinamika u timu funkcionalna?
- Pružaju li sustavi za praćenje korisne, precizne i pravovremene informacije?
- Jesu li projektne dobavljači pouzdani?
- Je li prisutna politička nestabilnost?
- Postoje li dionici koji potkopavaju projekt?

Kako bi uspio, voditelj projekta mora proaktivno i odlučno upravljati tim izazovima. Prečesto se neuspjeli projekti označavaju kao žrtve okolnosti koje su bile „izvan naše kontrole“. Iako bi to objašnjenje moglo biti valjano **ponekad**, često se upotrebljava kao izlika i nepriznavanje činjenice da je projekt mogao biti bolje pripremljen, analiziran i aktivno upravljati.

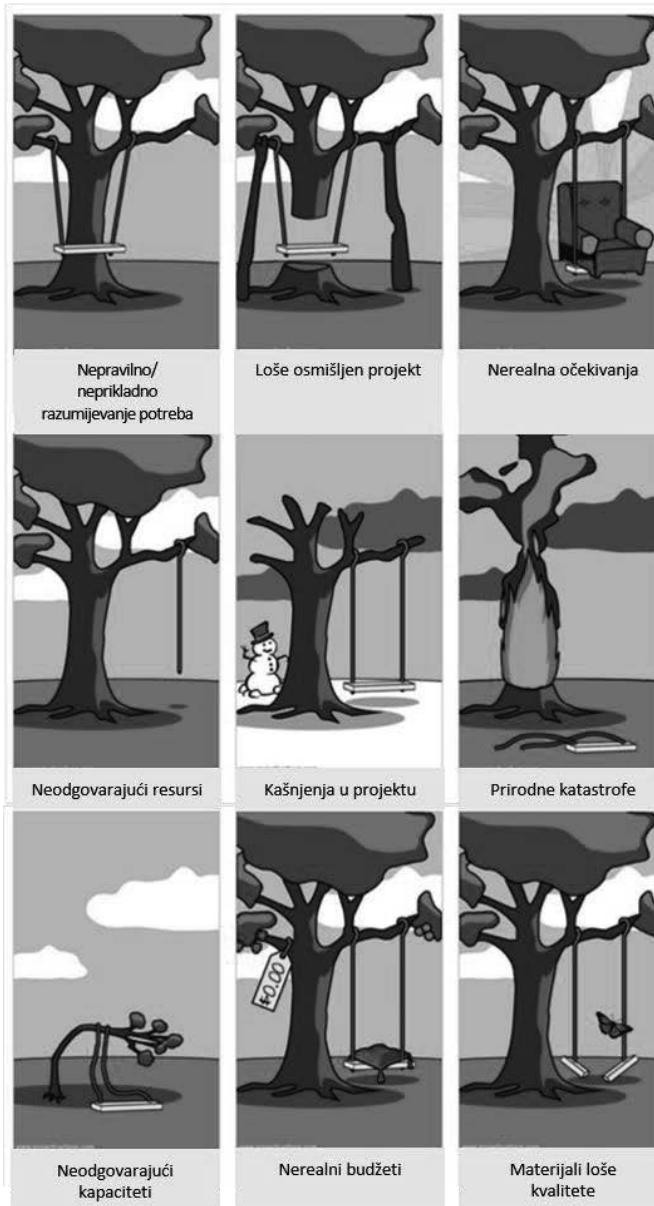
Kako bi zadržali kontrolu nad projektima – i promovirali uspjeh projekta – voditelji projekta moraju razviti vještine koje su potrebne za proaktivno identificiranje izazova koji bi mogli utjecati na njihov projekt, kao i za učinkovito upravljanje vlastitim projektima čak i ako se ti izazovi pojave. I te ćemo vještine obrađivati u vodiču Project DPro Guide.

Sav posao kojim se upravlja kroz projekte. Bilo u privatnom sektoru (građevina, telekomunikacije, informacijska tehnologija), razvojnom sektoru, humanitarnom sektoru ili javnom sektoru, svi projekti dijele slične izazove. Neki od tih izazova su:

- osmišljavanje i ostvarivanje projektnih rezultata u kontekstu vremena, budžeta, kvalitete, opsega, rizika i ograničenja
- razvoj sveobuhvatnih i detaljnih projektnih planova i upravljanje njima kroz čitav životni ciklus projekta
- upravljanje projektima koje često provode partneri, konzorciji, izvođači, podizvođači i dobavljači
- identificiranje potencijalnih rizika i uspostavljanje procesa za izbjegavanje i obrađivanje tih rizika i osiguranje postizanja predviđenih koristi projekta.

Iako između tih sektora postoje sličnosti, postoje i neke karakteristike koje upravljanje projektima u razvojnom sektoru čine jedinstvenim i posebno izazovnim. Neke od tih jedinstvenih karakteristika uključuju:

- Razvojni i humanitarni projekti odgovorni su za postizanje opipljivih rezultata i postizanje manje opipljivih ishoda povezanih s promicanjem promjena u društvu i/ili promjena ponašanja. Manje je vjerojatno da će se razvojni projekti usredotočiti na isporuku konkretnih proizvoda kao konačni cilj projekta i često su usmjereni na usluge i namijenjeni poboljšanju dobrobiti ciljne populacije projekta.



Slika 2: Projektni izazovi
Izvor: www.projectcartoon.com

- Cilj je razvojnih projekata baviti se rješavanjem složenih problema siromaštva, nejednakosti i nepravde.
- Razvojni problemi često djeluju u iznimno izazovnim kontekstima (ograničeni resursi, visoki rizici, kompleksne mreže nabave, nestabilna politička/financijska okruženja, nesigurni uvjeti).
- Provedbom projekta često se upravlja kroz složen niz odnosa dionika (partnerske agencije, vladina ministarstva, organizacije koje djeluju u zajednici, izvođači, globalni konzorciji) koji imaju različite zahtjeve za usklađenost, perspektive i očekivanja.
- Projektni pristup često je jednako važan kao i sami ishodi (uključujući visok prioritet za sudjelovanje, pristupe koji se temelje na pravima).
- Prijenos znanja i učenja na ciljanu populaciju prioritet je u baš svakoj fazi projekta.
- Projekti u razvojnim i humanitarnim sektorima mogu biti podložni promjenjivim i izazovnim okruženjima financiranja.

1.1.4 Zašto je važno upravljanje projektima?

Pokretači promjena

Razvojni i humanitarni sektor doživjeli su značajan porast posljednjih desetljeća. Svaki nagli rast sa sobom donosi „muke odrastanja“ dok se ne identificiraju i ne razjasne uloge i odgovornosti u sektoru. No mi smo kao stručnjaci u tim sektorima odgovorni za to da pružimo maksimalnu korist ciljanim pojedincima, skupinama i zajednicama u kojima se događaju intervencije.

Projekti su temelj sektora. Ako tim ne uspije postići predviđene rezultate na razini projekta, dogodit će se domino efekt, zbog čega je manje vjerojatno da će se doista dogoditi promjene konteksta, ponašanja i situacije koje tražimo na razini ishoda, programa i portfelja. Projekti su, zapravo, sredstvo kojim se postiže promjena. Ključno je da upravljanje projektima bude djelotvorno i učinkovito i da se tako izgradi temelj koji omogućuje promjenu. Upravljanju projektima valja pristupiti svjesno, s procesima, postupcima, alatima i tehnikama koje doprinose maksimalnoj mogućoj promjeni za zajednice i korisnike.

Kontekst

Kasnije ćemo u ovom poglavlju razgovarati o razlici između projekata, programa i portfelja. To je razlikovanje važno kako bismo razumjeli kontekst u kojem projekti djeluju. Fokus tečaja Project DPro jest pružiti prilagodljive alate i procese koji će pomoći osobama koje provode projekte na terenu i povećati im šanse za uspjeh.

Godine 2018. PM4NGOs je pokrenuo program za stručnjake za razvoj (Program DPro) kako bi dopunio vodič Project DPro Guide, prikazao razlike i pružio smjernice o načinima kojima pristupamo projektima i programima i upravljamo njima. U praksi unutar organizacija često postoje male razlike između to dvoje, a i pojmovi se često upotrebljavaju kao sinonimi. Cilj je tečaja Project DPro i Program DPro osigurati da te razlike budu jasne.

Odgovornost

Postoji povećana potražnja za odgovornošću u razvojnom i humanitarnom sektoru, ali je važno razumjeti da postoje različite razine odgovornosti: prema gornjim razinama, prema donjim razinama i horizontalna odgovornost.

Odgovornost prema donjim razinama: Mi smo odgovorni i prema zajednicama i ljudima kojima služimo svojim intervencijama, osiguravajući da im pružamo usluge i proizvode visoke razine na financijski najučinkovitiji način.

Intervencija koja se provodi u konfliktnom kontekstu može zahtijevati više razmišljanja i analize kada je riječ o odgovornosti prema donjim razinama. Važno je u obzir uzeti konfliktno osjetljive okvire koji obuhvaćaju načelo nečinjenja štete.

Odgovornost prema gornjim razinama: Kada radimo uz financiranje donatora i poreznih obveznika, dužni smo ta sredstva upotrebljavati odgovorno i pružiti maksimalnu moguću korist. Odgovorni smo također i prema programu i razinama portfelja u našoj organizaciji i moramo osigurati da su projekti koje provodimo u skladu sa strategijom organizacije kao cjeline i da doprinose postizanju ishoda programa.

Horizontalna odgovornost: Projekti se ne događaju u vakuumu. Oni su dio mreže intervencija koje provode razne organizacije (međunarodne nevladine organizacije, organizacije koje djeluju u zajednici, projekti društveno odgovornog poslovanja privatnog sektora) u geografskoj regiji. Horizontalna odgovornost u obzir uzima partnerstva, odnose i nastojanja oko suradnje koju imamo s našim kolegama i drugim organizacijama. Moramo razmotriti kako se naša intervencija uklapa u razvojnu i humanitarnu sliku u danom kontekstu i biti svjesni kako ta partnerstva i nastojanja oko suradnje mogu dovesti do te promjene na višoj razini kojoj težimo. Postoji mnoštvo različitih platformi koje nude takvu suradnju i voditelji projekata morali bi biti svjesni tih platformi i nastojati aktivno sudjelovati na njima ako i kada je to moguće.

Načelo nečinjenja štete

Dio odgovornosti prema gornjim razinama obuhvaća načelo nečinjenja štete, koje je dio konfliktno osjetljivog pristupa intervencijama. To načelo osigurava da naši projekti proaktivno procjenjuju načine na koje intervencija može negativno utjecati na ciljne skupine i druge dionike. Cilj pristupa s nečinjenjem štete jest „minimalizirati negativne učinke i maksimalizirati pozitivne učinke intervencije na konflikt“.

www.conflictsensitivity.org

1.2 Definicija pojmova

1.2.1 Upravljanje projektima

Dok napredujemo kroz vodič, bit će važno razumjeti neke od ključnih pojmova koji se u njemu koriste.¹

Projekt je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat². Na temelju ove definicije, svrha upravljanja projektima jest planiranje, organizacija i upravljanje resursima kako bi se uspješno ostvarili specifični ciljevi, ishodi i rezultati projekta.

Projekti pružaju integrirane rezultate (ostvarenja), koji bi trebali dovesti do boljih ishoda (posljedica) za zajednice i druge dionike (kao što su donatori i zajednica). Projekti su vremenski ograničeni i usmjereni na zahtjeve kako bi ostvarili specifične koristi za zajednice na načine koji su financijski učinkoviti i mjerljivi.

Visokokvalitetne, sveobuhvatne prakse upravljanja projektima neophodne su kako bi organizacijama pomogle da fokusirano, djelotvorno i učinkovito upravljaju projektima. U kontekstu upravljanja projektima voditelj projekta odgovoran je za osiguranje općeg uspjeha projekta.

Pa ipak, dok je voditelj projekta odgovoran za uspjeh projekta, to ne znači da je voditelj projekta osobno odgovoran za obavljanje poslova u okviru projekta. Umjesto toga, voditelj projekta treba usko surađivati sa svim dionicima kako bi osigurao da se poslovi u okviru projekta obave. Ti dionici – uključujući članove projektnog tima, organizacije koje provode projekt, partnere iz međunarodnih nevladinih organizacija, izvođače, skupine u zajednici i druge – moraju surađivati kako bi osmislili, proveli i kontrolirali sve aspekte projekta. Kao i u brojnim sektorima, od voditelja projekta u razvojnim i humanitarnim sektorima često se traži da upravljaju dionicima u kontekstima gdje nema formalnog (hijerarhijskog) autoriteta. Također je uobičajeno da dionici u istom projektu potječu iz različitih etničkih skupina, jezika, kultura pa čak i narodnosti. Upravljanje skupinama u takvom kontekstu može biti posebno izazovno.

U praksi će se izazov voditelja projekta za uspješno postizanje projektnih rezultata uvijek odvijati u kontekstu projektnih ograničenja. Povijesno postoje tri glavna elementa koja ograničavaju neki projekt i koje skupno nazivamo **trostruko ograničenje** – opseg (kvaliteta), vrijeme i budžet.

Upravljanje projektima – scenarij iz stvarnog svijeta

Odgovornosti voditelja projekta

Iako u idealnoj situaciji voditelj projekta ne bi trebao obavljati poslove u okviru projekta, svjesni smo da to nije uvijek moguće i da to nije uvijek tako. Ponekad lokalna organizacija nema sredstava za čitav projektni tim. U drugim slučajevima voditelj projekta može nadzirati više od jednog projekta. Alati u tečaju Project DPro pomoći će voditelju projekta da u tim situacijama bolje upravlja svojim projektima. U tim je okolnostima ključno učinkovito delegiranje zadataka i komuniciranje s partnerima, članovima tima i dionicima.

¹ Za detaljnije definicije pojmova korištenih u vodiču Project DPro Guide vidi pojmovnik.

² *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Third Edition, Project Management Institute.*

1.2.2 Trostruko ograničenje

Kako biste razumjeli načela trostrukog ograničenja upravljanja projektima, zamislite trokut (Slika 3) kojemu je svaka stranica označena na sljedeći način:

- **opseg/kvaliteta** – Koje će proizvode/usluge projekt pružiti? Koji su zadatci / aktivnosti / poslovi potrebni kako bi se postigla ta ostvarenja?
- **troškovi/resursi** – Koliko je novca, materijala i osoblja na raspolaganju kako bi se isporučio proizvod / pružile usluge i obavio sav posao u okviru projekta?
- **vrijeme/raspored** – Koliko je vremena potrebno za obavljanje svih aktivnosti u okviru projekta?



Slika 3: Trokut trostrukog ograničenja

Posao voditelja projekta jest osigurati da trokut trostrukog ograničenja ostane uravnotežen. Ograničenja su međuovisna, dakle ako se neko od tih ograničenja suzi ili proširi, valja proširiti/povećati ili suziti/smanjiti i druga ograničenja.

Međuovisnost trostrukog ograničenja

Ako se jedna strana trokuta trostrukog ograničenja promijeni, mijenjaju se i ostale dvije strane. Uzmimo, na primjer, humanitarni projekt podjele neprehrambenih proizvoda u kojem je kao prvotni opseg navedeno da će 10.000 obitelji dobiti pakete neprehrambenih proizvoda (deke, sapune itd.). Projektni tim iznenada zaprimi zahtjev da poveća broj obitelji s 10.000 na 12.000, čime se potreban broj paketa povećava za 2.000. To je povećanje u opsegu posla u okviru projekta i bit će potrebno povećati troškove/resurse i vrijeme za obavljanje podjele kako bi se te aktivnosti uspješno provele.

Voditelj projekta mora razumjeti odnose i kompenzacije koje postoje između svih ograničenja kako bi učinkovito upravljao projektom. Dok razmišljate o ograničenjima, može biti korisno razmišljati o njima u kontekstu nefleksibilnosti ili prilagodljivosti / mogućnosti odobrenja.

Nefleksibilno – Pokazuje da je to ograničenje najkritičnije i da mora biti ograničeno.

Bilo kakva promjena tog ograničenja rezultira negativnim utjecajem na projekt. Primjerice, ako provodite projekt pripreme korisnika za zimu (isporuka deka, zimske odjeće itd.), koji treba završiti prije početka zime, vrijeme je nefleksibilno ograničenje.

Drugi primjer su nefleksibilni resursi/troškovi ako politika donatora projekta ne dopušta izmjene budžeta. Ako potrošite manje nego što je izvorno planirano za određenu aktivnost, to ne znači da se ostatak može prebaciti na druge aktivnosti ili na druge projekte. Čak i ako bi se na kraju projekta dobila ravnoteža, nisu dopuštene nikakve prilagodbe ni izmjene budžeta. Neki donatori zahtijevaju da sastavite izvještaj o neiskorištenim sredstvima koja će se oduzeti od sredstava za sljedeći projekt ili vratiti donatoru.

Prilagodljivo / može se odobriti – Pokazuje da postoji određena fleksibilnost unutar ograničenja, ali da je valja što bolje optimizirati. Ako je u projektu potrebna izmjena koja utječe na jedno ograničenje i ako je to ograničenje prilagodljivo, moguće je poduzeti radnje za prilagodbu te izmjene.

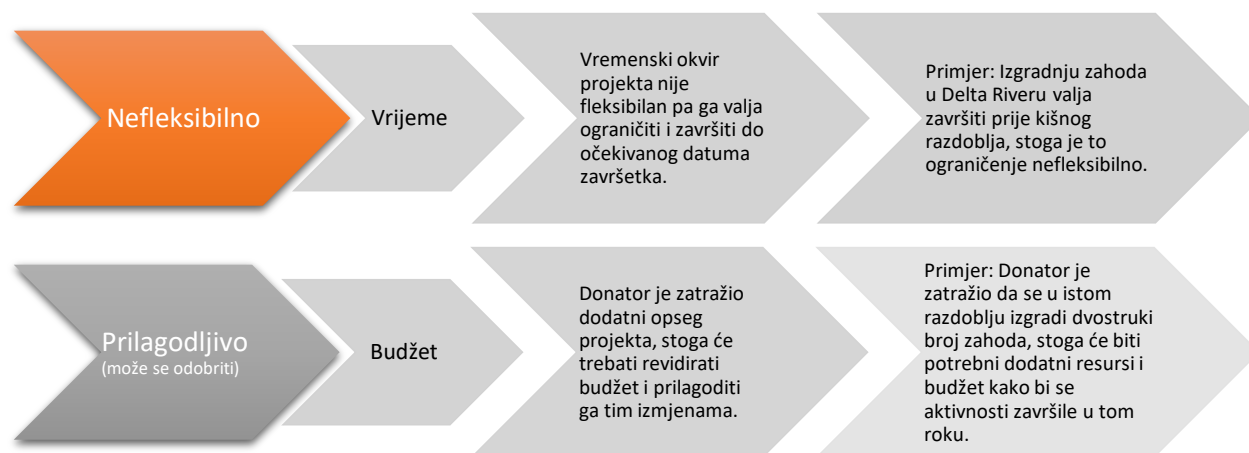
Primjerice, ako se u postupku nabave sjemena za projekt u području poljoprivrede/uzdržavanja, kojemu je cilj poboljšati prinos pšenice, otkrije da je prisutna pšenična kuga koja pogađa usjeve, i ako je opseg prilagodljiv, početno sjeme može se zamijeniti rižom ili kukuruzom – bez promjene vremenskog okvira i budžeta, koji su nefleksibilni.

U drugom projektu potrebno je dodatno vrijeme na kraju projekta zbog aktivnosti koje su kasnile na početku. Neki projekti očekuju da aktivnosti započnu prvog dana nakon formalnog odobrenja. Primanje sredstava, angažiranje projektnog tima i razvoj detaljnih planova često se zaboravlja ili zahtijeva više vremena nego što je predviđeno. Budući da je vrijeme prilagodljivo (na temelju projektne povelje i ugovora), projektni raspored može se prilagoditi kako bi se kompenziralo početno kašnjenje.

Ograničenja mogu i **dopustiti** optimizaciju prilagodbe drugih ograničenja ili upravljanje nefleksibilnim ograničenjima. U prethodnom primjeru u kojem je potrebno prilagoditi raspored (prilagodljivo vrijeme) odgoda aktivnosti može zahtijevati odgađanje zaključenja projekta za nekoliko mjeseci, a potrebna su i dodatna financijska sredstva. Budžet može dopuštati optimizaciju promjene vremena, kroz zahtjev za dodatna financijska sredstva – ako ih donator odobri.

U drugom primjeru, ako tečaj negativno utječe na broj paketa neprehrambenih proizvoda koji projekt može nabaviti i ako je budžet nefleksibilan, moguće je smanjiti opseg posla kako bi se prilagodio stvaran iznos dobivenih financijskih sredstava. Ograničenje u opsegu posla, u ovom slučaju broj paketa neprehrambenih proizvoda, to dopušta jer je ograničenje budžeta nefleksibilno.

Na slici (Slika 4) prikazani su drugi potencijalni primjeri klasifikacije ograničenja.

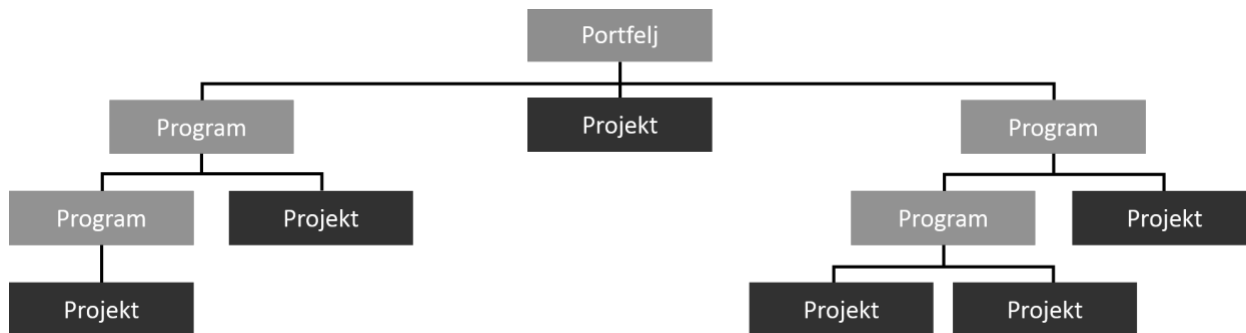


Slika 4: Klasifikacija ograničenja projekta

Razjašnjavajući klasifikaciju svakog ograničenja – **nefleksibilno ili prilagodljivo / može se odobriti**, voditelj projekta može pokrenuti razgovore s dionicima projekta kako bi poveo i proveo raspravu o postavljanju prioriteta za svako ograničenje. Važno je da se prioriteti definiraju u ranoj fazi projekta i da se svi dionici slože oko toga. Često je teško ili nemoguće pokušati pregovarati o tim ograničenjima nakon što projekt započne. Kada dionici učvrste svoja mišljenja o ograničenjima s dogovorenim zadacima i navedenim resursima, sve je teže pokušati postići neke izmjene.

1.2.3 Upravljanje programom i portfeljem

Pojmovi „projekt“, „program“ i „portfelj“ često se upotrebljavaju kao sinonimi u razvojnom sektoru. U nedostatku dosljedne i precizne definicije tih pojmova, može doći do pogrešnog tumačenja uloga i odgovornosti voditelja projekta. Već smo obradili definiciju i parametre upravljanja projektom pa ćemo sada proučiti upravljanje programom i portfeljem.



Slika 5: Projekti, programi i portfelj

Upravljanje programom

Programi su skupine povezanih projekata i aktivnosti (ponekad se nazivaju i sastavni dijelovi programa) kojima se upravlja koordinirano kako bi se postigao veći učinak nego kad bi se njima upravljalo pojedinačno. Drugim riječima, cjelina (korist programa) veća je od zbroja njezinih dijelova (projekata, aktivnosti i zadataka). Razvojne i humanitarne organizacije često organiziraju projekte u programe kako bi postigle ishode koji obrađuju širok spektar potreba i ostvarile eksponencijalne koristi za zajednice u kojima djeluju.

Većinom programa upravlja se na razini zemlje pod nadzorom voditelja programa i vodstvom direktora za dotičnu zemlju, direktora programa ili slične uloge (npr. vlasnik programa). Neki su programi razvijeni kako bi postigli globalne ciljeve pa će se njima vjerojatno upravljati na regionalnoj razini ili iz središnjice. Nemaju sve razvojne i humanitarne organizacije jasno definirane hijerarhije, nego radije imaju ravniju strukturu s dijeljenim odgovornostima, a u tom se slučaju odgovornosti upravljanja programom definiraju i dijele timski.

Za razliku od projekata, programi se općenito provode kroz centralizirani sustav upravljanja u kojemu se skupine projekata koordiniraju kako bi se postigli strateški ciljevi i koristi kroz čitav program. Taj je pristup posebno važan u razvojnom i humanitarnom sektoru jer nevladinim organizacijama omogućuje ostvarivanje ekonomije razvoja i realizaciju postupnih promjena, što ne bi bilo moguće kad bi se projektima upravljalo zasebno. Upravljanje programom posebno je važno u razvojnom sektoru jer projekti kojima se upravlja unutar koordiniranog programa imaju potencijal ostvariti promjenu (ili koristi) koja bi bila nemoguća kad bi se njima upravljalo zasebno. Neka od područja potencijalnog usklađivanja programa obuhvaćaju:

- **geografsko područje** – Projekti često djeluju bok uz bok u istoj regiji ili zemlji i jedna od glavnih preokupacija voditelja programa bit će kako izbalansirati resurse za više projekata koji djeluju na istom geografskom području kako bi se postigao veći učinak nego što bi to bilo da su izolirani. Programi najčešće djeluju u jednoj zemlji, iako su sve učestaliji programi s opsegom u više zemalja ili globalno.

- **područja sa sektorskim intervencijama** – Dok projekti općenito imaju tendenciju djelovati u pojedinom sektoru u kraćem vremenskom okviru, programi često obuhvaćaju više sektora i rade u duljem vremenskom okviru.
- **ciljevi** – Koordinirajući ciljeve većeg broja projekata kroz koordinirani program, organizacija ima veći potencijal postići ciljeve više razine.
- **financiranje** – Često pojedina organizacija može upravljati s više projekata koje financira isti institucionalni donator. U tom scenariju postoji mogućnost koordiniranja tih projekata u kontekstu jednog programa, što može rezultirati ekonomijama razvoja.
- **ciljane populacije** – Organizacije se često preklapaju među ciljanim populacijama za projekte u različitim područjima sektora (zdravlje, voda, obrazovanje itd.). Koordiniranje tih projekata kroz programski pristup omogućuje organizaciji da ih poveže preko zajedničkih pokazatelja, dijeljenih resursa i procesa koji zajednicama pomažu da kontinuirano ocjenjuju provode li organizacije „prave“ intervencije.
- **upravljanje** – Dok će se osoblje pojedinog projekta fokusirati na provedbu aktivnosti koje izravno doprinose rezultatima i ishodima u okviru njihova opsega, na razini programa voditelji će se fokusirati na izazov koordiniranja projekata, najbolje balansiranje resursima za više projekata i povećanje učinka programa.

Upravljanje portfeljem

U većini organizacija uvijek je prisutno natjecanje oko ograničenih resursa. Proces upravljanja portfeljem pomaže pri usklađivanju programa i projekata tako da su usklađeni i da na najbolji način postignu zajedničke strategije i ciljeve. To uključuje određivanje prioriteta i balansiranje prilikama i rizicima u vezi s ponudom i potražnjom resursa kako bi se postigli opći ciljevi organizacije. Zbog njihove složenosti i strateškog fokusa portfeljima obično upravlja direktor za određenu zemlju ili izvršni tim visoke razine na regionalnoj ili globalnoj razini.

Iako to nije odgovornost voditelja programa, svakako je važno biti svjestan problema povezanih s upravljanjem portfeljem. S obzirom na natjecanje za ograničene resurse, voditelji programa i njihovi timovi trebali bi raščlaniti kako njihovi programi i projekti:

- doprinose postizanju vizije organizacije
- podržavaju strategiju njihove organizacije
- doprinose vrijednosti programa i/ili portfelja organizacije

Upravljanje portfeljem nadzire uspješnost više projekata i programa. Ono se ne zamara svakodnevnim projektnim zadacima, nego se umjesto toga fokusira na odabir, iniciranje i upravljanje pregledom svih nastojanja tako da obrađuje strateške ciljeve organizacije. Upravljanje portfeljem obuhvaća donošenje odluka na visokoj razini o tome treba li zaustaviti ili preusmjeriti neki projekt ili program kako bi se optimizirala strateška prikladnost nastojanja koja se poduzimaju kako bi se ispunila misija organizacije.

Portfelj	Program	Projekt
<p>Voditelj portfelja čelnik je visoke razine koji je odgovoran za cjelokupno ulaganje organizacije u potrebne promjene kako bi se postigli strateški ciljevi.</p> <p>Karakteristike portfelja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definira dugoročnu viziju za čitavu organizaciju. • Pruža pregled i organizacijski uvid. • Određuje politike, standarde, prioritete i planove. • Razumije međuorganizacijska pitanja. • Upravlja strateškim rizikom visoke razine. • Donosi teške odluke. • dobro poznavanje konteksta (internog i eksternog) • sposobnost nadgledanja mješavine programa, projekata i drugih aktivnosti 	<p>Voditelj programa koordinira, vodi i nadgleda provođenje skupa povezanih projekata i aktivnosti (obično tijekom nekoliko godina) kako bi se postigli ciljevi povezani sa strateškim ciljevima organizacije.</p> <p>Karakteristike programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definira i razjašnjava strategiju i viziju u okviru granica programa. • Komunicira s dionicima na svim razinama (interno i eksterno). • Upravlja provedbom projektnih aktivnosti i nadzire je. • Upravlja strateškim i operativnim rizicima. • Razumije i rješava međuprojektna pitanja. • Fokusira se na kvalitetu i ishode. • Osigurava postizanje mjerljive koristi i učinka. 	<p>Voditelj projekta odgovoran je za koordiniranje privremenih struktura koje su izrađene radi postizanja jednog ili više rezultata.</p> <p>Karakteristike projekta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upravlja i koordinira. • Postiže rezultate. • vrijeme, troškovi i opseg • Fokusira se na rezultate za određenu svrhu, koji zadovoljavaju zahtjeve i omogućuju ostvarenje koristi. • Fokusira se na projektne rizike. • Upravlja pitanjima povezanim s ostvarenjima. • Planira uspješno postizanje ostvarenja i provođenje aktivnosti.

Tablica 1: Sažetak upravljanja projektom, programom i portfeljem

1.2.4 Odakle stižu projekti?

Projekti i financiranja projekata mogu imati brojne različite oblike ovisno o kontekstu, organizacijskoj strukturi i strategiji organizacije. Iako postoje razni mehanizmi za razvoj i financiranje projekata, okvir iz kojega pristupamo projektima uvijek je jednak.

Međunarodna nevladina organizacija / provedbeni partner: Međunarodna nevladina organizacija može voditi program i imati nekoliko različitih lokalnih provedbenih partnera koji provode aktivnosti i obavljaju poslove koji doprinose općem cilju programa. Često se ti programi nazivaju projektima, ali zapravo bi se svaki provedbeni partner potencijalno mogao smatrati projektom za sebe.

U većini slučajeva s ovakvim projektom komponente intervencije već su identificirane i osmišljene, a provedbeni su partneri fokusirani na izvođenje aktivnosti.

Primjer: Međunarodna nevladina organizacija provodi višesektorski program u postkonfliktom okruženju u okviru kojega ciljanim zajednicama pokušava pružiti poboljšani pristup osnovnim uslugama. Međunarodna nevladina organizacija radi s četirima provedbenim partnerima od kojih svakih radi na specifičnom sektoru: zaštita, WASH (voda, sanitarni uvjeti i higijena), distribucija hrane i smještaj. Svaka od tih sektorskih komponenti može se smatrati projektom i imati specifične ciljeve koji će dovesti do programskog ishoda poboljšanja osnovnih usluga za ciljane zajednice.

Samostalni projekt: Neke organizacije mogu imati više izvora financiranja, što omogućuje određenu razinu fleksibilnosti pri identificiranju i provođenju projekata. Organizacija kroz te alternativne (neograničene) oblike financiranja obično financira samostalne projekte. Neki primjeri:

- Nvladina organizacija ima lokal s pravednom trgovinom u lokalnom trgovačkom centru, u kojem se prodaju ručno izrađeni proizvodi obrtnika koji žive u zajednici.
- Nvladina organizacija ima donatorski događaj koji joj pruža izvor prihoda za provođenje samostalnih projekata.

Primjer: Skupina obrtnika koji dobivaju proizvode trgovini treba financijsku obuku kako bi bolje upravljala svojim tijekom novca, financijskom rezervom i profitom. Ovaj se projekt ne uklapa u specifičan program u ovom trenutku pa je stoga samostalan.

Od profita koji trgovina ostvari nevladina organizacija odluči provesti jednogodišnji samostalni projekt koji će izraditi brošuru o financijama na temelju specifičnih potreba i konteksta obrtnika.

Rezultat i ishod tog samostalnog projekta mogao bi biti koristan za druge projekte ili programe ubuduće. No tijekom osmišljavanja, planiranja, provedbe i završavanja tog projekta cilj je bio jednostavno zadovoljiti potrebe obrtnika – bez ikakve poveznice s drugim inicijativama.

Bespovratna sredstva: U većini slučajeva projekti financirani bespovratnim sredstvima bit će veoma fokusirani i ući će u specifičnu temu koju zacrtala donator. Bespovratna sredstva mogu doći od međunarodnih nevladinih organizacija, vladinih agencija, zaklada ili privatnih donatora.

Primjer: Lokalna organizacija koja djeluje u zajednici dobije bespovratna sredstva za osmišljavanje i provedbu obrazovnog projekta za svoju zajednicu koji će učenicima koji zaostaju za svojim razredom pružati podršku nakon nastave. Organizacija koja djeluje u zajednici odgovorna je za identificiranje, osmišljavanje, planiranje i provođenje projektne intervencije. U biti, organizacija koja djeluje u zajednici odgovorna je za projekt od početka do kraja.

Projekti u okviru programa: Veoma je moguće da neka organizacija ima nekoliko programa koji se izvode u bilo kojem trenutku, od kojih svaki može imati specifičan ishod programa. Pod zajedničkom kapom svakog programa bit će osmišljeno i provedeno nekoliko projektnih intervencija u skladu s ishodom programa.

Primjer: Međunarodna nevladina organizacija ima program svjesnosti o spolno zasnovanom nasilju čiji je ishod povećanje svijesti zajednice o temeljnim uzrocima spolno zasnovanog nasilja. Jedan od projekata u okviru tog programa može biti provođenje sesije podizanja svijesti za voditelje lokalne zajednice o učincima spolno zasnovanog nasilja na zajednicu. Drugi projekt u okviru tog programa može biti provođenje kampanje zagovaranja pred zakonodavcima s fokusom na promjenu politika na nacionalnoj razini. Ishodi svih tih projekata zajedno će postati rezultati na razini programa i zajedno djelovati u smjeru postizanja ishoda na programskoj razini.

1.2.5 Načela upravljanja projektom

Načela vode putem kojim pristupamo projektima, pružajući okvir za strukturiranje našeg upravljanja intervencijama. Project DPro definira 5 načela upravljanja projektima: dobro vođenje, sudjelovanje, sveobuhvatnost, integriranost i prilagodljivost



Slika 6: Načela upravljanja projektom

Načelo upravljanja projektom detaljnije ćemo obraditi u 3. poglavlju vodiča Project DPro Guide, ali je važno steći opći pregled što svako od tih načela znači.

Dobro vođenje: Upravljačka struktura projekta pruža okvir za upravljanje i odlučivanje, pri čemu jasno definira uloge, odgovornosti i tolerancije (autoritet) na svakoj razini upravljanja. Vođenje se uvodi u fazi identifikacije i definiranja i zatim detaljnije u pripremi projekta. Tijekom planiranja, provođenja i zaključenja upravljačka će struktura biti ključna za određivanje izmjena i imati aktivnu ulogu u točkama

odlučivanja tijekom projekta. Dobro vođeni projekt osigurava da je voditelju projekta jasno tko mora kada donijeti koje odluke dok uspostavlja sustav podrške i povratnih informacija kako bi osigurao produktivnije projektno okruženje.

Sudjelovanje: Sudjelovanje dionika kroz čitav životni ciklus projekta važno je kako bi se osigurao uspjeh projekta. Ako su dionici aktivno uključeni, povećava se vlasništvo nad projektom. Voditelj projekta odgovoran je za identificiranje stupnja do kojega dionici trebaju biti uključeni u svakoj fazi i kako će se to uključivanje izvesti. Načelo sudjelovanja utkano je u čitav fazni model tečaja Project DPro, kroz alate i procese prikazane u svakoj fazi. U identificiranju i definiranju, primjerice, dionici se identificiraju i analiziraju kako bi se odredilo tko su oni i kako će biti / kako žele biti uključeni u projekt.

Sveobuhvatnost: Voditelj projekta mora moći pristupiti projektu tako da uzme u obzir koje se komponente projekta međusobno uklapaju kako bi doprinijele cilju. Od identificiranja projekta – osiguravanja da se ishod podudara s ciljevima organizacije / programa / sektora – do planiranja za sve projektne aktivnosti (izravne i neizravne) sveobuhvatan projekt sastavlja pojedinačne komadiće projekta kako bi se dobila cjelovita slika uz učinkovit zajednički rad kako bi se postigli rezultati i ishodi projekta.

Integriranost: Faze, alati i procesi u projektu nisu silosi, oni ne mogu učinkovito funkcionirati zajedno ako nisu međusobno integrirani. Voditelj projekta odgovoran je za razvoj strategije u kojoj će se svi alati i procesi međusobno nadovezivati, kao i za razumijevanje okruženja i konteksta u kojem se projekt provodi te za rad s ograničenjima kako bi se osiguralo da su svi elementi projekta integrirani.

Prilagodljivost: Čak i u najbolje definiranim i planiranim projektima pojavit će se izazovi i problemi – to je neizbježno. Način na koji voditelj projekta odgovara na izazove, probleme i izmjene određuje cjelokupan uspjeh i učinak projekta. Odlučivanje na temelju podataka i informacija trebalo bi voditi voditelja projekta kroz prilagođavanje projektnih aktivnosti i komponenti okruženju koje se razvija.

1.2.6 Kompetencije voditelja projekta

Umjetnost i znanost upravljanja projektom

Koliko nas poznaje voditelja projekta koji nije sasvim kompletan? To može biti voditelj koji je izvrstan u tehničkim vještinama upravljanja projektom, ali se boji ili nije sposoban surađivati s timom ili dionicima projekta. Primjerice, taj voditelj projekta može biti stručnjak s tablicama, marljivo organizirati posao i planirati buduće scenarije, ali nije učinkovit u prenošenju informacija projektnom timu o tome koje poslove treba obaviti. Posljedica toga je da je projektni tim izgubljen, a dionici čeznu za vodstvom i komunikacijom.

Naravno da takav scenarij izaziva pitanja: „Što je učinkovito upravljanje projektima? Je li to umjetnost ili znanost? Jesu li potrebne meke „umjetničke“ vještine povezane s ljudskim ponašanjem i interakcijama ili je to skup tvrdih „znanstvenih“ vještina koje se fokusiraju na tehničko upravljanje ulazima i rezultatima?“

Ne iznenađuje da je odgovor „oboje“. U upravljanju projektima, baš kao i u životu, tajna uspjeha nalazi se u ravnoteži.

Umjetnost i znanost upravljanja projektima – kratka priča

David je voditelj projekta za lokalnu organizaciju koja djeluje u zajednici i provodi obrazovni projekt koji je fokusiran na pružanje pomoći učenicima, koji su prestali pohađati školu, kako bi se vratili u sustav školovanja. David je iskusan veteran u svijetu upravljanja projektima, majstor osmišljavanja i planiranja projekata. No nedavno je doživio mnogo obrata, zbog čega u projektu ima dosta kašnjenja.

I tako David jednoga dana upita jednog od najpouzdanijih članova svojega tima, Allison, što je događa. Zašto se u projektu događa toliko obrata?

„Pa, Davide, da budem iskrena, ti si izvrstan voditelj projekta kada se treba pobrinuti o tome da svi obavimo svoj posao na vrijeme. Izvještaji su uvijek besprijekorni i rijetko imamo problema s donatorom. Ali, iskreno, brojni članovi tima imaju osjećaj da komuniciraš s njima samo kad im trebaš reći da isporuče nešto ili kad im želiš ukazati na pogrešku. Misle da ti nije važno ništa osim poštovanja rokova i ciljeva,“ kazala je Allison.

To je potaknulo Davida na razmišljanje. Postizanje ciljeva na vrijeme, u okviru budžeta i opsega doista je važno, ali David je zaboravio na „umjetnost“ upravljanja projektom. Motiviranje timskog okruženja i konstruktivno vođenje članova tima jednako je važno kao i „znanost“ upravljanja projektom.

U Davidovu projektu, iako su svi tehnički aspekti ukazivali na to da će projekt biti uspješno proveden, obrati među članovima tima izazvali su kašnjenja. Valjalo je zaposliti nove članove tima i iznova ih obučiti.

Sve se svodi na uravnoteženost, a dobar voditelj projekta u stanju je balansirati između „umjetnosti“ i „znanosti“ upravljanja projektom.

Umjetnost upravljanja projektima fokusira se na ljudske elemente projekta, pri čemu su potrebne vještine koje voditeljima projekta omogućuju da vode, osnažuju, motiviraju i učinkovito komuniciraju. „Umjetnički“ voditelj projekta može usmjeriti tim kada se izazovi u radu promijene, preurediti prioritete kada se stvarnost na terenu promijeni, riješiti sukobe kada se pojave i odrediti koje informacije komunicirati kada i kome.

„Znanost“ upravljanja projektom fokusira se na tehničke kompetencije upravljanja projektom kao što su planiranje, procjenjivanje, mjerenje i kontrola rada. „Znanost“ obuhvaća sva pitanja „tko radi što“ i osigurava aktivno upravljanje tehničkim komponentama upravljanja projektom. „Znanost“ upravljanja projektom održava trokut trostrukog ograničenja i neprestano ocjenjuje projektne aktivnosti kako bi osigurala da se ispune ciljevi i postignu ishodi.

Balansiranje između „umjetnosti“ i „znanosti“ upravljanja projektom ključ je uspješnog projekta. Iako je malo vjerojatno da su svi voditelji projekta jaki i u „umjetnosti“ i u „znanosti“ upravljanja projektima, ključno je voditi popis jakih i slabih strana voditelja projekta i da on aktivno radi na balansiranju između „umjetnosti“ i „znanosti“.



Slika 7: Balansiranje između umijeća i znanosti upravljanja projektom

Model kompetencija za upravljanje projektom prema tečaju Project DPro

Iako je klasifikacija vještina za upravljanje projektom u kategorije umjetnosti i znanosti korisna, ona je samo prvi korak u identificiranju karakteristika uspješnog voditelja projekta.

Opsežniji model kompetencija za upravljanje projektima pomaže identificirati vještine voditelja projekta i zatim može poslužiti kao alat za procjenu razina vještina, identificiranje područja za poboljšanje i skiciranje područja za razvoj karijere. Iako postoji više modela kompetencija za voditelje projekta, model tečaja Project DPro organizira kompetencije za upravljanje projektom u četiri područja:



Slika 8: Model kompetencija tečaja Project DPro

Tehničko upravljanje projektom – Ovo se obično zajedno naziva „znanost“ iza upravljanja projektom. Može li voditelj projekta identificirati, odabrati i primijeniti prave alate i procese kako bi osigurao uspjeh upravljanja projektom?

Vodstvo / međuljudski odnosi – Zajedno se često naziva „umjetnost“ upravljanja projektom. Primjerice, kako voditelj projekta komunicira, inspirira i rješava sukob?

Osobno/samoupravljanje – Sposobnost voditelja projekta za samoupravljanje. Primjerice, može li voditelj projekta učinkovito odrediti prioritete, upravljati vremenom i organizirati posao?

Specifično za razvojni sektor – Sposobnost primjenjivanja tehničkih, upravljačkih/međuljudskih i osobnih/samoupravljačkih kompetencija u kontekstu razvojnih projekata. Primjerice, može li voditelj projekta identificirati, odabrati i primijeniti prave alate i procese koji su jedinstveni i specifični za razvojni sektor?

Kompetencije	Karakteristike
Tehničko upravljanje projektom	<ul style="list-style-type: none"> ✓ proaktivno upravljanje opsegom ✓ sveobuhvatno identificiranje aktivnosti potrebnih za uspjeh procesa ✓ upravljanje općim vremenskim okvirom kako bi se osiguralo da se posao obavi na vrijeme ✓ definiranje i prikupljanje mjernih parametara kako bi se osigurao napredak projekta ✓ identificiranje, praćenje, upravljanje i rješavanje problema u okviru projekta ✓ proaktivno dijeljenje informacija o projektu sa svim dionicima ✓ identificiranje, upravljanje i ublažavanje projektnog rizika ✓ uspostavljanje logističkih sustava ✓ osiguranje da su projektna ostvarenja prihvatljive kvalitete ✓ identificiranje treba li i kada provesti izmjene i utjecaj tih izmjena na projekt ✓ planiranje i upravljanje budžetom i troškovima projekta
Vodstvo / međuljudski odnosi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vizija „šire slike“ projekta unutar portfelja organizacije ✓ promoviranje projekta (promicanje povezanosti) ✓ komuniciranje vizije – postavljanje razumnih, izazovnih očekivanja ✓ pružanje pravovremenih i korisnih povratnih informacija o uspješnosti članovima tima ✓ omogućavanje produktivnog timskog okruženja ✓ proaktivno komuniciranje (verbalno i pisano), uključujući aktivno slušanje ✓ motiviranje članova tima da dragovoljno slijede upute i postižu ciljeve

Osobno/samoupravljanje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ organizacijske vještine ✓ obraćanje pažnje na detalje ✓ sposobnost obavljanja više zadataka istovremeno ✓ logičko razmišljanje ✓ analitičko razmišljanje ✓ samodisciplina ✓ upravljanje vremenom
Specifično za razvoj	<ul style="list-style-type: none"> ✓ razumijevanje vrijednosti i paradigmi (ili načina rada) razvojnog sektora ✓ razumijevanje različitih dionika uključenih u razvojne projekte ✓ razumijevanje i navigiranje složenim razvojnim okruženjima ✓ učinkovit rad s nizom provedbenih partnera ✓ nošenje s jedinstvenim pritiscima razvojnih okruženja ✓ pokazivanje kulturne osjetljivosti

Tablica 2: Karakteristike modela kompetencija tečaja Project DPro

- Razina kompetencija koja je potrebna voditelju projekta u svakom od tih područja varira ovisno o veličini, složenosti i riziku projekta. Pa ipak, unatoč razlikama, svi projekti mogu imati koristi od uporabe ovog modela kako bi se bolje osiguralo da se aktivnosti sveobuhvatno identificiraju, da im se odrede prioritete i da se poredaju
- da je raspored temeljit i da identificira međusobno povezane elemente projektnog plana
- da se procesi nabave (materijala i izvođača) identificiraju i primijene
- da norme komunikacije za odgovarajuće dionike postoje i da se provode
- da postoje kadrovski sustavi za osoblje, volontere i provedbene partnere
- da se rizici predvide i nadziru
- da je uspostavljen sustav koji će osigurati da projekt zadovoljava prihvatljive standarde kvalitete
- da postoje procesi upravljanja izmjenama i da se njima upravlja.

S porastom odgovornosti voditelja projekta – od relativno jednostavnih projekata do složenijih projekata – moraju rasti i znanje, vještine i ponašanja u svakom od tih područja kompetencija. Nadalje, jedna od najznačajnijih vještina koje voditelji projekta moraju razviti tijekom vremena jest sposobnost identificiranja alternativnih mogućnosti koje postoje kako bi se riješio neki izazov (prekoračenja budžeta, sukobi u timu, nejasne uloge, pomicanje rasporeda, neočekivani rizici) i odgovorilo primjenom odgovarajuće kompetencije koja zadovoljava jedinstvene potrebe svake situacije.

Iako su sva četiri područja kompetencija za upravljanje projektom ključna kako bi se osigurao uspjeh projekta, vodič Project DPro Guide posebno se fokusira na „znanstvena“ područja kompetencija „tehničko upravljanje projektom“ i „specifično za razvoj“. No kako bismo pomogli voditeljima projekta da postignu svoj ukupni poredak u svakom području kompetencija, na stranici www.pm4ngos.org dostupan je upitnik za samoprocjenu.

1.2.7 Faze u razvojnim i humanitarnim projektima

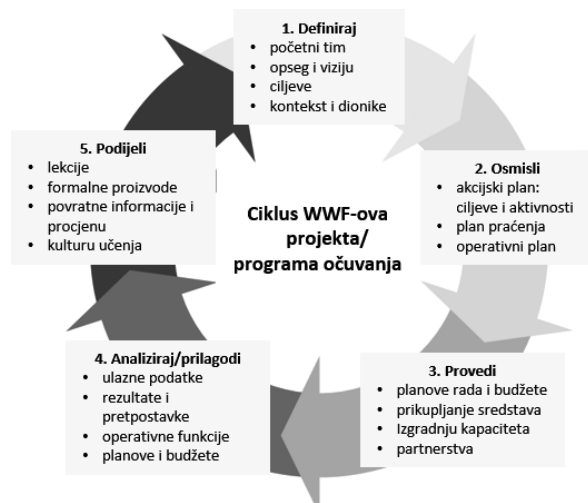
Za uspješne razvojne i humanitarne projekte ključno je da se tijekom cjelokupnog životnog ciklusa projekta primjenjuje čitav niz kompetencija za upravljanje projektima (vidi [Prilog I.](#) za kompetencije za upravljanje projektima). Brojne su organizacije razvile dijagrame životnog ciklusa projekta koji skiciraju

projektni proces od početka do kraja. Te faze životnog ciklusa projekta zajedno identificiraju logički slijed aktivnosti kojima se postižu projektni ciljevi.

Slika 9, primjerice, prikazuje dizajn životnog ciklusa za projekte i programe Svjetskog saveza za divlje životinje. U tom je slučaju životni ciklus projekta prikazan nizom koraka unutar ciklusa i to je samo jedan od primjera modela životnog ciklusa projekta.

Druge razvojne i humanitarne organizacije razvile su životne cikluse projekta koji su predstavljeni drukčijim dizajnima uključujući kružne modele, linearne modele ili izmijenjene spiralne modele. Točan slijed i formulacija dijagrama životnog ciklusa projekta može značajno varirati između industrija i organizacija, no ciljevi su uvijek jednaki. Grupiranjem aktivnosti u slijed životnog ciklusa projekta voditelj projekta i osnovni tim mogu bolje:

- definirati faze koje povezuju početak i kraj projekta
- identificirati procese koje projektni tim mora provesti dok se kreće kroz faze životnog ciklusa projekta
- ilustrirati kako se životni ciklus upravljanja projektima može upotrijebiti za oblikovanje upravljanja projektima
- oblikovati kako projekti rade u okruženju „ograničenja“ gdje promjene jednog ograničenja rezultiraju posljedičnim promjenama drugih projektnih parametara.



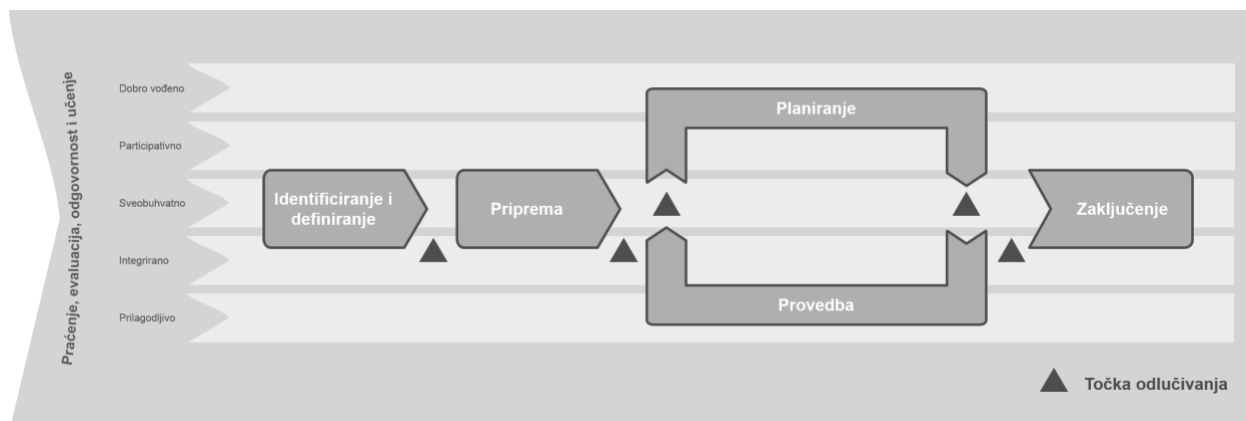
Slika 9: Primjer životnog ciklusa upravljanja projektom
Izvor: wwf.panda.org

1.2.8 Fazni model tečaja Project DPro

Project DPro upotrebljava pristup faznog modela i pruža smjernice o tome što valja pokriti u svakoj fazi projekta. Fazni model tečaja Project DPro može se ugraditi u već postojeće životne cikluse projekta ili egzistirati samostalno ako u organizaciji nije dostupan životni ciklus projekta.

Važno je naglasiti da faze ne moraju nužno slijediti jedna iza druge, nego su, štoviše, u međusobnoj interakciji. Nije da započnete jednu fazu, prekinete je i započnete sljedeću. To omogućuje veću fleksibilnost i prilagodljivost faznog modela za brojne različite projekte i sektore.

Revidirani fazni model tečaja Project DPro ima 5 faza: identificiranje i definiranje, pripremu projekta, planiranje projekta, provedbu projekta i zaključivanje projekta.



Slika 10: Fazni model tečaja Project DPro

Fazni model tečaja Project DPro osmišljen je s izričitom namjerom da se osigura da je model izbalansiran i sveobuhvatan, što je posebno važno u kontekstu razvojnih i humanitarnih sektora. Organizacije prečesto stavljaju snažan naglasak na osmišljavanje i provedbu projekta, što može zasjeniti važnost drugih faza u životnom ciklusu projekta.

Naravno da su snažno osmišljavanje i provedba projekta važni, ali nisu dovoljni kako bi se zajamčio uspjeh projekta. Projekt ne samo da mora ulagati u snažan, usklađen dizajn i provedbu projekta, nego se mora obvezati ulagati u slične razine resursa i napora u svim fazama životnog ciklusa projekta.

Praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje (MEAL – *monitoring, evaluation, accountability, and learning*)

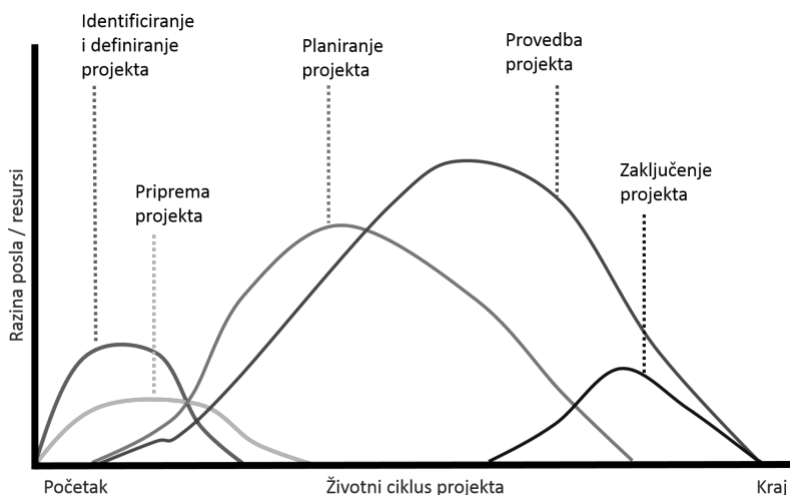
U prethodnoj verziji tečaja Project DPro imali smo faze praćenje, evaluacija i kontrola (MEC – *monitoring, evaluation, and control*). No u ovoj verziji MEC (praćenje, evaluacija i kontrola) proširen je kako bi se uključili odgovornost i učenje i ugrađen je u svaku fazu projekta, pružajući smjernice i alate za aktivnosti MEAL koje bi trebalo provesti u svakoj fazi. Takav cjelovitiji pristup jasnije artikulira kako MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje) i upravljanje projektom moraju surađivati kako bi se postigli rezultati i ishodi projekta.

Faze tečaja Project DPro

Identificiranje i definiranje: Projektni tim u ovoj fazi definira potrebe, istražuje prilike, analizira projektno okruženje i osmišljava alternativne mogućnosti za definiranje projekta. Odluke donesene tijekom faze identificiranja i definiranja projekta postavljaju strateški i operativni okvir unutar kojega će projekt zatim djelovati.

Priprema projekta: U ovoj se fazi projekt službeno odobrava, a svi se projektni parametri definiraju i iznose glavnim dionicima projekta. U ovoj fazi projektni tim također definira upravljačku strukturu projekta na visokoj razini.

Planiranje projekta: Počevši od dokumenata koji su razvijeni u ranijim fazama projekta, tijekom faze planiranja tim razvija sveobuhvatan i detaljan plan provedbe i dodatne planove (MEAL, lanac opskrbe itd.) koji pruža model za cjelokupan rad projekta. Ti se planovi pregledavaju tijekom životnog ciklusa projekta i ažuriraju kako bi odražavali promjenjiv kontekst projekta.



Slika 11: Interakcija faza tečaja Project DPro

Provedba projekta: Svakodnevni rad na provedbi projekta uključuje vođenje i upravljanje primjenom plana provedbe projekta: vođenje tima, rješavanje problema, upravljanje projektom i kreativno integriranje različitih elemenata projektnog plana.

Zaključivanje projekta: Ova faza uključuje provedbu svih aktivnosti zaključenja koje valja obaviti na kraju projekta, uključujući (ali ne samo): potvrđivanje ostvarenja s korisnicima, prikupljanje naučenih lekcija i dovršavanje administrativnih, financijskih i ugovornih aktivnosti zaključenja.

Određene faze projekta načelno će se odvijati samo kada druge završe – primjerice, zaključivanje projekta dogodit će se nakon što je projekt proveden. To ne znači da se zaključivanje projekta ignorira sve dok ne završi faza provedbe. Dok se aktivnosti zaključenja odvijaju prema kraju ili nakon provedbe projekta, sagledavanja će se provoditi počevši od faze identificiranja i definiranja te uključiti i u faze pripreme i planiranja.

1.2.9 Točke odlučivanja

Točke odlučivanja od ključne su važnosti za učinkovito upravljanje projektima. Točke odlučivanja jesu točke provjere u projektu, kod kojih ćete opravdati da projekt treba nastaviti na isti način, provesti izmjene na temelju dostupnih informacija ili obustaviti čitav projekt. Razmislite o tome ovako – zapitat ćete se: „Radimo li još uvijek pravi projekt i radimo li ga još uvijek ispravno?“

Točke odlučivanja mogu poprimiti nekoliko različitih oblika, a broj formalnih točaka odlučivanja ovisit će o duljini i složenosti projekta i okruženju u kojem projekt djeluje.

Proces točaka odlučivanja morao bi biti povezan s tolerancijama u upravljanju projektom i upravljačkom strukturom projektnog tima. Vodstvo projekta pomoći će na način da će voditelja projekta usmjeravati i pomagati mu kod provođenja izmjena i donošenja odluka kroz proces točaka odlučivanja. Ako je razina autoriteta jasna, voditelj projekta mora donijeti odluke i razumjeti koje dionike uključiti i kada pa će proces točaka odlučivanja biti djelotvorniji i učinkovitiji.

Navigiranje i upravljanje velikom skupinom dionika kroz brojne točke odlučivanja često zahtijeva značajno vrijeme i sa sobom donosi rizike od izazova u komunikaciji. Unatoč složenosti i riziku, prednosti kretanja kroz točke odlučivanja kroz uključen način jesu:

- To pomaže osigurati da organizacija ne ulaže previše vremena, novca, kapaciteta osoblja i organizacijskih kapaciteta u razvoj projektnih prijedloga kojima nedostaje posvećenost i podrška ključnih donositelja odluka (donatora, provedbenih partnera, donositelja odluka unutar agencije).
- To pomaže pružiti okvir za kontroliranje projekta osiguravajući pritom da su mehanizmi posloženi i da se učinkovito upotrebljavaju i preispituju tijekom životnog ciklusa projekta.
- To pomaže podržati temeljitu analizu projektnog koncepta, pružajući višestruke perspektive i potičući kolektivno vlasništvo nad projektom kada započne provedba. To skicira proces pomoću kojega valja provjeriti projektne potrebe kako bi se osiguralo da ima podršku (internu i eksternu) koja je potrebna kako bi se projekt konačno odobrio i kako bi se smanjila mogućnost scenarija „savršeno, ali odbijeno“.

Konzultiranje s dionicima

Dok tim razvija dokumente povezane sa svakom točkom odlučivanja (npr. dokument o poslovnom modelu, konceptni dokument, pismo namjere, projektni prijedlog itd.), morat će angažirati dionike kako bi istražio središnja pitanja povezana s potencijalnim projektom. Ta pitanja uključuju (ali ne samo) sljedeće:

- Jesu li korisnici projekta pregledali i prihvatili opseg projekta?
- Je li raspored projekta na visokoj razini usklađen s očekivanjima i ograničenjima dionika?
- Jesu li dionici pristali na zahtjeve za minimalnom razinom kvalitete?
- Jesu li provedbene organizacije, koje će provoditi projektne aktivnosti, pregledale opseg projekta na visokoj razini, raspored i budžet?

Ta pitanja, kao i druga slična pitanja, pružaju točke za provjeru u ranoj fazi osmišljavanja projekta, što pomaže osigurati da službeni projektni prijedlog bude izvediv i prikladan.

Jedna od „dobrih praksi“ koje se upotrebljavaju za upravljanje rizicima scenarija „savršeno, ali odbijeno“ jest definirati proces s točkama odlučivanja, koji obuhvaća niz točaka odobravanja u raznim fazama projekta. Primjenom točaka odlučivanja organizacije će identificirati niz točaka u projektu u kojima je potrebno odlučiti kako bi se nastavilo sa sljedećom fazom projekta, izmijenio opseg, raspored i/ili budžet projekta ili kako bi se projekt potpuno okončao. Svaka sljedeća točka odlučivanja nadograđuje se na rad koji je obavljen u prethodnoj fazi.

Točke odlučivanja – primjer scenarija „savršeno ALI odbijeno“

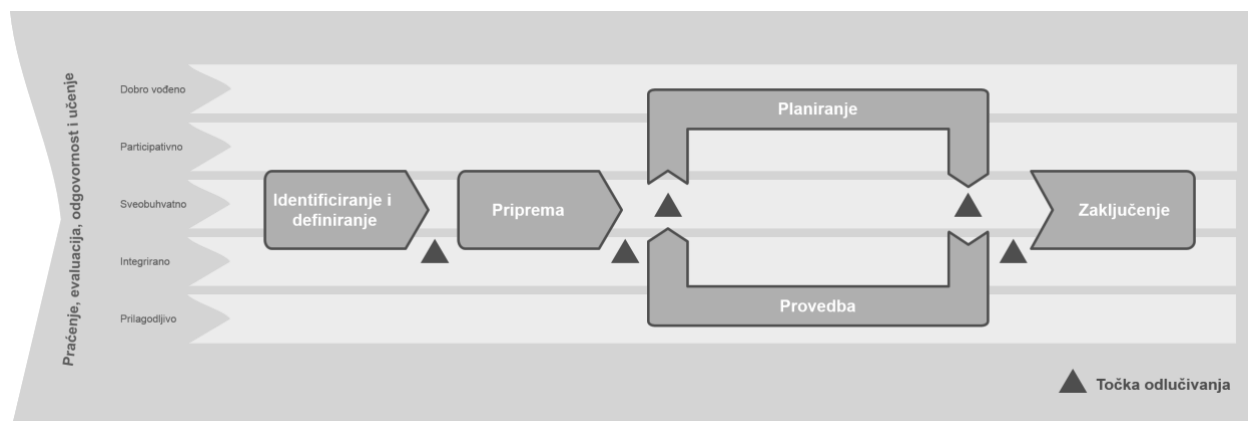
Uzmimo, primjerice, da ste u fazi identificiranja i definiranja i da se pitate: „U ovom smo trenutku već uložili značajnu količinu vremena / novca / napora u identificiranje i definiranje projekta, a da nemamo nikakvo jamstvo da će naš projekt biti odobren. Nije li to značajan rizik?“

Uvijek postoji rizik da će neka organizacija uložiti značajne resurse u fazu identificiranja i definiranja projekta i da će zatim saznati da projekt nije službeno odobren.

U idealnom svijetu projekt bi tim želio uspostaviti sustav kroz koji može primiti jasne pokazatelje hoće li (ili neće) neki projekt dobiti podršku PRIJE nego što uložiti značajne resurse u identificiranje i definiranje projekta.

Projektne timovi žele izbjeći scenarij „savršeno, ali odbijeno“ kod kojeg su organizacije već utrošile tisuće (pa čak i desetke tisuća) dolara na identificiranje i definiranje projekta i definiranje aktivnosti, ali projekt na kraju ne dobije podršku dionika (unutar organizacije, u zajednici, među državnim službenicima ili od planiranih donatora).

U kontekstu faznog modela projekta tečaja Project DPro točke odlučivanja prikazane su trokutićima koji se nalaze između projektnih faza.



Slika 12: Točke odlučivanja u faznom modelu tečaja Project DPro

Kao što smo ranije spomenuli, broj točaka odlučivanja u nekom projektu varira ovisno o projektu, njegovoj složenosti i ključnim dionicima. Stoga trokutići (točke odlučivanja) u faznom modelu projekta služe kao ilustrativni model mjesta na kojima se mogu nalaziti točke odlučivanja. Neki projekti mogu imati više točaka odlučivanja, a neki manje. Pritom mora biti jasno da će sustav točaka odlučivanja pomoći osigurati da se projektna ulaganja ne provode bez povezanosti ključnih dionika.

Postavljanje točaka odlučivanja u projektu (primjerice, na početku svake godine provedbe projekta) pomaže:

- održati fokus projekta na potrebi koju je projekt izvorno namjeravao obraditi
- osigurati da još uvijek postoje kontekst i pretpostavke koje su inicijalno dovele do odobrenja projekta
- pružiti priliku projektnom timu i ključnim dionicima da odluče hoće li nastaviti projekt kako je trenutno osmišljen, izmijeniti projektni plan, završiti projekt (što nije nužno neuspjeh ako intervencija više nije prikladna, izvediva ili potrebna).

Primjer na Tablica 3 identificira tri točke odlučivanja koje su definirane za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru tijekom faze identificiranja i definiranja projekta.

Točke odlučivanja: prilagodljiv i agiln alat

Kako projekt napreduje kroz pet faza, preporučuje se da projektni tim pregleda opravdanost i planiranje projekta kroz niz formalnih točaka odlučivanja (koje su predstavljene trokutićima u faznom modelu projekta Project DPro).

Kod svake točke odlučivanja projektni tim ima priliku odlučiti je li početna opravdanost projekta valjana, jesu li potrebne veće izmjene ili treba potpuno zaustaviti projektna ulaganja.

Svaki projekt i organizacija imat će različit pristup točkama odlučivanja. Najčešće se upotrebljavaju točke odlučivanja koje se nalaze u ranim fazama projekta. To uključuje konceptne dokumente i projektne prijedloge koji sadrže ulazne dokumente kako bi se odlučilo nastavlja li se s potencijalnim projektom. No svakako je preporučljivo da se točke odlučivanja uključe i u kasnijim fazama projekta.

Tijekom faze provedbe, primjerice, korisno je formalno provjeriti kako bi se osiguralo da i dalje doista postoji potreba kojoj je projekt namijenjen, da je logika intervencije još uvijek valjana i da su provedbeni planovi još uvijek točni.

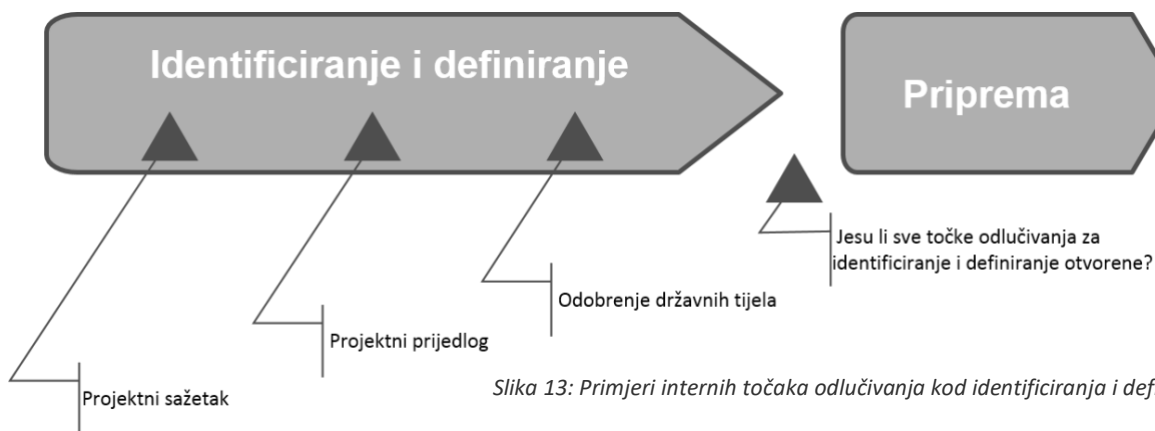
Točke odlučivanja u projektu izgradnje zahoda u Delta Riveru

Točke odlučivanja tijekom faze identificiranja i definiranja projekta u ovom slučaju mogu biti sljedeće:

1. točka odlučivanja Projektni sažetak	<p>Vi kao provedbeni partner međunarodnoj nevladinoj organizaciji podnosite projektni sažetak u kojem navodite aktivnosti na visokoj razini, budžet i vremenski okvir za projekt u okviru programa međunarodne nevladine organizacije. Projektni sažetak rezultirat će jednim od sljedećih scenarija:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Vaš projektni sažetak bit će odobren i vi ćete prijeći na sljedeću fazu potpuno razvijenog prijedloga. 2.) Vaš projektni sažetak bit će odbijen. 3.) Vaš projektni sažetak bit će odobren s izmjenama.
2. točka odlučivanja Projektni prijedlog	<p>Kada se početni projektni sažetak odobri, vjerojatno će se od vas tražiti da razvijete potpuno razvijeni prijedlog. Baš kao i kod projektnog sažetka, postoje tri moguća scenarija:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Prijedlog je odobren i vi prelazite na pripremu i planiranje projekta. 2.) Prijedlog je odbijen. 3.) Prijedlog je odobren s izmjenama.
3. točka odlučivanja Odobrenje državnih tijela	<p>Većina državnih tijela (lokalnih ili nacionalnih) u okviru kojih se neki projekt odvija traži odobrenje prije postupanja. Državna tijela općenito moraju odobriti lokaciju, koncept i druge ključne elemente projekta prije nego što se prijeđe na sljedeću fazu.</p>

Tablica 3: Primjeri točaka odlučivanja u projektu Delta River

Točke odlučivanja u svakoj fazi razlikovat će se ovisno o projektu, organizaciji i kontekstu. Interne točke odlučivanja valja zatvoriti prije nego što se prijeđe na sljedeću fazu projekta. Ako točka odlučivanja ostane otvorena kada se prijeđe na sljedeću fazu, to može utjecati na sposobnost projektnog tima da učinkovito obavi korake koje valja obaviti u sljedećoj fazi.



Slika 13: Primjeri internih točaka odlučivanja kod identificiranja i definiranja

Primjerice, ako se ne dobije odobrenje državnih tijela i ako ta točka odlučivanja ostane otvorena, projektni tim može potrošiti resurse i napor u fazi pripreme projekta iako nema formalno odobrenje da

zapravo nastavi s projektom. To se može negativno odraziti na projekt, organizaciju i dionike ako projekt ne dobije odobrenje državnih tijela.

Dionici koji će biti uključeni u svaku internu točku odlučivanja također mogu varirati tako da treba razmisliti o tome koje interne točke odlučivanja valja uključiti i koje s kojim se dionicima treba konzultirati tijekom tih procesa.

Točke odlučivanja u hitnim slučajevima

Postojat će okolnosti u kojima će se radna okruženja projekta brzo mijenjati i trebat će donositi odluke kako bi se definiralo kako nastaviti s projektom. Tu u igru ulaze točke odlučivanja u hitnim slučajevima. Točke odlučivanja u hitnim slučajevima prisutne su kada valja brzo donijeti odluku o tome treba li nastaviti s projektom ili ga obustaviti. Primjer onoga što bi se moglo dogoditi jest u konfliktnom okruženju kada se okolnosti brzo razvijaju dovodeći projekt (i/ili članove tima) u opasnost.

Ta odluka neće uvijek biti u okviru razine autoriteta (tolerancije) voditelja projekta, u većini slučajeva neće biti. Voditelj projekta trebao bi surađivati s upravljačkom strukturom i dionicima kako bi odredili kada bi trebalo predvidjeti točku odlučivanja u hitnim slučajevima.

1.2.10 Kako su faze organizirane

Detaljno ćemo proći kroz svaku fazu tečaja Project DPro i naglasiti alate i procese kojima se postiže rezultat za svaku fazu. Format svake faze izgleda ovako:

- **uvod:** Naglašava važnost faze i pruža opći pregled ključnih komponenti koje valja uzeti u obzir tijekom te faze.
- **ključni rezultat:** Za svaku fazu postoji specifičan rezultat koji valja postići pomoću istaknutih alata i procesa.
- **što to znači u praksi:** Rezimira vezu prethodne faze i trenutne faze i uključuje sva dodatna razmatranja koja su vam potrebna tijekom faze.
- **ulazi:** Navodi sve dokumente i alate koji će biti korisni pri dovršavanju procesa za tu fazu.
- **proces:** Definira i navodi primjere svih procesa i alata za postizanje rezultata faze.

Dodatno smo naveli priče i mini studije slučaja koje prikazuju konkretne primjere toga kako alati i procesi izgledaju u praksi. Project DPro Guide povlači informacije iz raznih projekata u razvojnim i humanitarnim sektorima kako bi vam pružio širok spektar perspektiva.

2. POGLAVLJE FAZE TEČAJA PROJECT DPRO

2.1 Identificiranje i definiranje projekta

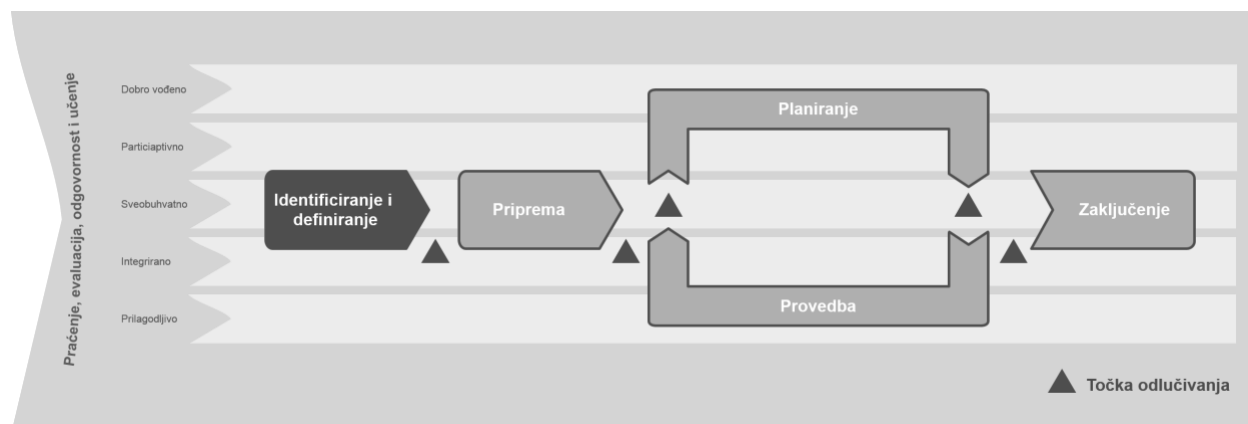
Teme u ovom poglavlju:

- ✓ identificiranje i definiranje potreba
- ✓ tipovi podataka i prikupljanje podataka
- ✓ 4 Bradshawove kategorije socijalnih potreba
- ✓ identificiranje i analiza dionika pomoću Vennova dijagrama
- ✓ stabla problema i ciljeva
- ✓ analiza trenutnog i budućeg stanja
- ✓ logički okvir

„Sve se stvari kreiraju dvaput: prvo mentalno, a zatim fizički. Ključ kreativnosti jest u mislima započeti s krajem, vizijom i predloškom željena rezultata.“

– Stephen Covey

2.1.1 Uvod



Slika 14: Fazni model tečaja Project DPro – identificiranje i definiranje

Svi projekti počinju kao ideja, potreba ili prilika koja se obrađuje, analizira i konačno razvija u projekt kojim se upravlja tijekom njegova životnog ciklusa. Tijekom tog procesa počinjemo odgovarati na ključno pitanje „Radimo li pravi projekt?“ Ako ovdje pogriješite, projekt će dugo biti pogrešan – čak i ako se sav rad na projektu dobro isplanira i provede. Ako ovo obavite dobro, već ste na pola puta.

U brojnim sektorima koji se oslanjaju na kulturu upravljanja projektima projekt započinje sa službenim odobrenjem projekta. To obično nije slučaj u razvojnim i humanitarnim sektorima. Postoje brojni

scenariji koji se mogu pojaviti i vjerojatno je da će životni ciklus projekta započeti s fazom identificiranja i definiranja projekta.

Tijekom faze identificiranja i definiranja projekta ulažu se vrijeme, resursi i napor kako bi se definirale potrebe, istražile mogućnosti, analiziralo projektno okruženje, njegovali odnosi, izgradilo povjerenje, razvila partnerstva i definirao okvir na visokoj razini za intervenciju. Odluke donesene tijekom faze identificiranja i definiranja projekta povezane su s postojećim strategijama (organizacijskim, programskim, sektorskim, nacionalnim itd.) i određuju cjelokupan okvir unutar kojega će se projekt zatim razviti.

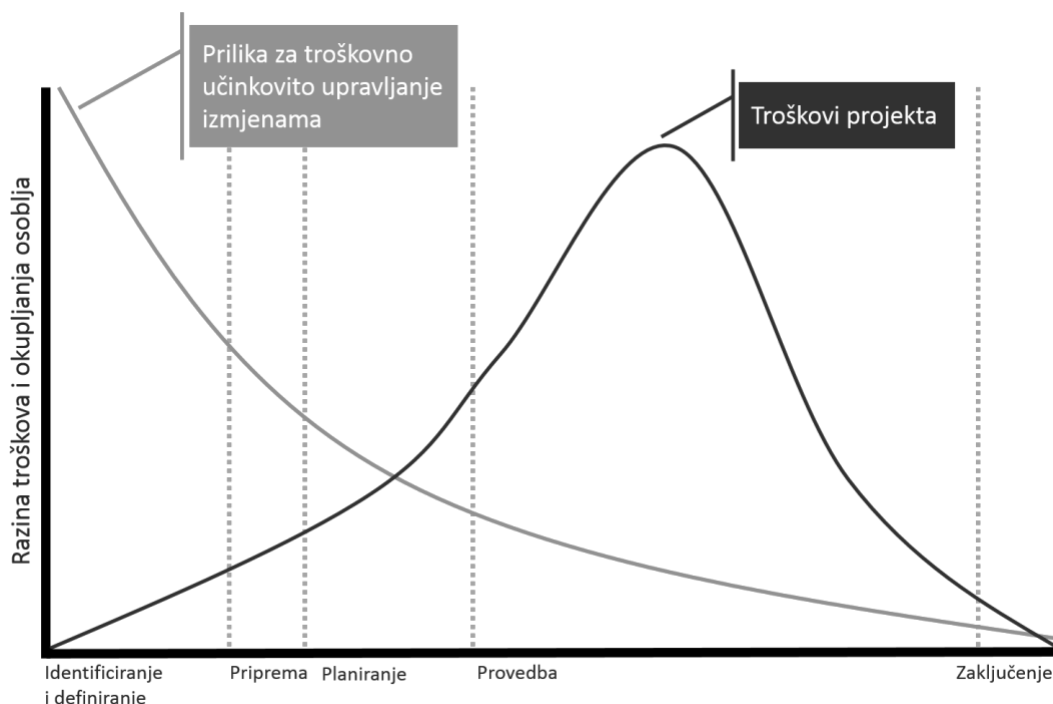
Projekt i intervencija

Ovi se pojmovi upotrebljavaju kao sinonimi u vodiču. Projekt je intervencija, aktivnosti koje se provode kako bi se „interveniralo“ u nekoj situaciji ili kontekstu.

Jedan od razloga zašto je faza identificiranja i definiranja projekta toliko važna jest zato što pruža najučinkovitiju mogućnost odgovora na temeljna pitanja o projektnim parametrima. Kao projektni tim zajedno ćete početi graditi temelj svojeg projekta kroz razne procese s konačnim rezultatima, koji će biti logički okvir i projektna povelja na visokoj razini.

Kao što je prikazano na slici (Slika 15), izmjene u projektu najlakše je napraviti na početku. Ako projektni tim želi izmijeniti ciljeve, raspored ili budžet projekta, to je lakše učiniti PRIJE nego što projekt započne (trošenje novca, iskorištavanje rasporeda i ulaganje resursa u dovršenje posla).

Kako projekt napreduje, postojat će druge prilike za preispitivanje pitanja opsega/kvalitete, budžeta/resursa i vremena/kalendara. No kada provedba projekta započne (kada se zaposli osoblje, započnu aktivnosti, alocira budžet i kada ostvarenja počnu biti opipljiva), porast će trošak izmjene tih parametara i bit će mnogo teže upravljati tim izmjenama. Stoga je važno da voditelj projekta upotrebljava prikupljene podatke za informiranje tih odluka tijekom faze identificiranja i definiranja projekta i da je opći pristup toj fazi otvorenost kreativnom istraživanju, razmjeni ideja, inventivnosti i raspravi o strategiji.



Slika 15: Prilika za troškovno učinkovito upravljanje izmjenama

2.1.2 Ključni rezultati

Analiza dionika

Upravljanje dionicima može izgraditi ili uništiti projekt. No doista je teško upravljati dionicima i angažirati ih ako si niste uzeli vremena kako biste detaljno analizirali tko su oni, kolika je njihova moć i utjecaj i ako niste istražili načine kako ih angažirati. Tijekom faze identificiranja i definiranja taj će proces započeti analiziranjem dionika i određivanjem njihove moći i utjecaja. Ta će analiza biti početna točka za strategiju upravljanja i angažiranja koja će se razviti u kasnijim fazama projekta.

Logički okvir projekta

Logički okvir projekta (logički okvir) ključan je proces i alat koji pomaže definirati kako će aktivnosti dovesti do rezultata i ishoda projekta. On također omogućuje definiranje bilo kakvih pretpostavki povezanih s objektivnim izjavama i uključuje projektne pokazatelje i sredstva za provjeru koja će se upotrijebiti za provjeru objektivnih izjava kroz projekt.

Projektni prijedlog

Projektni će se prijedlog u ovoj fazi vjerojatno predati kako bi dobio financijska sredstva. Kako bi se projekt dovršio, bit će potrebno razviti i ishoditi mnogo podataka kako bi se sastavio što sveobuhvatniji i precizniji prijedlog. Ključno je započeti s provođenjem analize na visokoj razini radi razmatranja o opsegu, budžetu, vremenskom okviru, rizicima, održivosti i zaključenju projekta. Morat ćete razmišljati i o zahtjevima tima i što će biti potrebno po pitanju resursa – ljudskih i materijalnih – kako bi se projekt učinkovito i uspješno proveo.

Projektna povelja na visokoj razini

U ovoj ćete fazi početi graditi svoj projekt provodeći analize na visokoj razini o rizicima, dionicima, ljudskim resursima, lancu opskrbe i održivosti. Rezultat tih procesa trebali bi biti projektna povelja na visokoj razini koja će se dalje razvijati tijekom faze pripreme projekta i projektni prijedlog koji će se predati kako bi se ishodila financijska sredstva.

MEAL u fazi identificiranja i definiranja (nadzor, evaluacija, odgovornost i učenje)

Angažiranje tima za MEAL (ili kontaktne točke) u ovoj fazi od ključne je važnosti. Voditelj projekta usko će surađivati s timom za MEAL kroz čitav projekt, ali posebno u ovoj fazi gdje će se provoditi mnogo analiza za koje će biti potrebna pomoć i doprinos tima za MEAL. To je posebno važno jer se provode procjene i potvrđivanje potreba i razvija prijedlog. Tim za MEAL bit će uključen i u pomaganje pri izradi logičkog okvira – potvrđujući pokazatelje, osiguravajući da je logika zdrava, pomažući testirati pretpostavke i osiguravajući da su sredstva potvrđivanja (validiranja) praktična.

2.1.3 Tko je uključen u ovoj fazi

Faza identificiranja i definiranja projekta pruža mogućnost – rano u projektu – za uspostavljanje participativnog pristupa prema dionicima. Dok participativni pristupi identificiranju i definiranju projekata mogu zahtijevati više vremena i resursa, uporaba tog pristupa:

- dionicima će pružiti mogućnost preuzimanja kontrole nad vlastitim razvojnim procesom
- ojačat će dizajn projekta pomoću podataka i povratnih informacija iz više perspektiva
- povećat će vlasništvo nad projektom među dionicima.

Želite biti sigurni da ste uključili što više članova tima i dionika, ali također morate imati na umu da u tom trenutku možda nisu angažirani ni voditelj projekta ni većina tima. Korisno je osigurati da su voditelj programa, tim za MEAL i drugi relevantni interni dionici dio procesa i da svoje znanje i informacije mogu prenijeti voditelju projekta kada on ili ona budu angažirani. Voditelj programa također može biti ključan ako je projekt uključen u neki od programa unutar organizacije, čime se osigurava da se ishodi podudaraju s cjelokupnom strategijom programa i daju smjernice voditelju projekta i timu za analize i procjene na visokoj razini koje se obavljaju tijekom ove faze.

Budući da ćete u ovoj fazi provoditi analize (procjene) na visokoj razini, ključno je i da uključite podršku i operativne timove u svojoj organizaciji. Valja se konzultirati s lancem opskrbe, ljudskim potencijalima i financijama, posebno tijekom procesa pisanja prijedloga. To osoblje može biti od velike pomoći pri osiguravanju preciznijih procjena što se tiče vremena, budžeta i opsega.

2.1.4 Što to znači u praksi

Mobilizacija resursa i sudjelovanje dionika

Stvarnost ove faze ponekad znači da je vrijeme za identificiranje projekta i definiranje dizajna i parametara opsega posla vrlo ograničeno. Zato je toliko važno strukturirano pristupiti identificiranju i definiranju projekta i mobiliziranju resursa koji su potrebni kako bi se to učinkovito odradilo.

U ovoj je fazi ključno angažirati dionike kako bi projekt uspio. Identificiranje i definiranje projekta može se olakšati participativnim procesom koji promiče povezanost s ranom intervencijom i pomaže odrediti prioritete.

Druga dobrobit angažiranja dionika u ovoj fazi jest postavljanje presedana za način na koji ćete surađivati s dionicima i koordinirati ih tijekom životnog ciklusa projekta. Angažiranje bi trebalo biti namjerno i strateško, uključivati sudjelovanje i mehanizme davanja povratnih informacija kada i ako je to prikladno. Iako to zahtijeva više vremena, dobrobiti politike participativnog angažiranja dionika uvelike nadmašuju izazove, posebno kada dođe do faza planiranja i provedbe projekta.

Točke odlučivanja

Točke odlučivanja ključne su u svakoj fazi projekta, ali su posebno relevantne u fazi identificiranja i definiranja. U ovoj se fazi postavlja temelj projekta tako da će pogreške u ovoj fazi izazvati domino efekt na uspjeh i učinak projekta kako on bude napredovao.

Definiranje formalnih točaka odlučivanja i uključivanje dionika u proces pomaže osigurati da radite pravi projekt na pravi način. Neki primjeri točaka odlučivanja tijekom faze identificiranja i definiranja mogu uključivati:

- **procjenu potreba:** Potvrđuje postoji li neka potreba i je li ona prioritet zajednice, dionika i korisnika. Informira projektne parametre pomoću podataka i povratnih informacija od dionika.
- **projektni sažetak:** Predstavlja koncept projekta na visokoj razini u kojem dionici (organizacija, programski tim i/ili donator) određuju zadovoljava li projekt kriterije za nastavak prema projektnom prijedlogu.
- **projektni prijedlog:** Definira elemente na visokoj razini projekta uključujući: opseg radova, budžet, vremenski okvir, rizike, dionike, logiku interveniranja i zahtjeve za resursima. Namijenjen je za dobivanje sredstava za financiranje.

Imajte na umu da je u ovoj fazi moguće uključiti dodatne točke odlučivanja i da će one ovisiti o vrsti i složenosti projekta, kao i o vremenskom okviru između početne projektne ideje (ili zahtjeva za prijedlog) i podnošenja projektnog prijedloga.

2.1.5 Ulazi

Za uspješno kretanje kroz fazu identificiranja i definiranja bit će vam potrebni razni dokumenti i podaci. Neki od njih mogu uključivati:

- projektni koncept/ideja
- referentni okvir iz poziva za podnošenje prijedloga
- lekcije naučene iz prethodnih, sličnih projekata
- programska teorija promjene

Dostupni ulazi ovisit će o vrsti projekta koji identificirate i definirate. Primjerice, ako odgovarate na poziv za podnošenje prijedloga od međunarodne nevladine organizacije ili donatora kao provedbenog partnera, vjerojatno ćete imati referentni okvir kojim ćete se voditi. Projekt će vjerojatno biti identificiran na visokoj razini i zahtijevati specifične podatke s vaše strane i daljnju detaljnu razradu parametara s vaše strane intervencije.

Ako ste pak primatelj projekta financiranog bespovratnim sredstvima, morat ćete identificirati i osmisliti projekt od početka do kraja, uključujući baš svaku komponentu projekta. Dosad ste već vjerojatno stekli općenitu ideju da je potrebno dalje istraživati i definirati pojedinosti projekta.

Procesi će biti jednaki za sve projekte u ovoj fazi, no vrsta projekta koji provodite odredit će razinu pojedinosti i podataka koji će vam biti potrebni kako biste u ovoj fazi uspostavili svoj projekt.

2.1.6 Proces

Definiranje potreba

Proces identificiranja i definiranja projekta trebao bi započeti tako da projektni tim prikuplja podatke i informacije koji identificiraju potrebe zajednice u potencijalnom području intervencije. Podatci koje prikupljate ne bi trebali biti ograničeni samo na ispitivanje problema koji se odnose na potrebe zajednice. Postoje brojni drugi čimbenici koje valja uzeti u obzir dok istražujete potrebe zajednice, koji će doprinijeti definiranju okvira za vaš projekt. Neki od tih čimbenika mogu biti:

- trenutne usluge koje se pružaju u tom području (bilo od same zajednice ili drugih organizacija)
- sudionici koji mogu biti uključeni u projekt
- jake strane i imovina zajednice
- nacionalni ili sektorski ciljevi i strategije.

Projektni sažetak

Projektni sažetak jest dokument na visokoj razini kojim se definira ideja nekog projekta, a može se upotrebljavati interno ili eksterno. U ovoj ste fazi možda već predali projektni sažetak internim dionicima u svojoj organizaciji ili donatorskoj agenciji ili međunarodnoj nevladinoj organizaciji kao odgovor na poziv za podnošenje prijedloga. Projektni sažetak odličan je alat koji možete upotrijebiti kako biste počeli izrađivati okvir i definirati svoj projekt u ovoj fazi.

Jedan od izazova pri prikupljanju podataka jest da taj proces može biti veoma subjektivan. Ljudi (kao pojedinci i kao članovi društvenih i interesnih skupina) mogu imati bitno različite ideje o tome što bi trebalo definirati kao „potrebu“, a što ne. Posljedica je toga da proces definiranja potreba na određenoj lokaciji može imati znatno različite rezultate ovisno o tome s kim ste se konzultirali i koji je pristup primijenjen.

MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje) i identificiranje potreba

U ovoj će fazi tim za MEAL ili kontaktna točka usko surađivati s voditeljem projekta i timom. Svako prikupljanje podataka trebalo bi uključivati suradnju s timom za MEAL ili predstavnicima.

Prikupljanje podataka

Podatci koje prikupljate u ovoj fazi neće biti ograničeni na potrebe i prioritete ciljane zajednice ili korisnika. To će biti druge informacije koje biste u ovoj trenutku u projektu trebali dobiti kako biste bolje razumjeli kontekst. Neki od takvih podataka mogu uključivati:

- pravno i regulatorno okruženje
- socijalne i kulturne uvjete i norme
- dostupnu i potrebnu infrastrukturu
- jake strane, prilike i viziju zajednice
- biološko/fizičko okruženje
- organizacijske mreže
- uspjehe i kapacitete

Te podatke možete prikupiti na razne načine, imajući na umu da u ovom trenutku vjerojatno nećete imati puno resursa s kojima možete raditi. Možda, primjerice, nećete imati namjenski proračun za provedbu potpunog napora oko prikupljanja podataka ili možda nećete imati mnogo ljudskih resursa kojima biste povjerali proces prikupljanja podataka. Dok definirate koje ćete izvore i metode primijeniti za prikupljanje podataka, morate imati na umu ta ograničenja.

Prije nego što proces prikupljanja podataka može započeti, valja razraditi plan koji uključuje:

- svrhu prikupljanja podataka
- resurse koji su dostupni za prikupljanje podataka
- potrebne ljudske resurse
- vremenski okvir koji je na raspolaganju za prikupljanje podataka / procjenu potreba

Uzmimo, primjerice, projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru. U ovom je trenutku projekt samo ideja za koju će biti potrebno više informacija i podataka koji će potvrditi da potreba postoji i pružiti informacije projektnom timu, koje će im pomoći da osmisle kako nastaviti s razvijanjem projekta.

U Tablica 4 naveden je jednostavan, ali strukturiran način kako odrediti koje informacije i podatke valja prikupiti za procjenu potrebe. U ovom su trenutku vrijeme i resursi ograničeni tako da bi proces prikupljanja podataka trebao biti što više fokusiran, a troškovi i resursi što učinkovitiji.

Što moramo znati?	Od koga / gdje možemo dobiti te informacije?	Koji će ljudski resursi biti potrebni?	Koliki će budžet biti potreban?	Koji će vremenski okvir biti potreban?
Koje su lokalne udruge, lokalna uprava, drugi čimbenici?	Sastanak s udrugom/zadruhom iz zajednice.	Iskusan terenski operativac.	Prijevoz, ručak, uredski materijal.	2 dana obilaska terena.
Kako se zbrinjava kućanski otpad?	Obitelji, udruge, zadruge u zajednici.	Terenski operativci koji posjećuju obitelji.	Prijevoz, ručak, uredski materijal.	Tjedan dana obilaska terena.
Kako se zbrinjava komercijalni/industrijski otpad?	Obilazak zajednice pješice, razgovor s članovima zajednice.	Iskusan terenski operativac.	Prijevoz, ručak, uredski materijal.	2 dana obilaska terena.

Tablica 4: Planiranje prikupljanja podataka za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru

Proces prikupljanja podataka zamislite kao mini projekt. On zapravo obuhvaća specifičan ishod (razumijevanje potreba), specifičan opseg posla, budžet i vremenski okvir, a svime time treba upravljati.

Ako ne uspijete ispravno isplanirati prikupljanje podataka, posljedica bi mogao biti neučinkovit proces, pri čemu bi se mogli prikupiti podatci koji nisu relevantni za projekt ili bi timu mogle nedostajati ključne informacije koje su od presudne važnosti za određivanje potreba za intervencijom.

Programski podatci, naučene lekcije i evaluacije

Ako je projekt dio nekog programa, možda su već dostupni podatci i informacije koje projektni tim može upotrijebiti za identificiranje ili potvrđivanje potreba. To može smanjiti količinu podataka koje valja prikupiti ako su podatci pravovremeni i relevantni.

Još jedan izvrstan alat za prikupljanje podataka u fazi identificiranja i definiranje jesu naučene lekcije i ocjene iz prethodnih projekata – samo ako su i one pravovremene. Te ocjene i naučene lekcije valja ugraditi u buduće projekte i one obično sadrže neke podatke i informacije koji se mogu upotrijebiti u novom projektu.

Tipovi podataka

Sekundarni podatci: informacije dostupne preko objavljenih i neobjavljenih izvora, uključujući pregled literature, istraživanja, ocjene, procjene, izvještaji nevladinih organizacija, UN-ovih agencija, međunarodnih organizacija i ureda državne uprave. Sekundarni podatci mogu biti vrlo troškovno učinkoviti i trebali bi biti prvi izvor kojemu se pristupa radi procjenjivanja podataka. Nažalost, pristup sekundarnim podatcima često je ograničen i potrebno ih je pažljivo interpretirati. Ponekad ćete morati primijeniti prikupljanje primarnih podataka kako biste provjerili pouzdanost i relevantnost sekundarnih podataka za specifičan kontekst ili kako biste dobili dublje, specifičnije informacije. Imajte na umu da sekundarni podatci mogu biti kvantitativni ili kvalitativni.

Prednosti	Nedostatci
<ul style="list-style-type: none"> • relativno troškovno učinkovito i može se provesti preko interneta i/ili pretraživanja zapisa • Zahtijeva manje ljudskih resursa u procesu. • Zahtijeva manje vremena za provedbu u usporedbi s prikupljanjem primarnih i sekundarnih podataka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Može biti izazovno pronaći aktualne podatke. • Nisu svi izvori izrađeni na jednak način. Uporaba pouzdanih resursa može biti izazov pojedincima koji nisu vješti s tradicionalnim metodama istraživanja.

Tablica 5: Prednosti i nedostatci sekundarnih podataka

Primarni kvantitativni podatci: U situacijama u kojima sekundarni izvori ne pružaju dovoljno informacija ili ako informacije jednostavno nisu dostupne, organizacije mogu prikupljati podatke pristupima kvantitativnog ocjenjivanja (ankete, upitnici, testovi, standardizirani instrumenti za promatranje) koji se fokusiraju na informacije koje je moguće izbrojiti i podvrgnuti statističkoj analizi.

Prednosti	Nedostatci
<ul style="list-style-type: none"> • Kvantitativni su podatci skalabilni tako da možete dobiti velik broj odgovora i generalizirati rezultate. • Ako su pitanja i odgovori dobro napisani, u rezultatima će biti manje osobnih mišljenja. • Moguće je upotrijebiti standardne pristupe i uspoređivati rezultate s drugim podacima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvantitativni podatci mogu mjeriti dubinu situacije. • Kontekstualizacija je također teška ako postoje standardna pitanja i odgovori za svakog ispitanika.

Tablica 6: Prednosti i nedostatci primarnih kvantitativnih podataka

Primarni kvalitativni podatci: Za razliku od pristupa kvantitativnih podataka, kvalitativni pristupi nastoje prikupiti iskustva sudionika uporabom riječi, slika i objekata (pa čak i neverbalnih znakova koje ispitanici daju). Kvalitativni podatci najčešće se prikupljaju kao otvoreni razgovor, za razliku od tipičnog formata anketa, upitnika i testova s pitanjima i odgovorima.

Prednosti	Nedostatci
<ul style="list-style-type: none"> • Pruža širok spektar informacija na temelju iskustva ispitanika. • Pruža detaljnije informacije i povratne informacije nego kvantitativni podatci. • Pomaže projektnom timu u boljem razumijevanju konteksta kroz iskustva ispitanika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne mogu se skalirati niti generalizirati. • Zahtijevaju dosta vremena i resursa za provedbu. • Zahtijevaju da tim za prikupljanje podataka raspolaže znanjem i iskustvom za provedbu metoda za prikupljanje kvalitativnih podataka.

Tablica 7: Prednosti i nedostatci primarnih kvalitativnih podataka

Prednosti i nedostatke svake metode valja odvagati s obzirom na vrijeme i resurse koji su vam u tom trenutku dostupni u projektu. Trebate pažljivo odabrati najprikladnije (i troškovno najučinkovitije) alate i pristupe za prikupljanje informacija. Postoje razna mišljenja o tome koja je metoda prikupljanja podataka najbolja – kvantitativna ili kvalitativna, primarna ili sekundarna. Svaka metoda ima svrhu i prednosti. Primarni se podatci, primjerice, često doživljaju preferiranima u odnosu na sekundarne podatke. No u stvarnosti projektni tim možda nema dostupnih kapaciteta ni resursa za provođenje cjelokupnog kvantitativnog istraživanja.

Mješovite metode prikupljanja podataka

Ova metoda obuhvaća kombinaciju izvora primarnih kvantitativnih, primarnih kvalitativnih, a ponekad čak i sekundarnih podataka. Pristup mješovite metode pruža čvrst temelj za ispitivanje podataka iz raznih perspektiva.

Sekundarni podatci	Primarni kvantitativni podatci	Primarni kvalitativni podatci
✓ pregled literature	✓ znanje, praksa i istraživanja	✓ razmjena ideja
✓ pregled zapisa	✓ pokrivenosti	✓ dijagrami afiniteta
✓ postojeće statistike	✓ anketiranje kućanstava	✓ ciljane skupine
✓ indeksi	✓ standardizirani testovi i	✓ povijesni narativi
✓ dokumenti državnih tijela	ankete	✓ vremenski okviri
✓ dokumenti drugih nevladinih organizacija	✓ standardizirani instrumenti za promatranje	✓ mapiranje lokacije
	✓ antropometrijska mjerenja	✓ polustrukturirani intervjui
		✓ intervjui s ključnim informatorima
		✓ vježbe rangiranja

Tablica 8: Tipovi podataka

Dok prikupljanje primarnih podataka može biti specifično usmjereno na konkretne potrebe predloženog projekta, prikupljanje primarnih podataka također može zahtijevati mnogo vremena i novca i uključivati mnogo ljudi. Stoga mnoge organizacije preporučuju da se prvi ciklus prikupljanja podataka temelji na sekundarnim podatcima, a da sljedeći ciklusi upotrijebe pristupe prikupljanja primarnih podataka kako bi popunili praznine koje nisu pokriveno sekundarnim podatcima.

Nadalje, iako percepcija obično sugerira da su kvalitativni podatci manje strogi od kvantitativnih podataka, kvantitativni pristupi često za sobom povlače rizik od povećanih očekivanja lokalnih zajednica i partnera i mogu biti prilično skupi. Za razliku od toga, kvalitativno ocjenjivanje podataka može biti strogo ako se planira i provodi stručno, a može i otkriti korisne uvide u razloge iza trendova koji su identificirani sekundarnim i kvantitativnim pristupima.

Kombinacija sekundarnih i primarnih metoda (uključujući kvalitativne i kvantitativne alate) u istom procesu prikupljanja podataka može pružiti sveobuhvatniju, integriranu sliku na temelju koje projektni tim može donositi odluke. Naposljetku, sve se svodi na donošenje odluka.

Prije nego što započnete s prikupljanjem podataka, sebe i svoj tim morate zapitati: „Kako ćemo upotrebljavati te podatke?“ Ako nemate prihvatljiv odgovor na to pitanje, nemojte nastaviti. U ovoj su fazi vrijeme i resursi predragocjeni da bi se trošili na prikupljanje podataka samo radi prikupljanja podataka. Mnoge vježbe ocjenjivanja prikupile su opsežne podatke koji su rezultirali opsežnim

dokumentima koji često leže u ladici i skupljaju prašinu. Ti su dokumenti loša uporaba resursa, mogu značiti nedopušteno ulaženje u živote dionika i stvaraju pogrešna očekivanja koja mogu naštetiti važnim odnosima s partnerima i/ili korisnicima.

Uvijek kada započinjete proces prikupljanja podataka, imajte na umu sljedeće pitanje dok određujete koje podatke morate prikupiti i kojim metodama:

- ✓ Koje informacije moram dobiti?
- ✓ Od kojih izvora mogu dobiti te informacije? Postoje li pouzdani sekundarni izvori koje mogu upotrijebiti?
- ✓ Kako će mi te informacije pomoći u procesu odlučivanja o projektu?
- ✓ Ima li tim za prikupljanje podataka tehničke i ljudske resurse za učinkovito prikupljanje tih podataka?
- ✓ Mogu li se informacije koje dobijem upotrijebiti za druge projekte ili programe?
- ✓ Kako, kada i tko će analizirati podatke?
- ✓ Kako ćemo upravljati informacijama i podacima koje dobijemo procesom prikupljanja i kako ćemo ih arhivirati?

Triangulacija podataka

Pristup za ograničenje subjektivnosti definiranja problema i rada kroz različite perspektive „stvarnih“ potreba primjenom triangulacije podataka. Triangulacija je moćna tehnika koja olakšava potvrđivanje podataka kroz unakrsnu provjeru s više od dvaju izvora. Primjerice, ako ispitivanje upotrebljava samo jednu metodu (perspektivu) prikupljanja podataka, skloni smo vjerovati da su nalazi snažni. Ako ispitivač primjenjuje dvije metode (perspektive), rezultati mogu biti u sukobu. No primjenom triju metoda/perspektiva kako bi se odgovorilo na pitanje nadamo se da će se rezultati barem dviju od tri međusobno podržati. S druge strane, ako se dobiju tri sukobljena odgovora, ispitivač zna da valja preformulirati pitanje, ponovno razmotriti metode ili i jedno i drugo.

Triangulacija podataka u svojoj srži povećava pouzdanost i valjanost rezultata ispitivanja. Kombiniranjem više perspektiva i metoda istraživači se mogu nadati da će nadvladati slabosti ili odstupanja i probleme koji proizlaze iz jedne metode ili jedne perspektive promatrača – i tako povećati vjerodostojnost i valjanost rezultata.

Jedan od načina uporabe triangulacije u procesu identificiranja potreba jest primjena pristupa koju je uveo američki sociolog Jonathan Bradshaw koji je vjerovao da ocjenjivanje potreba treba istražiti četiri vrste potreba u zajednici i da bi prisutnost svih vrsta potreba ukazivalo na stvarnu potrebu.

4 Bradshawove kategorije socijalnih potreba obuhvaćaju: osjetilne, zahtijevane, normativne i usporedne potrebe.

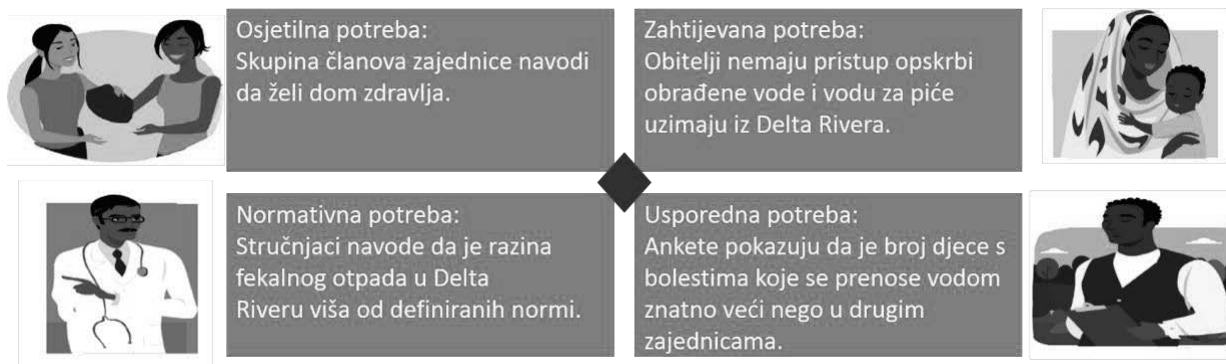
- **osjetilne potrebe** – Osjetilne potrebe fokusiraju se na razmišljanja i snove same zajednice, što oni misle da bi trebalo biti prioritet. Osjetilna potrebna vjerojatno je subjektivna i može se bolje opisati kao „želja“. Na osjetilnu potrebu nužno utječe znanje i očekivanje pojedinca, što može biti nerealno i/ili nedostupno. Primjerice, majke bi mogle izraziti nezadovoljstvo neredom i boležljivošću, što je rezultat nedostatka higijenskih uvjeta – ali mogu ne biti svjesne alternativnih mogućnosti koje postoje kako bi promijenile svoje trenutno stanje.
- **zahtijevane potrebe** – Ova vrsta potrebe obično se uočava promatranjem. Što zajednica zahtijeva svojim radnjama? Primjerice, ako postoje duge liste čekanja za neku uslugu, to znači da je ta potreba prioritet za zajednicu. Ponekad se zahtijevane potrebe poklapaju s onime što je zajednica

spomenula kroz svoju osjetilnu potrebu. No ponekad te potrebe možda nisu konkretno javno identificirane (kao osjetilna potreba) kao rezultat političkih/kulturnih pritisaka ili zato što nitko nikada nije pitao za to. Obitelji, primjerice, možda nisu verbalno izrazile svoje nezadovoljstvo nedostatkom higijenskih uvjeta, ali sada počinju identificirati lokacije na kojima odlažu svoj kućanski otpad (jame za smeće).

- **normativne potrebe** – Ova vrsta potrebe uspoređuje trenutnu situaciju sa skupom profesionalnih ili stručnih standarda. Često te potrebe identificiraju profesionalci ili stručnjaci – liječnici, inženjeri, zdravstveni djelatnici itd. Primjerice, sanitarni stručnjak može navesti da su količine fekalnih tvari u vodi za kućanstvo više od standarda koje je definiralo ministarstvo zdravstva.
- **usporedne potrebe** – Ove potrebe uspoređuju trenutnu situaciju sa situacijom drugih. Jedna od najčešćih primjena ovog pristupa bila je usporedba pristupa ljudi resursima. Ovaj pristup prepoznaje da je potreba relativan koncept i da stoga svaku raspravu o potrebi valja provesti u kontekstu usporedbe među ljudima. Primjerice, članovi ribarske zadruga mogu uočiti da je riblji fond veći u susjednom gradu koji ima sanitarne objekte.

Potvrđivanje potreba

Ako vaš projekt ulazi u okvir programa ili preko poziva za podnošenje prijedloga, može biti da je projektni koncept već definiran. U ovom trenutku neće biti potrebno provesti cjelovitu analizu potreba, ali će vam biti korisno da dodatno definirate i potvrdite potrebe jednostavnim procesom potvrđivanja potrebe. Možda želite prikupiti podatke povezane s ciljanim korisnicima i kontekstom u kojem ćete provoditi kako biste osigurali da je projekt izvediv i da su prethodno definirane potrebe još uvijek valjane.



Slika 16: Bradshawove kategorije socijalnih potreba

Dok organizacije istražuju potrebe zajednice, izazov će biti osigurati da je proces identificiranja potreba precizan i pošten. Pojedinci i skupine često – na temelju svojih uočavanja i iskustava – već imaju neku ideju o tome koji tip projekta ili usluge preferira određena razvojna organizacija. Razvojne organizacije moraju izbjegavati dijeliti prioritete sa zajednicom prije nego što identificiraju njihove potrebe jer pripadnici zajednice mogu dati odgovore koji će im osigurati da budu odabrani za sudjelovanje i korist. Primjerice, ako se zna da neka razvojna organizacija primarno podržava projekte vezane uz vodu, onda je vjerojatno da će sudionici projekta izražavati svoje probleme i rješenja na takve načine za koje smatraju

da će ih učiniti prikladnima za potencijalne intervencije koje ta razvojna organizacija preferira – projekt vezan uz vodu.

Analiza potreba

Svrha prikupljanja podataka jest široko istraživanje i prikupljanje informacija o raznim pitanjima, dok je svrha analize potreba organiziranje i ispitivanje podataka tako da je iz njih moguće izvući korisne informacije. Kada identificirate i definirate potrebe za projekt, svoju analizu potreba želite organizirati u dvije kategorije: analizu trenutnog i budućeg stanja.

Analiza trenutnog stanja: Gdje smo sada? Kakva je trenutno situacija na terenu? Kakvi su uvjeti u zajednici? S kojim se problemima suočavaju i koji su prioriteti za intervencije? Tko su dionici povezani s problemom? Kakve kapacitete mi, kao projektni tim i partneri, imamo za uspješno postavljanje ovakve intervencije?

Analiza budućeg stanja: Što predviđamo, gdje ćemo biti na kraju projekta? Kakve promjene očekujemo do kraja projekta? Koji su rizici koji bi mogli ometati našu sposobnost postizanja promjene? Kakva je održivost intervencije? Može li se promjena održati nakon što projekt zadrži?

Analiza trenutnog stanja

Primarne komponente analize trenutnog stanja jesu istraživanje dionika, njihove moći i utjecaja u projektu, kao i identificiranje detalja problema koji će projekt obrađivati. U ovom ćete trenutku razmjenjivati ideje pokušavajući istraživati razne temeljne uzroke i izravne utjecaje problema primjenom alata stablo problema i uporabom Vennova dijagrama i matrice dionika kako biste ocijenili i detaljno razradili dionike uključene u projekt.

Analiza dionika

Dionici mogu izgraditi ili uništiti naše intervencije i zato se u tečaju Project DPro toliko naglašava analiza dionika i upravljanja. U ovom ćete vodiču vidjeti referenciju za uporabu participativnih pristupa i uključivanje dionika ako i kada je to moguće. Kako bi se to moglo učiniti, sveobuhvatnu analizu dionika valja provoditi i revidirati kroz čitav životni ciklus projekta.

Iskustvo pokazuje da kada se dionici previde ili pogrešno razumiju u projektu ili ako su njihovi interesi loše zastupani ili isključeni tijekom projekta, rezultat često mogu biti neočekivani i neželjeni ishodi.

Projekti koji zahtijevaju vrijeme za identificiranje i razumijevanje dionika imaju koristi od:

- ✓ jasnijeg razumijevanja pojedinaca, skupina i institucija koji će biti pogođeni projektnim aktivnostima i koji bi trebali imati koristi od njih
- ✓ boljih pokazatelja kapaciteta tih dionika
- ✓ informiranijeg razumijevanja tko bi mogao utjecati na planiranje i provedbu projekta i doprinijeti tome.

Kako bi uspio, projektni tim mora razviti disciplinu upravljanja tim odnosima s dionicima. Članovi tima moraju razumjeti stvarnost i složenost interesa i odnosa, procijeniti i predvidjeti učinke (pozitivne i negativne) na sve skupine dionika te osmisliti i provesti planove angažiranja koji potiču na sudjelovanje u projektu i snažnu komunikaciju.

Komponente snažnog sustava upravljanja dionicima uključuju:

1. identificiranje dionika (identificiranje i definiranje)
2. analizu dionika (identificiranje i definiranje)
3. angažiranje dionika (priprema projekta)
4. komunikaciju s dionicima (planiranje projekta)
5. pregled i analizu (neprestano)

1. korak: Identificiranje dionika

Tijekom faze identificiranja i definiranja želite započeti tako da prvo identificirate i analizirate dionike povezane s projektom. Angažiranost i komunikaciju nastaviti ćete razvijati i detaljno razrađivati dok prelazite u druge faze svojeg projekta, a kako bismo vam pomogli da počnete razmišljati o širokom spektru dionika povezanih sa svojim projektom, Project DPro podijelio je dionike u šest kategorija.

Kategorija dionika	Opis i primjeri
Korisnici	Ljudi koji će izravno imati koristi od proizvoda i/ili usluga iz projekta. Primjerice, u projektu izgradnje zahoda u Delta Riveru korisnici obuhvaćaju članove zajednice koji imaju koristi od zahoda i poboljšanja kvalitete riječne vode.
Vodstvo	Ljudi ili skupine ljudi koji imaju interes u načinu na koji se upravlja projektom. Ova kategorija, primjerice, može uključivati sljedeće podskupine: <ul style="list-style-type: none"> • odbore projekta, upravljačke skupine ili sponzore koji upravljaju upravljačkim okvirom projekta • revizore i regulatore koji definiraju zahtjeve za usklađenost i regulatorni okvir projekta • ulagače (pojedince ili organizacije) ili međunarodne nevladine organizacije koji financiraju projekt. Ti ulagači mogu biti eksterni (npr. ako donatorska organizacija osigurava financiranje) ili interni (npr. ako se projekt financira internim sredstvima).
Pružatelji usluga	Pojedinci koji aktivno sudjeluju u radu projekta. U ovu kategoriju ulaze voditelji, članovi tima, provedbene organizacije, izvođači i dobavljači.
Utjecajne osobe	Osobe koje mogu mijenjati (pozitivno ili negativno) smjer projekta. Primjer mogu biti lokalni mediji, državni službenici, poslovni interesi ili vođe zajednice.

Ovisni subjekti	Oni koji od projekta žele nešto drugo od onoga što je planirano kao konačni proizvod ili usluga. Ovisni su subjekti obično drugi projekti ili funkcijske jedinice organizacije kojima je potrebno jedno od ostvarenja projekta.
Održavatelji	Skupine odgovorne za održavanje proizvoda ili usluge nakon što projekt završi. Ako pogledamo naš projekt izgradnje zahoda kao primjer, od lokalne općine Delta River može se očekivati da preuzme srednjoročno i dugoročno vlasništvo nad održavanjem zahoda jednom kada projekt završi.

Tablica 9: Kategorije dionika

Neka od razmatranja koja valja imati na umu pri razvrstavanju sudionika u kategorije:

- **dionici se mogu preklapati po kategorijama:** Postoje brojne situacije u kojima bi pojedinac ili skupina ušli u više od jedne kategorije. Primjerice, zajednice mogu biti korisnici (tijekom projekta) i održavatelji (kada se projekt zaključi).
- **podjela kategorija u potkategorije:** Kategorije se mogu podijeliti u potkategorije ako to pomaže. Kategorija dionika iz vodstva, primjerice, već je podijeljena u tri potkategorije.
- **kategorije dionika razvijaju se tijekom vremena:** U područje intervencije mogu ući novi dionici dok drugi gube svoj utjecaj ili interes. Stoga je identificiranje dionika neprestan proces koji valja preispitivati u intervalima tijekom životnog ciklusa projekta.

Razmišljanje o popisu dionika na visokoj razini u ovoj je fazi veoma korisno kako bi se razvilo razumijevanje konteksta i rano postavila očekivanja dionika. Ako primjenjujete participativni pristup svojem projektu, to će osigurati i da angažirate prave dionike u pravo vrijeme u svakoj fazi projekta. Zasad razmislite o potencijalnim dionicima na temelju šest kategorija koje smo prethodno naveli.

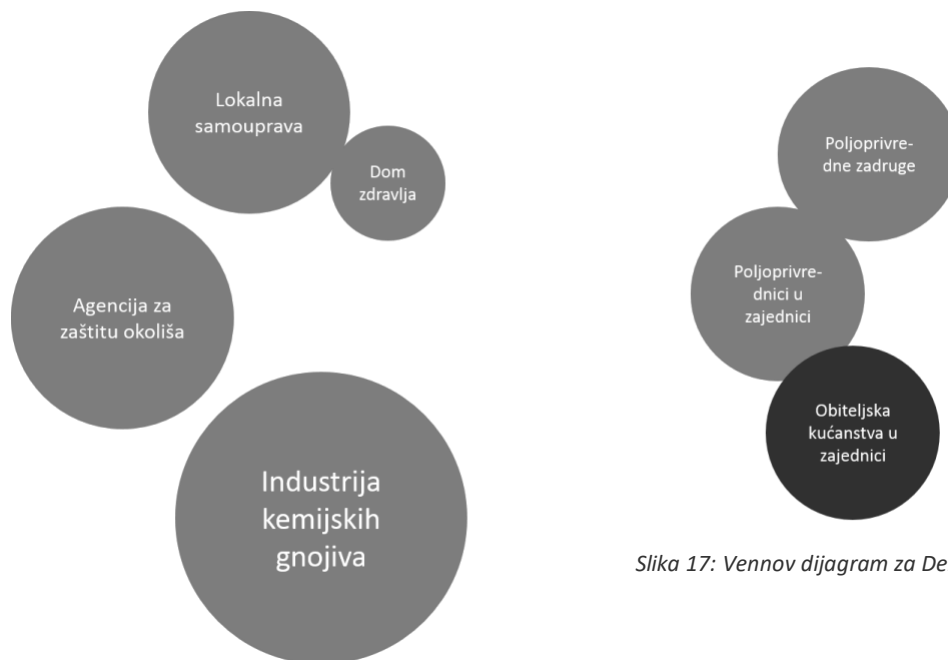
2. korak: Analiza dionika

Neka pitanja koja će vam pomoći pri analiziranju: Hoće li zagovarati vaš projekt i pružiti podršku? Hoće li biti izazov za napredak vašeg projekta? Ti će se odnosi dalje razvijati u kasnijim fazama, ali je važno da u fazi identificiranja i definiranja počnete razmišljati o njima. Proces analize dionika uključuje:

- **istraživanje interesa dionika:** Što bi mogli dobiti ili izgubiti kroz projekt? Koja su očekivanja dionika (pozitivna i/ili negativna)? Koje resurse mogu angažirati? Koje su potencijalne uloge za dionike? Koji su njihovi kapaciteti? Jesu li održavatelji ili blokatori?
- **skiciranje utjecaja dionika:** Utjecaj se odnosi na moć koju dionici imaju nad projektom, kao što je njihov autoritet pri donošenju odluka ili njihova sposobnost da pozitivno ili negativno utječu na projektne aktivnosti ili dionike. Kolika je razina suradnje ili sukoba u odnosima između dionika? Tko ima moć ostvariti promjenu za neposredne probleme, skrivena pitanja i temeljne uzroke?

Vennovi dijagrami izrađeni su radi analize i ilustriraju prirodu odnosa između skupina dionika. Vennov dijagram razvijen je iz perspektive pojedinog dionika projekta (ili skupine dionika projekta). Svaki krug u dijagramu identificira dionika koji je uključen u projekt. Veličina upotrijebljenog kruga može pomoći prikazati odgovarajuću moć/utjecaj svakog dionika, a prostorni razmak upotrebljava se kako bi se prikazala odgovarajuća prednost ili nedostatak radnog odnosa/interakcije između različitih skupina/organizacija. Vennovi dijagrami obično se upotrebljavaju kao alat za participativno planiranje s ciljanim skupinama kako bi im se pomoglo da izrade profil svojeg koncepta takvih odnosa.

Na slici (Slika 17) prikazan je primjer uporabe Vennova dijagrama za identificiranje moći i utjecaja više dionika koji su uključeni u poljoprivredu i kućanstva u zajednici koja živi uz rijeku. Uočite da je Vennov dijagram prikazan kroz perspektivu **jedne skupine dionika**, u ovom slučaju, najranjivijih obitelji. Veličina i lokacija kruga koji predstavlja industriju pokazuje da je veoma moćna, ali udaljena. Primjenom iste logike, Agencija za zaštitu okoliša udaljena je i jasno poravnata s interesima industrije. Ranjive obitelji predstavljaju interese široke zajednice i u bliskom su odnosu s poljoprivrednicima i zadrugama.



Slika 17: Vennov dijagram za Delta River – iz perspektive obitelji

Matrica analize dionika upotrebljava **ishode iz Vennova dijagrama** (ili drugih alata za skiciranje utjecaja dionika) kako bi dalje **identificirala, razradila i prenijela** interese, kapacitete i potencijalna djelovanja dionika projekta. Za razliku od Vennova dijagrama, matrica omogućuje daljnji narativ koji pruža dodatne podatke koji se odnose na dionike, njihove interese, njihov utjecaj i potencijalna djelovanja za obradu interesa dionika. Matrica analize dionika živi je dokument koji bi valjalo ažurirati u određenim točkama tijekom projekta. Točke odlučivanja izvrsna su prilika za okupljanje projektnog tima kako bi se ponovno analizirali dionici i kako bi se osiguralo da se s njima komunicira i da ih se angažira na odgovarajućoj razini.

Opis dionika	Kategorija dionika	Interes u projektu	Moć i utjecaj	Odnos
Obitelji iz zajednice Delta River 450 kućanstava ispušta otpad i otpadne vode u rijeku koja se upotrebljava i kao izvor pitke vode i za ribarenje.	Korisnici	Smanjiti učestalost bolesti koje se prenose vodom i poboljšati pristup objektima za WASH (vodu, sanitarne uvjete i higijenu), uključujući zahode.	Mogu smanjiti ispuštanje fekalnog otpada u rijeku, ali nisu svjesni učinka toga.	Glavni korisnici projekta izgradnje zahoda
Poljoprivrednici i zadruga 200 osoba s niskim primanjima, malih obiteljskih poduzeća, organiziranih u neformalne zadruge	Održavatelji	Održati i poboljšati sredstva za život. Onečišćenje utječe na volumen i kvalitetu proizvodnje. Pati zdravlje obitelji, posebno djece i majki.	Potencijalni pružatelji usluga. Kroz utjecaj zadruge mogu tražiti promjene u industriji i općini.	Zadruge i poljoprivredna radna snaga koju čine članovi obitelji
Općina Delta River Agencija za zaštitu okoliša i lokalna samouprava	Utjecajne osobe	Zanima ih poboljšati uvjete zajednice i približiti se obiteljima (odnos).	Potencijalni održavatelji. Imaju sredstva za reviziju industrije.	Nema otvorene komunikacije s članovima zajednice.
Industrija kemijskih gnojiva Velika industrija koja proizvodi gnojiva između ostalih kemijskih proizvoda.	Utjecajne osobe	Ograničena trenutna motivacija za promjenu.	Imaju financijske i tehničke resurse za primjenu novih čišćih tehnologija.	Dobro povezani s vladajućom strankom (vladom).
Dom zdravlja Javni dom zdravlja koji pruža zdravstvenu skrb i usluge zajednici.	Korisnici	Smanjenje bolesti koje se prenose vodom smanjit će i potrebu za zdravstvenim uslugama koje su preopterećene.	Može zagovarati u ime zajednice.	Blizak odnos sa zajednicom i lokalnom samoupravom

Tablica 10: Matrica analize dionika

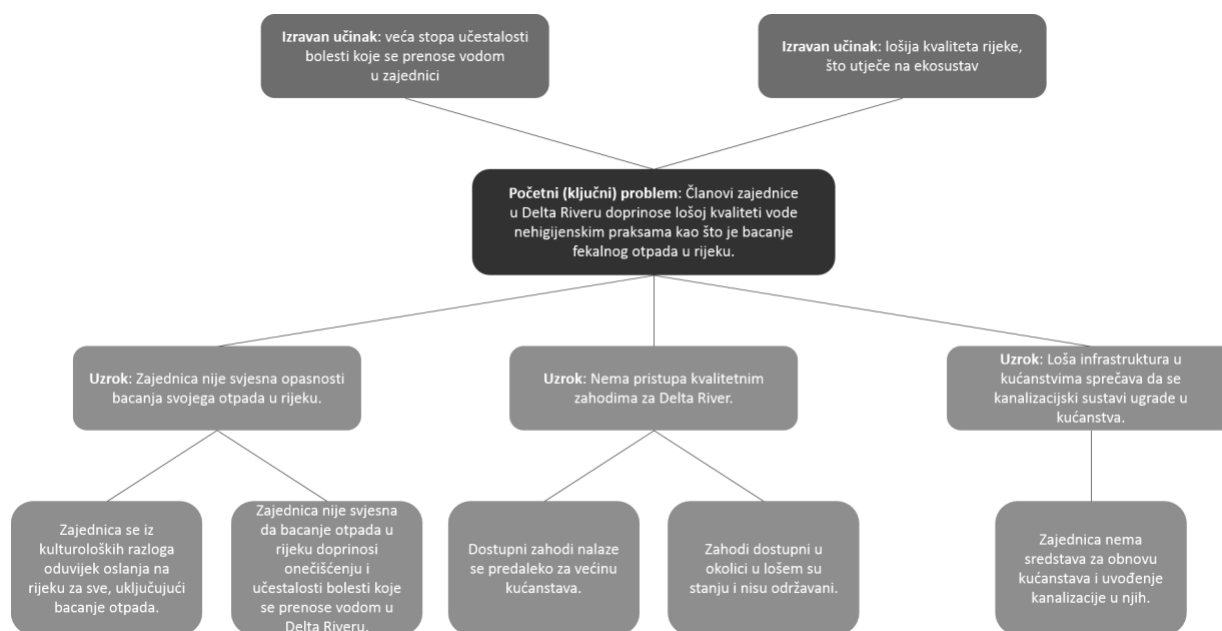
Problemsko stablo

Možda ste već identificirali opći problem s kojim se suočava zajednica u kojoj ćete raditi ili odgovarate na zahtjev koji vam je prikazao problem. Odličan način za dodatno usavršavanje i detaljnu razradu prioriteta vaše projektne intervencije jest uporaba **problemskog stabla**.

Dok razvijate problemsko stablo, važno je započeti proces identificirajući ključni problem koji se može identificirati otvorenim procesom razmjene ideja s dionicima ili unaprijed identificirati na temelju preliminarne analize postojećih informacija. Kada identificirate ključni problem, proces razrade sljedećeg problemskog stabla (po mogućnosti kroz participativni grupni proces) završava primjenom ovih uputa:

- problemi koji izravno uzrokuju početni problem stavljaju se ispod (uzroci)
- problemi koji su izravni učinci početnog problema stavljaju se iznad (učinci).

Glavno pitanje iza logike problemskog stabla jest „Što to uzrokuje?“ Ako se kombiniraju dva ili više uzroka kako bi se postigao neki učinak, oni se stavljaju na isto mjesto u dijagramu. Strelice uzroka i učinka upotrebljavaju se kako bi se povezale razine problemskog stabla.



Slika 18: Problemsko stablo za Delta River

Za naš projekt izgradnje zahoda početni je problem u tome što članovi zajednice u Delta Riveru doprinose lošoj kvaliteti vode nehigijenskim praksama kao što je bacanje fekalnog otpada u rijeku. Odatle su identificirana tri primarna uzroka:

1. Zajednica nije svjesna opasnosti bacanja svojega otpada u rijeku.
2. Nema pristupa kvalitetnim zahodima za Delta River.
3. Loša infrastruktura u kućanstvima sprečava da se kanalizacijski sustavi ugrade u kućanstva.

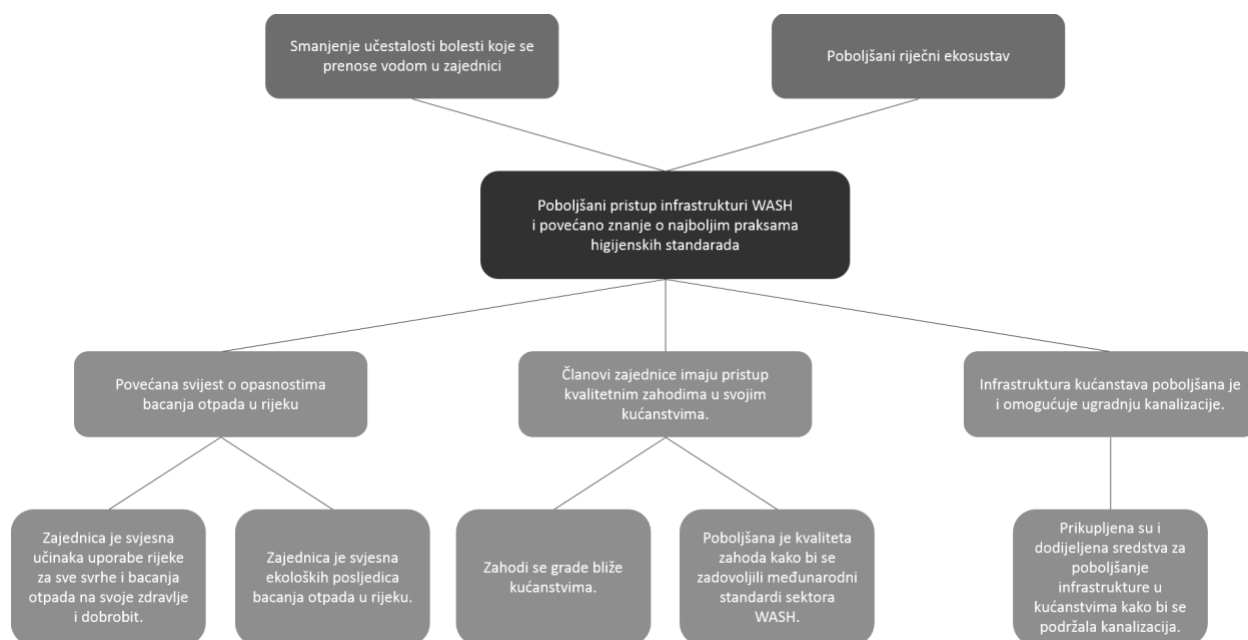
Rezultat, ili izravni učinci, jest da Delta River ima veću stopu učestalosti bolesti koje se prenose vodom u zajednici i da je rijeka lošije kvalitete, što utječe na ekosustav.

Ova verzija problemskog stabla pojednostavljena je i moguće je dodati dodatne razine kako bi se dobili apsolutni temeljni uzroci početnog problema. Važno je i imati na umu da želite istražiti problem kao cjelinu, a ne samo u odnosu na unaprijed stvorene predodžbe o tome kakvu intervenciju možete provesti, nego detaljno istražiti temeljne uzroke i učinke problema. Participativni pristup nevjerojatno je koristan u ovoj vježbi jer pruža uvid i pomaže raščlaniti problem u detaljnije uzroke.

Analiza budućeg stanja

Stablo ciljeva

Kada dovršite problemsko stablo, sljedeći je korak izraditi **stablo ciljeva koje počinje identificirati potencijalne intervencije koje bi se mogle provesti kako bi se „popravilo“ što ne valja u problemskom stablu**. U svojem najjednostavnijem obliku stablo ciljeva zrcalna je slika problemskog stabla – pri čemu se svaka izjava iz problemskog stabla pretvara u pozitivno objektivnu izjavu. Dok problemsko stablo prikazuje uzrok i učinak odnosa, stablo ciljeva prikazuje odnose sredstava za postizanje svrhe.



Slika 19: Stablo ciljeva za Delta River

Jednom kada se identificira širok spektar potreba, sljedeći je izazov analizirati potrebe koje su identificirane i odrediti postoji li prikladna opravdanost za projektnu intervenciju.

U ovom bi trenutku razvojna organizacija trebala uzeti u obzir dva ključna strateška pitanja:

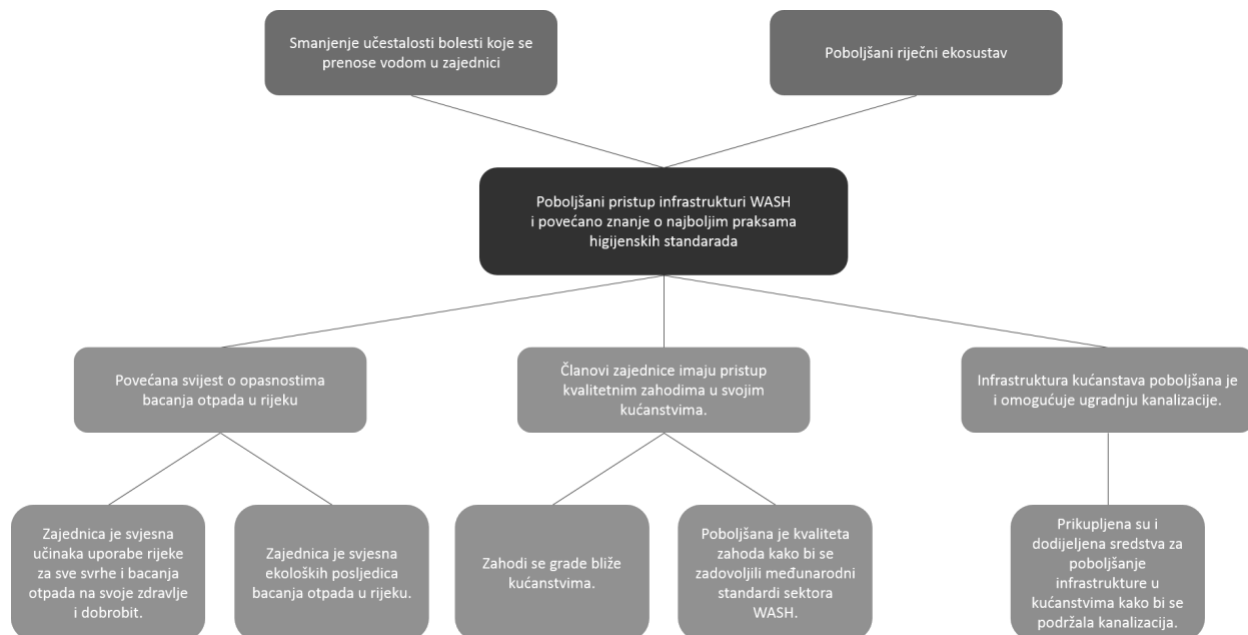
- Koji će elementi stabla ciljeva biti uključeni u projektnu intervenciju?
- Koji elementi neće biti uključeni u opseg projekta?

Postići konsenzus s dionicima o ovim pitanjima može biti teško, a proces odlučivanja potencijalno može postati prilično složen i nezgodan.

Ova će pitanja pomoći projektnom timu i dionicima pri odlučivanju o tome gdje će projekt intervenirati, o uslugama koje pruža, kome će se usluge pružiti i kako će se usluge pružiti.

Ako se vratimo na projekt Delta River, opseg kriterija za odabir potreba obuhvaća dostupnost resursa, kapacitete provedbene organizacije, prioritete lokalne samouprave i potrebe kućanstava. Još jedno razmatranje koje valja istražiti jesu intervencije koje u ovoj zajednici provode druge nevladine organizacije i organizacije. Na temelju tih kriterija projektni je tim razvio **stablo rješenja / drugih mogućnosti, koje prikazuje ishode i ciljeve** (vidi svjetlije plave kućice na slici u nastavku) koje valja

slijediti kako bi se riješio temeljni problem. Važno je napomenuti da i stablo drugih mogućnosti prikazuje koji elementi neće ući u opseg projekta (narančaste kućice na slici (Slika 20)).



Slika 20: Stablo rješenja / drugih mogućnosti za Delta River

U praksi je analiza budućeg stanja rijetko jednostavna. Dok analiza budućeg stanja može identificirati širok spektar potencijalnih intervencija za neki projekt, rijetko je slučaj da neka organizacija može provesti sve aktivnosti navedene u analizi budućeg stanja. U ovom bi trenutku razvojna organizacija trebala uzeti u obzir tri ključna strateška pitanja:

- Koji će elementi biti uključeni u projektну intervenciju?
- Koji elementi neće biti uključeni u opseg projekta?
- Koji će se kriteriji upotrijebiti za donošenje tih odluka?

Ta pitanja mogu biti teška i organizacije će biti suočene s brojnim drugim mogućnostima. Valja navesti konkretne odluke o opsegu projekta. Gdje će projekt intervenirati? Koje će se usluge pružiti? Kome će se usluge pružiti?

Kolektivni učinak i analiza opsega

Od ključne je važnosti biti svjestan toga kakve intervencije provode druge organizacije i nevladine organizacije s ciljanim korisnicima u zajednici. Vjerojatno vaša organizacija neće biti u stanju pratiti sve interventne linije sa stabla ciljeva jer se ne uklapaju u stručnost, prioritete ili strategiju organizacije. No postoje druge organizacije koje imaju stručnost i mogu postići intervencije koje vaša organizacija ne može postići. Dakle, postoji mogućnost da vi koordinirate, komunicirate i surađujete s drugima kako biste radili na zajedničkom učinku za zajednicu.

Postizanje konsenzusa o ovim pitanjima može biti izazovno, a proces odlučivanja ima potencijala postati prilično složen i nezgodan. Posljedično je važno da projektni tim jasno identificira i odredi prioritete za brojna razmatranja koja ulaze u igru dok odlučuje o tome što će biti uključeno u eventualni projekt, a što će biti izostavljeno iz njega.

U tablici 11 navedene su te komponente koje valja uzeti u obzir pri određivanju koje intervencije valja pratiti i što će biti u opsegu, a što izvan opsega.

Kategorija	Vodeća pitanja
Treba određivanje prioriteta	Kojim je potrebama posvećena najviša razina pozornosti tijekom ocjenjivanja/analize? Za obradu koje potrebe bi se činilo da ima najveći potencijal za učinak?
Eksterna razmatranja o programu	Tko još radi u predloženom području intervencije? Koje su prednosti njihova programa? Koje postojeće aktivnosti upotpunjuju analizu stabla ciljeva?
Prikladnost	Je li predloženi pristup prihvatljiv ciljanoj populaciji i skupinama ključnih dionika? Primjerice, bi li program o reproduktivnom zdravlju bio prikladan i u skladu s vjerskim i kulturnim normama?
Institucionalni kapacitet	Koje su prednosti vaše organizacije? Koje su razine kapaciteta vaših provedbenih partnera?
Dostupnost resursa	Je li dostupno financiranje? Postoji li potencijal za rast? Koje prilike postoje za povećanje resursa?
Troškovna učinkovitost	Je li stopa povrata ulaganja prihvatljiva?
Tehnička izvedivost i održivost	Može li se predloženi posao realno izvesti? Može li se rad iz projekta održati i održavati tijekom vremena?
Interna razmatranja o programu	Koji su strateški prioriteti za vašu organizaciju u regiji? Zemlji? Drugo? Koje su prednosti programa vaše organizacije? Koje prioritete vaša organizacija ima s obzirom na geografiju? Korisnike? Drugo?
Razmatranja o portfelju	Odgovara li projekt širem portfelju projekata u organizaciji?

Tablica 11: Analiza opsega

Prioriteti i očekivanja u određivanju opsega posla

Identificiranje potreba i prioriteta za neku intervenciju može biti komplicirano. Što se dogodi ako se vaša procjena potreba, zahtjevi donatora i povratne informacije od korisnika ne podudaraju? Što ćete učiniti? To može biti doista izazovan scenarij, a oduku o tome koji prioritet ili potrebu valja prilagoditi ne bi trebalo ostaviti samo voditelju projekta. Angažman dionika i vodstva projekta ključan je ako postoje konkurentski prioriteti. Trebalo bi održati raspravu kako bi se dodatno ispitale potrebe, prioriteti i očekivanja raznih dionika tako da projektnom timu bude jasno u kojem smjeru valja krenuti.

Logika projektne intervencije

Jednom kada ste identificirali intervenciju koju ćete slijediti, vrijeme je da definirate kako ćete postići ishode koje želite. Za to upotrebljavamo logički okvir.

Matrica logičkog okvira identificira i komunicira logičke odnose unutar projekta prateći vertikalno i horizontalno razmišljanje koje povezuje razine matrice. Odnosi između elemenata na svakoj razini logičkog okvira ilustriraju vertikalnu logiku koja će rezultirati postizanjem krajnjeg cilja projekta.

Iako postoje brojne verzije logičkih okvira projekta, Project DPro primjenjuje model logičkog okvira s četirima razinama, koji uključuje sljedeća ostvarenja:

1. **Aktivnosti** su radnje koje se obavljaju i preko kojih se ulazi (financijski, ljudski, tehnički i vremenski resursi) mobiliziraju kako bi se proizvela ostvarenja (obuka, izgradnja itd.) nekog projekta za koji osoblje može biti odgovorno i koje, ako se zbroje, proizvode rezultate.
2. **Rezultati** su materijalna i nematerijalna ostvarenja koja proizlaze iz projektnih aktivnosti. To obuhvaća proizvode, dobra, usluge i promjene (npr. obučene ljude s povećanim znanjem i vještinama, kvalitetu gradnje cesta) koji se zbrajaju i doprinose ishodima.
3. **Ishodi** su ono za što se očekuje da će projekt postići na razini korisnika (npr. postupna uporaba znanja i vještina u stvarnoj praksi, transport robe izgrađenim cestama tijekom vremena) i što će doprinijeti promjenama na razini populacije (smanjena pothranjenost, povećani prihodi, povećani urodi itd.) koje se zbrajaju i pomažu u postizanju ciljeva i učinka tijekom vremena.

Varijacije logičkog okvira

Logički okviri mogu biti zbunjujući, prvenstveno zato što se čini da svaki donator i organizacija upotrebljavaju drukčiju verziju. Logički okviri od jedne do druge organizacije obično se razlikuju samo u terminologiji. Vertikalna i horizontalna logika ostaje jednaka neovisno o pojmu koji se upotrebljava za opisivanje svake razine.

4. **Ciljevi** su konačni rezultati ili učinci najviše razine (transformacija, održivost, sredstva za život, dobrobit itd.) kojima projekt doprinosi (konačan cilj u brojnim logičkim okvirima). Primjer bi bio cilj na razini sektora ili ishod na razini programa.

Kao voditelja projekta vaša je primarna odgovornost na razinama aktivnosti i rezultata jer je to ono što morate kontrolirati na razini projekta. Ako je vaša vertikalna logika zdrava, a vaša horizontalna logika (o čemu ćemo govoriti kasnije u ovom poglavlju) ostane, postići ćete svoj ishod. Ova se vježba temelji na poslu koji ste obavili u analizi budućeg stanja tako da provodi izravnu liniju od odabrane intervencije do doprinosa ključnom problemu.

	Opis projekta	Pokazatelji	Sredstva provjere	Pretpostavke
Cilj	Ako se dogode ISHODI, to treba doprinijeti općem CILJU.			
Ishod(i)	Ako se postižu REZULTATI, moguće je postići ISHODE.			
Rezultati	Ako se provode AKTIVNOSTI, moguće je postići REZULTATE.			
Aktivnosti	Ako se na raspolaganje stave odgovarajući RESURSI/ULAZI, moguće je provesti AKTIVNOSTI.			

Tablica 12: Vertikalna logika logičkog okvira

Na temelju intervencije koja je identificirana i definirana primjenom analize trenutnog i budućeg stanja, vertikalna logika našeg projekta izgradnje zahoda u Delta Riveru mogla bi izgledati otprilike ovako kako je navedeno u nastavku. Ovo nije sveobuhvatan opis ciljeva pod svaku cijenu, nego je prikazano kao primjer kako bi se ilustrirao odnos uzroka i posljedica našeg projekta.

	Opis
Cilj	Poboljšanje kvalitete riječne vode u Delta Riveru.
Ishod(i)	Poboljšani pristup kvalitetnim zahodima za zajednicu Delta Rivera.
Rezultati	1.1 Izgrađeni su kvalitetni zahodi. 1.2 Lokalna općina obučena je za održavanje zahoda. 1.3 Zajednica Delta River zagovara obučavanje o vrijednosti i uporabi zahoda.
Aktivnosti	1.1.1 Specifikacije i lokacije zahoda osmišljene su i potvrđene u dogovoru s timom inženjera. 1.1.2 Gradnja poklopca i konstrukcije za zahod. 1.1.3 Postavljanje konstrukcije za zahod i provođenje kontrole kvalitete.

Tablica 13: Opisi logičkog okvira

Kada smo definirali projektni cilj, ishode, rezultate i aktivnosti, postavljamo si sljedeće pitanje: „Što bi potencijalno moglo ometati (obično izvan kontrole projekta) vertikalnu logiku projekta?“ Na svakoj razini logičkog okvira postoje vanjski čimbenici koji mogu utjecati na uspjeh projekta, i to su pretpostavke. Pretpostavke upotpunjuju horizontalnu logiku logičkog okvira i moraju ostati točne kako bi aktivnosti dovele do rezultata, a rezultati do ishoda. Pretpostavka je hipoteza o potrebnim uvjetima, internim i eksternim, koji su identificirani u dizajnu kako bi se osiguralo da pretpostavljeni uzročno-posljedični odnosi funkcioniraju kao što je očekivano i da planirane aktivnosti proizvedu očekivane rezultate.

	Opis projekta	Pokazatelji	Sredstva provjere	Pretpostavke
Cilj				
Ishod(i)				Ako se prati horizontalna logika i ako su pretpostavke točne, onda će projekt vjerojatno uspjeti.
Rezultati				
Aktivnosti				

Tablica 14: Horizontalna logika logičkog okvira

Važno je doista razmišljati o pretpostavkama u logičkom okviru. Ako ti uvjeti nisu točni, bit će ugrožen uspjeh projekta. Pretpostavke su obično pozitivno formulirane i izravno su povezane s vašim projektnim aktivnostima, rezultatima, ishodima i ciljem. Pretpostavke su ujedno i izvrstan način kako da počnete razmišljati o rizicima u vašem projektu. Razmišljajte o njima kao u odnosu „ako i onda“. Ako postignemo svoje rezultate i ako su naše pretpostavke točne, onda ćemo postići svoje ishode.

Cilj	Pretpostavka
Ishod: povećano ekonomsko osnaživanje poljoprivrednika kroz poboljšane prinose usjeva ječma	
Rezultat: Poljoprivrednici dobivaju kvalitetno sjeme ječma za sjetvu.	Vremenski uvjeti ostaju povoljni za klijanje sjemena. Nema suše ni poplava.

Tablica 15: Pretpostavke, 1. primjer

Cilj	Pretpostavka
Ishod: poboljšana prehrana za najranjiviju djecu	
Rezultat: Djeca dobivaju 3 nutritivno potpuna obroka dnevno.	Ne postoje zdravstveni problemi koji bi spriječili djecu da apsorbiraju hranjive tvari u 3 potpuna obroka dnevno.

Tablica 16: Pretpostavke, 2. primjer

Posebno je važno fokusirati se na pretpostavke na razinama rezultata i ishoda u logičkom okviru. Pretpostavke na tim razinama čine temelj logike projektne intervencije. Ovdje se povezuju ostvarenja postignuta na razini rezultata i socijalna promjena koju želimo na razini ishoda. Ako se vratimo na naš projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru, rezultati projekta jesu:

- 1.1 Izgrađeni su kvalitetni zahodi.
- 1.2 Lokalna općina obučena je za održavanje zahoda.
- 1.3 Lokalna općina zagovara vrijednost i uporabu zahoda i podučena je o tome.

Pretpostavka na razini rezultata jest da će povećana dostupnost zahoda i povećana svijest o zahodima znatno povećati uporabu zahoda – i tako poboljšati kvalitetu vode i zdravlje zajednice.

Nakon što se definiraju ciljevi i identificiraju povezani rizici i pretpostavke, konačni element logičkog okvira jesu **pokazatelji** postignuća i **sredstva provjere** za svaku razinu logičkog okvira.

Pokazatelj je kvantitativna ili kvalitativna mjera koja se upotrebljava za opisivanje promjene. Kako bi pokazatelj mjerio promjenu, mora imati osnovicu (mjeru ili opis trenutne uspješnosti subjekta i/ili komparator) kao početnu referentnu točku. Osnovice valja definirati na početku projekta ili blizu

početka. Uspješnost tijekom provedbe projekta mjeri se u odnosu na cilj (poboljšanja, promjena ili postignuće koji se očekuju tijekom provedbe projekta) uzimajući u obzir osnovicu.

Pokazatelji prikazuju u kojoj mjeri projekt postiže svoje planirane ulaze, rezultate, ishode i ciljeve. Oni u specifičnim, mjerljivim pojmovima navode uspješnost koju valja postići na svakoj razini promjene. Pokazatelji također pomažu ukloniti nejasne i neprecizne izjave o tome što je moguće očekivati od projektnih intervencija.

Tablica 17 pruža smjernice za razvoj pokazatelja na svakoj razini logičkog okvira.

Elementi	Smjernice za pokazatelje
Cilj – konačan cilj ili rezultat ili učinak na najvišoj razini, kojemu projekt doprinosi	Pokazatelji su dugoročni učinci koji nisu specifični za pojedini projekt. Umjesto toga, oni su programski, podsektorski ili sektorski ciljevi kojima će doprinijeti i razni drugi projekti i varijable. Primjeri: transformacija, održivost, sredstva za život i dobrobit.
Ishodi – što projekt očekuje postići na razini korisnika, što se zbraja i pomaže u postizanju ciljeva i učinka tijekom vremena	Pokazatelji na ovoj razini ključni su, ali može biti teže odrediti ih. Proširena skupina korisnika, ciljana populacija, institucije koje surađuju i lokalni partneri žele promjenu. Primjeri: uporaba znanja i vještina u stvarnoj praksi tijekom vremena, povećan pristup, smanjena pothranjenost, poboljšani prihodi i povećani urodi.
Rezultati – opipljiva ostvarenja koja su rezultat projektnih aktivnosti i koja su uglavnom pod kontrolom upravljanja projektom – koja se zbrajaju i doprinose ishodima	Pokazatelje na ovoj razini lakše je odrediti nego na razini ishoda jer predstavljaju opipljiva dobra i usluge koje projekt pruža. Sve rezultate valja postići do kraja razdoblja provedbe projekta i u skladu s rasporedom uključenim u projektni plan. Primjeri: obučeni ljudi s povećanim znanjem i vještinama, izgrađene kvalitetne ceste, isporučena roba i pružene usluge
Aktivnosti – radnje koje se poduzimaju, kroz koje se mobiliziraju ulazi kako bi se proizvela ostvarenja za koja osoblje može biti odgovorno – i koje, ako se zbroje, proizvode rezultate.	Ne razvijaju sve razvojne organizacije pokazatelje na razini aktivnosti. Pokazatelji na ovoj razini uglavnom su izravno povezani s opisom same aktivnosti. Primjeri uključuju: aktivnosti osoblja, stvarne troškove u usporedbi s budžetom, uporabu opreme, komponente obuke i komponente izgradnje.

Tablica 17: Smjernice za pokazatelje po razini logičkog okvira

Pri razvoju pokazatelja norma je primjena kriterija SMART kao smjernica za konceptualizaciju pokazatelja uspješnosti. SMART je pokratak sljedećeg značenja:

- **Specific (specifično)** – Pokazatelji moraju biti specifični i fokusirati se na promjenu koja se očekuje na svakoj razini. Što se ili tko se mijenja?
- **Measurable (mjerljivo)** – Pokazatelj mora biti kvantificiran i mjerljiv. Može li se pokazatelj ocijeniti objektivno i neovisno?
 - kvantiteta – očekivani brojevi prikaz onoga što valja postići
 - kvaliteta – narativni ili slikovni opis očekivanih postignuća
 - lokacija – geografska granica očekivanih postignuća.
- **Achievable (ostvarljivo)** – Pokazatelji moraju biti ostvarljivi u okviru trokuta ograničenja projekta (budžet/resursi, vrijeme/budžet i opseg/kvaliteta).
- **Relevant (relevantno)** – Pokazatelji moraju precizno mjeriti promjenu koju projekt želi generirati. Mjeri li pokazatelj praktično i troškovno učinkovito rezultate, ishode i/ili cilj?
- **Time-bound (vremenski određeno)** – Pokazatelj bi trebao identificirati određeno vrijeme i datum. Dokad će se pokazatelj postići? Može li se pokazatelj postići unutar definiranog vremenskog okvira?

Raščlamba pokazatelja

Raščlamba pokazatelja predstavlja raščlanjivanje pokazatelja u kategorije za temeljitiju analizu. Neki od primjera kako je moguće raščlaniti pokazatelje: spol, geografska lokacija, socioekonomski status i dobna skupina. Imajte na umu da je svrha raščlambe omogućiti bolje razumijevanje promjena koje se događaju na razini svake kategorije. Raščlamba će ovisiti o pokazatelju i o tome kakva je informacija potrebna za dublju analizu.

Ako kao primjer uzmemo naš projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru, jedan od pokazatelja na razini ishoda jest % povećanje u uporabi zahoda do kraja projekta u usporedbi sa situacijom prije projekta. Može biti korisno raščlaniti ovaj pokazatelj po spolu i dobnoj skupini kako bi se ispitalo da li neka od tih skupina (muškarci ili žene, mladi, osobe srednje dobi, stariji) ne upotrebljava zahode.

Sredstva provjere jesu izvori iz kojih dobivamo informacije kako bismo mjerili svoje pokazatelje. Sredstva provjere trebala bi biti troškovno učinkovita i izravno mjeriti pokazatelje. Najbolji savjet za pokazatelje i sredstva provjere jest – neka bude jednostavno. Što je pokazatelj složeniji, to su složenija (a posljedično i izazovnija za mjerenje) i sredstva provjere.

Tablica 18 prikazuje djelomično sastavljen logički okvir povezan sa studijom slučaja za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru koju smo ranije spominjali. Sadržaj ovog logičkog okvira pruža primjere vertikalne i horizontalne logike projekta te također pruža primjere pretpostavki i pokazatelja koji se nalaze na svakoj razini logičkog okvira.

	Opis	Pokazatelji	Sredstva provjere	Pretpostavke
Cilj	Poboljšanje kvalitete riječne vode u Delta Riveru.	% smanjenje prisutnosti zagađivača u Delta Riveru	Ispitivanja kvalitete vode	Nema potrebe za pretpostavkama na ovoj razini.
Ishod(i)	Poboljšani pristup kvalitetnim zahodima za zajednicu Delta Rivera.	% povećanje uporabe zahoda do kraja projekta u usporedbi sa situacijom prije projekta % članova zajednice koji izražavaju zadovoljstvo udaljenošću, kvalitetom i stanjem zahoda do kraja projekta	Anketni podatci Razgovori fokusnih skupina sa zajednicom	Ne postoje dodatni izvori zagađenja u Delta Riveru. Zahode održava općina kako bi se osiguralo da i dalje funkcioniraju na najvećoj mogućoj razini kvalitete.
Rezultati	1.1. Izgrađeni su kvalitetni zahodi. 1.2. Lokalna općina obučena je za održavanje zahoda. 1.3. Zajednica Delta River zagovara obučavanje o vrijednosti i uporabi zahoda.	1.1. Broj zahoda izgrađenih u okviru od 50 metara od kućanstava do kraja 2. faze projekta 1.2. Broj obučenog osoblja općine koje pokazuje znanje o tehničkom održavanju zahoda do kraja projekta 1.3. Broj obučenih zagovaratelja u zajednici koji pokazuju znanje o uporabi i vrijednosti zahoda do kraja 1. faze	1.1. Podatci inženjerskih ispitivanja 1.2. Potvrde o pohađanju obuke i provjeri znanja prije i poslije 1.3. Potvrda o pohađanju obuke i provjeri znanja prije i poslije	1.1. Pristup zahodima i svijest o dobrobiti osigurat će da zajednica upotrebljava zahode. 1.2. Osoblje općine ostaje na svojem položaju i prenosi znanje o održavanju novim članovima osoblja. 1.3. Zagovaratelji u zajednici imaju dovoljno moći i utjecaja kako bi uvjerali zajednicu za upotrebljava zahode.
Aktivnosti	1.1.1. Specifikacije i lokacije zahoda potvrđene su u dogovoru s timom inženjera. 1.1.2. Gradnja poklopca i konstrukcije za zahod 1.1.3. Postavljanje konstrukcije za zahod i provođenje kontrole kvalitete	Ulazi: materijali za izgradnju zahoda, inženjer za WASH (voda, sanitarni uvjeti i higijena), kurikulum obuke o održavanju zahoda, materijali za zagovaranje		

Tablica 18: Logistički okvir za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru

U našem primjeru Delta Rivera postoji nekoliko komponenti logičkog okvira koje valja istaknuti. Prva je rezultat 1.2: Lokalna općina obučena je za održavanje zahoda. To je rezultat koji je izravno povezan s održivošću projekta. O održivosti ćemo govoriti dalje u vodiču, ali je važno napomenuti da se održivost projekta i plan za nastavak proizvoda ili usluga nakon zaključenja projekta razmatraju čak i u najranijim fazama projekta.

Druga komponenta koju ste možda uočili jest pokazatelj rezultata 1.1: Broj zahoda izgrađenih u okviru od 50 metara od kućanstava do kraja 2. faze projekta Ovo je spolno osjetljiv pokazatelj za WASH (voda, sanitarni uvjeti i higijena)³, a to je nešto što morate uzeti u obzir pri identificiranju i definiranju logike svojeg projekta. Spolno osviještena politika postala je uobičajena praksa u razvojnim i humanitarnim sektorima koja osigurava da u obzir uzimamo specifične potrebe svih ljudi, fokusirajući se na ravnopravnost spolova. Možda će u vaš projekt biti potrebno ugraditi specifične metodologije i pokazatelje kako bi se osigurao spolno osviješten pristup. U ovom primjeru pokazatelj je standardni spolno osjetljivi pokazatelj za sektor WASH (voda, sanitarni uvjeti i higijena). Stručnjaci su utvrdili da je udaljenost velik čimbenik za pristup žene i djece objektima za WASH (voda, sanitarni uvjeti i higijena) tako da bi zahode trebalo izgraditi ne dalje od 50 metara od kućanstava.

Budite svjesni da je logički okvir živi dokument i da bi ga trebalo ažurirati ako se u projektu provedu bilo kakve promjene i to kroz procese razgovora i odgovarajućeg odobrenja i opravdanja. To je i alat koji se može upotrebljavati za praćenje i evaluaciju, kao i za planiranje projekta. Dok se krećete kroz projekt, ključno je održavati ga „živim“ i redovito ažurirati.

Analize na visokoj razini (procjene)

Tijekom faze identificiranja i definiranja bit će korisno uključiti analize (procjene) na visokoj razini kako bi se podržalo definiranje intervencije, kao i kako bi se pomoglo u procesu pisanja prijedloga – ako je to potrebno. Trebalo bi provesti barem sljedeće analize: dionika, rizika, ljudskih resursa, lanca opskrbe i održivosti.

Uvijek kada provodite analizu, trebali biste uključiti razne dionike u proces kako biste osigurali temeljitiju analizu. Primjerice, ako je za projekt potrebno ispitati ljudske resurse, uključite kontaktnu točku u odjelu za ljudske resurse u vašoj organizaciji. Uključivanje tih dionika u ranoj fazi stvara ozračje za njihovu uključenost i sudjelovanje u ostatku projekta.

Rano započinjanje s radom

U ovoj fazi projekta želite započeti s donošenjem odluka o tome kako zamišljate da će se projekt dalje razvijati. Primjerice, kakva će upravljačka struktura biti najučinkovitija i najprikladnija? Koji su alati za upravljanje projektom prioritet? Morate početi razmišljati o okviru za projekt, čak i u ovoj ranoj fazi. Stvarnost je takva da često ima malo vremena između odobrenja prijedloga i očekivane provedbe projekta. Ako se odmaknete od svojih analiza i rano započnete raditi na razvoju projekta, proces od odobrenja prijedloga do pripreme, planiranja i provedbe projekta bit će izbalansirani i opsežniji i dovest će do blažeg prijelaza između faza.

³ https://www.unicef.org/gender/files/Gender_Responsive_WASH.pdf

Analiza rizika

Sveobuhvatna procjena rizika i upravljanje rizicima ključni su za uspjeh projekta, ali se često zanemaruju ili smatraju nečime što se obavlja kako bi se postigla usklađenost u fazi pisanja prijedloga. U fazi identificiranja i definiranja vaš primarni zadatak bit će početi istraživati potencijalne rizike povezane s vašim projektom.

Dok istražujete rizike svojeg projekta, važno je priznati da je svaki projekt jedinstven i da nije moguće razviti jedan skup kategorija rizika koji bi odgovarao svim organizacijama i projektima. Projektni timovi moraju istražiti kontekst svojeg specifičnog projekta i razviti skup kategorija rizika koji odgovara njihovim jedinstvenim potrebama. Neke potencijalne kategorije projektnog rizika uključuju:

Strateški/komercijalni

- neispunjavanje ugovornih obveza od strane dobavljača
- prijevara/krađa
- Provedbeni partneri ne postižu željeni ishod.

Ekonomski / financijski / tržišni

- oscilacije deviznog tečaja
- nestabilnost kamatnih stopa
- inflacija
- Kretanja na tržištu negativno utječu na planove.

Pravni i regulatorni

- Novo ili izmijenjeno zakonodavstvo poništava pretpostavke projekta.
- neishođenje odgovarajućeg odobrenja (npr. planiranje, dopuštenje)
- nezadovoljavajući ugovorni aranžmani

Organizacijski / upravljački / ljudski faktori

- loše vodstvo
- neodgovarajući autoritet ključnog osoblja za izvršavanje uloga
- loši postupci odabira osoblja
- nedostatak jasnoće o ulogama i odgovornostima
- sukobi osobnosti
- nedostatak operativne podrške

Politički

- promjena vlade ili vladinih politika
- rat i nemiri
- nepovoljno javno mnijenje / intervencije medija
- uplitanje političara u razvojne odluke

Okolišni

- prirodne katastrofe
- iznenadne promjene vremenskih obrazaca

Tehnički / operativni / infrastrukturni

- neodgovarajući dizajn
- klizanje dosega
- nejasna očekivanja

Rizici upravljanja projektom

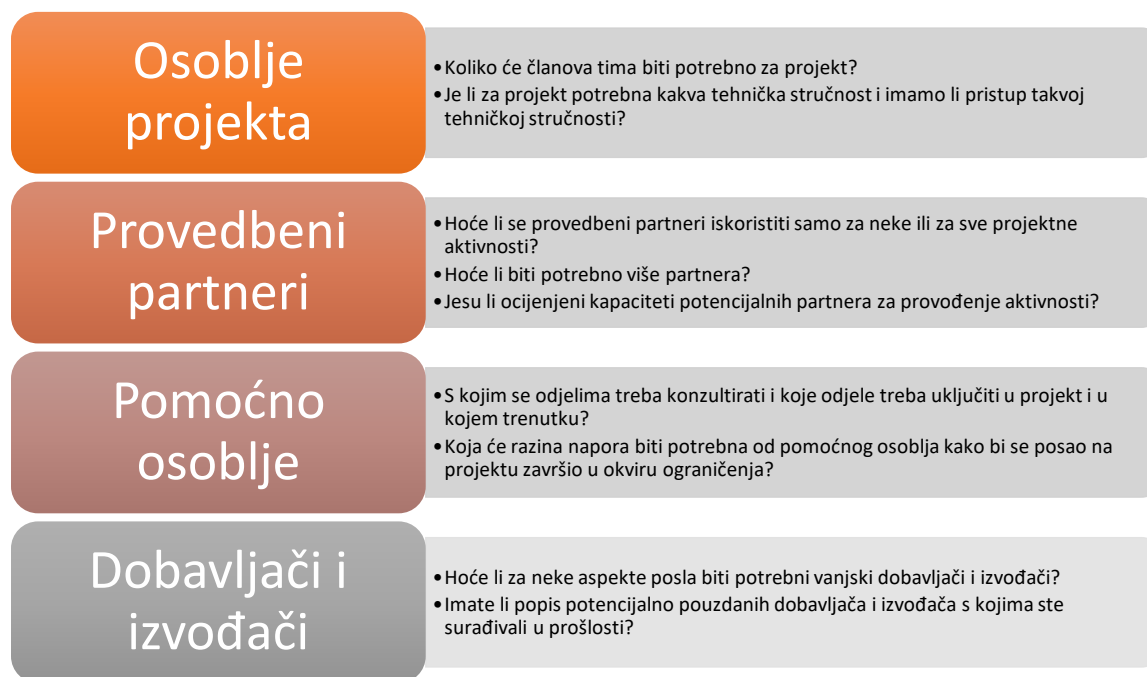
- nedostatak planiranja, analiza rizika, nepredviđene situacije
- neprikladno praćenje i odgovor na kontrolu
- nerealni rasporedi
- loše upravljana logistika
- kašnjenja u odobrenju projektne dokumentacije

Zajedno, s raznim dionicima, razmijenite ideje o potencijalnim rizicima koji bi mogli utjecati na vašu sposobnost da projekt isporučite na vrijeme, u okviru budžeta, opsega i uz najveću moguću razinu kvalitete.

Analiza ljudskih resursa

Projektni tim

Ljudski resursi i lanac opskrbe dvije su komponente koje često uzrokuju kašnjenja i probleme u projektnom rasporedu. No ti odjeli ili vodstva često nisu uključeni u projekt sve do faze provedbe. Uključivanje u proces procjene ljudskih resursa u koordinaciji s odjelom za ljudske resurse rano u projektu pomoći će smanjiti potencijalne probleme i izazove kasnije u projektu. U ovom trenutku voditelj projekta možda nije definiran ni angažiran tako da je posebno važno procijeniti potrebe kako bi se osigurao neometan prijelaz jednom kada se voditelj projekta priključi projektu.



Slika 21: Potrebe projekta za ljudskim resursima

Uloge i odgovornosti

Dok određujete koji će članovi projektnog tima biti potrebni za intervenciju, želite početi definirati zahtjeve za kapacitetom te uloge i odgovornosti tih članova tima. U ovom bi trenutku trebalo započeti razvijati opise tog posla i projektne hijerarhijske povelje (organigram) – što može biti i zahtjev za projektni prijedlog. U ovom će trenutku biti korisno surađivati s odjelom za ljudske resurse i drugim relevantnim dionicima kako biste identificirali koji će članovi tima biti potrebni i kada.

Morate razmisliti i o vrsti upravljačke strukture koju želite imati za projekt. Hoće li postojati odbor projekta u kojem su zastupljene razne perspektive dionika? Ili je praktičniji sponzor projekta? Kako ćete

Projektni tim i razina napora

Možda vaš projektni tim radi na nekoliko projekata u bilo kojem trenutku. To je realnost za mnoge lokalne i provedbene partnere. Kada započnete procjenjivati potrebe za ljudskim resursima za projekt, morate biti svjesni razine napora kojom će svaki član tima doprinijeti tijekom životnog ciklusa projekta. Razinu napona trebalo bi jasno artikulirati i uzeti u obzir pri definiranju uloga i odgovornosti i obično se uključuje u budžetni dio prijedloga.

komunicirati s vodstvom, kakve bi tolerancije trebale postojati za upravljanje projektom? U ovoj fazi treba razmisliti o svim tim pitanjima, a detaljnije će se razraditi u fazi pripreme.

Zahtjevi za kapacitete projektnog tima

Dok razvijate opise posla, zadatke i zadaće za projektni tim, važno je i uzeti u obzir vještine i kompetencije koje su potrebne za svaku poziciju. U suradnji s odjelom za ljudske resurse razradite ključne kompetencije i vještine za svaku poziciju, a potrebne su i tehničke i meke vještine. Ako su članovi tima već angažirani, ova će vježba svejedno biti korisna kako biste odredili je li projektnom timu potrebna obuka ili čak i novi članovi.

Dobar način za analizu komponente ljudskih resursa projekta u ovom trenutku je uporaba pitanja u nastavku koja će vam pomoći i usmjeriti vas:

- ✓ Kakva bi upravljačka struktura bila najpraktičnija i najprikladnija za ovaj projekt?
- ✓ Kakva je struktura izvještavanja u projektnom timu i s pomoćnim osobljem?
- ✓ Koja će razina napora biti potrebna od svakog člana tima?
- ✓ Koje će vještine i kapaciteti biti potrebni od članova tima kako bi se promoviralo učinkovito timsko okruženje i učinkovito obavio posao?

Rad s provedbenim partnerima

U nekim će slučajevima provedbeni partneri biti dio jednadžbe pa je ključno ocijeniti i njihove kapacitete i razumjeti kakve će im vještine i znanja biti potrebni kako bi učinkovito obavili svoj dio projekta. Ako rano (bilo kroz procjenu organizacijskih kapaciteta ili davanjem predložaka i izgradnje kapaciteta na alatima) krenete s tim procesom, to će biti korisno kako će se projekt dalje razvijati.

Analiza lanca opskrbe

Još jedna komponenta projekta koja često izaziva kašnjenja jest lanac opskrbe. To u brojnim slučajevima nije izravan rezultat nedjelotvornog i neučinkovitog tima za lanac opskrbe, nego je uzrokovano neuključivanjem u procese definiranja i planiranja projekta.

U fazi identificiranja i definiranja počinjete sastavljati projekt, baš kao da slažete komadiće slagalice, stoga je ključno definirati što bi moglo biti potrebno za nabavu, kakvi su logistički sustavi potrebni i kako ćete upravljati imovinom projekta.

Project DPro definira tri komponente u upravljanju lancem opskrbe:

Upravljanje nabavom – uključujući identificiranje potrebnih materijala i usluga, ako su potrebni, i identificiranje kako ćete ih nabaviti i od koga. Nabavljeni plan također valja uključiti sa svim ostalim elementima projektnog plana kako bi se osiguralo da su odluke o nabavi u skladu s projektnim budžetom, kalendarom, kvalitetom i parametrima rizika.

Upravljanje logistikom – uključujući planiranje, provedbu i kontroliranje djelotvornog, troškovno učinkovitog protoka i skladištenja sirovina, inventara tijekom obrade, gotovih proizvoda i povezanih informacija od mjesta nastanka do mjesta potrošnje radi usklađivanja s klijentovim zahtjevima.

Upravljanje imovinom – uključujući sustave u kojima se stvari važne za projekt nadziru, održavaju i zbrinjavaju.

Voditelj projekta dužan je pobrinuti se da se te komponente identificiraju, definiraju, isplaniraju i da se njima dobro upravlja tijekom čitavog životnog ciklusa projekta u uskoj suradnji s timom za lanac opskrbe.

Financijska analiza

U ovom će se trenutku od vas možda tražiti da izradite prijedlog kako biste ishodili financiranje. U ovom bi trenutku bilo korisno početi razvijati budžet na visokoj razini na temelju dostupnih informacija. Primjerice, opći opseg proizvoda već je definiran i jasno je koje će aktivnosti na visokoj razini biti potrebne kako bi se postigli rezultati. Također treba općenito razumjeti i ljudske resurse, zalihe i materijale, kao i tehničke zahtjeve koji će biti potrebni za projekt.

Budžet će se detaljnije razraditi u fazi pripreme i planiranja, kada ćete dobiti više informacija o projektu i kada će se definirati sveobuhvatan opseg posla.

Analiza održivosti

Posljednjih je godina održivost postala jedan od ključnih fokusa projekata u razvojnom sektoru. Dionici žele osigurati da će se projekt i rezultati projekta nastaviti i kada projekt završi. No često ne počnemo razmišljati o održivosti sve dok se ne približi zaključivanje projekta.

Održivost i projekti

Ovisno o vrsti projekta koji radite, održivost može biti više u fokusu. Primjerice, ako ćete provoditi humanitarni projekt, vjerojatno neće biti prisutan faktor održivosti jer je priroda takvih projekata pružiti najhitnije i najnužnije usluge (hranu, zaštitu, vodu, smještaj, zdravstvo). No ako je vaš projekt fokusiran više na razvoj, trebalo bi razmotriti održivost pri definiranju, planiranju, provedbi i zaključenju projekta.

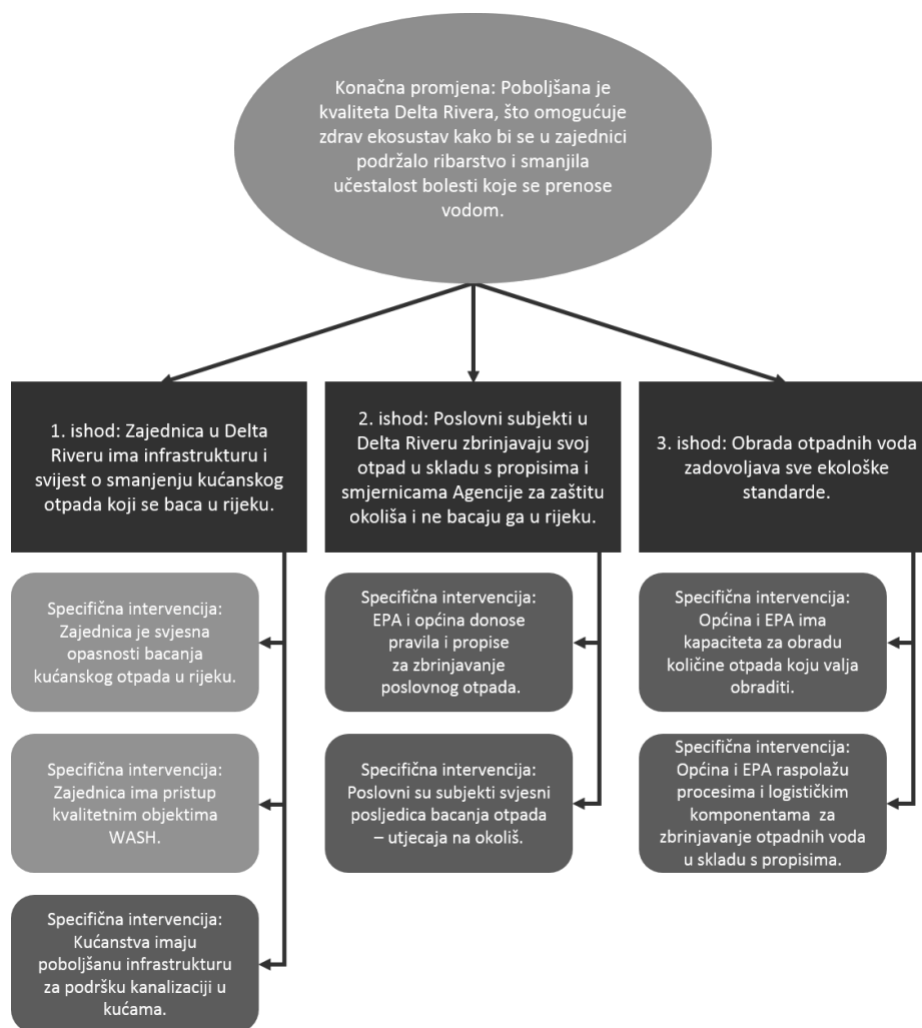
Međutim, u ovom trenutku u svojem projektu ne želite razmišljati o tome što će se dogoditi nakon što vaš projekt završi. Hoćete li nastojati proširiti projekt na druga područja? Hoćete li predati taj projekt lokalnoj samoupravi ili organizaciji? Ako je to slučaj, hoće li oni moći nastaviti proizvod ili uslugu nakon što projekt završi? Kakav će trajan učinak imati intervencija na promjenu ponašanja ili socijalne uvjete i kontekst? Je li dizajn projekta čimbenik za dugoročno ili kratkoročno rješenje? Kako taj projekt doprinosi cilju i hoće li proizvodi ili usluge zahtijevati da se u okviru projekta obave radovi kako bi se bolje osigurala održivost?

Dok se krećete kroz identificiranje i definiranje, počnite razmišljati o tim pitanjima i ugradite odgovore u komponente svojeg projekta. Ako se sjećate iz logičkog okvira, postoji rezultat koji u obzir uzima održivost projekta. Kroz obuku lokalne općine za održavanje zahoda bolje osiguravamo da će se zahodi i dalje održavati i da će intervencija biti održiva. Taj je pokazatelj primjer koraka koji se može poduzeti kako bi se počeo uspostavljati okvir za održivost u projektu. No u kasnijim će fazama biti potrebno provesti dodatna razmatranja i radnje kako bi se uspostavio sveobuhvatan pristup održivosti.

Teorija promjene

Još nešto što bi trebalo ispitati dok razmišljamo o održivosti, jest i programska teorija promjene. Teorija promjene najčešće se radi na razini programa, a ne na razini projekta. No voditelj projekta i tim trebali bi biti svjesni toga kako se njihov projekt uklapa u širu sliku koja je predstavljena teorijom promjene na razini programa ili institucije.

Sljedeći primjer teorije promjene odnosi se na program Delta Rivera. Konačna promjena koja se očekuje jest da će se *kvaliteta Delta Rivera poboljšati omogućujući zdrav ekosustav kako bi se u zajednici podržalo ribarstvo i smanjila učestalost bolesti koje se prenose vodom*. Očito je da sam projekt izgradnje zahoda neće moći postići tu promjenu, ali će biti potrebno nekoliko intervencija kako bi se postigao konačan cilj.



Slika 22: Teorija promjene programa Delta Rivera

Kao što je prikazano prethodnom teorijom promjene na visokoj razini, bit će potrebno više ishoda kako bi se postigao konačan cilj, a kod svakog od tih ishoda bit će potrebno provesti nekoliko intervencija. Intervencije u narančastim kućicama izravno su povezane s našim projektom izgradnje zahoda u Delta

Riveru. Projekt se uklapa u teoriju promjene kakva je definirana programom i doprinijet će postizanju ishoda programa (1. cilj) i očekivanoj konačnoj promjeni.

Nacrt projektne povelje

Dok prolazite kroz ovu fazu, možete početi izrađivati nacrt projektne povelje, koja je dokument od 3 do 5 stranica u kojem se nalaze osnovne informacije o projektu kao što su procjene budžeta, procjene opsega, tolerancije, informacije o timu itd. Povelja će se dovršiti u fazi pripreme, ali je uvijek dobro početi razvijati te alate u hodu.

Projektni prijedlog (projektna dokumentacija)

Rezultat svih procesa često je projektni prijedlog. Za prijedlog će biti potrebno istražiti informacije koje su vam potrebne kako biste udovoljili svim komponentama koje je definirao financijer ili donator. Doista je važno da taj proces bude što participativniji kako bi prijedlog bolje odražavao stvarnost u projektu i na terenu.

Provjera realnosti: prijedlozi

Kada se spomene riječ „prijedlog“, gotovo da možete čuti kolektivno uzdisanje. Prijedlozi predstavljaju jedinstven izazov u kojem se od vas očekuje da u kratkom roku predstavite pregled projekta na visokoj razini. Malo je prilika za suradnju s dionicima i obično niste imali priliku potpuno razviti koncept projekta.

Može se dogoditi da tjednima ili čak mjesecima čekate odobrenje i kad ga konačno dobijete, od vas se očekuje da sljedeći tjedan započnete s provedbom. Zvuči li vam to poznato?

Stvarnost je takva da je izazovno ispuniti tražene rokove kada je riječ o prijedlozima, a to je još i izazovnije kada se očekuje brza realizacija između odobrenja i provedbe. Stoga projektni tim mora pripremiti teren tijekom faze pisanja prijedloga kako bi osigurao da su procjene rasporeda što preciznije. Hoće li se procjene promijeniti? Vjerojatno jer je moguće da se kontekst promijeni pa će se promijeniti i opseg projekta – ovisno o rezultatima procesa prihvaćanja prijedloga.

Razmišljanja o identificiranju i definiranju – raditi pravi projekt

Stvarnost je takva da faza identificiranja i definiranja može biti doista izazovna za organizacije i projektne timove. Često je donator već identificirao intervenciju i projektni tim ima malo autonomije pri odabiru aktivnosti i korisnika. U drugim slučajevima vrijeme od ideje do prijedloga nevjerojatno je kratko i ostavlja malo prostora za poštenu analizu. Pa što možemo učiniti? Čini se kao nemoguć scenarij.

Morate raditi s ograničenjima koja imate. Ponekad to znači primjenu sekundarnih izvora kako biste potvrdili potrebe umjesto prikupljanja primarnih podataka. U drugim slučajevima to može značiti okupljanje projektnog tima i dionika u istu sobu na jedno poslijepodne kako bi porazgovarali, izrađivanje brzog problemskog stabla / stabla ciljeva, pregledavanje podataka i skiciranje dionika.

Neovisno o ograničenjima važno je osigurati da se u ovoj fazi dobro promisli o procesima i potencijalima. Ako se potrebe, dionici, problemi i potencijalne intervencije ne ispitaju sveobuhvatno, to će imati domino efekt na ostatak projekta. Imajte na umu da će rezultati ove faze pomoći osigurati da radimo pravi projekt. Ako u proces uključite razne dionike i ako ovu fazu učinite što participativnijom, to će iz više perspektiva obogatiti rezultate, istraživanje problema, potreba i intervencija.

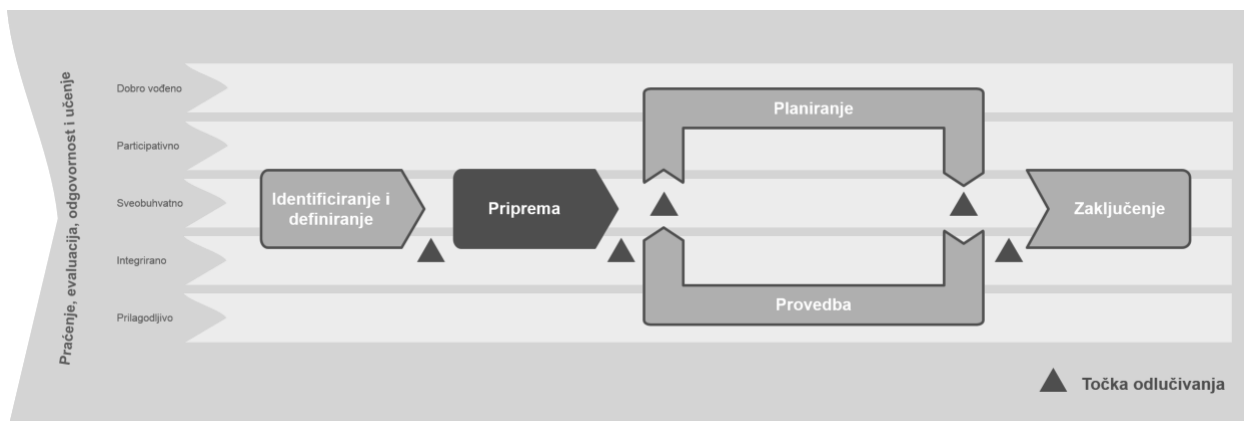
2.2 Priprema projekta

Teme u ovom poglavlju:

- ✓ pripremanje projekta za planiranje, provedbu i upravljanje
- ✓ sveobuhvatna procjena rizika i strategija upravljanja
- ✓ angažiranje dionika za projektne aktivnosti
- ✓ upravljačke strukture, uloge i odgovornosti u projektu
- ✓ izrada okvira za planiranje
- ✓ razvoj okvira za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje)
- ✓ izrada projektne povelje
- ✓ pokretanje projekta.

„Prvo, imajte određen, jasan praktičan ideal, cilj, ishod. Drugo, imajte potrebna sredstva kako biste postigli svoje ciljeve; mudrost, novac, materijal i metode. Treće, sva svoja sredstva prilagodite tom cilju.“ – Aristotel

2.2.1 Uvod



Slika 23: Fazni model tečaja Project DPro – priprema

Svrha faze pripreme projekta jest pripremiti članove projektnog tima i dionike za planiranje, provedbu i dobro vođenje projekta. Iako se to možda čini suvišnim, priprema projekta ključna je kako bi se osiguralo da je projektni tim pripremljen za početak procesa planiranja. Mnogo posla koji se obavi u fazi identificiranja i definiranja kasnije se detaljno razrađuje u fazi pripreme projekta i pruža čvrst temelj projektnom timu na kojem može sustavno i sveobuhvatno nastaviti graditi projekt.

Ova faza pruža i mogućnost da voditelj projekta, vodstvo i relevantni dionici osiguraju da projekt ostane valjan, da je prikladno usmjeren i da postoji sveobuhvatna strategija upravljanja rizicima. Ova će faza zapravo postaviti temelj i stvoriti uvjete koji su potrebni kako bi se bolje osigurala uspješna provedba projekta.

U ovom ste trenutku osigurali izvor financiranja projekta ili ste u pregovorima s potencijalnom donatorom. Voditelj projekta također u ovoj fazi dobiva odobrenje za službeni početak projekta. U fazi pripreme moramo razmišljati i o tome kako će se upravljati projektom i koji će alati i planovi biti potrebni. Neki primjeri mogu uključivati: strategiju održivosti, strategiju upravljanja dionicima, strategiju komunikacije, upravljanje rizicima, strategiju upravljanja lancem opskrbe i strategiju za ljudske resurse. Neće za svaki projekt biti potrebna jednaka razina planiranja. Pa ipak, faza pripreme pruža priliku za dogovor o tome koji će se alati upotrebljavati i kako će se upotrebljavati. Tijekom ove faze također počinjemo kritično razmišljati o okviru za praćenje i evaluaciju, okviru za upravljanje znanjem i detaljima alata za upravljanje projektom koji će se upotrebljavati tijekom projekta. Imajte na umu da bi voditelj projekta trebao biti uključen.

Provjera realnosti: voditelj projekta i priprema

Može se dogoditi da voditelj projekta još nije angažiran kada dođete u fazu pripreme. Za postupke zapošljavanja potrebno je vrijeme i organizacije možda ne žele zaposliti voditelja projekta dok se ne potpiše ugovor o financiranju. Iako voditelj projekta možda nije u igri, trebala bi postojati kontaktna točka koja nadgleda procese i osigurava da se dokumentira sve što je potrebno dokumentirati kako bi, u trenutku kada voditelj projekta bude angažiran, bilo jasno koji su zadatci obavljeni i koji se postupci provode.

2.2.2 Ključni rezultati

Projektna povelja

„Živi“ dokument koji pruža opis projekta na visokoj razini i koji potpisuje i odobrava vodstvo projekta. Ovaj dokument zapravo služi kao dokument s informacijama o projektu u kojem se nalaze sve važne informacije o projektu na koje se mogu pozvati voditelj projekta i drugi dionici. Neke od informacija koje valja uključiti jesu: procjene budžeta, ostvarenja na visokoj razini, rizici, upravljačka struktura projekta, tolerancije voditelja projekta, vremenski okvir projekta i kratak opis projekta.

Sveobuhvatan registar rizika

Identificiranje rizika započelo je u fazi identificiranja i definiranja, ali će se dalje analizirati tijekom ove faze, pri čemu će se razraditi jasna strategija za svaki rizik. Tijekom pripreme voditelj projekta morat će donijeti konkretnije odluke o tome kako će se upravljati rizicima i kako će se često rizici ponovno ocjenjivati tijekom životnog ciklusa projekta.

Strategija angažiranosti dionika

Detaljna strategija angažiranosti dionika razvija se tijekom faze pripreme, nadograđujući se na ono što je odrađeno u fazi identificiranja i definiranja kada su dionici analizirani s obzirom na moć, utjecaj, odnos i utjecaj na projekt. U fazi pripreme dalje se razrađuju dionici i razvija se strategija jer je angažiranje dionika završeno.

Pokretanje projekta

Projekt se pokreće na kraju ove faze i tako osigurava da su svi dionici svjesni da će projekt započeti (i kada će završiti) i da doista na visokoj razini razumiju opseg posla i vremenski okvir projekta.

2.2.3 Tko je uključen u ovoj fazi

U ovu će fazu i dalje biti uključeno više dionika koji će pružati uvid i smjer za detaljno razrađivanje komponenti projekta i pripremu temelja za planiranje i upravljanje projektom tijekom provedbe. Ovisno o vašem projektu u neke procese tijekom faze pripreme projekta možete uključiti korisnike i članove zajednice. No trebalo bi uključiti barem sljedeće dionike:

- **vodstvo projekta:** Bilo da je to projektni odbor, sponzor ili upravljački odbor, doprinos vodstva projekta bit će ključan za uspostavljanje tolerancija i pružanje povratne informacije o komponentama kao što su rizik, angažiranost dionika, okvir za planiranje te praćenje i evaluacija.
- **projektni tim:** Uključivanje ljudi koji će obavljati posao na projektu pojačat će analize koje se provode u ovoj fazi. Nemojte zaboraviti uključiti i pomoćno osoblje projekta (ljudske resurse, financije i lanac opskrbe).
- **projektni partneri, dobavljači i izvođači:** Imajte na umu: ako se uključe ljudi koji obavljaju svoj posao, provedene analize bit će sveobuhvatnije. Ako su u ovom trenutku identificirani partneri, dobavljači i izvođači, bilo bi korisno prikupiti njihove doprinose u komponente kao što je procjena rizika.
- **voditelj programa:** Ako je projekt uključen u neki program, u ovoj bi fazi trebalo uključiti voditelja projekta kako bi se osigurala dosljednost i jasnoća sa svim projektima u okviru programa. Voditelj programa možda može dati i dragocjen uvid u rizike, dionike i upravljačke strukture.
- **korisnici projekta:** Nadamo se da su korisnici već uključeni i da ste se konzultirali s njima u fazi identificiranja i definiranja. Njihova angažiranost trebala bi se nastaviti i u fazi pripreme jer pruža dragocjen doprinos o opravdanosti dizajna projekta. No ponekad se prijedlog, koji se piše pri kraju faze identificiranja i definiranja, često dovršava pod vremenskim pritiskom i pruža malo prilike za konzultiranje s korisnicima pa ih je ključno uključiti u ovoj fazi.

2.2.4 Što to znači u praksi

Priprema projekta temelji se na fazi identificiranja i definiranja i tako projektom timu i dionicima omogućuje da pripreme projekt za ostatak projekta. U ovoj fazi valja uključiti ključne elemente kako bi se osiguralo da su svi elementi projekta posloženi kako bi projekt mogao započeti.

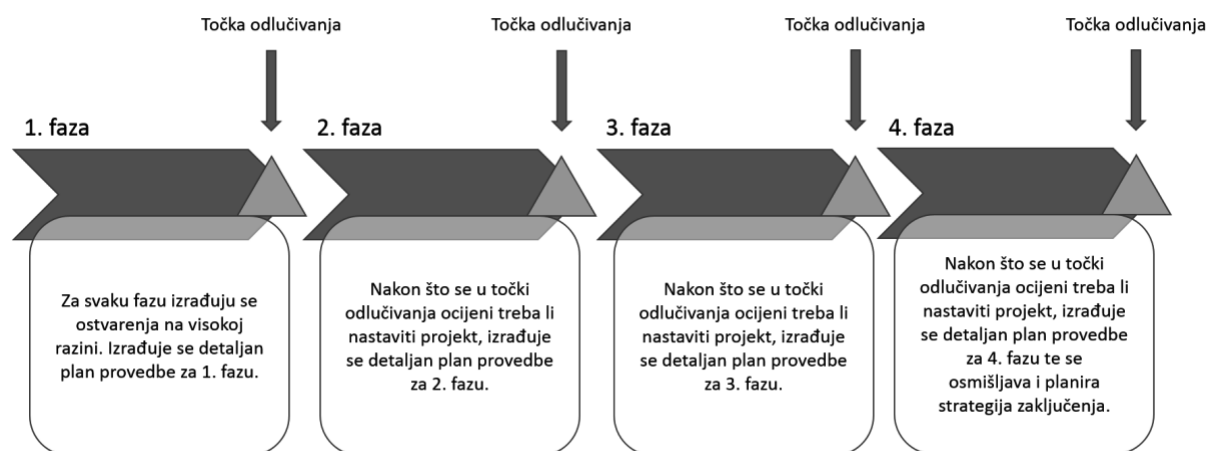
Točke odlučivanja i faze

Da ponovimo, točke odlučivanja imaju veliku ulogu u fazi pripreme projekta jer neprestano potvrđuju da se pravi projekt još uvijek odvija na pravi način. Voditelj projekta morat će donijeti i mnogo odluka o tome kako će se upravljati projektom i kako će ga se kontrolirati, koje alate i procese valja upotrijebiti te koga i kako uključiti kada. Točke odlučivanja u ovoj fazi vrtjet će se oko okvira za upravljanje projektom.

U ovom trenutku valja razmisliti i o fazama projekta. Skiciranje i planiranje faza proces je koji se ponavlja i prilagođava te koji pruža okvir za planiranje ostatka projekta. Tijekom faze pripreme voditelj projekta mora razmisliti o tome hoće li se upotrijebiti faza planiranja i steći početno razumijevanje o tome kako će se te faze provesti. Pomoću procjena na visokoj razini – imajući na umu da će ih možda trebati prilagoditi kada prijedemo u fazu planiranja – moguće je izraditi skicu faza, uključujući točke odlučivanja na kraju svake faze.

Upravljanje uključenošću dionika

U nekom ćete trenutku u fazi identificiranja i definiranja i pripreme projekta vjerojatno zatražiti nekakva odobrenja od državnih tijela. Često se ti dionici angažiraju samo ako su potrebna takva odobrenja, no ako su dionici iz državnih tijela neprestano uključeni u fazama identificiranja i definiranja, kao i pripreme, sam proces odobravanja projekta može proći jednostavnije. Da ne spominjemo da dionici iz državnih tijela često imaju i drukčiju perspektivu na visokoj razini o projektu, koja bi mogla biti korisna za identificiranje i definiranje projekta. Oni također mogu pružiti povratne informacije o tome kako se projekt uklapa (ili se ne uklapa) u lokalnu ili nacionalnu strategiju, kao i informacije o tome po čemu su prethodne intervencije u prošlosti bile uspješne.



Slika 24: Faze projekta

Od projekta do projekta razlikovat će se vremenski okvir za svaku fazu, baš kao i broj faza. Kada voditelj projekta započne skicirati taj proces, bilo bi dobro odrediti i uključenost i angažiranost dionika u svakoj fazi, kao i točke odlučivanja koje slijede nakon svake faze.

Interne kontrole

Interne kontrole obuhvaćaju procese kojima se resursi neke organizacije usmjeravaju, prate i mjere. Interne kontrole imaju važnu ulogu u sprečavanju i otkrivanju zloporabe i zaštiti fizičkih (npr. strojevi i imovina) i nematerijalnih (npr. reputacija ili intelektualno vlasništvo kao što su zaštitni znakovi) resursa organizacije. Na organizacijskoj razini ciljevi interne kontrole povezani su s pouzdanošću financijskih izvještaja o postizanju operativnih ili strateških ciljeva i usklađenošću sa zakonima i regulativama.

Dok se krećete kroz fazu pripreme projekta, definirajući i razvijajući procese i sustave od kojih će se sastojati vaš sustav interne kontrole, ključno je očuvati projekt od zloporabe i provjeravati ga dok prelazite na planiranje i provedbu. Rad s pomoćnim timovima (financije, lanac opskrbe, ljudski resursi) i voditeljem programa pružit će vam dosljedan okvir za kontrolu nad čitavim projektom i važno je da se ti okviri preliju i na sve partnere. Vrste i broj kontrolnih mehanizama mogu se razlikovati ovisno o veličini, riziku i složenosti projekta.

Angažiranost dionika

U ovoj bi fazi dionici i dalje trebali biti angažirani i uključeni, pružajući važne povratne informacije o komponentama projekta kao što su analiza rizika i dionika. U ovoj ćete fazi također preko projektne povelje i kroz pokretanje projekta iznositi opis projekta na visokoj razini, te osiguravati da dionici vjeruju u ono što projekt želi postići i da se slažu s vremenom, troškom i opsegom koji su navedeni u projektnoj povelji.

2.2.5 Ulazi

Nadograđujući se na posao obavljen u fazi identificiranja i definiranja projektni će tim u ovoj fazi nastaviti detaljno razrađivati komponente projekta. Tijekom ove faze vjerojatno će vam biti potrebno:

- početna procjena rizika
- početna procjena dionika
- projektni sažetak i/ili prijedlog
- procjena kapaciteta projektnog tima na visokoj razini
- procjena resursa (ljudskih resursa, budžeta i lanca opskrbe) na visokoj razini
- logički okvir projekta

Sjetite se da se u skladu s faznim modelom tečaja Project DPro faze često preklapaju tako da se neki od tih ulaza već razvijaju kada uđete u fazu pripreme. To je u redu! Važno je imati na umu da ste do trenutka kada izradite svoju projektnu povelju trebali promisliti o tome što je potrebno, a što nije potrebno i detaljno razraditi procese i alate.

2.2.6 Proces

Analiza rizika

Dok istražujete „ključne“ elemente snažnog upravljanja projektom, većina rasprava brzo skrene na temu rizika.

No što je rizik? Pojam se često upotrebljava općenito, nedosljedno, a ponekad i netočno. U kontekstu tečaja Project DPro rizik je potencijalni učinak koji nesigurnost vrši na projektne aktivnosti, rezultate i ishode.

Dok razmišljamo o definiciji rizika, postoje dvije ideje koje valja dodatno istražiti:

vjerojatnost – Rizik može biti povezan s vjerojatnošću nesigurnih budućih događaja (za razliku od problema koji se bave trenutnim događajima i koje valja odmah obraditi). Imajte na umu, kako smo obradili u raspravi u 2. poglavlju (faza provedbe projekta), da su problemi unutar projekta rizici koji su postali stvarnost.

utjecaj – Rizik potencijalno može utjecati na projekt. Većina projektnih timova fokusira se na negativan rizik koji potencijalno može naškoditi projektu (vrijeme/kalendar, troškovi/resursi, kvaliteta, opseg itd.). Općenito valja izbjegavati negativne rizike. No pozitivni su rizici mnogo manje priznati i mnogo ih se manje razumije. Projektni timovi mogu pretpostaviti pozitivne rizike ako vide potencijalnu priliku, zajedno s potencijalom za neuspjeh. To se naziva inteligentnim preuzimanjem rizika.

Rizični je događaj nešto što se može dogoditi i što bi moglo utjecati na projekt. Drugim riječima, rizik je mogućnost, nešto što bi moglo spriječiti da projekt postigne rezultate i ishode unutar definiranog vremena, budžeta, opsega i kvalitete.

Tijekom identificiranja i definiranja identificirali ste početne potencijalne rizike. Tijekom te faze rizici su dodatno razrađeni i analizirani, što je rezultiralo planom upravljanja rizicima koji će se ažurirati i ponovno analizirati u određenim trenucima tijekom projekta. Sveobuhvatno upravljanje rizicima unutar projekta obuhvaća:

1. identificiranje rizika
2. kategorizaciju rizika
3. analizu učinka i vjerojatnosti rizika
4. razvoj strategija za odgovor na rizik
5. praćenje i kontrolu rizika.

Budući da smo u fazi identificiranja i definiranja već identificirali i kategorizirali rizike, u ovoj se fazi fokusiramo na procjenu rizika i razvoj strategija odgovora.

Procjena rizika

Procjena rizika proces je kvantifikacije rizika dokumentiranog u fazi identificiranja rizika. Procjena rizika obrađuje dva teška izazova pri upravljanju rizikom projekta:

- određivanje prioriteta rizika: Primjenom kriterija koje definiraju projektni tim i ključni dionici rizici se rangiraju prema vjerojatnosti i utjecaju.
- identificiranje tolerancija rizika: Zatim projektni tim mora surađivati s ključnim dionicima kako bi identificirao njihove razine tolerancije rizika kako bi se identificiralo koji su rizici prihvatljivi, a koji su izvan razina prihvatljive tolerancije i kojima valja aktivno upravljati.

Koristan alat za procjenu rizika jest matrica procjene rizika. U tablici u nastavku naveden je primjer kako se matrica može upotrijebiti za procjenu rizika u razvojnom projektu.

VJEROJATNOST da će se rizik dogoditi	Visoka			Rizik B
	Srednja	Rizik C		
	Niska			Rizik A
	Niska	Srednja	Visoka	
Potencijalni UTJECAJ na projekt				

Tablica 19: Matrica procjene rizika

U primjeru prikazanom u Tablica 19 proces izrade matrice procjene rizika imao je dva koraka:

rangiranje prioriteta rizika: Projektni tim i dionici odredili su prioritete trima rizicima tako da su vjerojatnost i potencijalni utjecaj rangirali na ljestvici za Nisko, Srednje ili Visoko.

identificiranje linije tolerancije rizika: Rizici su kategorizirani bojom (crveno, narančasto, žuto, bez boje). U ovom je primjeru Rizik B jasna zabrinutost i njime će se aktivno upravljati. Rizik A ima obojenu (žuto) kućicu, ali je zabrinutost niske razine i samo će ga se pratiti. Rizik C nije u obojenoj kućici pa ne prelazi tolerancije projektnog rizika.

Matrica procjene rizika na određen je način varljivo jednostavan alat. Dok matrica može biti relativno jednostavna, kako bi je produktivno upotrebljavali, projektni tim i ključni dionici moraju jednako razumjeti kriterije koji se upotrebljavaju za određivanje prioriteta rizika i identificiranje razina tolerancija rizika. Kako bi se postiglo to zajedničko razumijevanje, voditelj projekta mora surađivati s ključnim dionicima kako bi završio ponekad teške procese povezane s odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- Koji će se kriteriji upotrebljavati za određivanje prioriteta rizika? Vrijeme? Opseg? Troškovi? Drugi čimbenici kao što je vrijednost za korisnike projekta? Donatorove smjernice za usklađenost? Sigurnost zaposlenika? Koji će se procesi upotrebljavati za identificiranje tolerancija rizika?

Kako bismo mogli razviti strategiju odgovora na rizik, moramo razumjeti koliko će rizik biti ozbiljan i kako će utjecati na vrijeme, budžet, opseg i kvalitetu (trokut trostrukog ograničenja) projekta. Budite precizni u svojoj izjavi o rizicima i jasno navedite kako će utjecati na raspored, opseg, budžet ili kvalitetu projekta. Primjerice, u projektu izgradnje zahoda u Delta Riveru, jedan od mogućih rizika jest: *Kiša prekida postavljanje zahoda*. Ova izjava nije dovoljno precizna – moramo navesti kako će kiša utjecati na trokut trostrukog ograničenja kako bismo mogli prikladno razviti strategiju. Prikladnija izjava o riziku glasila bi: *Kiša prekida postavljanje zahoda i uzrokuje kašnjenje u projektu*.

Ako tako precizno navedem kako će rizik utjecati na moj trokut, sada mogu razviti prikladniju strategiju odgovora kako bi se smanjila vjerojatnost tog događaja ili kako bi se smanjio utjecaj ako se to doista dogodi.

Odgovor na rizik

Identifikacija i procjena rizika čine osnovu za zdrave opcije odgovora na rizik. Kada se identificira da je rizik iznad linije tolerancije projektnog rizika, projektni tim mora identificirati strategiju najboljeg odgovora na rizik.

Imajte na umu! Cilj upravljanja rizicima NIJE ELIMINIRATI SVE projektne rizike, to je nemoguće. Cilj je prepoznati kada odgovoriti ako rizik prijeđe razine tolerancije projekta. Primjerice, projekti koji nisu tolerantni na rizike aktivno će pokušavati upravljati rizicima neovisno o tome gdje se oni nalaze u matrici. S druge strane, projekti koji su tolerantni na rizike mogu svjesno prihvatiti veliku količinu rizika bez intervencije kako bi aktivno upravljali situacijom. Važno je primijetiti i da se rizici mogu mijenjati tijekom vremena pa ih valja aktivno pregledavati i analizirati s obzirom na njihovu vjerojatnost i utjecaj. Dobra je ideja i pregledavati strategije i osigurati da su još uvijek relevantne za kontekst i rizik.

Ako projekt odluči aktivno upravljati nekim rizikom, strategije odgovora uključuju sljedeće opcije (ili kombinaciju opcija):

- **izbjegavanje rizika** – Nemojte odraditi (ili to učinite drukčije) dio opsega koji sa sobom donosi snažan učinak i/ili visok stupanj vjerojatnosti rizika. Primjerice, neki projekt namjerno ne radi u nekom geografskom području jer je ondje prisutna prevelika nesigurnost.
- **prijenos rizika** – Prijenos (ili podjela) rizika za određeni aspekt projekta drugoj strani (ili s drugom stranom). Najuobičajeniji primjer prijenosa rizika jest osiguranje. Primjerice, police osiguranja prenose rizik od oštećenja i gubitka vozila na osiguravajuće društvo.
- **ublažavanje rizika** – Djeluje kako bi se smanjila vjerojatnost i/ili utjecaj potencijalnog rizika. Uzmimo, primjerice, projekt koji je zabrinut oko rizika od krađe robe.
 - Vjerojatnost potencijalne krađe može se smanjiti povećanjem sigurnosnih sustava objekta (štitnika, novih vrata, prozora s rešetkama).
 - Utjecaj potencijalne krađe može se smanjiti tako da se donese politika da se u skladištu čuva samo roba potrebna za sljedećih sedam dana.
- **prihvatanje rizika** – Ako su percipirana vjerojatnost i utjecaj rizika procijenjeni kao razumni, organizacija može odlučiti da neće poduzeti radnju. Primjerice, projekt može priznati da se suočava s mogućnošću kasnog početka kišnog razdoblja koji će prekinuti njegov poljoprivredni ciklus, ali tim odluči prihvatiti rizik i ne djeluje kako bi ga izbjegao, prenio niti ublažio.

Izbjegavanje rizika

Rad u konfliktnom kontekstu pun je rizika. Uzmimo, primjerice, provođenje intervencija u izbjegličkom kampu, pri čemu su česta pojava nasilje i napadi na cesti od lokacije organizacije do kampa. Ako tim putuje od organizacije do kampa, prisutan je velik rizik jer je moguća ugroza sigurnosti članova tima. Kako bi se izbjegao rizik za projektni tim, aktivnostima u kampu upravljat će se daljinski preko organizacije koja djeluje u zajednici u kampu. Projektni tim izbjegava rizik provođenjem aktivnosti na alternativni način.

Voditelj projekta i odgovor na rizik

Pri određivanju tko bi trebao odgovoriti na rizik imajte na umu da osoba koja odgovara na rizik neće uvijek biti voditelj projekta. Ako pogledate registar rizika u nastavku, službenik u logistici odgovarat će na rizik povezan s nabavom materijala za izgradnju zahoda jer je to u okviru njegove stručnosti. Važno je da osoba kojoj je povjereno odgovaranje na rizik ima znanje i sposobnost za djelovanje i savjetovanje o riziku.

Važno je i imati na umu da valja redovito pregledavati rizike i uključiti što više dionika. Uključivanje raznih dionika – uključujući bilo koje partnere – u rasprave i analizu rizika može dovesti do identifikacije dodatnih rizika na koje projektni tim nije mislio.

Važno je uočiti da „ignoriranje“ rizika nije prihvatljiva strategija odgovora na rizik. Rizici ne smiju ostati neprepoznati, loše upravljani ili ignorirani. Čak i u situacijama u kojima se rizik prihvaća, on se ne ignorira, nego se neprestano prati. U tim slučajevima odluka o prihvaćanju rizika temelji se na racionalnom procesu identificiranja, analize i odgovora na rizik, a rezultat je donošenje odluke o prihvaćanju rizika.

U ovom će trenutku projektni tim morati formulirati akcijski plan za odabrane aktivnosti odgovora na rizik. Dokument o upravljanju rizicima trebat će obuhvatiti sljedeće:

- razviti organiziran i sveobuhvatan plan upravljanja rizicima
- definirati metode koje se upotrebljavaju za provedbu odgovora na rizik
- planirati odgovarajuće resurse za odgovor na rizik.

Svaki plan upravljanja rizicima trebalo bi dokumentirati, ali razina detalja ovisit će o projektu. Velikim projektima ili projektima s visokim razinama nesigurnosti bit će korisni detaljni i formalni planovi upravljanja rizicima koji bilježe sve aspekte identificiranja rizika, procjene rizika i odgovora na rizik.

Za složenije projekte i projekte s više nesigurnosti registar rizika pruža formalniju i detaljniju identifikaciju rizika i plan odgovora za njihovo rješavanje. Registar rizika sadrži i informacije o veličini vjerojatnosti i utjecaju rizika. On može sadržavati i predložene strategije odgovora na rizik i „vlasnike odgovora na rizik“ za rizik. Vlasnici odgovora na rizik bit će kontaktna točka za koordinaciju ili djelovanje ako taj rizik postane problem. Registar rizika može uključivati i informacije o utjecaju tih rizika na troškove i raspored.

Dok format registra rizika može varirati ovisno o organizaciji ili projektu, primjer jednog formata uključivao bi informacije u nastavku. Pobrinite se da u svoje registre rizika uključite barem rizik, status, vjerojatnost i utjecaj, strategiju odgovora i vlasnika odgovora na rizik. Važno je taj proces detaljno započeti tijekom faze pripreme tako da se plan upravljanja rizicima može ugraditi u projektni plan.

Naziv rizika	Vjerojatnost	Utjecaj	Ocjena rizika	Strategija odgovora	Odgovorna osoba
Partner nije sposoban provesti aktivnosti zbog kašnjenja u aktivnostima 2. faze.	6/10	5/10	30	Ublaži – Uključuje budžet za izgradnju partnerovih kapaciteta.	Voditelj projekta
Kiša uzrokuje kašnjenje u postavljanju zahoda.	6/10	6/10	36	Izbjegni – Planiranje izgradnje i postavljanja zahoda treba odgoditi do nakon kišnog razdoblja.	Voditelj projekta
Dostavama materijala koji su potrebni za izgradnju zahoda prijeti nesigurnost i tako odgađa projekt ili zahtijeva nabavu s lokalnog tržišta, što može ugroziti kvalitetu.	4/10	6/10	24	Prijenos – Ugovor s prijevoznicima kako bi se osigurala isporuka na vrijeme i osiguranje materijala.	Službenik za logistiku
Preokret u lokalnoj vladi ugrožava mogućnost provedbenih aktivnosti jer će biti potrebna nova odobrenja.	2/10	8/10	16	Prihvati – Pratite i ponovno procijenite rizik.	Vladin povjerenik

Tablica 20: Registar rizika – projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru

Praćenje rizika i strategija kontrole

S razvojem projekta neki će se rizici riješiti ili smanjiti, a drugi će se pojaviti i dodati. No važno je neprestano preispitivati pitanje rizika od najranijih faza projekta kroz čitavu fazu provedbe. Dakle, u ovom je trenutku korisno definirati specifične točke u projektu kada će se rizici pregledati i ponovno procijeniti. O praćenju i kontroli rizika raspravljat ćemo tijekom faze provedbe, ali kako bismo osigurali da rizici ostanu „živ“ proces, voditelj projekta trebao bi identificirati kada, kako i s kim će se ažurirati rizici tijekom projekta.

Angažiranost dionika

Dionici su od ključne važnosti za uspjeh bilo kojeg projekta, bilo da je riječ o humanitarnom projektu podjele hrane ili razvojnom projektu koji se tiče životnih uvjeta. Za angažiranje pravih dionika u pravo vrijeme odgovoran je voditelj projekta. No to nije nešto što je moguće učiniti *ad hoc*. Voditelj projekta trebao bi razumjeti i osigurati da su dionici angažirani u projektnim aktivnostima.

Uspostava strategije angažiranosti dionika tijekom faze pripreme voditelju projekta pruža jasnoću o tome kako će dionici biti uključeni u razne projektne aktivnosti i kakva će biti njihova uključenost i angažiranost. Ako to učini u fazi pripreme, osigurat će sudjelovanje i angažiranost dionika tijekom sljedećih faza.

Dionik	Uloga u aktivnosti	Interes u aktivnosti	Angažiranost	Praćenje
Tko je dionik?	Što će raditi u ovoj aktivnosti?	Kakav je njegov interes za sudjelovanje u ovoj aktivnosti?	Kako ćemo ih angažirati kako bismo osigurali njihovo sudjelovanje?	Kakve povratne informacije i praćenje trebamo?
Službenik lokalne općine	Držanje uvodnog govora pri pokretanju projekta	Sudjelovanje će omogućiti izloženost općine i službenika i pokazati da su zainteresirani za pružanje podrške projektima koji će pomoći zajednici.	Koordiniranje i komuniciranje o svrsi projekta preko službenog pisma nakon kojega slijedi sastanak kako bi se zatražila povezanost i sudjelovanje u pokretanju.	Slanje službenog pisma zahvale i uključivanje njihove uloge u aktivnosti u službenom priopćenju za medije. Održavanje naknadnog sastanka sa službenikom/službenicima kako biste odgovorili na sva pitanja i zatražili njihov angažman u budućim aktivnostima.

Tablica 21: Strategija angažiranosti dionika

Angažiranost dionika nije precizna znanost, bit će promjena i prilagodbi koje će valjati učiniti. Naknadna komunikacija s dionicima ključna je kako bi se osiguralo njihovo sudjelovanje.

Upravljačka struktura projekta

U kontekstu upravljanja projektom vodstvo definira upravljački okvir unutar kojega se donose odluke o projektu. Jasna upravljačka struktura definira:

autoritet: Tko ima moć odlučivanja unutar razina tolerancije.

odgovornost: Tko je odgovoran za uspjeh projekta? Ako odgovornost za uspjeh projekta nije jasna, ne postoji način kako riješiti probleme projekta.

izmjene projekta: Odluke o izmjenama izvan okvira tolerancija definiranih za voditelja projekta.

nadzor: Nadzire smjer projekta, pruža uvid i prati održivost i valjanost projekta te donosi odluku o završetku projekta ako je to potrebno. Osigurava da se saslušaju i različite perspektive dionika.

podrška i zagovaratelji: Pruža podršku i resurse za projekt te savjetuje voditelja projekta o aspektima upravljanja projektom, posebno o onima koji su izvan kontrole voditelja projekta.

Upravljačke strukture mogu biti različitih oblika, a uglavnom su to sponzori projekta, odbori ili upravljački odbori. Najjednostavnija i najuobičajenija upravljačka struktura u projektima sastoji se od jedne osobe – sponzora projekta – i to je možda dovoljno. To može biti zastupljeno, primjerice, u osobi voditelja programa, voditelja linije ili kontaktne točke partnera međunarodne nevladine organizacije. Neovisno o nazivu pojedinca, važno je odrediti kome se voditelj projekta može obratiti kada su odluke iznad njegove ili njezine razine tolerancije i kome se može obratiti za podršku.

Iako je upravljačka struktura koja se sastoji od jednog sponzora jednostavna, ona često ne predstavlja razne perspektive razvojnih projekata.

Svi znamo da su razvojni i humanitarni projekti rijetko jednostavni. Projektni tim mora upravljati agendama s više dionika, uključujući (ali ne samo) donatora projekta, provedbene organizacije, zajednice korisnika i dobavljače projekta. U tim složenim kontekstima jedan sponzor projekta neće pružati podršku koja je projektnom timu potrebna za uspjeh. Umjesto toga, učinkovitija upravljačka struktura bila bi projektni odbor ili upravljački odbor, koji uključuje predstavnike više dionika uključenih u projekt.

Provjera realnosti – vodstvo projekta

Dok razvijate svoju upravljačku strukturu, morate definirati koja je struktura najprikladnija za vaš projekt s obzirom na kontekst u kojem radite i resurse kojima raspolazete. Iako upravljački odbori i projektni odbori pružaju stroži upravljački okvir, možda jednostavno nisu praktični za vaš projekt. Važno je zapamtiti da mora postojati neki okvir čak i ako je to sponzor projekta s jasno definiranim tolerancijama.

Valja imati na umu i da može postojati nekoliko slojeva vodstva, posebno ako ste vi provedbeni partner. To jasnije vidimo na sljedećem scenariju:

Vi ste voditelj projekta za lokalnu nevladinu organizaciju i radite u okviru programa koji vodi neka međunarodna nevladina organizacija. Vi s voditeljem programa koordinirate pitanja koja se odnose na program, a s kontaktnom točkom za financije pitanja koja se odnose na financije. Možda postoji i druga kontaktna točka u odjelu za MEAL (praćenje, evaluaciju, odgovornost i učenje) za pitanja koja se odnose na praćenje i evaluaciju. To može izazvati kaos i konfuziju za voditelja projekta. U takvom scenariju posebno je važno razumjeti kome se obratiti i kada. Idealno bi bilo da postoji jedna kontaktna točka koja služi kao vaš sponzor projekta, ali to možda nije slučaj.

Neovisno o scenariju, vi se – kao voditelj projekta – morate pobrinuti za to da ste svjesni svojih tolerancija i upravljačke strukture te da je to dokumentirano u projektnoj povelji.

Provjera realnosti – vodstvo projekta i humanitarni projekti

Humanitarni projekti često zahtijevaju brzu identifikaciju i uspostavu kako bi zadovoljili trenutačne potrebe korisnika. Obično zahtijevaju i neprestano prilagođavanje jer se kontekst i potrebe mijenjaju. Ako se uspostavi opće razumljiva i jasna upravljačka struktura kod humanitarnih projekata, projektni će se tim lakše prilagoditi, bolje će se osigurati brže rješavanje problema i lakše će se izbjeći kašnjenja.

Ne postoji jedna, konačna norma za uspostavljanje projektnih ili upravljačkih odbora – to ovisi o organizaciji, veličini projekta i uključenim dionicima. No sljedeće smjernice pružaju uvid u mogućnost strukturiranja i upravljanja:

- Veličina** Ne postoji standardna veličina projektnog odbora. Minimalno bi to trebalo biti dvoje ljudi, a obično nalazimo odbore sastavljene od triju, četiriju ili pet predstavnika. Kao što smo ranije spomenuli, ako je skupina manja, lakše je postići učinkovitu suradnju i odlučivanje. No često je korisno povećati odbor ako je upravljanje dionicima složeno. Primjerice, ako postoji više donatora, više skupina korisnika ili više organizacija koje rade na istom projektu.
- Sastav** Članovi odbora trebali bi predstavljati razne perspektive dionika i mogu varirati ovisno o projektu. Ključ je okupiti skupinu posvećenih predstavnika skupina dionika koji će pružiti cjelovitije okruženje za donošenje odluka. Ne postoji jedan jedini pravi sastav odbora, no neki primjeri mogu izgledati ovako:



Slika 25: Primjeri sastava odbora

Perspektiva svakog člana odbora / upravljačkog odbora odražava različitu dimenziju projekta u smislu resursa koji su prisutni u projektu, razumijevanja organizacijskih, korisničkih i razvojnih potreba (za odlučivanje o održivosti aktualnog projekta) i odvagivanje rezultata projekta. Svaka ima vlastitu procjenu toga što znači „uspjeh“ – a sve perspektive zajedno definiraju uspjeh projekta.

Odgovornosti Projektni odbor / upravljački odbor kolektivni je vlasnik projekta, a njegove odgovornosti obuhvaćaju:

- odlučivanje o predloženim izmjenama projekta (opsega, budžeta, kalendara ili drugog) koje izlaze izvan dogovorenih tolerancija voditelja projekta
- nadziranje projekta, osiguranje resursa, smjera i uvida ako je potrebno
- praćenje trenutne održivosti projekta, odlučivanje o završetku projekta ako je potrebno
- predstavljanje interesa perspektive koju zastupa

- podržavanje i savjetovanje voditelja projekta o upravljanju projektom, a posebno o pitanjima koja sežu izvan područja kontrole voditelja projekta i
- zagovaranje za potrebnu podršku i resurse za projekt.

Sjednice

Preporučuje se da projektni odbor održava redovite sjednice čiji dnevni red predlaže voditelj projekta u suradnji s predstavnikom izvršne perspektive. Važne stavke na dnevnom redu uključuju pregledavanje dnevnika rizika i dnevnika problema o kojima će se kasnije razgovarati. Usto, sjednica projektnog odbora potrebna je na svim točkama odlučivanja.

Jedno područje zabune može biti djeluje li projektni odbor ili upravljački odbor kao jednostavan demokratski subjekt u kojem svaki član odbora ima jednak glas kada se donose važne odluke. Važno je prepoznati da ne nose svi glasovi u projektnom odboru jednak autoritet za sve odluke. Ako, primjerice, treba povećati budžet ili produljiti kalendar projekta, moguće je konzultirati se sa svim članovima projektnog odbora, ali konačan autoritet za odlučivanje ima isključivo jedan član odbora (u ovom primjeru najvjerojatnije perspektiva donatora) ili mala skupina članova odbora. Imajte na umu da se učinkovitost odlučivanja neke skupine može smatrati obrnuto proporcionalnom njezinoj veličini. Ne samo da velike skupine ne odlučuju na vrijeme, nego izazovi upravljanja skupinom mogu utjecati na kvalitetu odluka.

Upravljačke strukture i provedbeni partneri

Kao što je često slučaj, mnoge projekte izvode provedbeni partneri u okviru programa kojim upravlja međunarodna nevladina organizacija. U tom će slučaju upravljačka struktura vjerojatno biti povezana sa strukturom unutar međunarodne nevladine organizacije. Voditelji projekta imat će jasne tolerancije, a izvan tih tolerancija podnositi će izvještaje izravno kontaktnoj točki u međunarodnoj nevladinoj organizaciji. Provedbeni partneri rijetko će imati izravnu liniju do donatora ili vodstva na visokoj razini unutar međunarodne nevladine organizacije.

U tom slučaju razine autoriteta – ili tolerancije – postaju nevjerojatno važne jer postoji dodatni sloj vodstva na koji je moguće eskalirati proces odlučivanja.

Druga komponenta uspostavljanja upravljačke strukture jest osigurati da su u projektnoj povelji jasno definirane i navedene razine tolerancije voditelja projekta. Te tolerancije omogućuju voditelju projekta okvir kako bi odredio do koje razine on ili ona može odlučivati o projektu, a u kojem trenutku treba eskalirati donošenje odluka na upravljačku strukturu. Neki od primjera tolerancija koje bi trebalo postaviti u ovoj fazi jesu:

tolerancija vremena – količina vremena za koju se zaključivanje projekta može pomaknuti kasnije ili ranije od planiranog datuma

tolerancija troškova – postotak ili iznos za koji projekt može biti iznad ili ispod planiranog budžeta

tolerancija opsega – mjeri se kao dogovoreno odstupanje od opsega projekta, a svako potencijalno odstupanje valja dokumentirati u opisu projekta

tolerancija rizika – pruža referentne vrijednosti za koje rizike treba eskalirati na projektni odbor

tolerancija kvalitete – rasponi koji definiraju prihvatljivu uspješnost proizvoda, dokumentiranu u opisima proizvoda

tolerancija koristi – rasponi prihvatljive uspješnosti projekta na razini ishoda.

Te razine tolerancije postaju važne tijekom provedbe kada se u projektu vjerojatno događaju problemi i izmjene. Ne želite doći u situaciju u kojoj ne znate smijete li donijeti neku odluku ili kome trebate eskalirati odlučivanje. Ako se upravljačka struktura uspostavi prije nego što započnu planiranje i provedba, voditelju projekta bit će sve jasno i moći će lakše i brže donositi odluke tijekom projekta.

Primjer rizika i tolerancija

Vi ste voditelj projekta s tolerancijama za izmjene projekta po pitanju vremena, budžeta i opsega sve dok te izmjene nisu veće od 5 % bilo koje proračunske linije. Tim za MEAL (praćenje, evaluaciju, odgovornost i učenje) upozorio vas je na dva problema kroz njihovo praćenje aktivnosti koje se odvija u fazi pripreme. Prvo je da se broj ljudi u potrebi povećao jer je više interno raseljenih osoba doselilo u područje Delta Rivera. Vaš izvorni opseg bio je obraditi 2.500 neposrednih korisnika. S priljevom interno raseljenih osoba broj neposrednih korisnika kojima je potrebna infrastruktura WASH (voda, sanitarni uvjeti i higijena) sada iznosi 3.250, za što će biti potrebno dodatnih 20 zahoda. Zbog toga se budžet namijenjen za tu aktivnost povećava za 12 %. To je izvan vaše tolerancije kao voditelja projekta i morat ćete eskalirati taj problem na sljedeću razinu u svojoj upravljačkoj strukturi.

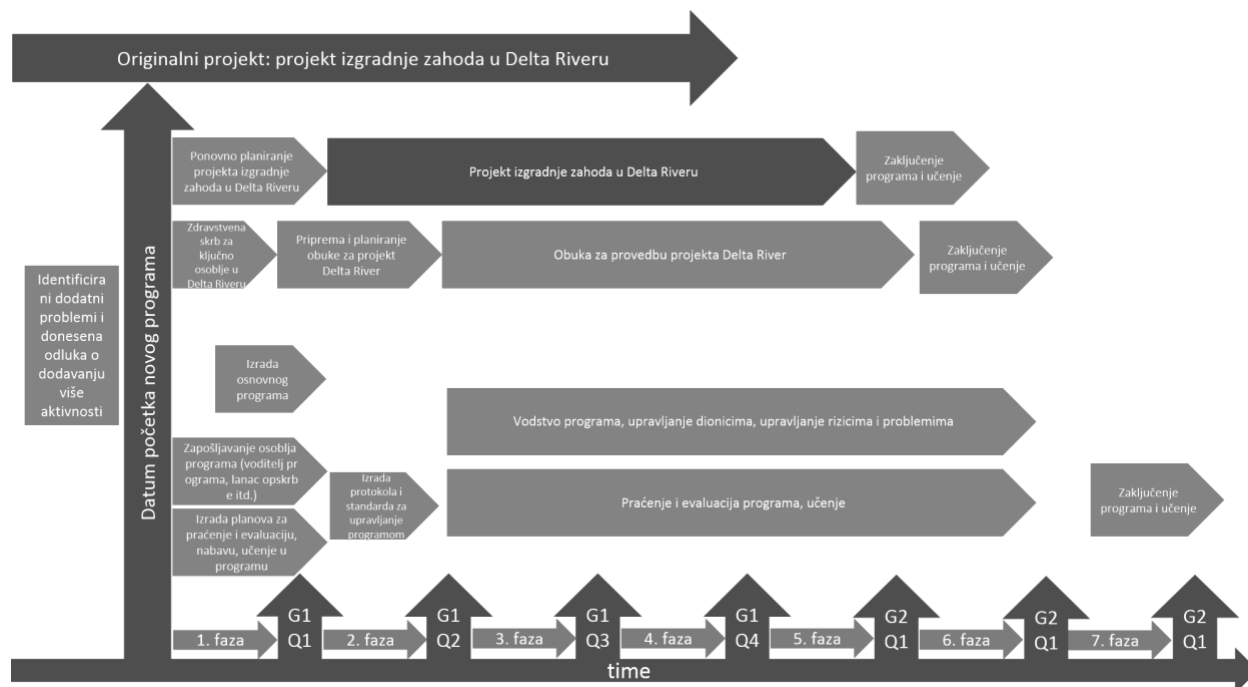
Drugi je problem taj da je trošak jedne od komponenti zahoda porastao za 2 % u odnosu na izvorno ponuđenu cijenu. To je pitanje u okviru vaše tolerancije kao voditelja projekta tako da možete donijeti odluku o tom pitanju. Imajte na umu da biste tu promjenu morali dokumentirati i pobrinute se da o promjeni cijene obavijestite relevantne dionike.

Okvir za planiranje

Kako ćete pristupiti procesu planiranja za projekt? Tko će biti uključen? Koji će se alati upotrijebiti? U ovoj fazi projekta važno je planirati okvir za projekt. Vi zapravo planirate za plan.

Dok definirate okvir za projekt, morate voditi računa o sljedećem:

- **duljina projekta:** Ako provodite posebno dugotrajan projekt koji se odvija tijekom godine dana ili dulje, možda želite razmisliti o procesu planiranja faza. Planiranje faza može biti korisno i za projekte koji djeluju u složenim i konfliktnim okruženjima. Na slici (Slika 26) kao primjer je prikazana skica faza za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru, koja obuhvaća sve elemente projekta.



Slika 26: Skica faza za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru

Ako provodite kratkoročne, manje složene projekte, za opravdanost projekta ključno je osigurati da točke odlučivanja budu uključene kao formalne kontrolne točke kako bi se projekt neprestano validirao.

- **alati i procesi:** Znete li koje ćete alate upotrebljavati za upravljanje projektom? I još važnije, je li projektni tim obučen i svjestan alata, njihovih funkcija i točaka u projektu u kojima te alate treba pregledati i ažurirati?
- **transverzalne komponente:** Ove su komponente postale prilično uobičajene u projektima, a proces uključivanja tih komponenti započinje rano u projektu. Neki promjeri tih transverzalnih komponenti mogu uključivati, ali ne samo sljedeće:
 - **spol:** Bilo da je riječ o spolno osviještenom pristupu ili primjeni spolno osviještenih pokazatelja, ovu horizontalnu temu često traže donatori i partnerske organizacije kako bi se osiguralo da intervencija uključuje spolnu ravnopravnost i jednakost. Primjer iz projekta izgradnje zahoda u Delta Riveru mogao bi biti osigurati da postoje odvojena područja/objekti za muškarce i žene i ciljane jednakog broja (50 %/50 %) muškaraca i žena kao izravnih korisnika.
 - **zaštita:** Promicanje zaštite u dizajnu vašeg projekta osigurava da ste se pobrinuli za većinu ranjivih ljudi i da projekt ne šteti zajednici ni ciljanim korisnicima. To može značiti da ste ugradili mehanizme za izvještavanje o kršenju zaštite i da ste svoj projekt osmislili tako da osigurate da su u projektne aktivnosti ugrađene potrebe i uvjeti najranjivijih. Primjer iz našeg projekta izgradnje zahoda u Delta Riveru jest osigurati da su ženski zahodi udaljeni manje od 50 metara od njihovih stambenih jedinica i možda izgradnja sekundarne barijere oko objekata sa zahodima kako bi se osigurala dodatna razina privatnosti i zaštite.

- **sposobnost (invaliditet):** Osiguranje pristupa intervenciji / proizvodima / uslugama za osobe koje imaju različita stanja (invaliditet) dio je služenja čitavoj zajednici i osigurava pravedan pristup svim proizvodima i uslugama. Primjer iz našeg projekta izgradnje zahoda u Delta Riveru jest da su zahodi dostupni osobama u invalidskim kolicima zahvaljujući ugradnji rampi i šipki u zahodu, kao i umivaonika koji su na odgovarajućoj visini za osobe u invalidskim kolicima.

Okvir za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje)

Praćenje bi trebalo provoditi tijekom čitavog životnog ciklusa projekta, pružajući važne povratne informacije za voditelja projekta i tim o projektu. – Je li na vrijeme? U okviru opsega? U okviru kvalitete? Usto bi voditelj projekta morao usko surađivati s dionicima kako bi odredio treba li i kada treba provesti evaluaciju. Često se taj proces odvija prekasno u projektu, čime se uzrokuju nepotrebna ograničenja i ugrožava kvaliteta. Rano uspostavljanje praćenja i evaluacije ključno je kako bi se osiguralo da postoji jasan smjer tijekom planiranja projekta. To također postavlja okvir za precizno određivanje koji će resursi (ljudski, novčani i tehnološki) biti potrebni za učinkovitu provedbu tih zadataka.

Okvir za praćenje

Morate moći razviti okvir za svoje praćenje na temelju informacija u logičkom okviru – vaši će pokazatelji usmjeravati praćenje vašeg projekta. Druga pitanja koja valja uzeti u obzir jesu učestalosti kojima će se praćenje obavljati, kapacitet tima koji obavlja praćenje i alati (ankete, rasprava u fokusnim skupinama itd.) koji će se upotrebljavati za prikupljanje podataka.

Okvir za evaluaciju

Evaluacije mogu biti skupe i zahtijevati prilično vremena i resursa. U ovom trenutku u projektu korisno je definirati kakve evaluacije (u stvarnom vremenu, konačne, naknadne) predviđate za projekt. Imajte na umu da je za naknadnu evaluaciju potrebno mnogo posla prije i tijekom provedbe projekta i da može biti prilično skupa i zahtijevati mnogo resursa.

Sa svojom organizacijom, partnerima i donatorima provjerite očekivanja za provođenje evaluacija za projekt i odredite hoće li evaluaciju provoditi netko unutar organizacije ili će biti potreban vanjski konzultant.

Okvir za odgovornost i učenje

Odgovornost i učenje često su ugrađeni u praćenje i evaluaciju kroz metodologiju MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje). Ako uključite odgovornost i učenje, u ovom trenutku morate početi razmišljati o tome koje ćete mehanizme odgovornosti primijeniti i kako će se ti mehanizmi ugraditi u kontinuirano učenje u projektu. Ako upotrebljavate odgovornost i učenje, okupite članove projektnog tima i počnite razmišljati kroz sljedeća pitanja:

- Kakvi će se mehanizmi odgovornosti upotrebljavati i tko će ih upotrebljavati?
- Kako će se povratne informacije od mehanizama odgovornosti prenositi na naučene lekcije?
- Kako će se naučene lekcije ugraditi u ponavljajući proces planiranja projekta?
- Tko će biti odgovoran za nadziranje tog procesa?
- Kako će se učenje filtrirati u razine programa i portfelja unutar organizacije?

Upravljanje informacijama i znanjem

Informacije su onoliko dobre kako ih upotrebljavate, a ponekad tijekom životnog ciklusa projekta izgubimo mnogo podataka i informacija jednostavno zato što ne postoji plan upravljanja informacijama i znanjem. Što je upravljanje znanjem? To je sposobnost razvijanja, dijeljenja i uporabe informacija prikupljenih u projektu. Što je upravljanje informacijama? To je način čuvanja i obrađivanja podataka kako bi se osiguralo da se sve informacije iz projekta označe i spremne tako da mogu doprinijeti institucionalnom znanju i upotrijebiti u budućnosti.

Kako biste razvili plan upravljanja informacijama, morat ćete u obzir uzeti sljedeće:

- Kako i gdje će se informacije i podatci spremati?
- Kakve će se konvencije za imenovanje datoteka upotrebljavati, uključujući kontrolu verzije?
- Koja je vrsta sigurnosnog aparata potrebna kako bi se osiguralo da su informacije – a posebno povjerljive informacije – na sigurnom.
- Tko će nadzirati upravljanje informacijama?

Kako biste izradili plan upravljanja znanjem, morat ćete u obzir uzeti sljedeće:

- Kako će se znanje ugraditi u osmišljavanje, planiranje i provedbu projekta i programa?
- Kako će se naučene lekcije skupljati kroz projekt kako bi se upotrijebile za obavještanje o izmjenama i prilagodbama projekta?
- Kako se znanje može upotrijebiti za druge projekte, programe i portfelj organizacije?

Rano definiranje tog plana i standarda osigurat će da organizirano prikupite sve podatke i informacije počevši od početka projekta i da strukturirano upotrijebite te informacije. Voditelj projekta morat će raditi s timom za MEAL (praćenje, evaluaciju, odgovornost i učenje) kako bi osigurao da su sve komponente pokrivene i da je plan u skladu s organizacijskim procesima i zahtjevima programa ako je to primjenjivo.

Projektna povelja

Ako neki projekt slijedi model s točkama odlučivanja, prije ulaska u fazu pripreme već je donesen određen broj odluka o djelovanju/nedjelovanju. Tijekom faze pripreme važno je osigurati da je upravljačko tijelo projekta (bilo da se sastoji od sponzora projekta ili projektnog/upravljačkog odbora) formalno odobrilo projekt.

To bi odobrenje trebalo dokumentirati kroz izradu projektna povelje, dokumenta koji pruža opis projekta na visokoj razini i kojega potpisuje upravljačko tijelo projekta. Sadržaj projektna povelje može varirati, ali obično uključuje izjave koje se odnose na:

- **svrhu projekta** – i koje uključuju izjavu o potrebi koji će projekt obraditi
- **ostvarenja projekta** – i koje definiraju opseg, uključujući cilj, ishode i glavne rezultate projekta
- **procjene projekta na visokoj razini** – i koje uključuju izjavu na visokoj razini o:
 - projektnim aktivnostima
 - rasporedu projekta
 - budžetu projekta i
 - preliminarnom popisu uloga i vještina koje su potrebne za obavljanje potrebnog posla

- **projektne rizike** – i koje identificiraju potencijalne probleme/rizike na koje projekt može naići
- **tolerancije projekta** – i koje definiraju tolerancije koje se odnose na ostvarenja, raspored, troškove i rizik projekta
- **kontrolu izmjena projekta** – i koje uspostavljaju proces postupanja s iznimkama za slučajeve u kojima proces prekorači toleranciju u bilo kojem od tih područja.

Kada se razvije i potpiše, važno je da se ne stavi sa strane i ne zaboravi. Projektna povelja iznimno je koristan dokument koji se može upotrijebiti za ispunjavanje raznih ciljeva. Zamislite je kao kompas koji nam pokazuje sjever. Smisao projektne povelje zapravo je:

- službeno odobriti početak projektnih aktivnosti i uporabu resursa za provedbu projekta
- osigurati da postoji zajedničko razumijevanje projektnih parametara među ključnim dionicima i sponzorima projekta (internim i eksternim)
- dokumentirati zajedničku obvezu prema ciljevima projekta i resursima/aktivnostima koji su potrebni za uspjeh projekta.

Projektnu povelju usto valja smatrati živim dokumentom. Ako upravljačko tijelo projekta odobri značajne izmjene projekta (opseg, budžet, kalendar ili drugo), projektnu povelju valja ažurirati i potpisati kako bi odražavala nove projektne parametre.

Ukratko, projektna povelja služi kao saveznik voditelju projekta, a ako ona ne postoji, projektni tim riskira:

- da će projektni tim početi trošiti vrijeme, novac, materijale, osoblje i organizacijski kapital za provođenje projekta kojemu nedostaje obvezanost i podrška ključnih donositelja odluka (donatora, provedbenih partnera, donositelja odluka unutar agencije)
- da ključni dionici neće dijeliti zajedničko razumijevanje projekta (opsega, budžeta, rasporeda, koristi i rizika).

Pokretanje projekta

Jedan od glavnih ciljeva faze pripreme jest dionike koji imaju interes u intervenciji obavještavati o pokretanju projektnih aktivnosti. Ti dionici mogu obuhvaćati zajednice korisnika, nevladine organizacije koje djeluju u području intervencije, predstavnike ministarstava, širu javnost i još mnogo toga.

Postoji nekoliko komunikacijskih alata koje je moguće upotrijebiti kako bi se pokretanje projekta najavilo zajednici dionika. No neovisno o metodi komunikacije, svrha pokretanja projekta jest:

- formalno potvrditi početak projekta
- osigurati da ključni dionici imaju dosljedno razumijevanje projekta
- uvesti dionike u projekt.

Projektna je povelja na mnogo načina idealan dokument kojim se pokretanje projekta može službeno objaviti širokoj publici. Zbog svojeg kratkog, jasnog formata, projektna je povelja posebno dobra za navođenje parametara projekta na visokoj razini. Rezultat je taj da će taj dokument često biti vrlo praktičan ako imate posla s ljudima koji nenamjerno ili na drugi način ne pamte dobro. Podijeliti projektnu povelju sa širom zajednicom dionika ne samo da je učinkovita komunikacijska praksa, nego je i dobar način promicanja transparentnosti i odgovornosti u projektu.

No ako postoje razlozi zbog kojih projektni tim ne želi podijeliti sve elemente projekte povelje sa širom zajednicom dionika, postoje i druge opcije za mehanizme komunikacije. Ako su prisutne osjetljive informacije, one se mogu uključiti u izmijenjenu verziju projekte povelje koja se može podijeliti sa širokom javnošću. Članci u novinama, tiskovne konferencije, obilasci terena, sastanci i događanja organizirana za obilježavanje pokretanja također se mogu iskoristiti za obavještanje šire zajednice. Poruke za te komunikacije mogu biti različite ovisno o publici i njihovoj povezanosti s projektom. No važno je da se barem projektni parametri na visokoj razini podijele s dionicima prije nego što započne provedba projekta.

Razmišljanja o pripremi projekta – Jesmo li spremni?

Prije samo početka planiranja projekta uloženo je mnogo vremena i truda. Ključno pitanje koje u tom trenutku morate postaviti jest: „Jesmo li spremni za početak planiranja?“ Baš kao u fazi identificiranja i definiranja, često postoje ograničenja tijekom faze pripreme zbog kojih je izazovno određivati prioritete pitanjima kao što su sveobuhvatna procjena rizika ili jasno artikulirana upravljačka struktura. No unatoč ograničenjima svakako valja isplanirati alate i procese koji se obavljaju u fazi pripreme. Primjerice, ako poznajemo rizike projekta, to će nam pomoći da identificiramo gdje mogu nastati uska grla u rasporedu projekta ili sa specifičnim aktivnostima. Vodstvo će pomoći olakšati donošenje odluka, i zato to mora biti jasno prije nego što započne bilo kakvo planiranje. Ako imate procjene na visokoj razini za opseg, budžet, ljudske resurse itd., proces planiranja bit će vam jasan i učinkovit. Stoga se tijekom ove faze pobrinite da ste dovoljno vremena i resursa posvetili dovršavanju tih procesa.

Razmislite i o tome koga valja uključiti u ovu fazu i kako. Osigurajte da su prisutni pravi dionici kako biste poboljšali rezultate faze pripreme.

2.3 Planiranje projekta

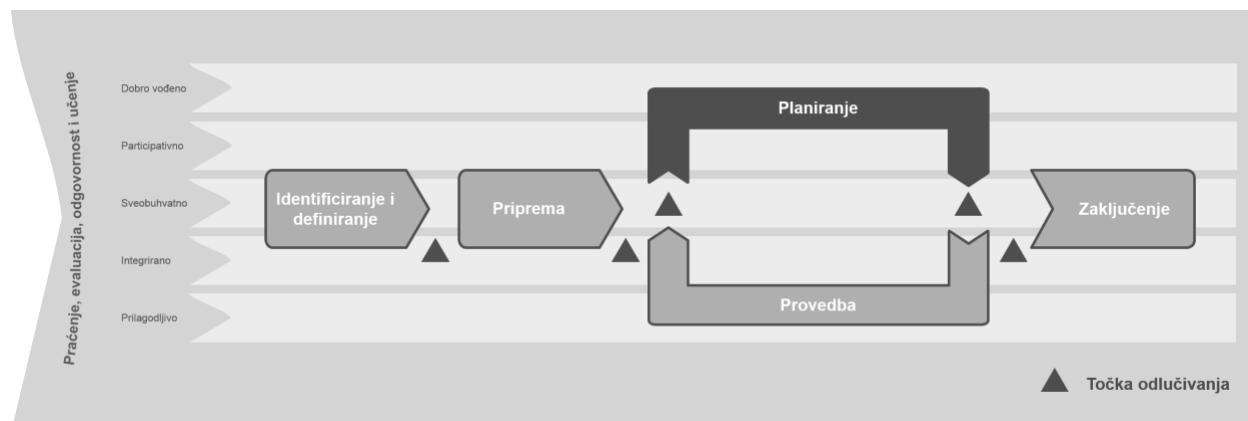
Teme u ovom poglavlju:

- ✓ planiranje rasporeda
- ✓ planiranje MEAL-a (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje)
- ✓ planovi za komuniciranje i angažiranost dionika
- ✓ planiranje lanca opskrbe
- ✓ interne kontrole
- ✓ planiranje ljudskih resursa
- ✓ planiranje održivosti
- ✓ planiranje zaključenja

„Ako ne znate kamo idete, kako očekujete da ćete stići onamo?“

– Basil S. Walsh

2.3.1 Uvod



Slika 27: Fazni model tečaja Project DPro – planiranje

Do trenutka kada projekt službeno uđe u fazu planiranja, projektni je tim već razvio brojne dokumente iz faza identificiranja i definiranja te pripreme (npr. logički okvir projekta, projektni prijedlog, projektnu povelju itd.) koji sadrže brojne pojedinosti povezane s projektom.

Važno je da projektni prijedlog, logički okvir projekta ili druge dokumente koji su razvijeni tijekom tih faza ne pobrkate s projektnim planom. Provedbeni plan znatno će se razlikovati od tih drugih dokumenata u smislu formata, svrhe, publike, razine pojedinosti, sudjelovanja, vremena i ograničenja rasporeda.

Iako neki smatraju da logički okvir projekta i/ili projektni prijedlozi pružaju prihvatljivu količinu informacija kako bi poslužili kako projektni plan, ti dokumenti rijetko pružaju dovoljno pojedinosti za provedbu projekta. To je zato što su ti dokumenti pisani kako bi poslužili za različite svrhe.

Uzmimo, primjerice, projektni prijedlog i usporedimo ga s planom provedbe projekta. Tablica 22 prikazuje razlike između tih dvaju dokumenata s obzirom na njihovu svrhu, format i razinu pojedinosti (primijetite da je sličnu usporedbu moguće napraviti između logičkog okvira projekta i plana provedbe projekta).

	Projektni prijedlog	Plan provedbe projekta
Svrha	Ishoditi odobrenje i financiranje za projekt, naglašavajući jasnu, sažetu komunikaciju ideja koje „prodaju“ projekt dionicima	Osigurati da projekt stigne na vrijeme, u okviru opsega i budžeta te u skladu s definiranim parametrima kvalitete kako bi se naglasilo sveobuhvatno, logičko planiranje i oblikovalo projekt da ga projektni tim i drugi dionici mogu revidirati
Format	Format je često određen zahtjevima donatora ili dionika agencije koji su odgovorni za odluke o ulaganju.	Format određuju projektni tim i ključni dionici.
Razina pojedinosti	Često ograničen na razini pojedinosti – zbog svrhe, formata, predviđanja, rasporeda i prijedloga vremena	Razinu pojedinosti razvijaju projektni tim i ključni dionici.
Sudjelovanje	Često ga pišu mali timovi kao rezultat vremenskih ograničenja koja ograničavaju sudjelovanje.	Postoji prilika za širenje sudjelovanja kako bi se uključio niz dionika, uključujući stručnjake i tehničke savjetnike.
Publika	Fokusiran na donatore i dionike koji distribuiraju resurse.	Fokusiran na potrebe tima koji provodi projektne aktivnosti.
Vrijeme i raspored	Često se piše pod vremenskim ograničenjem, ponekad mjesecima (ili čak godinama) prije provedbe.	Postoji prilika za preispitivanje prijedloga kako bi se planovi dalje razvijali / revidirali / ažurirali na početku provedbe projekta ili na ključnim referentnim vrijednostima tijekom životnog ciklusa.

Tablica 22: Razlike između projektnog prijedloga i plana provedbe projekta

Međutim, iako postoje značajne razlike između svrhe, procesa i sadržaja projektnog prijedloga i plana provedbe projekta, brojne razvojne organizacije upotrebljavaju projektni prijedlog kao provedbeni plan. To je posebno slučaj ako se format prijedloga temelji na donatorovim zahtjevima, što rezultira prijedlozima koji duljinom i razinom pojedinosti nalikuju projektnim planovima. Imajte na umu – čak i najopsežniji projektni prijedlozi (a mnogi mogu biti dulji od 100 stranica) i dalje imaju slabosti koje ograničavaju njihovu učinkovitost po pitanju planiranja provedbe projekta.

Sveobuhvatan i integriran projektni plan uzet će u obzir nekoliko različitih aspekata. Ovisno o složenosti projekta veći fokus može biti stavljen na neke aspekte, nego na neke druge pa će voditelj projekta i dionici morati odrediti što je najprikladnije za projekt po pitanju konteksta, složenosti, uključenih dionika i okruženja u kojem će projekt djelovati.

Uporaba prijedloga kao plana

Iako voditelj projekta može biti u iskušenju pomisliti da su dokumenti razvijeni tijekom faze identificiranja i definiranja te faze pripreme (logički okvir, projektni prijedlog itd.) dovoljni kako bi se definirao opseg projekta, to je rijetko tako!

Imajte na umu da su logički okvir i projektni prijedlog pisani za vrlo različite svrhe. Dok su posebno jasni u definiranju logike visoke razine projekta i prodaje projekta donatorima, nisu namijenjeni za vođenje tima tijekom provedbe projekta.

Prije nego što započne stvaran posao projekta, voditelj projekta mora potvrditi da je opseg projekta sveobuhvatan i detaljan. Posebno valja obratiti pažnju i osigurati da su u opseg uključene informacije o neizravnom poslu projekta, primjerice, detalji vezani uz nabavu, koordiniranje, komuniciranje, ljudske resurse i upravljanje rizicima.

2.3.2 Ključni rezultat

Provedbeni plan

Kao što je prethodno navedeno, provedbeni plan namijenjen je kako bi vodio projektni tim kroz provedbu aktivnosti kako bi se postigli rezultati, ishodi i doprinijelo cilju. Bilo da to zovemo detaljni provedbeni plan (DIP, eng. *detailed implementation plan*), plan provedbe projekta (PIP, eng. *project implementation plan*) ili drukčije, svrha je jednaka.

Format provedbenih planova razlikovat će se ovisno o zahtjevima organizacije i donatora, kao i o prirodi i složenosti projekta. U nekim su slučajevima elementi sveobuhvatnog plana uključeni u pojedini dokument plana provedbe projekta. U drugim se slučajevima plan provedbe projekta sastoji od više dokumenata. Primjerice, neki projekt može imati ključni provedbeni plan i specifičan plan za MEAL (praćenje, evaluaciju, odgovornost i učenje). Također, ovisno o veličini, složenosti i riziku projekta, tim može odabrati da će imati zasebne dokumente koji specifično obrađuju lanac opskrbe projekta, komunikaciju u okviru projekta, upravljanje ljudskim resursima u okviru projekta itd. Svaki od tih planova mora biti usklađen s drugim dokumentima (i povezan s njima) koji zajedno čine sveobuhvatan plan provedbe projekta.

Svrha provedbenog plana jest pružiti model za projekt koji jasno definira što će se raditi, kada i tko će to raditi, u kojem razdoblju, s kojim troškovima i s kojim opsegom intervencije. Provedbeni plan mogao bi uključivati sljedeće:

- **plan rasporeda:** Ovaj plan obuhvaća niz koraka i alata koji se upotrebljavaju za razvoj sveobuhvatnog i preciznog plana rasporeda projekta. U ovaj su plan uključeni opseg posla, vremenski okvir projekta i budžet.
- **plan rizika:** Ovaj je plan prvo bio razvijen u fazi pripreme, tijekom planiranja, a zatim ćete dalje razraditi detalje i revidirati rizike osiguravajući da su strategije odgovora i vlasnici definirani i još uvijek relevantni.

- **plan za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje):** U suradnji s planom rasporeda plan za MEAL trebalo bi završiti tijekom ove faze i to u suradnji s odjelom ili osobom za MEAL.
- **planovi za komuniciranje i angažiranost dionika:** Uzevši strategiju angažiranosti dionika iz faze pripreme, projektni će tim u ovoj fazi razviti planove za angažiranost dionika, kao planove za komuniciranje.
- **dijagram RACI:** RACI (pouzdan, odgovoran, konzultiran, informiran) jest alat koji definira uloge i odgovornosti za aktivnosti i zadatke.
- **plan lanca opskrbe:** Nastavljajući se na procjene na visokoj razini koje su obavljene u prethodnim fazama, ovaj će plan detaljno definirati svu imovinu, nabavu i logističke komponente projekta.
- **plan za ljudske resurse:** Također se nastavljajući na analize na visokoj razini koje su obavljene u prethodnim fazama, plan za ljudske resurse razradit će tko će biti potreban (i s kakvom stručnošću) i kada, kao i plan za upravljanje ljudima tijekom ostatka projekta.

2.3.3 Tko je uključen u ovoj fazi

Sudjelovanje i participativni procesi potiču se i postavljaju kao prioriteti tijekom svake faze životnog ciklusa projekta u razvojnom sektoru. To je posebno točno za proces planiranja. Ako u proces planiranja u pravom trenutku uključite prave dionike, moći ćete preciznije procijeniti resurse, budžet i vrijeme potrebno za obavljanje svojih aktivnosti i postizanje rezultata.

U procesu planiranja trebali biste uzeti u obzir i druge dionike projekta (lanac opskrbe, sigurnost, ljudske resurse, financije i MEAL – praćenje, evaluaciju, odgovornost i učenje). Voditelj programa mogao bi također biti dragocjen resurs koji će vam pružiti korisne smjernice iz različite perspektive.

Koliko ste puta doživjeli kašnjenja u projektu zbog zapošljavanja članova projektnog tima ili možda zbog nabave potrebnih materijala? Ta kašnjenja i rizici mogu se smanjiti ako su u proces planiranja uključeni svi članovi projektnog tima i odgovarajući dionici, ovisno o svojem utjecaju na projekt i njegove ishode.

Brojne su prednosti sudjelovanja u procesu planiranja, primjerice:

1. Dionici imaju vještine i znanje koje se može iskoristiti pri razvijanju preciznih procjena što se tiče budžeta, zahtjeva za vremenom, razina napora i drugih resursa koji su potrebni za dovršavanje rada na projektu.
2. Dionici projekta često su u najboljem položaju za identificiranje potencijalnih projektnih rizika i izradu planova za ublažavanje njihova učinka.
3. Novo osoblje i/ili partnersko osoblje može profitirati od poboljšane orijentacije u projektu dok sudjeluju u aktivnostima planiranja. Te aktivnosti pomažu osigurati zajedničko razumijevanje ishoda, rezultata i projekta.

Druga prednost primjene participativnog pristupa planiranju projekta jest da će dionici, koji su uključeni u proces planiranja projekta, vjerojatnije preuzeti vodstvo, vlasništvo i sudjelovanje u provedbenim aktivnostima projekta. Dok projektni tim istovremeno može okupiti dionike, koji se protive projektu, saslušati njihovu zabrinutost i preoblikovati opseg (ili druge elemente projekta) kako bi im pomogli nadići zabrinutost.

2.3.4 Što to znači u praksi

U ovoj ćete fazi trebati doprinose iz faze identificiranja i definiranja te faze pripreme, koji će ući u procese planiranja i proizvesti konačan rezultat: provedbeni plan. Postoji još elemenata koji su potrebni kako bi se taj proces učinio što učinkovitijim i kako bi se osiguralo da još uvijek radite pravi projekt na pravi način.

Odgovornost

- **transparentnost:** Bit odgovornosti leži u uspostavljanju sustava i procedura kroz koje su informacije o projektu dostupne dionicima. To se može manifestirati u obliku izvještaja, dokumenata, sastanaka, mehanizama podnošenja prigovora ili uključivanja dionika u procese upravljanja projektom.
- **zaštita podataka i informacija:** Sigurno spremanje podataka i informacija također je povezano s odgovornošću. Dio koncepta nečinjenja štete jest osigurati da projektna intervencija na izazove nikakve neželjene učinke za zajednicu i korisnike. Sigurno spremanje podataka i informacija presudno je kako bi se osiguralo da nikakve informacije o korisnicima ne dospiju u pogrešne ruke.
- **sudjelovanje dionika:** Važno je osigurati da su pravi dionici uključeni u pravom trenutku, s mehanizmima koji omogućuju dobivanje povratnih informacija od njih.
- **transverzalne teme povezane s odgovornošću:** Spol, zaštita, rad s ranjivim populacijama, ljudi svih sposobnosti – u projekte su uključene sve te transversalne teme. Veoma je važno uključiti sve te teme u svoj projekt. Ponekad donatori zahtijevaju da te teme uključite u pokazatelje ili dizajn vašeg projekta. No te bi teme trebalo uzeti u obzir tražilo se to od vas ili ne. Trebalo bi ispitivati uključenost svih populacija neovisno o spolu, sposobnostima, socioekonomskom statusu i trebalo bi poduzeti mjere da se te teme integriraju u što više aspekata projekta.

Kontrolni mehanizmi

Priroda razvojnih i humanitarnih sektora podrazumijeva da dionicima želimo pružiti najkvalitetnije proizvode i usluge koliko je god to moguće. No moramo si postaviti pitanje *imamo li mehanizme za kontrolu kvalitete i interne kontrolne mehanizme kako bismo mjerili i osigurali da pružamo najkvalitetnije proizvode i usluge koliko je god to moguće?*

Dakle, što je potrebno osigurati kako biste održali visoku razinu kvalitete vaših ostvarenja, usluga i proizvoda? Nekoliko elemenata djeluje zajedno, i to:

- **interne kontrole:** Uspostavljanje internih kontrola promiče odgovornu uporabu resursa i štiti od prijevarenih aktivnosti. Prijevare štete svim aspektima projekta, od sposobnosti projektnog tima da završi sve aktivnosti, do zlorabe financijskih sredstava. Iako interne kontrole neće potpuno spriječiti da se takve situacije dogode, smanjit će takvu vjerojatnost. Biti odgovoran za resurse i procese u projektu dio je nadziranja voditelja projekta.
- **kontrola izmjena:** Gotovo je sigurno da će projekt proći kroz neke izmjene. Za kontrolu izmjena ključno je osigurati da se provode samo potrebne i odobrene izmjene. Tijekom faze planiranja trebalo bi razraditi proces koji definira korake koje valja poduzeti kako bi se upravljalo izmjenama u projektu, uključujući tolerancije za voditelja projekta i koje izmjene treba eskalirati na vodstvo projekta.

- **kontrola kvalitete:** Povezano izravno s povratom investicije, pružanje najviše razine kvalitete usluga i projekta dio je odgovornosti prema gore, prema dolje i horizontalne odgovornosti. Donatorima i partnerima želimo pružiti najbolji mogući proizvod i usluge s dobivenim sredstvima. Želimo se i pobrinuti da zajednica i korisnici dobiju najvišu moguću razinu koristi iz naše intervencije. Konačno, trebali bismo osigurati i da je naša intervencija usklađena sa sektorskim prioritetima i ciljevima tako da sve organizacije i projekti koji djeluju u sektoru doprinose tom višem cilju i da je pritom jasno kako će se kvaliteta definirati i mjeriti.

Dok prolazite kroz proces planiranja, pobrinite se da uključite te elemente u proces. Treba li postaviti nove mehanizme? Je li naš plan praćenja sveobuhvatan i odražava li stvarnost na terenu i s našim timom?

Progresivno planiranje slijeda povezanih aktivnosti (Rolling–Wave planning)

S vremenom izmjene plana provedbe projekta mogu pomoći pružiti više detalja o rasporedu, troškovima i resursima koji su potrebni za izvršavanje definiranog opsega projekta. Taj ponavljajući proces pružanja povećanih razina pojedinosti planu provedbe projekta tijekom vremena često se naziva progresivno planiranje. Iteracija je, po definiciji, radnja ponavljanja nekog zadatka drugi, treći ili više puta kako bi se postigao željeni rezultat.

Progresivno planiranje može biti posebno korisno u situacijama u kojima je teško prikupiti informacije o projektu ili se one veoma brzo mijenjaju (primjerice, rad u kontekstima visoka rizika ili slučajevima nužde). U tim situacijama, dok se prikupljaju nove informacije o projektu, identificirat će se dodatne ovisnosti, zahtjevi, rizici, prilike, pretpostavke i ograničenja. Ako se tijekom životnog ciklusa projekta dogode značajne promjene u nekom od tih područja, može biti potrebno promijeniti jedan ili više elemenata provedbenog plana.

No progresivno planiranje nije ograničeno isključivo na humanitarne kontekste. Ta se metoda može primijeniti doslovno i na svim drugim projektima.

Prihvatanjem pristupa ponavljajućeg planiranja projekta organizacije imaju veći stupanj fleksibilnosti za prilagođavanje promjenama. Projektni tim može na početku svakog razdoblja projekta pregledati plan provedbe projekta kako bi:

1. potvrdio logiku, rizike, prilike, pretpostavke i ograničenja
2. ažurirao i pregledao aktivnosti, vremenske okvire i resurse projekta
3. osigurao da su aktivnosti provedbe projekta fokusirane na obrađivanje rizika i problema koji su najizraavnija prijetnja uspjehu projekta.

Proces i plan točaka odlučivanja

Točke odlučivanja imaju važnu ulogu u procesu planiranja. Definiranje rutine za neprestano pregledavanje projekta pomoći će osigurati da radite pravi projekt na pravi način. Druga stvar koju treba uzeti u obzir o točkama odlučivanja jest kako ćete ih ugraditi tijekom provedbe.

Provedba je obično veoma aktivno vrijeme za voditelja projekta i tim. Zapravo, većina vremena, energije i resursa projekta potrošit će se tijekom provedbe. Tijekom faze planiranja trebalo bi uspostaviti proces preispitivanja i opravdavanja napredovanja projekta. Imajte na umu da mogu postojati točke odlučivanja u hitnim slučajevima koje će se pojaviti ako se u internom ili eksternom okruženju u kojemu projekt djeluje dogode promjene konteksta ili bilo kakve velike promjene.

Ako primjenjujete planiranje faza, točka odlučivanja pojavit će se na kraju svake faze i pružiti priliku za preispitivanje provedbenog plana i dodati više detalja strukturi raščlambe rada (WBS, eng. *work breakdown structure*) (opsegu projekta) za sljedeću fazu. Može postojati i točka odlučivanja u svakoj fazi, koja projektnom timu i dionicima pruža priliku za preispitivanje opravdanosti i valjanosti projekta.

2.3.5 Ulazi

Tijekom razvijanja svojeg provedbenog plana kao početnu točku za svoj plan upotrebljavat ćete dokumente koji su razvijeni tijekom faze identificiranja i definiranja i faze pripreme. Ti ulazi mogu uključivati:

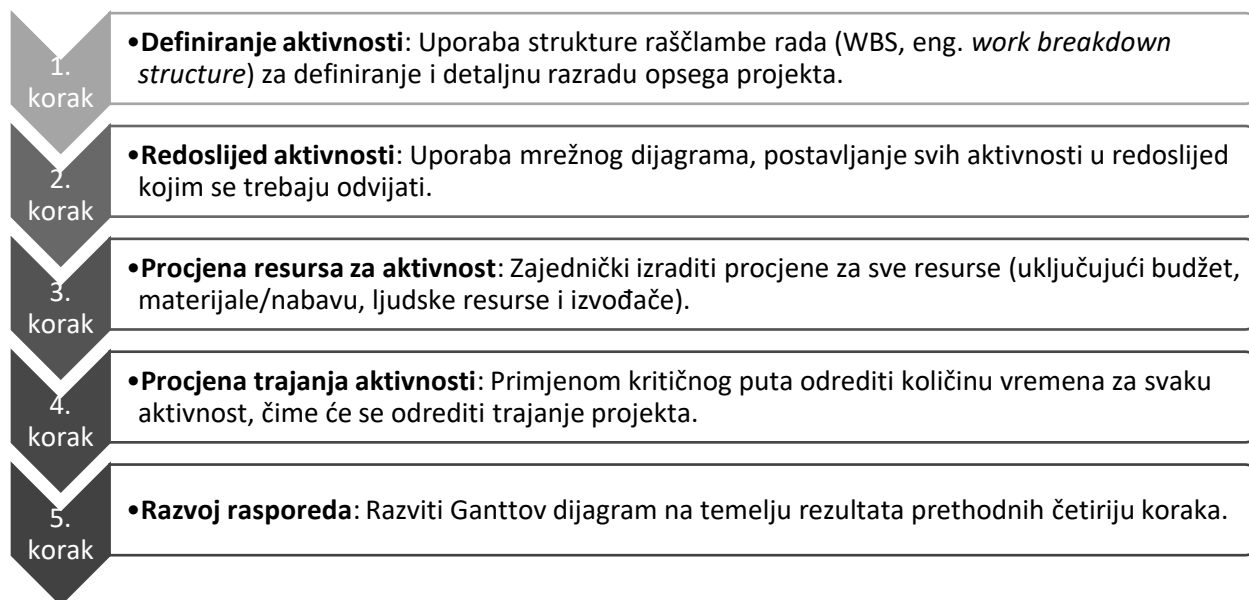
- logički okvir
- projektni prijedlog
- projektnu povelju
- sveobuhvatan registar rizika
- analizu dionika i strategiju angažiranosti
- skicu faze

2.3.6 Procesi

Vaš provedbeni plan bit će rezultat raznih procesa i analiza i pružat će uravnoteženu i sveobuhvatnu sliku toga kako će se projekt provoditi. Proces planiranja najbolji je ako se obavlja participativno i ako se u proces uključuje što je više moguće relevantnih dionika.

Planiranje rasporeda

Planiranje rasporeda izravno je povezano s trokutom trostrukog ograničenja, a obuhvaća opseg posla, vremenski okvir i resurse (uključujući budžet, ljudske resurse i drugo) koji su potrebni kako bi se postigli željeni rezultati i ishodi projekta. Za planiranje rasporeda, koje voditelju projekta, timu i dionicima uključenima u proces planiranja pruža priliku strukturiranog proučavanja raznih komponenti od kojih će se sastojati raspored, primjenjuje se proces u 5 koraka.



Slika 28: Pet koraka planiranja rasporeda

Dok se voditelj projekta, tim i dionici uključeni u planiranje kreću kroz ovaj proces od 5 koraka, ključno je imati na umu trokut trostrukog ograničenja. Zapamtite, trokut trostrukog ograničenja predstavlja ovisnosti između opsega posla, rasporeda projekta, budžeta i resursa, kao i kvalitete. Ako se jedna strana trokuta produlji ili skрати, to će utjecati na ostale strane trokuta.

Svaki korak u procesu planiranja rasporeda nastavlja se na prethodni korak tako da je iznimno važno biti što sveobuhvatniji i detaljniji već od prvog koraka kako bi se dobio najprecizniji plan za projekt. Prije nego što uronite u proces planiranja rasporeda u 5 koraka, važno je naglasiti nekoliko točaka o opsegu posla, kao i o rizicima i ograničenja i kako su oni povezani s tim procesom.

Opseg posla

Faza planiranja jest faza u kojoj se opseg **proizvoda** detaljno raščlanjuje i sastavlja sveobuhvatan popis svih izravnih i neizravnih poslova koji su potrebni za projekt. Pri određivanju opsega **projekta** voditelj projekta i tim moraju razmišljati o svim zadacima i aktivnostima koje valja obaviti kako bi se postigli rezultati, ishodi i kako bi se doprinijelo cilju projekta.

Kao i većina metodologija, najboljih praksi i literature o upravljanju projektima, i Project DPro razlikuje opseg proizvoda od opsega projekta. Iako su povezani, ti se pojmovi ne bi smjeli upotrebljavati kao sinonimi:

opseg proizvoda – obuhvaća sva potrebna ostvarenja (rezultate i ishode) projekta koja ispunjavaju dogovorene specifikacije: što će projekt isporučiti/postići?

opseg projekta – obuhvaća sve izravne i neizravne⁴ poslove (aktivnosti i rezultate) koji su potrebni za izvršavanje opsega proizvoda: kako će projekt proizvesti dogovorena ostvarenja i postići očekivanu promjenu?

Glavni razlog razlikovanja između opsega proizvoda i opsega projekta jest pomoći pri koncentriranju na prave aspekte i pojedinosti u različitim fazama i alatima projekta.

Tijekom izrade logičkog okvira, u fazi identificiranja i definiranja, projektni timovi fokusiraju se samo na aktivnosti. Primjerice: projekt A razvit će radionice o poduzetništvu za žene, projekt B organizirat će glazbene i plesne tečajeve za mlade u zajednici, projekt C ponudit će organske poljoprivredne tehnike farmerima.

To su primjeri opsega projekta (sredstva), a ne socijalna / ekonomska / promjena ponašanja koju bi projekt želio postići. Primjenom definicije opsega proizvoda projektni timovi podsjećaju se da bi se definicija projekta (logički okvir) trebala fokusirati na rezultate i ishod. Ako se nastavimo na prethodne primjere: projekt A povećat će prihode žena, projekt B poboljšat će suradnju i timski rad među mladima, projekt C smanjit će učestalost bolesti uzrokovanih pesticidima među farmerima.

U sljedećoj su tablici prikazane glavne razlike između opsega proizvoda i opsega projekta.

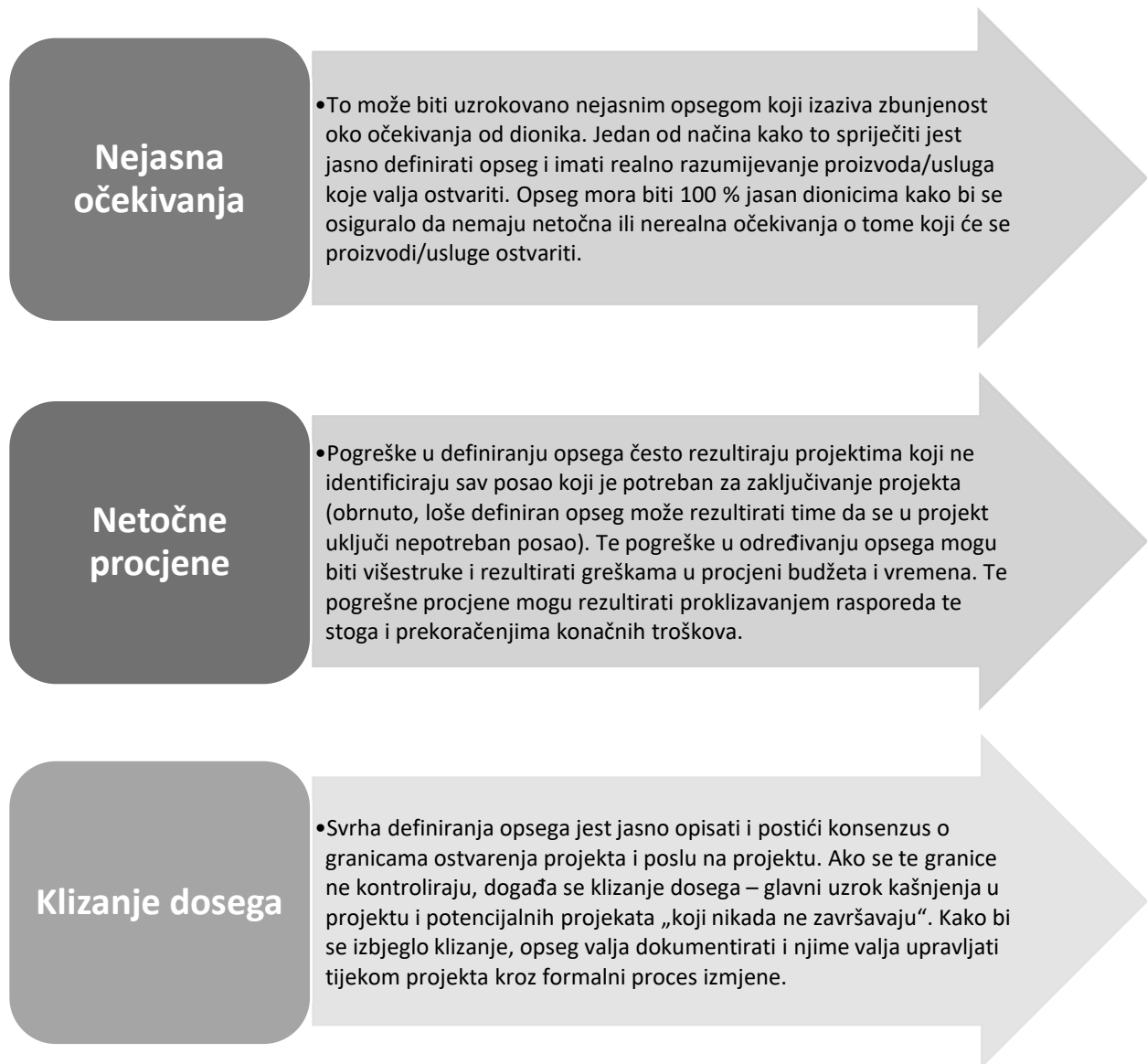
	Opseg proizvoda	Opseg projekta
Kada	<ul style="list-style-type: none"> identificiranje i definiranje 	<ul style="list-style-type: none"> planiranje
Alat	<ul style="list-style-type: none"> logički okvir 	<ul style="list-style-type: none"> struktura raščlambe rada (WBS)
Projektni dokument	<ul style="list-style-type: none"> projektni prijedlog 	<ul style="list-style-type: none"> planiranje projekta
Što je uključeno	<ul style="list-style-type: none"> rezultati, ishod, cilj⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> aktivnosti, rezultati
Vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> Koji je krajnji rezultat (promjena) koji će projekt kreirati? Koje će usluge/proizvode pružiti projekt? 	<ul style="list-style-type: none"> Kako ćete stići do krajnjih rezultata i promjene? Koji je posao potreban kako bi se ostvario proizvod i usluge?
Ključno pitanje	<ul style="list-style-type: none"> Što? 	<ul style="list-style-type: none"> Kako?

Tablica 23 Opseg proizvoda i opseg projekta

Obje su komponente ključne za uspjeh projekta i valja ih detaljno definirati tijekom odgovarajuće faze projekta. Ako se opseg proizvoda i opseg projekta ne definiraju jasno, to bi moglo izazvati probleme kasnije u projektu. Na primjer:

⁴ U 1. koraku – Definiranje aktivnosti – pronaći ćete primjere i razlike između izravnog i neizravnog posla.

⁵ Iako logički okvir uključuje aktivnosti na visokoj razini, mora se fokusirati na promjenu kod korisnika za koju se očekuje da će je projekt postići.



Slika 29: Primjeri pitanja o definiranju opsega projekta

Postoje načini kako osigurati da je opseg projekta definiran na sveobuhvatan i uravnotežen način, ali će za to biti potrebno razmišljanje, vrijeme i sudjelovanje dionika.

Ograničenja i rizici.

Većina dionika ne voli razmišljati o rizicima ili misle da je planiranje rizika odgovornost voditelja projekta. No zapravo, planiranje rizika (identificiranje i odgovor) odgovornost je SVIH dionika. Projekti su složeni pothvati i nitko ne može vidjeti sve, biti posvuda niti uzeti u obzir sve. Stoga se moraju osloniti na dionike kako bi pomogli identificirati brojne prijetnje projektu, a posebno identificirati potencijalne odgovore. U fazama identificiranja i definiranja te pripreme započeli smo proces identificiranja i planiranja rizika.

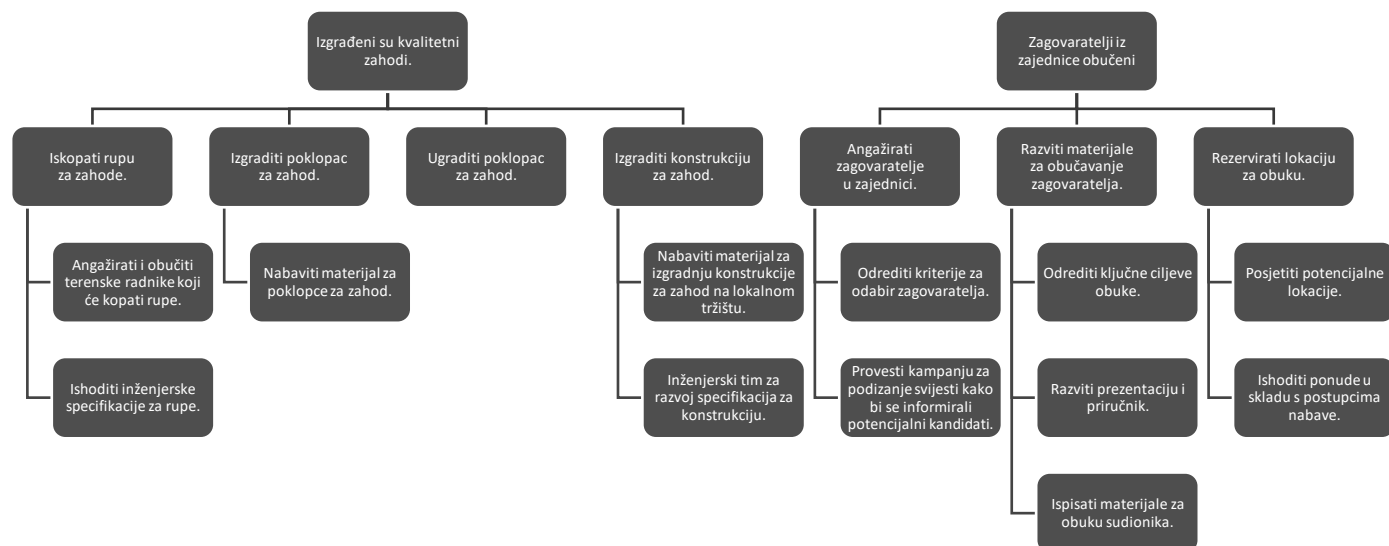
U fazi planiranja rizike valja uzeti u obzir prilikom razvijanja opsega posla i rasporeda projekta. Važno je i revidirati rizike koji su identificirani i planirani u prethodnim fazama. Jesu li još uvijek valjani? Jesu li se vjerojatnost i utjecaj promijenili? Jesu li se pojavili novi rizici? Plan rizika živ je dokument koji je namijenjen da ga se redovito prati i ažurira. Stoga bi plan rizika trebao uključivati mehanizam kojim će se osigurati neprestano pregledavanje i ažuriranje radi praćenja postojećih identificiranih rizika, kao i identificiranja novog rizika kako projekt napreduje.

Kada prijedete u ovu fazu, u obzir valja uzeti i ograničenja. Ograničenja mogu poprimiti brojne oblike i utjecati na razne procese. Primjerice, je li materijal potreban za izgradnju zahoda dostupan na lokalnom tržištu? Ako nije, hoće li ga trebati uvesti? Postoji li poseban specijalist ili stručnjak koji će biti potreban za projekt? Je li dostupno stručno znanje? Ako nije, kako ćete nastaviti? Ograničenja mogu poprimiti brojne oblike i valja ih definirati prije ili tijekom procesa planiranja. To će biti posebno važno u 3. koraku, Procjena resursa za aktivnost, prilikom planiranja rasporeda.

1. korak: Definiranje aktivnosti

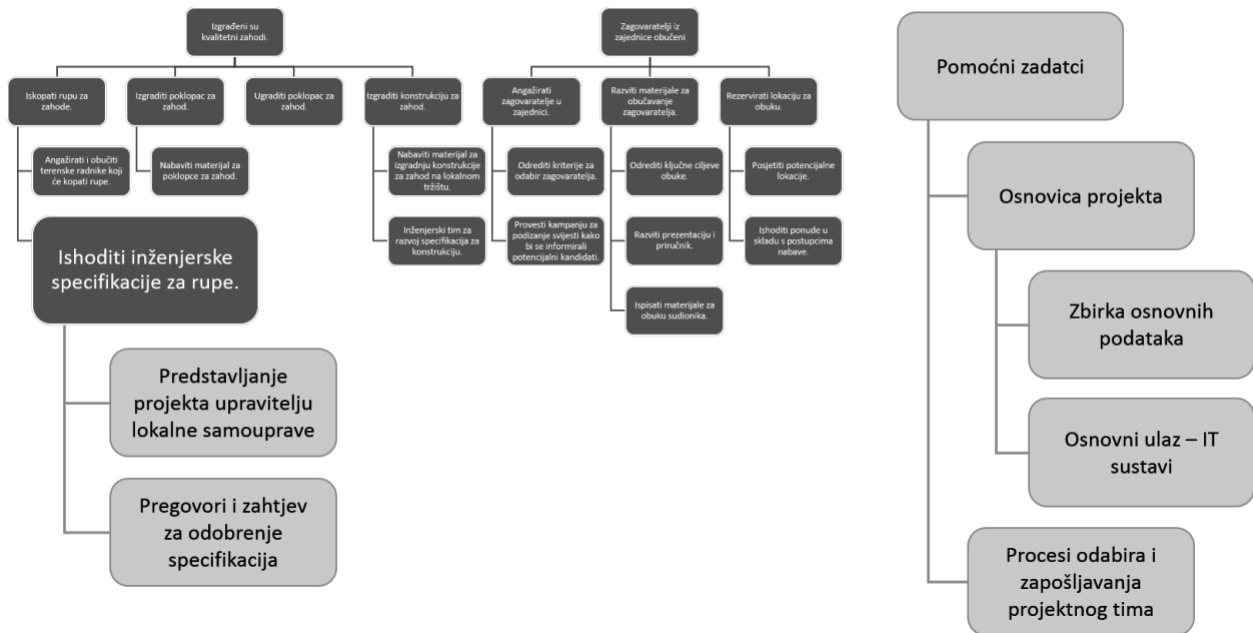
Prvi korak u planiranju rasporeda jest definirati opseg projekta pomoću strukture raščlambe rada (WBS). Projektni tim pomoću WBS-a razvija popis aktivnosti u kojemu su sveobuhvatno navedene sve aktivnosti – **direktne i indirektne** – u okviru opsega projekta. Struktura raščlambe rada primarni je alat koji voditelji projekta upotrebljavaju kako bi definirali opseg projekta. WBS je hijerarhijska dekompozicija rada nekog projekta. Jednostavnim rječnikom – WBS uređuje opseg projekta kao nacrt ili hijerarhiju ili „pakete aktivnosti“.

Primjer u nastavku djelomično je razrađeni WBS s dvama paketima aktivnosti. Razina pojedinosti potrebna za sveobuhvatan WBS viša je od prikazanoga. Postoji nekoliko različitih vrsta aktivnosti koje valja obaviti u svakom paketu aktivnosti. Primjerice, kako bi se izgradio objekt sa zahodima, valja nabaviti materijal i potrebni su inženjeri koji će definirati specifikacije. Voditelj projekta možda ima predodžbu o tome što je potrebno kako bi se ti zadatci obavili, ali opseg posla bit će znatno sveobuhvatniji i precizniji ako se u projekt uključe inženjeri i tim za lanac opskrbe. Ta točka naglašava zašto je važno primijeniti participativni pristup kako bi se razvio WBS i uključiti dionike koji će obavljati posao na projektu.



Slika 30: Primjer WBS-a – grafički oblik

WBS mora uključivati i sve **indirektne radove** – projektne aktivnosti koje služe kao podrška, ali nisu poseban dio direktnog rada na projektu. U primjeru sa slike (Slika 31), za ishođenje inženjerskih specifikacija za rupe može biti potrebno predstaviti projekt lokalnim vlastima i pregovarati s njima. Drugi primjeri indirektnog rada jesu temeljne ankete, zadatci praćenja projekta, odabir i zapošljavanje projektnog tima (ljudski resursi, HR), uspostavljanje IT sustava za praćenje projekta ili program obuke općih kapaciteta.



Slika 31: Primjer WBS-a – indirektan rad

Za one koji upotrebljavaju softver za upravljanje projektom ili one koji radije upotrebljavaju drugi način za izradu WBS-a, moguće je upotrijebiti format s uvlačenjem.

Ne postoji samo jedan ispravan način izrade WBS-a. Paketi aktivnosti mogu se organizirati različito ovisno o uključenom timu. Neovisno o upotrijebljenom formatu svrha je WBS-a osigurati da su detaljno razrađeni svi elementi opsega projekta.

Na slici (Slika 32) prikazan je jedan od paketa aktivnosti iz WBS-a za naš projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru. Možda ste primijetili da su aktivnosti raščlanjene u manje podaktivnosti, ali ne nužno u slijedu u ovom trenutku. Kada ćete raditi svoj WBS za svoj projekt, imajte na umu da pokušavamo identificirati sve zadatke ili aktivnosti koje valja obaviti, ali ih ne stavljamo u slijed kojim ih valja obaviti. Redoslijed će se odrediti kasnije u procesu planiranja rasporeda.

Format WBS-a s uvlačenjem

1.1 Izgradnja zahoda

1.1.1 Predizgradnja

1.1.1.1 Odobrenje plana od državnih tijela

1.1.1.2 Inženjerske specifikacije

1.1.1.3 Odobrenje plana od Agencije za zaštitu okoliša

1.1.1.4 Ispitivanje podzemnih voda

1.1.2 Gradnja zahoda

1.1.2.1 Angažiranost dionika

1.1.2.2 Odobrenje vlasnika doma

1.1.2.3 Dostupnost lokacije

1.1.2.4 Obuka o održavanju zahoda

1.1.3 Nabava

1.1.3.1 Radna snaga

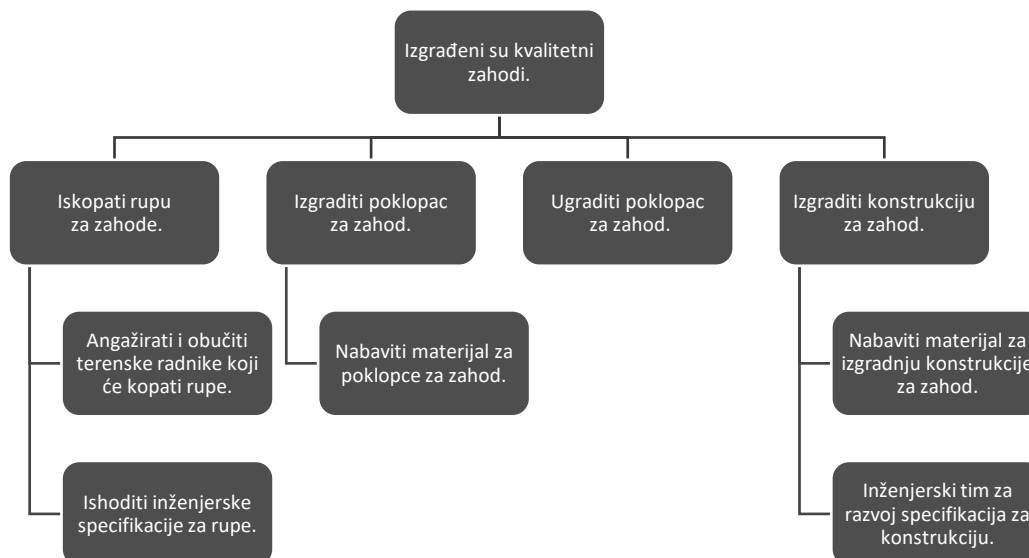
1.1.3.2 Materijali

1.1.3.2.1 Gradnja zahoda

1.1.3.2.2 Održavanje zahoda

1.1.3.3 Dozvole

1.1.3.4 Licencije

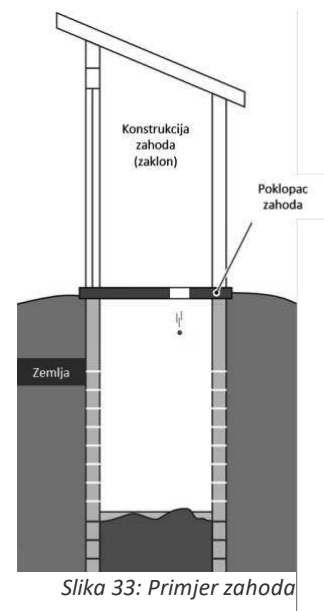


Slika 32: Paket aktivnosti WBS-a za projekt izgradnje zahoda

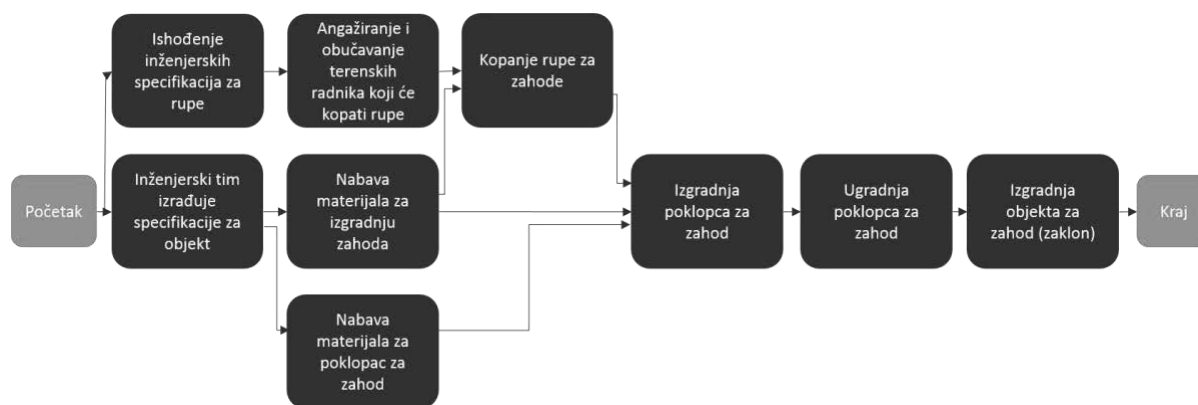
2. korak: Redoslijed aktivnosti

Kada se sve aktivnosti definiraju, projektni tim razvija **mrežni dijagram** koji grafički prikazuje **sljedove, odnose i ovisnosti** između aktivnosti navedenih u WBS-u. Na temelju WBS-a dovršenog u 1. koraku projektni tim može organizirati aktivnosti u redoslijed kojim ih valja obaviti, i to primjenom mrežnog dijagrama.

Svaka od kućica u mrežnom dijagramu identificira neku aktivnost u opsegu projekta. Te su kućice povezane strelicama koje pokazuju njihove međuovisnosti koje pak definiraju kako su projektne aktivnosti međusobno povezane u kontekstu vremenskog rasporeda i redoslijeda kojim valja obaviti aktivnosti. U nekim je slučajevima redoslijed aktivnosti linearan i implicira odnos prethođenja, za koji je potrebno da se jedna aktivnost završi prije nego što druga može započeti. Druge se kućice nalaze na paralelnim stazama i mogu slijediti neovisno jedna o drugoj.



Slika 33: Primjer zahoda



Slika 34: Uporaba mrežnog dijagrama za određivanje redoslijeda aktivnosti izgradnje zahoda

Tumačenje mrežnog dijagrama

Što možemo protumačiti iz ovog mrežnog dijagrama? Kakve međuovisnosti postoje?

- Projektni tim mora pričekati specifikacije prije nego što započne s nabavom i obukama.
- Projektni tim ne mora čekati kraj nabave materijala prije nego što zaposli i obuči terenske radnike – te se aktivnosti mogu obavljati istovremeno.
- Projektni tim mora pričekati da se poklopac zahoda izgradi prije nego što ga je moguće ugraditi.

3. korak: Procjena resursa za aktivnost

Kada se definira redoslijed aktivnosti, u iskušenju ste prijeći izravno na procjenu trajanja aktivnosti. No prvo morate obaviti važan korak procjene resursa. Procjena resursa i procjena vremena snažno su povezane. Svi znamo da će jednoj osobi trebati više vremena da iskopa rupu, nego što će biti potrebno timu od pet ljudi, sve dok imate dovoljno opreme za pet ljudi. Nadalje, procjene trajanja znatno će varirati ovisno o tome planira li tim za iskopavanje rupe upotrebljavati lopatu, pneumatsku bušilicu ili dinamit.

Resursi su važni. Oni su jedan od središnjih faktora koji utječu na procjene trajanja projekta. Stoga o resursima valja odlučiti prije izrade procjene trajanja. Odluke koje se odnose na broj i kvalitetu resursa potrebnih za neku aktivnost ovise o brojnim faktorima kao što su (ali ne samo):

Vrijeme – Ako imate vrlo uzak vremenski okvir, projekt može odlučiti da će namijeniti više razine osoblja, materijala i opreme kako bi se zadovoljilo vremensko ograničenje. Ako je vremenski okvir fleksibilan, projekt može odlučiti da će namijeniti niže razine resursa dodijeljenih nekoj aktivnosti.

Budžet – Ako ste kratki s financijama, projekt može odlučiti da će uložiti u povoljnu kombinaciju resursa. Primjerice, više fizičkih radnika, a manje strojeva – to je poželjna jeftina alternativa. No ta odluka o resursima bit će prisutna tijekom aktivnosti izgradnje zahoda.

Propisi i organizacijska politika – Projekti su često ograničeni zakonima o radu i/ili politikama međunarodnih organizacija koje ograničavaju radno vrijeme (sati dnevno, sati tjedno, godišnji odmor, politike obiteljskog dopusta). Ta ograničenja utječu na dostupnost resursa, a posljedično i na procjene trajanja.

Drugi faktori koji utječu na dostupnost resursa – Brojni drugi faktori utječu na dostupnost resursa pa će stoga utjecati i na procjene trajanja aktivnosti. Neki primjeri tih faktora:

ograničenja zbog okoliša/vremena: Izgradnja zahoda tijekom kišnog razdoblja općenito nije dobra ideja jer takve aktivnosti valja planirati izvan tih razdoblja.

ograničenja zbog materijala: Materijali za izgradnju zahoda možda nisu dostupni na lokalnom tržištu, zbog čega ih je potrebno nabaviti izvana. To će, bez sumnje, produljiti vrijeme potrebno za nabavu materijala.

Ograničenja zbog logistike ometaju projekt hitne pomoći u pristupu transportu i tako produljuju vrijeme potrebno za punjenje skladišta hrane.

Razina napora i procjena resursa

Dok određujete resurse koji su potrebni za uspješnu provedbu projekta, važno je razmišljati o razini napora svakog člana tima.

Za lokalne partnere i organizacije koje djeluju u zajednici to može biti izazovnije jer ćete vjerojatno imati članove tima koji rade na više projekata. Možda imate čak i voditelja projekta koji upravlja s nekoliko projekata.

Nevjerojatno je važno procijeniti razinu napora (LOE) koja je potrebna za svaki projekt i prikazati to u planiranju svojih resursa – a posebno u budžetu. Ako te procjene ne odražavaju stvarnost, riskirate da vas optuže za prijevaru.

Ograničenja zbog ljudskih resursa ometaju projekt u području zdravstva u pristupu kvalificiranoj radnoj snazi i tako povećavaju procjene trajanja zbog tehnički složenih aktivnosti.

Planiranje i poznata ograničenja

Tijekom planiranja postoje poznata ograničenja na koja tim mora obratiti pažnju. Primjerice, ako postoje posebni praznici koji se ponavljaju svake godine, aktivnosti bi trebalo planirati oko tih praznika. Isto tako, postoje li vremenski uvjeti koji bi mogli spriječiti ili onemogućiti projektne aktivnosti? Postoji li u vašem području kišno razdoblje koje bi moglo odgoditi iskapanje rupa za zahode? To bi također trebalo uključiti u raspored aktivnosti kao faktor jer u postoji takav slučaj u povijesti i znate da će se tako nešto dogoditi ili da se može dogoditi.

Planiranje budžeta

Neovisno o projektu ili formatu projektnog budžeta, financijski je plan onoliko dobar koliko su dobre procjene na kojima se temelji. Do određene će razine uvijek postojati rizik povezan s procjenama projekta. Procjene nikad neće biti precizna znanost koja daje 100 % precizne rezultate. Voditelji projekta ne mogu predviđati budućnost. Uvijek će postojati projektne varijable koje će biti izvan kontrole projektnog tima.

Pa ipak, iako postoje brojni razlozi zašto je izrada procjena izazovna, procjene mogu biti dovoljno precizne kako bi podržale dobre odluke u okviru projekta. Nadalje, postoje dobre prakse koje voditeljima projekta pomažu poboljšati preciznost njihovih procjena budžeta:

Odaberite ispravan pristup za izradu procjene – Procjene se obično izrađuju kombinacijom sljedećih tehnika:

Procjene **odozgo prema dolje** započinju s globalnom procjenom troškova projekta i zatim postotak te cjeline dodjeljuju raznim fazama ili paketima aktivnosti u okviru projekta. Postotke dodijeljene komponentama načelno identificiraju pojedinci koji imaju prethodno iskustvo na sličnim projektima. Takav pristup procjeni obično je ekskluzivniji i uključuje relativno malu skupinu ljudi za koje se na temelju njihova prošlog iskustva smatra da su stručni.

Procjene **odozdo prema gore** ne započinju s globalnom procjenom troškova projekta. Umjesto toga, procjenjuju se zadatci pa se kreće prema gore. U ovom modelu procjene izrađuju ljudi koji poznaju stvarnost projekta na terenu i koji su često isti oni ljudi koji će biti odgovorni za provedbu projektnih aktivnosti (uključujući partnere, dobavljače, članove zajednice itd.). Procjene odozdo prema gore obično uključuju više sudionika i za njih je potrebno više napora. Procjene odozdo prema gore često su preciznije jer će terensko osoblje vjerojatno biti svjesnije ograničenja zbog resursa koji utječu na procjene troškova. Primjerice, oni mogu preciznije znati koje različite resurse zajednice mogu nabaviti kako bi pomogle pri iskapanju za zahode – i tako dati mnogo bolju procjenu, nego ako pretpostavimo da sve zajednice mogu dati jednake resurse.

Parametarske procjene manje se oslanjaju na ljude, a umjesto toga upotrebljavaju statistički odnos između povijesnih podataka i drugih varijabli (primjerice, kvadraturu u izgradnji, duljinu ceste itd.). Parametarske procjene obično se upotrebljavaju za projekte i projektne komponente koji proizvode konkretne rezultate (npr., izgradnja infrastrukture, usluge prevođenja pri izgradnji ceste itd.). Ovdje se procjene obavljaju identificiranjem povijesnih podataka iz projekata koji su postigli slične rezultate (primjerice, milje ceste, kvadraturu izgradnje, retke teksta) koji se zatim

upotrebljavaju za izračun procjene opsega/kvalitete, troškova/resursa i/ili vremena/kalendara. Tom je tehnikom moguće postići više razine preciznosti, ali ona ovisi o kvaliteti podataka ugrađenih u model.

Budžeti temeljeni na aktivnostima

Jedan od načina za preciznije planiranje budžeta jest primjena **budžeta temeljenog na aktivnosti**. Određivanje budžeta temeljenog na aktivnostima fokusira se na identificiranje troškova za aktivnosti koje će se obavljati u svakom području projekta i određivanje toga kako su te aktivnosti međusobno povezane – uključujući direktan i indirektan rad.

Ako voditelj projekta može razviti cjelovit (i sveobuhvatan i raščlanjen) popis aktivnosti zajedno s procjenama troškova za aktivnosti, budžet će biti precizniji. Određivanje budžeta temeljenog na aktivnostima nudi i više prilika za uključivanje drugih timova (ljudski resursi, financije, lanac opskrbe), zbog čega će budžet vjerojatno biti precizniji.

Iako postoje brojni mogući formati budžeta temeljenog na aktivnostima kao što su šifre računa, šifre donatora i jedinični troškovi – svima su zajednička dva zahtjeva:

1. razvijanje cjelovitog popisa aktivnosti tijekom planiranja opsega
2. razrađivanje onoga što treba postići svakom aktivnošću i procijeniti koliko će svaka aktivnost koštati.

Ako se ispune ta dva zahtjeva, budžet će pružati pojedinosti za svaku aktivnost i prikazati kako je moguće pratiti povezane troškove. Ako praćenje pokaže da su stvarni troškovi premašili procijenjene troškove, voditelj projekta znat će da projekt vjerojatno neće uspjeti postići čitav opseg projekta. Valja ponovno isplanirati posao kako bi se pronašli učinkovitiji načini za provedbu preostalih aktivnosti. Alternativno voditelj projekta može od projektnog odbora ili druge upravljačke strukture projekta zatražiti prilagodbu opsega.

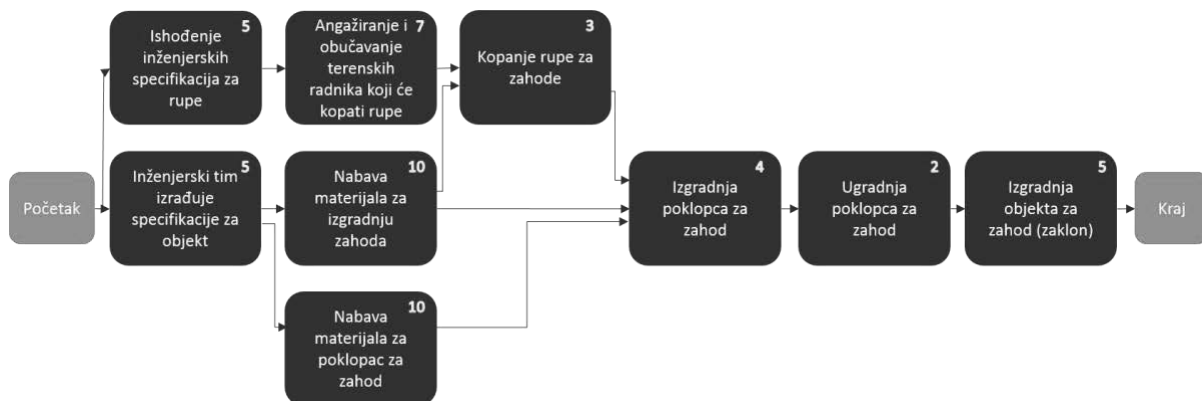
Aktivnosti	Troškovi po kvartalu				Ukupno	Aktivnost Ukupno
	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 Direktni troškovi projekta						
UREDSKA OPREMA						
1. Računala	2.000	2.000			4.000	
2. Tabletna računala	500				500	
3. Uredski namještaj	3.000				3.000	
						7.500
ZAPOŠLJAVANJE PROJEKTOG TIMA						

Aktivnosti	Troškovi po kvartalu				Ukupno	Aktivnost Ukupno
	Q1	Q2	Q3	Q4		
1. Voditelj projekta	800	800	800	800	3.200	
2. Uredsko osoblje	200	300	300	300	1.100	
						11.800
1.2 Angažiranost dionika						
Sastanci s dionicima radi pokretanja i napretka						
1. Priprema pisanih materijala za predstavljanje		5.000			5.000	
2. Priprema videozapisa	1.000	1.000	4.000		6.000	
2. Stacionarno			200	200	400	
3. Okrepa			100	100	200	
						11.600

Tablica 24: Budžet temeljen na aktivnostima

4. korak: Procjena trajanja aktivnosti

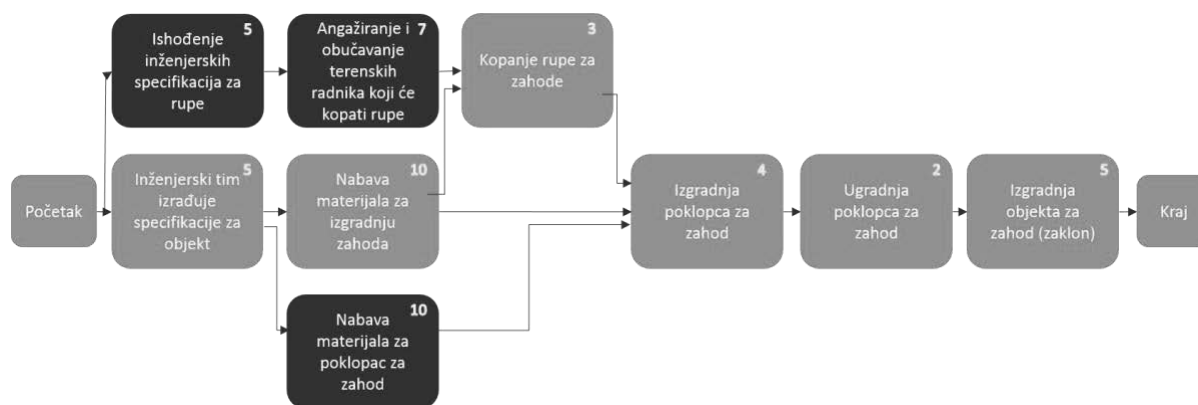
Kada se procjene resursa završe, valja revidirati mrežni dijagram i procjene trajanja dodat će se svim aktivnostima. Vratimo se studiji slučaja za projekt Delta River: na slici (Slika 35) prikazan je konačan mrežni dijagram komponente izgradnje zahoda tog projekta.



Slika 35: Mrežni dijagram za komponentu izgradnje zahoda projekta Delta River

Sada kada je mrežni dijagram završen, može se upotrijebiti kako bi projektom timu pomogao da identificira:

kritični put projekta – Kritični je put niz zadataka koji određuje minimalnu količinu vremena koje je potrebno za obavljanje projektnih aktivnosti. Na slici (Slika 36) kritični je put niz narančastih zadataka. Zašto ovakav slijed aktivnosti? Zato što taj slijed zadataka predstavlja najdulju stazu između početka i kraja projekta – u ovom slučaju 29 dana. U ovom nam primjeru kritični put govori da je nemoguće završiti projekt za manje od 28 dana OSIM AKO se ne promijene druga ograničenja u trokutu ograničenja projekta (novac/resursi ili opseg/kvaliteta).



Slika 36: Mrežni dijagram za komponentu izgradnje zahoda projekta Delta River – kritični put

Stagnacija projekta (project float, project slack) – U upravljanju projektima stagnacija je vrijeme za koje se neki zadatak u mrežnom dijagramu projekta može odgoditi, a da to ne uzrokuje kašnjenje u odnosu na datum zaključenja projekta. U primjeru zahoda stagnacija u kritičnom putu jednaka je nuli. No aktivnost „Angažirati i obučiti terenske radnike koji će kopati rupe.“ mogla bi zakasni do tri dana bez utjecaja na raspored projekta. Slično tome, „Nabaviti materijal za poklopce za zahod.“ moglo bi se odgoditi do tri dana bez utjecaja na rasporedu projekta. Ako neka projektna aktivnost, koja se ne nalazi na kritičnom putu, zakasni više od datuma kasnog početka, to bi moglo značiti da kritični put definiran projektom planom više nije kritični put.

5. korak: Razvoj rasporeda

Na temelju procjena izrađenih u prethodnim koracima projektini tim sada može razviti raspored. U razvojnom se sektoru za razvoj rasporeda projekta preferira alat gantogram koji se ponekad naziva i Ganttovim dijagramom. Planiranje i provedba projekata mogu se pojednostaviti ako se promatraju kao male stavke kojima je moguće upravljati i čije su ovisnosti vizualno prikazane, ako su paralelni procesi vidljivi i ako se cjelokupan raspored prikaže grafički. **Ganttov dijagram upotrebljava stupce kako bi grafički prikazao raspored projektnih aktivnosti uključujući njihov početni datum, završni datum i njihovo očekivano trajanje.**

Složenost i sveobuhvatnost Ganttova dijagrama može varirati. U svojoj je biti Ganttov dijagram alat čija je prednost to što se relativno jednostavno priprema, očitava i upotrebljava. No važno je prepoznati da zadatci nekog projekta mogu biti prilično složeni i da među njima mogu postojati razne međuovisnosti.

Jedan od načina kako zadržati jednostavnost u Ganttovu dijagramu, čak i ako su zadatci i međuovisnosti složeni, uključuje povezivanje širih, sveobuhvatnijih aktivnosti projekta u zajednički Ganttov dijagram, pri čemu se pojediniosti dalje razrađuju na detaljnom rasporedu.

Zajednički Ganttov dijagram ne razlikuje se od detaljnog Ganttova dijagrama samo po razini pojedinosti, nego i svojom svrhom. Zajednički Ganttov dijagram bit će posebno koristan u raspravi o napretku projekta na visokoj razini s dionicima (članovima projektnog odbora, ključnim dionicima, donatorima itd.). No svrha detaljnog Ganttova dijagrama bit će manje fokusirana na komunikaciju na visokoj razini, a više će se fokusirati na operativno planiranje, provedbu i praćenje aktivnosti. Ovdje će se publika fokusirati na projektni tim i provedbene partnere te dobavljače koji su odgovorni za obavljanje paketa aktivnosti i zadataka u okviru projekta.

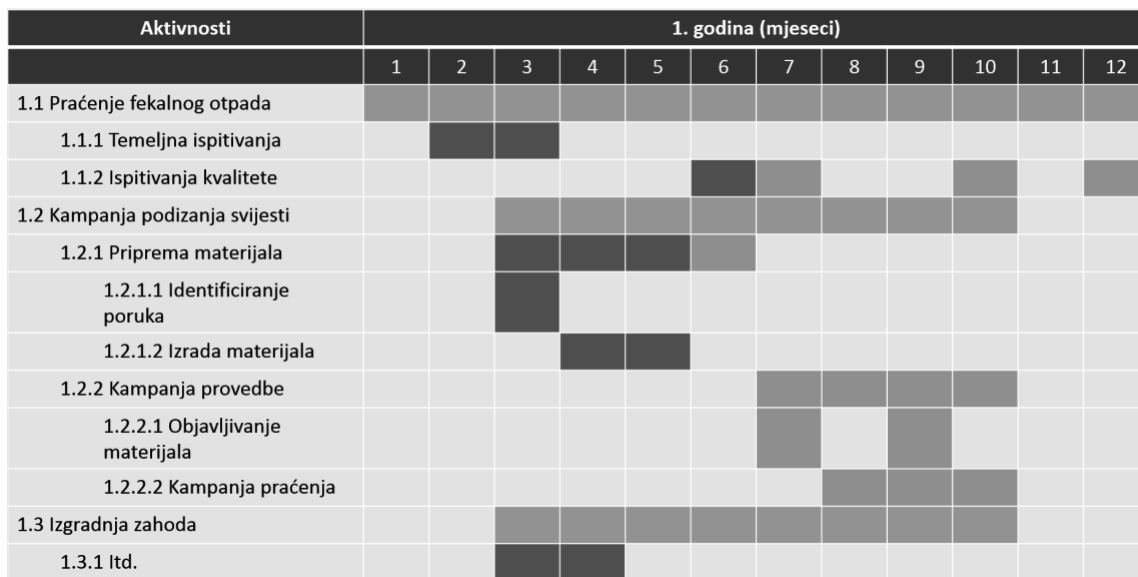
Na slici (Slika 37) paketi aktivnosti, zadatci i podzadatci nalaze se na osi y (redovi), a vremenska crta na liniji x (stupci). Trake prikazuju kada bi neki zadatak trebao početi i kada će biti završen. Ocrtane kućice pružaju zajednički raspored za paket aktivnosti. Tamnije (plave) kućice prikazuju zadatke koji su obavljani. Svijetle (plave) kućice prikazuju postao koji još valja obaviti. Narančaste kućice prikazuju skupinu aktivnosti (niža razina WBS-a). Imajte na umu da je Ganttov dijagram namijenjen da ga se ažurira i da na taj način projektnom timu pruža alat koji neće samo navoditi koje su aktivnosti planirane za svaki mjesec, nego će pružiti i vizualni alat kojim će pratiti koje su aktivnosti obavljene (a koje nisu).

U Ganttovu dijagramu za projekt izgradnje zahoda tablica je izrađena pomoću računalnog programa. Iako je to rijetko slučaj u razvojnim projektima, mogu se upotrebljavati i drugi alati. Primjerice, Ganttov dijagram može se nacrtati rukom, na papiru ili na bijelim pločama koje se nalaze u uredu projekta. Druga opcija za izradu Ganttova dijagrama i upravljanje njime jest uporaba softvera za upravljanje projektom kao što je Microsoft Project ili bilo koji među desetcima drugih programa na tržištu.

Planiranje za humanitarne projekte

Priroda humanitarnih projekata i projekata hitne pomoći podrazumijeva da se oni provode brzo, što ostavlja malo vremena za planiranje. No to ne znači da se ne primjenjuje taj isti proces u 5 koraka.

U humanitarnim se projektima ti koraci odvijaju brže i bilo bi korisno da u svoj proces planiranja ugradite pristup planiranja faza i točke odlučivanja kako biste se mogli brže prilagoditi kontekstu koji se neprestano razvija.



Slika 37: Ganttov dijagram za projekt izgradnje zahoda (ograničena izgradnja)

Na odluku o tome koji ćete alat upotrijebiti za razvoj Ganttova dijagrama utječe mnogo faktora. Neki od njih mogu uključivati:

1. pristup računalnom softveru
2. vještine u radu s računalom i softverom
3. vrijednost i složenost projekta
4. broj značajki
5. jakost/fleksibilnost za upravljanje izmjenama projekta i ažuriranje projektnih planova.

Razvojne organizacije često uzimaju prvu i drugu točku s prethodnog popisa kao primarne kriterije u odlučivanju. Stvarnost je takva da projektni timovi u razvojnom sektoru obično nemaju pristup softveru za upravljanje projektom ni vještine za uporabu tih softvera. Stoga projektni timovi često svim projektima upravljaju ručno ili pomoću programa za obradu teksta i tablica.

Ta je odluka razumna, no važno je priznati da dok projekt raste u smislu razine složenosti i rizika, komercijalni softver za upravljanje projektom sadrži napredne značajke koje su posebno korisne. Primjerice, Ganttov dijagram u softveru za upravljanje projektom sadrži značajke koje projektnom timu omogućuju sljedeće:

- **identificiranje veza između međuovisnosti u projektu** – automatsko identificiranje koje zadatke valja obaviti prije nego što je moguće započeti s drugima. Nadalje, identificiranje kada promjene u obavljanju jednog zadatka uzrokuju kašnjenja u početku drugih aktivnosti.
- **praćenje aktivnosti duž kritičnog puta** – automatsko uzbunjivanje ako kašnjenja u aktivnostima duž kritičnog puta zaprijetu kašnjenju cjelokupnog vremenskog okvira rasporeda projekta
- **povezivanje Ganttova dijagrama projekta s drugim dokumentima za kritično upravljanje projektom** – automatsko identificiranje kada promjene Ganttova dijagrama projekta zahtijevaju ugrađivanje promjena u druge dokumente projekta kao što su struktura projektnog budžeta i struktura račlambe rada projekta.

Planiranje MEAL-a (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje)

Praćenje i evaluacija ključni su elementi svakog projekta. No valja dobro izvesti planiranje i provedbu tog procesa. Za razvoj sveobuhvatnog plana za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje) potrebno je mnogo razmišljanja i razmatranja.

Praćenje

Praćenje prati operativni rad projekta. Ono odgovara na pitanja kako što su: „Jesu li aktivnosti obavljene kao što je planirano?“ „Jesu li postignuti rezultati kao što je očekivano?“ „Napreduje li rad projekta kao što je zamišljeno?“ „Koja je razlika između onoga što smo planirali i onoga što se stvarno događa?“ Praćenje projekta informira voditelja projekta o tome gdje se uspješnost projekta nalazi po pitanju novca, vremena, rizika, kvalitete i drugih područja napretka projekta. Praćenje se primarno događa na razinama aktivnosti i rezultata i neprestano se obavlja kroz projekt.

Plan praćenja trebao bi uključivati proces koji će se primjenjivati za praćenje i ažuriranje napretka aktivnosti u odnosu na plan, kao i zahtjeve za izvještavanje. Praćenje će obavljati tim za MEAL, ali on mora redovito obavještavati voditelja projekta. To može biti u obliku redovitih sastanaka projektnog tima, izvještaja, obilazaka terena itd. Važan je aspekt da voditelj projekta ima mehanizam za neprestano praćenje i ažuriranje procesa, za identificiranje kašnjenja u rasporedu ili bilo kakvih drugih pitanja koja valja obraditi ili eskalirati upravljačkoj strukturi projekta.

Što	Neprestano revidiranje napretka projekta na razinama aktivnosti i rezultata Identificirati potrebne korektivne radnje
Zašto	Analizirati trenutnu situaciju Identificirati probleme i pronaći rješenja Otkriti trendove i uzorke Održati projektne aktivnosti unutar rasporeda Mjeriti napredak u odnosu na rezultate Donositi odluke o ljudskim, financijskim i materijalnim resursima
Kada	Neprestano
Kako	Obilasci terena Bilješke Izvještaji

Tablica 25: Što, zašto, kada i kako praćenja

Evaluacija

Evaluacija projekta obično se fokusira na praćenje napretka na višim razinama logičkog okvira – tj. na ishode projekta. Evaluacije obično istražuju pitanja kao što su „Je li projekt uspješan u postizanju svojih ishoda?“ „Doprinosi li projekt svojem konačnom cilju?“ Podatci za evaluaciju prikupljaju se i analiziraju rjeđe i često je potrebna formalnija intervencija (koju često obavljaju tehnički savjetnici ili vanjski evaluatori) kako bi se prikazali rezultati projekta.

Što	Prikupljanje i analiziranje informacija kako bi se odredilo: napredak prema isporuci aktivnosti/rezultata i doprinos postizanju ishoda/ciljeva
Zašto	Radi mjerenja učinkovitosti projekta Radi određivanja jesu li postignuti ishodi Kako bi se naučilo kako se stvari dobro obavljaju Kako bi se naučile lekcije za buduća poboljšanja

Kada	Periodično (učestalost ovisi o resursima koje projekt želi uložiti)
Kako	Interne evaluacije Eksterne evaluacije

Tablica 26: Što, zašto, kada i kako evaluacije

Evaluacije se obično događaju na razini programa, ali se mogu izvesti i na razini projekta ovisno o duljini, budžetu, složenosti i vrsti projekta koji provodite. No budući da je vaš projekt vjerojatno dio nekog programa, morat ćete biti svjesni toga koje se evaluacije događaju i kada. Svaka evaluacija ima specifičnu svrhu i obavlja se u specifičnom trenutku u projektu.

Konačne evaluacije često naručuju agencije za financiranje ili su propisane politikama razvojne organizacije, a provode se prema kraju projekta. Uobičajena pitanja mogu uključivati:

- Je li projekt uspješno postigao željene rezultate, ciljeve i utjecaj?
- Je li projekt bio relevantan, djelotvoran i učinkovit?
- Ima li projekt potencijala biti održiv u svojoj operativnosti i utjecaju?
- Je li potvrđena teorija navedena u logičkom okviru?

Evaluacije u stvarnom vremenu pružaju prednosti odgovaranja na brojna pitanja koja su već postavljena kroz konačne evaluacije, ali pružaju i priliku davanja prijedloga za poboljšanje učinkovitosti projekta i utjecaja dok se aktivnosti još provode.

Naknadne evaluacije ispituju utjecaj projekta u određenom razdoblju nakon zaključenja projekta, ponekad godinu dana nakon službenog zaključenja projekta. Naknadna, *ex post* ili evaluacija održivog utjecaja mjeri stupanj ostvarenja ishoda i utjecaja projekta kroz vlasništvo sudionika. Nalazi naknadne evaluacije mogu biti posebno koristan način uporabe dokaza za zagovaranje unaprijeđenog razvojnog pristupa. Primjerice, neka razvojna organizacija upotrijebila je neki naknadni izvještaj kako bi joj pomogao uvjeriti donatora da podrži obuku za matematičku pismenost i opismenjavanje u okviru programa mikrofinanciranja.

Ako provodite evaluaciju kao dio svojeg projekta, morat ćete je i isplanirati. Za učinkovito provođenje neke evaluacije potrebni su znatni resursi i financijska sredstva, posebno ako je vanjski evaluator dio procesa. U obzir ćete morati uzeti i vremenski okvir za evaluaciju koja će se provesti te istražiti sva ograničenja koja bi evaluator mogao imati. Evaluacije bi trebalo isplanirati u fazi planiranja, a ne u trenutku zaključivanja projekta. Uporaba sljedeće zbirne tablice za evaluaciju može biti korisna pri skiciranju učestalosti i svrhe evaluacija u okviru vašeg projekta.

Svrha evaluacije	Ključna pitanja evaluacije	Vrijeme	Interna ili eksterna	Početak i kraj		Budžet za evaluaciju
				Početak	Kraj	

Tablica 27: Zbirna tablica za evaluaciju

Odgovornost i učenje

Odgovornost u kontekstu MEAL-a (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje) osigurava da postoje mehanizmi za traženje i ishođenje povratnih informacija od dionika tijekom projekta, učenje iz tih povratnih informacija i njihovu uporabu kao alat za ponavljajuće planiranje projekta. Odgovornost znači i da bi projektni tim trebao biti što transparentniji i participativniji te uključiti dionike (posebno zajednicu i korisnike) u procese i dijeliti informacije o projektu ako je to moguće i kada je to moguće. Tijekom faze planiranja morat ćete raditi s timom za MEAL kako biste osigurali da se mehanizmi odgovornosti isplaniraju i uspostave. Bilo da su to posterji s objašnjenjima prava korisnika ili telefonski broj za primanje povratnih informacija od korisnika i dionika, važno je osigurati da postoje načini na koje dionici mogu pružiti povratne informacije projektnom timu o vlastitom iskustvu i potrebama tijekom projekta.

Učenje bi trebalo biti ugrađeno kroz čitav životni ciklus projekta. Ako se u projektu definiraju točke u kojima će tim i dionici razmišljati o projektu – na temelju informacija i podataka iz praćenja, odgovornosti i napretka provedbenog plana – to će doprinijeti tome da se osigura da projekt postiže ono što je definirano da će postići i da pruži kulturu učenja u okviru projekta. Projektno učenje može se ugraditi i u ponavljajući proces progresivnog planiranja, pružanja povratnih informacija voditelju projekta, timu i dionicima.

Plan za MEAL

Plan za MEAL treba bi biti izravno povezan s vašim pokazateljima, aktivnostima i rezultatima. Želite osigurati da ste razvili integriran i sveobuhvatan plan za MEAL tako da informacije i podatci koje dobijete mogu pomoći kako biste liniju za odlučivanje informirali o projektu.

Ti procesi zahtijevaju mnogo razmišljanja i doprinosa od strane tima za MEAL u vašoj organizaciji. Imajte na umu i da će plan za MEAL vrlo vjerojatno obuhvaćati brojne dokumente. Svaki standardni plan za MEAL trebao bi uključivati osnovne elemente kao što su:

- tablica za praćenje uspješnosti pokazatelja
- plan za praćenje uspješnosti
- mehanizmi za povratne informacije
- plan evaluacije i izvave o radu
- mehanizme za odgovornost
- plan učenja.

Neovisno o konačnom formatu koji projekt upotrijebi za izradu svojega plana za MEAL, svaki sustav praćenja trebao bi kao minimalni standard moći slijediti šest osnovnih elemenata pokazatelja, rasporeda i budžeta, osoblja i partnera, punog ciklusa podataka, upravljanja podacima i povezivanja sa sljedećom razinom.

Pokazatelji	Jasno definirani Utemeljeni Sustavno mjereni
Raspored i budžet	Vrijeme i novac namijenjeni za zadatke praćenja Odrediti raspored procesa za prikupljanje, reviziju, analizu podataka i povratne informacije o njima
Osoblje/partneri	Jasno identificirane odgovornosti praćenja Kompetencije Aktivnosti praćenja plana sa zajednicom Izgradnja kapaciteta članova zajednice na sustavima praćenja na temelju zajednice Uporaba participativnih tehnika praćenja Prikupljanje i provjera podataka od praćenja Obrada podataka od praćenja
Puni ciklus podataka	Uključuje puni ciklus upravljanja podacima od praćenja: 1. prikupljanje, 2. pregled, 3. sažimanje, 4. analizu, 5. povratne informacije
Upravljanje podacima	Postoje i upotrebljavaju se procedure za osiguranje integriteta podataka i prikladno spremanje podataka.
Veza sa sljedećom razinom	Sustav praćenja projekta povezan je sa sljedećom razinom programa ili portfelja organizacije.

Tablica 28: MEAL – šest ključnih elemenata

Interne kontrole

Ako je vaša organizacija dobro uspostavljena, vjerojatno imate razvijene sustave interne kontrole. No postoje slučajevi kada neki sustavi kontrole nisu razvijeni ili nisu dovoljno sveobuhvatni kako bi zadovoljili zahtjeve donatora i projekta. Voditelj projekta morao bi biti svjestan sustava interne kontrole koji postoje i raditi tako da osigura da se oni uključe u projekt.

Procese interne kontrole trebalo bi osmisliti sa sljedećim ciljevima:

- promicanje djelotvornosti i učinkovitosti radova
- povećanje pouzdanost ishoda projekta
- promicanje usklađenosti s primjenjivim zakonima i regulativama
- zaštita resursa organizacije, kako fizičkih (npr. ljudski resursi, strojevi i imovina) i nematerijalnih (npr. ugled, intelektualno vlasništvo)
- smanjenje rizika od prijevare i korupcije

Ključna komponenta organizacijskog kapaciteta projekta uključuje uspostavu internih kontrola koje se sveobuhvatno bave svim sustavima za podršku, administraciju i logistiku koji su potrebni za uspješnu provedbu. Područja koja profitiraju od internih kontrola uključuju:

- kapacitete i sustave ljudskih resursa
 - ✓ Jesu li politike za ljudske resurse dokumentirane i u skladu s lokalnim zakonima i organizacijskom regulativom?
 - ✓ Postoje li sustavi za vremenske evidencije, preglede uspješnosti i razdvajanje zaposlenika?
- nabavu
 - ✓ Postoje li sustavi za odabir dobavljača?
 - ✓ Postoje li kriteriji za odabir dobavljača?
 - ✓ Postoje li sustavi za upravljanje dobavljačima?
 - ✓ Postoje li slični sustavi za konzultante?
- financije
 - ✓ Postoje li sustavi za upravljanje gotovinom? Upravljanje troškovima? Financijsko izvještavanje?
 - ✓ Postoji li podjela dužnosti za financijske uloge?
- inventar
 - ✓ Postoje li sustavi za identificiranje i praćenje inventara?
 - ✓ Postoje li sustavi za uporabu / transfer / zbrinjavanje opreme nakon zaključenja projekta?
- ugovore i sporazume
 - ✓ Postoje li sustavi za upravljanje bespovratnim sredstvima?
 - ✓ Postoje li sustavi za upravljanje odnosima s provedbenim organizacijama?
- infrastrukturu
 - ✓ Koji sustavi postoje za komunikaciju? Telefoni, internet, radio?
 - ✓ Koji sustavi postoje za upravljanje vozilima i transportom?
- sigurnosne protokole
 - ✓ Jesu li potrebni posebni sigurnosni aranžmani? Turističko vođenje? Popratni programi? Drugo?
- upravljanje flotom
 - ✓ Postoje li dnevnici kilometraže kojima se kontrolira uporaba službenih vozila?
- upravljanje informacijama
 - ✓ Postoji li sustav vođenja evidencija (papirnati/elektronički)?
 - ✓ Postoje li politike i standardi za upravljanje informacijama?
 - ✓ Jesu li dokumenti, ugovori i računi dostupni kako bi se ispunili zahtjevi za nadzor projekta?

Važno je razumjeti da interne kontrole mogu pružiti samo razumno osiguranje – ne apsolutno osiguranje – po pitanju postizanja ciljeva organizacije. Nadalje, loše ili pretjerane interne kontrole smanjuju produktivnost, povećavaju složenost sustava, produljuju vrijeme potrebno za obavljanje procesa i ne dodaju nikakvu vrijednost aktivnostima. No dobre interne kontrole ključne su kako bi se osiguralo postizanje ciljeva. Pomažu osigurati djelotvorne i učinkovite radove kako bi se postigli ciljevi projekta i ujedno zaštitili zaposlenici i imovina.

Planiranje komuniciranja i angažiranosti dionika

Planiranje komuniciranja i angažiranosti dionika ne događa se automatski. Mora postojati specifičan plan koji definira komunikaciju koju valja provesti u projektu, kao i kako i kada angažirati koje dionike. Izazovan je dio razumjeti kome treba komunicirati što i kada. To može biti dobar trenutak za uključivanje

vodstva projekta, voditelja projekta i dionika kako bi se osiguralo da se njihove povratne informacije i savjeti uzmu u obzir.

Neki od primjera što se može uključiti u plan komunikacije:

- opisni i financijski izvještaji
- rasporedi redovitih sastanaka
- objave za tisak i vanjske publikacije.

Plan komunikacije identificirat će što treba komunicirati kome, kako i kada. Predložak plana komunikacije u nastavku pruža jasnoću o komunikaciji koja se treba odvijati tijekom projekta.

Dionik	Metoda komunikacije	Potrebe za informacijama	Učestalost	Odgovoran član tima
Financijer/donator	Izvještaj	Napredak u odnosu na rezultate i ishode i financijski status	Mjesečno	Voditelj projekta
Ministarstvo vodnih resursa	Sastanak uživo	Napredak aktivnosti	Kvartalno	Voditelj projekta

Tablica 29: Plan komunikacije

Tijekom faze pripreme razvijena je strategija angažiranosti dionika. Kada planiranje započne, voditelju projekta i timu bit će jasnije u kojem se smjeru projekt kreće. Ažuriranje i revidiranje strategije angažiranosti dionika u fazi planiranja osigurat će da bude u skladu s provedbenim planom i da se u pravom trenutku uključe pravi dionici.

Dionik	Uloga u aktivnosti	Interes u aktivnosti	Angažiranost	Praćenje
Tko je dionik?	Što će raditi u ovoj aktivnosti?	Kakav je njegov interes za sudjelovanje u ovoj aktivnosti?	Kako ćemo ih angažirati kako bismo osigurali njihovo sudjelovanje?	Kakve povratne informacije i praćenje trebamo?
Službenik lokalne općine	Držanje uvodnog govora pri pokretanju projekta	Sudjelovanje će omogućiti izloženost općine i službenika i pokazati da su zainteresirani za pružanje podrške projektima koji će pomoći zajednici.	Koordiniranje i komuniciranje o svrsi projekta preko službenog pisma nakon kojega slijedi sastanak kako bi se zatražila povezanost i sudjelovanje u pokretanju.	Slanje službenog pisma zahvale i uključivanje njihove uloge u aktivnosti u službenom priopćenju za medije. Održavanje naknadnog sastanka sa službenikom/službenicima kako biste odgovorili na sva pitanja i zatražili njihov angažman u budućim aktivnostima.

Tablica 30: Strategija angažiranosti dionika

Formalna i neformalna angažiranost dionika

Angažiranost dionika može biti složena. Postojat će formalna strategija koju ćete definirati i slijediti, ali mogu postojati i neformalni kanali koji se upotrebljavaju za angažiranje dionika. Primjerice, telefonski poziv s provedbenim partnerima koji nije „službeni“ dio planirane strategije angažiranosti, ali je važan kako bi se osiguralo da su komunikacijski kanali otvoreni i dostupni. Iako te neformalne metode ne treba planirati, one su nešto na što voditelj projekta treba misliti tijekom projekta.

Planiranje uloga i odgovornosti (RACI)

Voditelj projekta rijetko radi sam. Čak i najmanji projekt ovisi o mreži dionika. S povećanjem složenosti projekta širi se i mreža odnosa sve dok potencijalno ne uključi skupine u zajednici, vladina ministarstva, dobavljače, lokalne nevladine organizacije, sveučilišta, vjerske organizacije i druge.

Jedan od izazova pri izradi mreže dionika jest osigurati da su uloge, odgovornosti, autoritet i komunikacija različitih dionika projekta jasni. Jedan od alata koji pomaže u tom izazovu jest dijagram RACI – matrica obično izrađena s okomitom osi (lijevi stupac) zadataka ili ostvarenja i vodoravnom osi (gornji redak) uloga i koja je dobila ime kao pokratak četiriju ključnih uloga koje se obično identificiraju u matrici:

Responsible (pouzdan) Pouzdana osoba uključuje osobe koje obavljaju posao kako bi postigle zadatak. Za svaki zadatak obično postoji jedna uloga koja vodi u obavljanju posla iako je moguće delegirati drugima da pomažu.

Accountable (odgovoran) Odgovorna osoba mora odobriti (potpisati) posao koji odgovorna osoba obavlja. Za svaki zadatak ili ostvarenje **mora** biti definirana samo jedna odgovorna osoba.

Consulted (konzultiran) Oni čija se mišljenja traže i s kojima postoji dvosmjerna komunikacija.

Informed (informiran) Oni koje se informira o napretku, često samo o obavljanju zadataka ili ostvarenja, i s kojima postoji samo jednosmjerna komunikacija.

U sljedećoj tablici vidimo primjer pojednostavljene matrice RACI za projekt Delta River:

Aktivnost	Pouzdan	Odgovoran	Konzultiran	Informiran
Ishođenje inženjerskih specifikacija za rupe	Voditelj projekta	Direktor za usklađenost	Okružni ured za graditeljstvo	Projektni tim
Nabaviti materijal za izgradnju konstrukcije za zahod.	Pomoćnik u administraciji/financijama	Voditelj projekta	Upravni direktor	Projektni tim
Kopanje rupe za zahode	Projektni tim koji vodi Paul	Voditelj projekta	Kućanstva	

Priprema izvještaja o napretku projekta	Paul	Voditelj projekta	Projektni tim	Ključni dionici
Priprema financijskog izvještaja za projekt	Pomoćnik u administraciji/financijama	Voditelj projekta	Odjel za financije	Ključni dionici
Upravljanje projektom	Voditelj projekta	Voditelj programa	Projektni tim	Ključni dionici

Tablica 31: Matrica RACI za Delta River

RACI bi trebalo razvijati u suradnji te tako postići konsenzus i povezanost članova tima i dionika u odnosu na zadatke i uloge za svaki zadatak. Kada se razvije, matricu RACI moguće je podijeliti u projektnom timu i s dionicima projekta kako bi se pomoglo razumijevanju i očekivanjima od uloga i odgovornosti u projektu.

Planiranje lanca opskrbe

Planiranje lanca opskrbe trebalo bi integrirati u razvoj plana rasporeda i u proces uključiti relevantne dionike. U koordinaciji s rasporedom valja isplanirati i sve tri komponente lanca opskrbe. Valja uzeti u obzir bila kakva ograničenja koja postoje, a posebno za nabavu i logistiku. Taj proces planiranja trebalo bi obaviti s članovima tima za lanac opskrbe, a moglo bit biti dobro uključiti i voditelja programa. Voditelj programa imat će pregled svih zahtjeva za lanac opskrbe kroz sve projekte u okviru programa. Možda se ukaže prilika za kombiniranje napora iz više projekata radi upravljanja lancem opskrbe.

Nabava – Uvijek kada projekt zahtijeva nabavljanje od dobavljača, preporučljivo je izraditi plan nabave. Dobar plan nabave otići će korak dalje u opisivanju procesa kroz koji ćete proći kako biste sklopili ugovor s tim dobavljačima. Koraci u planiranju nabave obuhvaćaju:

- definiranje stavki koje morate nabaviti
- definiranje procesa za nabavu tih stavki
- definiranje vremenskih okvira za isporuku.

Logistika – Logistički plan definira proizvode i usluge koje će projekt primiti od vanjskih dobavljača. Budući da brojni projekti ovise o točnoj isporuci materijala, prava logistička podrška doista je vrlo važna. Logistika znači imati pravu stvar na pravom mjestu u pravom trenutku. U najužem smislu logistika obuhvaća transport dobara, ali ona je zapravo mnogo više. U širem smislu logistika obuhvaća sve aktivnosti koje su potrebne za preciznu, učinkovitu i vremenski točnu isporuku stavki na dogovoreno mjesto i dogovorenoj osobi. Ta šira definicija učinkovite logistike uključuje:

- upravljanje inventarom i skladištenje
- transport materijala.

Imovina – Sva oprema, zalihe i druga imovina financirana ili nabavljena u okviru projekta smatra se imovinom projekta. Projekt bi stoga trebao identificirati politiku upravljanja imovinom, pri čemu se materijali koji su vrijedni za projekt prate, održavaju i zbrinjavaju na način koji je u skladu sa zahtjevima organizacije i/ili donatora. Ta bi politika trebala uključivati smjernice o sljedećim temama:

- **Definicija imovine:** Svaka organizacija morat će postaviti vlastitu definiciju vrijednosti i životnog vijeka kojom definira što je to imovina. Ta će definicija varirati ovisno o organizaciji, donatoru i/ili projektu. UNDP, primjerice, identificira prag dugotrajne imovine na 1.000 USD ili više, a

životni vijek na najmanje tri godine. U tablici u nastavku naveden je pregled nekih od glavnih kategorija imovine kojom upravlja, kao i životni vijek za svaku od tih kategorija imovine.

KATEGORIJA	ŽIVOTNI VIJEK	OSTALI ČIMBENICI
Tipična uredska oprema koja radi na električnu struju: (npr. računalni pisači)	3 godine	
Veliki strojevi: (npr., generatori, klima-uređaji)	20 godina	
Namještaj	10 godina	
Vozila	5 godina	ILI 100.000 kilometara (62.000 milja)

Tablica 32: UNDP-ove kategorije imovine

Voditelj projekta dužan je pobrinuti se da se te tri komponente isplaniraju participativno s timom za lanac opskrbe. Uključite ih u proces planiranja i upitajte ih za iskreno mišljenje o tome koji su resursi potrebni i za vremenski okvir koji je potreban za učinkovito provođenje njihovih aktivnosti. Kada precizno i jasno definirate plan lanca opskrbe, to će vam biti nevjerojatno korisno kada prijedete na provedbu projekta.

Planiranje ljudskih resursa

Ljudi čine projekte. Snaga ljudskih resursa osnovni je pokretač svih projekata. Planiranje vaših ljudskih resursa trebalo bi obaviti u koordinaciji s vašim odjelom za ljudske potencijale i drugim relevantnim internim i/ili eksternim dionicima. To je posebno točno ako radite s provedbenim partnerima. Kašnjenja u projektima često se događaju kao rezultat vremena koje je potrebno za zapošljavanje članova tima i promjene osoblja tijekom projekta.

Tijekom faza identificiranja i definiranja te pripreme na visokoj smo razini analizirali što će biti potrebno za ljudske resurse u projektu. Jer možda su bili definirani i prijedlog, osoblje, organigram projekta i razine napora. No dosta veliko planiranje valja posvetiti aspektu ljudskih resursa u projektu. Ako se sjećate, jedna od ključnih kompetencija voditelja projekta jesu vodstvo / međuljudski odnosi, dio „umjetnosti“ upravljanja projektom. Kompletan voditelj projekta imat će sveobuhvatan plan za ljudske resurse koji će obuhvatiti sljedeće:

- Tko će biti potreban i kada?
- Hoće li biti potrebni tehnički stručnjaci?
- Hoćete li raditi s izvođačima i dobavljačima i koja će biti njihova uloga?
- Koji su kapaciteti i plan za razvoj osoblja?
- Kako ćete evaluirati članove tima?
- Kakav sustav motivacije postoji? Kako ćete nagrađivati/ukoravati osoblje?
- Kako izgleda organizacijski dijagram projekta?

Planovi faza

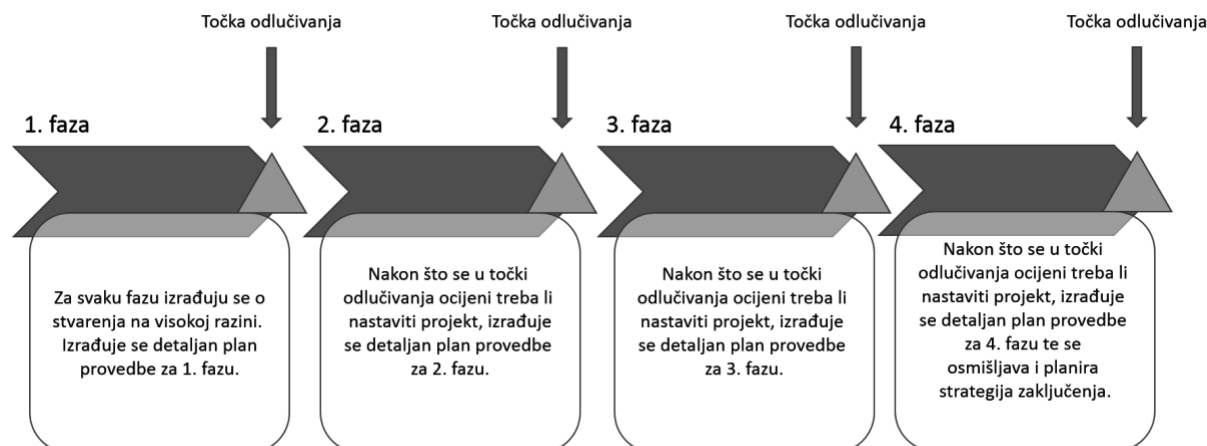
Kroz projekt je važno da se provedbeni plan tretira kao živi dokument, a ne kao da je statičan i nepromjenjiv.

Ako je projekt dugoročniji ili složeniji, može biti prikladno planiranje opsega pomoću faza. Za svaku fazu u projektu identificira se sveobuhvatan opseg posla. Uzmimo, primjerice, projekt koji je podijeljen u 4 faze. Tijekom planiranja razvit će se sveobuhvatan opseg posla za 1. fazu na temelju ostvarenja tijekom te faze. Aktivnosti i ostvarenja na visokoj razini identificirat će se za preostale 3 faze, ali ne detaljno sve dok se ne uđe u njihovu provedbu. Kako se 2. faza približava, tim će se ponovno sastati i ocijeniti ostvarenja i aktivnosti za tu fazu te razviti sveobuhvatan i detaljan opseg posla za tu fazu. Proces se nastavlja kroz sve faze projekta.

Plan faza omogućuje veću prilagodljivost u provedbenom planu jer za svaku fazu – koja se često predstavlja kao vremensko razdoblje – definira ostvarenja na visokoj razini i izrađuje detaljne provedbene planove za svaku fazu koja se približava. Kao što je prikazano na slici (Slika 38), plan faza omogućuje veću fleksibilnost za prilagodbu promjenjivoj situaciji i kroz proces točaka odlučivanja neprestano ocjenjuje treba li se projekt nastaviti (ili ocjenjuje bilo kakve promjene projekta).

Planiranje faza za duge projekte

Dugoročni projekti mogu profitirati od procesa planiranja faza. Doslovno je nemoguće planirati godinu, dvije godine, tri godine unaprijed. Planiranje faza za dugoročne projekte timu pruža priliku za revidiranje, ponovno ocjenjivanje i opravdanje projektnih aktivnosti, vremenskog okvira i budžeta za faze koje dolaze, i tako provedbeni plan čini živim i relevantnijim.



Slika 38: Plan faza

Planiranje faza za humanitarne projekte:

Humanitarni su projekti dinamični i od voditelja projekta i tima traže da brzo prođu kroz prve dvije faze projekta. Tijekom planiranja može biti učinkovitije upotrijebiti planiranje faza kako bi se osiguralo da projekt odgovara na promjenjive potrebe korisnika. U projektima humanitarnog odgovora često se mijenjaju broj i vrsta korisnika kojima je potrebna pomoć.

Primjerice, ako radite projekt koji se sastoji od podjele hrane, neprehrambenih proizvoda i smještaja (šatori) u trajanju od 6 tjedana, koji uključuje nekoliko podjela na više lokacija. Svaka podjela mogla bi se smatrati jednom fazom u kojoj prvo detaljno planirate distribuciju pa zatim postavljate točku odlučivanja na kraju svake faze kako biste preispitali potrebe, broj korisnika i metode podjele.

Planiranje održivosti

Održivost u projektima postala je presudna za donatore i dionike. Učinkovitost održivosti u nekom projektu dobra je samo onoliko koliko je dobro isplanirana. U obzir valja uzeti nekoliko elemenata. Koncept održivosti istražen je u fazama identificiranja i definiranja te pripreme. U planiranju valja razviti konkretnije planove za održivost. Taj će proces ići ruku pod ruku s procesom planiranja zaključenja. Plan održivosti možda nije apsolutan ni jasan sve dok ne prođete dio projekta. U nekom se trenutku može čak i promijeniti ovisno o kontekstu. Dakle, ključno je ponovno pregledati i revidirati planiranje održivosti (točke odlučivanja mogu biti dobre točke za pregledavanje tih planova) kako projekt napreduje.

Planiranje zaključenja ključno je kako bi se osigurala održivost projekta. Matrica planiranja tranzicije alat je koji se može upotrebljavati kao smjerokaz na putu kojim se krećemo prema održivosti. Taj alat definira pitanja, načela i izazove koje voditelj projekta, tim i dionici (uključujući upravljačku strukturu) moraju uzeti u obzir pri planiranju zaključenja projekta.

Komponenta	Ključna pitanja	Vodeća načela	Izazovi
1. Planiranje zaključenja od najranijih faza projekta	Koju vrstu zaključenja zamišljate? Koji je vremenski okvir i koje su referentne točke?	Neprestano pregledavanje i revidiranje projekta Transparentnost, posebno financiranja	Fleksibilno balansiranje čvrstim obvezama Omogućenje prikladnog vremena za razvoj kapaciteta
2. Razvoj partnerstava i lokalnih veza	Odabir pravih partnera? Što partneri donose?	Raznolikost: možda su potrebni drugi unosi projekta Jasni i zajednički ciljevi	Usklađivanje potreba i ciljeva raznih dionika Podržavanje lokalnih partnera
3. Izgradnja lokalnih organizacijskih i ljudskih kapaciteta	Koji su kapaciteti potrebni? Koji kapaciteti postoje?	Nastavak na postojeće kapacitete ako je moguće Kreiranje okruženja za održavanje kapaciteta	Osmišljavanje praćenja za nadzor izgradnje kapaciteta Pružanje poticaja i zadržavanje iskusnog osoblja
4. Mobilizacija lokalnih i vanjskih resursa	Koji su doprinosi potrebni za održavanje usluga? Mogu li se koristi održati bez neprestanih doprinosa?	Nabava lokalnih resursa ako je moguće Povećano stavljanje eksternih resursa pod lokalnu kontrolu	Teškoća u pronalaženju prikladnih ili dostupnih lokalnih resursa Drugi ulagači ne „vjeruju“ u originalne ciljeve
5. Faza odmaranja bez raznih aktivnosti	Koji su ključni elementi projekta? Koji elementi ovise o drugima?	Fleksibilnost, slijed odmaranja može se mijenjati nakon provedbe	Dovoljno vremena omogućeno u projektnom ciklusu kako bi se mogli vidjeti namjeravani utjecaj i ishodi
6. Omogućuje da se uloge i odnosi razvijaju nakon tranzicije.	Koje vrste neprestane podrške (savjet, praćenje, tehnička podrška itd.)? Kako će se neprestana podrška financirati?	Sprečavanje klizanja planiranih rezultata projekta uključivanjem u produljeni, prošireni ili redizajnirani projekt	Dostupnost financijskih sredstava za neprestanu podršku Dostupnost osoblja koje može dovoljno vremena i fokusa posvetiti neprestanoj podršci

Tablica 33: Matrica planiranja tranzicije

Planiranje zaključenja

Sveobuhvatni planovi projekta moraju uključivati plan zaključenja projekta koji opisuje kako će se projekt razvijati nakon završetka projekta. Plan zaključenja može obuhvaćati razne scenarije ili situacije koje obrađuju rizike i može također dodijeliti dodatna sredstva ako možda nije moguće potpuno izaći i uključiti specifične radnje koje valja poduzeti kako bi se osiguralo da je proces zaključenja projekta što učinkovitiji i usklađeniji.

- **Evaluacije:** vrsta, vremenski okvir i resursi za obavljanje evaluacija
- **Zahtjevi za izvještavanje:** Kada i u kojem će se obliku podnositi izvještaji, uključujući financijske i opisne izvještaje.

- **Aktivnosti zaključenja:** Ugovorne, financijske i administrativne aktivnosti koje osiguravaju da su svi elementi projekta izvedeni.
- **Aktivnosti primopredaje:** Ako se projekt preda drugoj međunarodnoj nevladinoj organizaciji ili lokalnoj organizaciji ili subjektu, osigurati dovoljno vremena i resursa kroz projekt kako bi se osigurala učinkovita primopredaja.

Te bi postupke trebalo isplanirati kao dio procesa planiranja rasporeda projekta kao dio opsega posla u projektu, uključujući resurse i vremenski okvir koji su potrebni za obavljanje svih aktivnosti.

Razmišljanja o planiranju projekta

Planiranje, planiranje i još planiranja. Planirat ćete planiranje, a zatim ćete ponovno planirati planiranje. Kao voditelj projekta, vi ste stroj za planiranje! Uspjeh vašeg projekta ovisi o vašoj sposobnosti da planirate participativno, sveobuhvatno i iterativno.

Većina početnog posla obavljena je u fazi identificiranja i definiranja, pri čemu je postavljen temelj za proces planiranja tako da su razvijene procjene i analize na visokoj razini. Nemojte podcijeniti važnost tih procesa i postupaka koji se obavljaju rano u životnom ciklusu projekta. Oni mogu biti ključni za ubrzanje procesa planiranja i postaviti čvrst temelj od kojega možete krenuti.

Samo kratko o točkama odlučivanja jer – pogodite? Isplanirajte ih. Isplanirajte točke odlučivanja za određene trenutke u projektu tako da je moguće revidirati i ažurirati žive procese i dokumente i opravdati projekt. Mogu se dogoditi situacije u kojima su potrebne točke odlučivanja koje nisu isplanirane, i to je također u redu. No ako nisu isplanirane, vjerojatno se neće dogoditi.

2.4 Provedba projekta

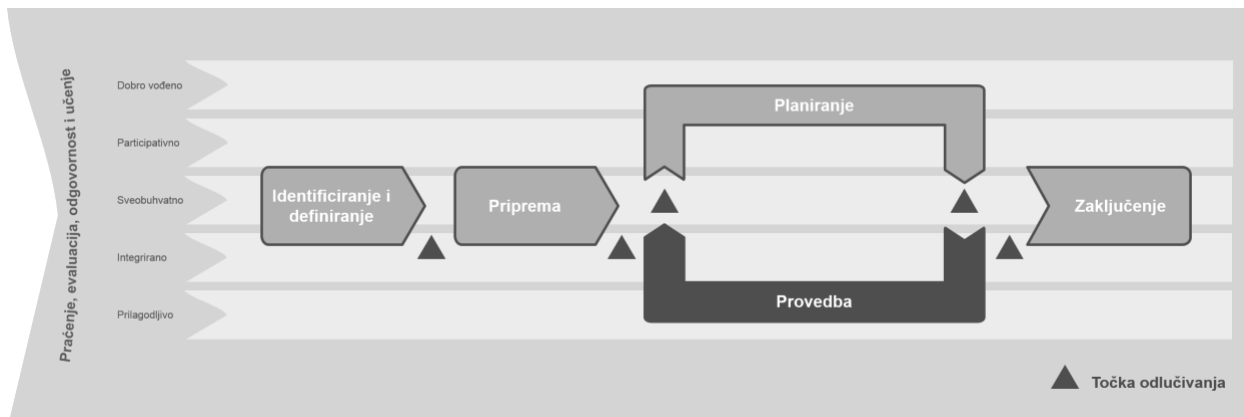
Teme u ovom poglavlju:

- ✓ upravljanje ljudima
- ✓ upravljanje rasporedom projekta
- ✓ upravljanje budžetom projekta
- ✓ aktivnosti MEAL tijekom provedbe
- ✓ upravljanje lancem opskrbe
- ✓ upravljanje pitanjima
- ✓ upravljanje izmjenama u projektima

„Upravljanje je, ponajviše, praksa koja objedinjuje umjetnost, znanost i vještine.“

– Henry Mintzberg

2.4.1 Uvod



Slika 39: Fazni model tečaja Project DPro – provedba

Faza provedbe projekta obično je najintenzivnija i od voditelja projekta zahtijeva nadziranje svih elemenata projekta kako bi osigurao da se isporuči na vrijeme, u okviru budžeta, u okviru opsega i s najvišom mogućom razinom kvalitete proizvoda ili usluge. To žongliranje u obliku upravljanja trokutom trostrukog ograničenja, rizicima i problemima može biti nevjerojatno zastrašujuće, i zato je veoma važno da voditelj projekta ima sve procese, alate i planove posložene prije početke provedbe.

U ovoj će fazi biti ključno upravljanje dionicima i ljudima. U ovom ste trenutku već morali završiti sveobuhvatnu analizu dionika, kao i plan komunikacije i strategiju angažiranosti dionika. Trebali biste imati i plan za ljudske resurse. Ti planovi i strategije pružit će vam čvrst temelj u fazi provedbe, za koju voditelj projekta i tim mogu uključiti relevantne dionike u odgovarajućim trenutcima kroz projekt. Ti planovi i strategije također će osigurati da vaš projekt primijeni načelo sudjelovanja.

2.4.2 Ključni rezultati

Dnevnik problema: Dnevnik problema jest alat koji se upotrebljava za praćenje svih problema u okviru projekta i upozorava voditelja projekta na neriješene odluke, situacije ili probleme koji mogu spriječiti isporuku projekta na vrijeme, u okviru budžeta, opsega i na visokoj razini kvalitete.

Izveštaji o praćenju: Jedan od najkorisnijih alata koji će voditelj projekta imati na raspolaganju tijekom faze provedbe jesu izvještaji o praćenju. Ti izvještaji voditelju projekta pružaju ključne informacije o tome je li projekt postavljen tako da postigne ciljeve do kraja projekta.

Evaluacije: Ako je projekt dugoročan ili posebno složen, možda treba provesti evaluaciju u stvarnom vremenu kako bi se osiguralo da se pravi projekt obavlja na pravi način kako bi se postigli rezultati i ciljevi na kraju projekta. Evaluacije u stvarnom vremenu fokusirane su na učenje, pružaju uvid u to što je bilo dobro i što treba popraviti tijekom preostalog vremena provedbe.

Opisni i financijski izvještaji: Ovisno o donatorima i zahtjevima organizacije i/ili programa, izvještavanje će biti dio provedbe projekta. Opisni izvještaji obično definiraju napredak koji je projekt prošao, opisuju sve probleme koji su se možda pojavili i komuniciraju napredak u odnosu na ciljeve. Ovisno o donatoru mogu biti potrebne dodatne komponente za opisno izvještavanje tako da je uvijek dobro provjeriti usklađenost s donatorom i financijerom.

Financijski izvještaji pružaju informacije o stopi potrošnje projekta, prognoze i projekcije, kao i svu pomoćnu dokumentaciju koja će biti potrebna. Izvještavanje je trebalo biti uključeno kao dio opsega posla projekta i prikladno isplanirano u fazi planiranja.

Planovi faza: U fazi pripreme razvijena je mapa faze, a u fazi planiranja razvijen je detaljni plan za početnu fazu projekta. Dok prolazite kroz provedbu projekta, izradit ćete dodatne planove faze kako će se približavati, u kojima ćete detaljno razraditi posao koji valja obaviti u svakoj sljedećoj fazi nakon što prođete kroz proces točaka odlučivanja koje se odnose na prethodnu fazu, kontekst, rizike i probleme koji su se pojavili.

Ažurirani plan rizika: U fazi planiranja trebalo bi pregledati i ažurirati plan i registar rizika, po mogućnosti više puta, ovisno o duljini i složenosti procesa.

Izveštavanje tijekom provedbe

Izveštavanje se često doživljava kao nešto što se obavlja radi usklađenosti s dionicima i donatorima i to je sigurno tako. No izvještavanje o kvaliteti dio je odgovornosti i transparentnosti u projektu.

Izveštavanje bi trebalo uključivati sve potrebne informacije, koje su jasno napisane, predane u skladu s dogovorenim rokovima, i uključuju sve relevantne pomoćne dokumente.

2.4.3 Tko je uključen u ovoj fazi

Pa, SVII! U ovoj će fazi doista biti uključeni projektni tim, vodstvo, voditelj programa i većina drugih dionika. Voditelj projekta obavljat će mnogo upravljanja ljudima i dionicima i mnogo komuniciranja tijekom ove faze.

Planovi angažiranosti dionika i strategije komunikacije dat će smjernice o tome koga uključiti i kada. Provedbeni plan također bi trebao definirati tko će obavljati zadatke – pomoću matrice RACI – i tko je odgovoran, s kim se treba konzultirati i koga treba informirati.

Vodstvo i voditelji programa bit će uključeni u odluke koje su izvan tolerancija voditelja projekta u ovoj fazi. Oni također mogu biti dio točke odlučivanja i procesa planiranja faze, pružajući uvid u širu sliku u koju se projekt uklapa.

2.4.4 Što to znači u praksi

Progresivno planiranje: Iterativan proces dodavanja više pojedinosti provedbenom planu dok proces prolazi kroz provedbu naziva se progresivnim planiranjem. Projektni je plan rijetko, ili čak nikada, 100 % točan od početka. To bi značilo da je okruženje za provedbu savršeno, a nitko od nas ne radi u takvom okruženju. Progresivno planiranje izvrstan je alat koji se primjenjuje kako bi se osiguralo da provedbeni plan ostane prilagodljiv i relevantan za kontekst u kojemu projekt djeluje. Planiranje faza jedan je od alata koji se mogu upotrebljavati za progresivno planiranje.

Točke odlučivanja: Točke odlučivanja prilagodljiv su alat koji članovima projektnog tima i dionicima pruža priliku za pregled i opravdanje da se projekt treba nastaviti takav kakav je, treba li nešto promijeniti ili treba zaustaviti čitav projekt. Primjenom formalnih točaka odlučivanja tijekom faze provedbe dionici dobivaju priliku razmisliti i donijeti odluke kako bi se osiguralo da se još uvijek pravi projekt obavlja na pravi način. To bi moglo biti u obliku redovitih sastanaka s članovima projektnog tima, voditeljem programa i dionicima, na kojima se pregledavaju i ažuriraju informacije od tima za MEAL, registara rizika, financijskog stanja i dnevnika problema.

2.4.5 Ulazi

Primarni dokument koji će vam biti potreban tijekom faze provedbe jest provedbeni plan. Svrha provedbenog plana jest vođenje projektnog tima kroz fazu provedbe. Pomoćni planovi, poput onih navedenih u nastavku, također će biti korisni tijekom provedbe projekta.

- sveobuhvatan plan rizika
- plan za MEAL
- plan za ljudske resurse i plan upravljanja
- plan angažiranosti dionika i plan komunikacije
- bilo koji drugi pomoćni planovi koji će biti korisni.

2.4.6 Procesi

Upravljanje ljudima

Ljudi čine projekte. Voditelji projekta rade u timovima i često mogu postići svoje ciljeve samo kao rezultat obveza, suradnje i doprinosa ljudi u projektnom timu. Stoga upravljanje ljudima može postati najvažniji i najteži posao za voditelja projekta.

Najčešće mislimo na voditelje projekta koji su posebno talentirani za upravljanje ljudima, fokusiramo se na njihovo svladavanje „umjetnosti“ upravljanja ljudima. To su voditelji projekta koji učinkovito motiviraju članove tima, komuniciraju viziju, osnažuju osoblje, priznaju postignuća, slušaju, vode primjerom, rješavaju konflikte i grade povjerenje.

**Model kompetencija
tečaja Project DPro**

Model kompetencija tečaja Project DPro koji možete pronaći u Prilogu I. izvrstan je alat koji se može upotrijebiti kako biste ugodili svoje

Sve te „umjetničke vještine“ povezane su s upravljačkom/međuljudskom kompetencijom voditelja projekta i iznimno su važne za uspjeh projekta. Stoga bi voditelji projekta trebali nastojati povećati svoju sposobnost vođenja, motiviranja, inspiriranja, posredovanja, komuniciranja i ohrabrivanja.

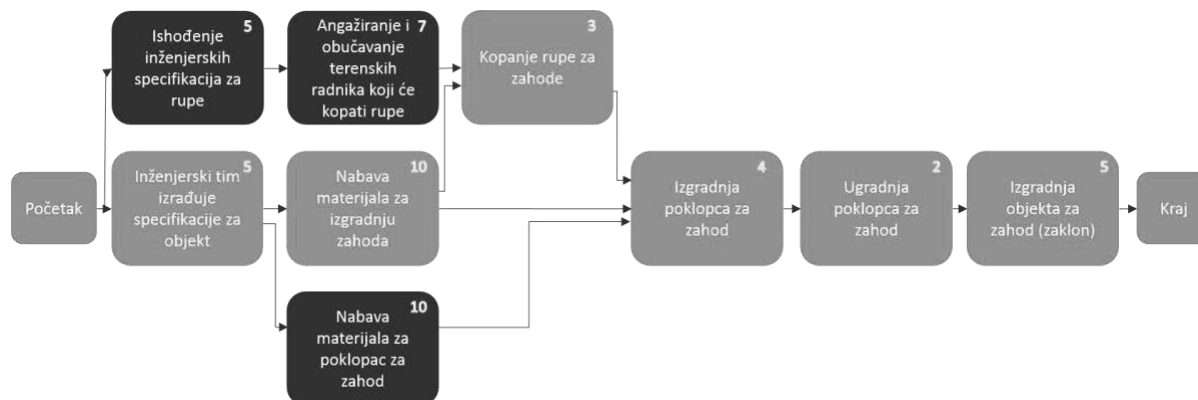
No to ne znači da upravljanje ljudima ne obuhvaća „znanstvene“ vještine. Znati koje alate za upravljanje projektom upotrijebiti i kada, identificirati odstupanja i upravljati njima, razviti sveobuhvatne planove – sve su to tehničke vještine upravljanja projektom koje su potrebne za postizanje rezultata i ciljeva projekta. Za uspjeh projekta potrebno je da voditelj projekta postigne ravnotežu između umjetnosti i znanosti. U uvodu smo razmišljali o kompetencijama za voditelje projekta.

- **Razvoj projektnog tima** – Koje su vještine potrebne? Koje su potrebe za izgradnju kapaciteta? Postoje li zahtjevi za certifikatima? Razvijanje projektnog osoblja može biti izazovno, posebno ako ima mnogo promjena, ako su ljudski resursi za projekt ograničeni ili ako članovi tima rade na više projekata. No razvijanje projektnog osoblja poslužit će za više svrha pa ga valja uzeti u obzir prije nego što projekt prijeđe u punu provedbu. Primjerice, razvijanje projektnog tima:
 1. Osigurati će da imaju vještine i alate potrebne za učinkovitiju provedbu projekta.
 2. Članovima tima pružit će poticaje da ostanu u projektu ili organizaciji tako da im pokažu da projekt ili organizacija ulažu u njihov razvoj.
 3. Općenito će izgrađivati individualne i institucionalne kapacitete.
- **Provođenje ocjenjivanja uspješnosti** – Voditelj projekta trebao bi biti svjestan organizacijskih procedura za ocjenjivanje uspješnosti s članovima projektnog tima i slijediti te procedure. Ocjenjivanja uspješnosti dokumentirana su formalna ili neformalna ocjenjivanja uspješnosti članova projektnog tima. Nakon analize informacija voditelji projekta mogu identificirati i riješiti probleme, smanjiti konflikte i poboljšati ukupni rad tima.
- **Održavanje normi za komunikaciju u timu** – Kao voditelj projektnog tima voditelj projekta mora se pobrinuti da postoji stabilan i proaktivan protok informacija i komunikacija (preko sastanaka, radionica, izvještaja, bilješki, novosti, blogova itd.). Razvijanje kulture komunikacije unutar projektnog tima omogućuje im da dijele informacije, da aktivno rade na identificiranju problema i konflikata i da kreativno surađuju kako bi riješili probleme i tako doprinose učinkovitijem projektnom okruženju.

Upravljanje rasporedom projekta

Voditelji projekta trebali bi pratiti svoje rasporede u skladu s onim što je detaljno razrađeno u provedbenom planu, i to redovito kako bi osigurali da raspored projekta ostane na pravom putu. Ako raspored projekta počne varirati, projektni će tim imati brojne opcije kako vratiti projekt na pravi put. Primjerice, moguće je prilagoditi rokove ili smanjiti opseg posla.

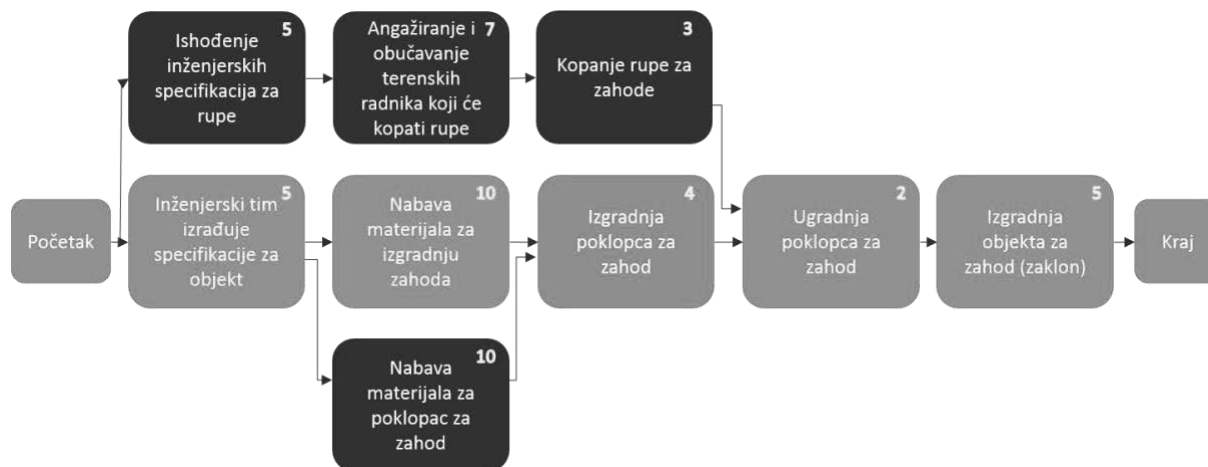
No ako su rasporedi projekta fiksni i ako nije moguće mijenjati opseg projekta, možda neće biti moguće vratiti projekt na pravi put pomoću tipičnih tehnika upravljanja rasporedom. U scenarijima s nefleksibilnim opsegom i rasporedom postoje dvije alternativne tehnike – ubrzani postupak i rušenje rokova.



Slika 40: Mrežni dijagram za komponentu izgradnje zahoda projekta Delta River

Ubrzani postupak (*fast tracking*) rasporeda projekta obuhvaća aktivnosti koje bi se obično obavljale jedna za drugom, ali se umjesto toga obavljaju paralelno. Kako bi se ubrzani postupak iskoristio na najbolji mogući način, projektni timovi morali bi prvo odrediti zadatke na kritičnom putu jer aktivnosti na kritičnom putu pružaju najveći potencijal za ubrzanje cjelokupnog rasporeda projekta.

Primjerice, u mrežnom dijagramu za projekt izgradnje zahoda početni je plan bio da će izgradnja poklopca zahoda uslijediti NAKON kopanja rupe za zahod. U scenariju s ubrzanim postupkom (Slika 41) mrežni je dijagram prilagođen tako da se sada poklopac zahoda gradi istovremeno dok se kopaju rupe. Paralelnim izvođenjem aktivnosti kritični put projekta skraćuje se s početnih 29 dana na 26 dana i tako omogućuje da projekt nadoknadi izgubljeno vrijeme.

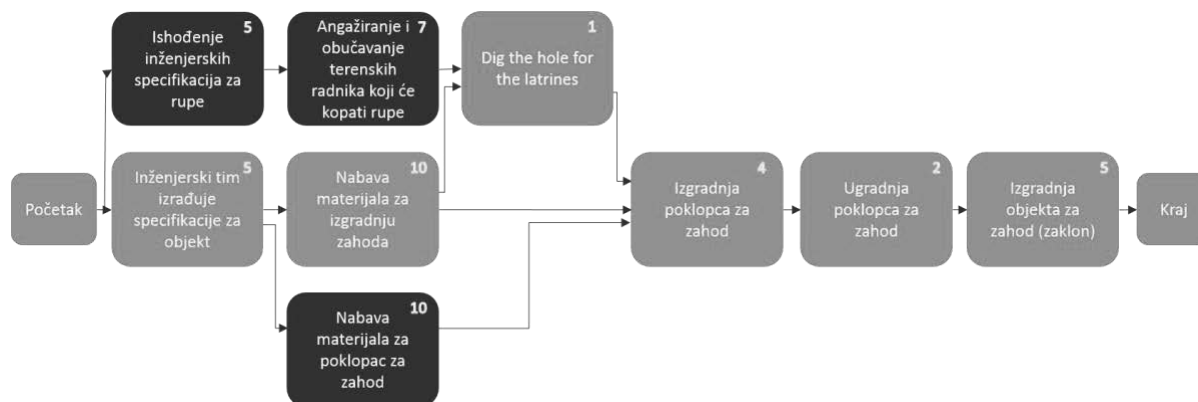


Slika 41: Ubrzani postupak rasporeda projekta izgradnje zahoda

Rušenje rokova (*crashing*) u rasporedu znači dodavanje dodatnih resursa na kritični put kako bi se ubrzao napredak, ali bez nužnog postizanja najviše razine učinkovitosti. Uzmimo, primjerice, da je u početnom planu za projekt izgradnje zahoda bila predviđena jedna osoba koja 14 dana radi na kopanju rupe. Kako bi se srušio taj vremenski okvir, jedna bi opcija bila dodati drugu osobu za aktivnost kopanja rupe. To će vrlo vjerojatno ubrzati završetak aktivnosti kopanja rupe. No nemojte pretpostaviti da udvostručenje resursa znači dvostruku produktivnost. Često je dodatna produktivnost drugog resursa manja. Manja produktivnost rubnih resursa može imati razne uzroke. Primjerice, možda nema dovoljno

mjesta u rupi za učinkovit rad dvoje ljudi ili projekt možda nema dovoljno materijala za iskapanje (lopata, kanti, pijuka, užadi itd.) kako bi podržao dva kopača.

U slučaju projekta izgradnje zahoda dodavanje drugog kopača timu za kopanje skraćuje vrijeme potrošeno na aktivnost kopanja rupe s 3 dana na 1 dan. Stoga je, kao rezultat rušenja rokova projekta, kritični put skraćen s 29 dana na 27 dana.



Slika 42: Rušenje rokova u rasporedu projekta izgradnje zahoda

Upravljanje budžetom

Razvojne i humanitarne organizacije obično se za financiranje programa oslanjaju na individualne ili organizacijske donatore – a oni očekuju da će se sredstvima dobro upravljati. Razvojne i humanitarne organizacije imaju obveze prema zajednicama i partnerima kojima služe jer su dužne osigurati da se resursi koje su dobili u njihovo ime upotrebljavaju optimalno kako bi se maksimalizirao učinak.

Kako bi postigao mudro upravljanje financijama projekta, voditelj projekta morat će razviti vještine u ovim trima područjima:

- razvoj budžeta
- identifikacija procijenjenih troškova
- praćenje budžeta i troškova.

U nekim slučajevima voditelj projekta nema potpunu kontrolu nad svim financijskim procesima. Kako bi bio uspješan, voditelj projekta morat će usko surađivati i koordinirati s voditeljem financija (a često i s timom za lanac opskrbe), kao i s nizom drugih ljudi u svim koracima procesa upravljanja financijama. Čak i ako postoje elementi upravljanja financijama u kojima voditelj projekta nema potpun autoritet i kontrolu nad procesima, on je i dalje odgovoran. Posebno je kritično ovih šest područja koordinacije i suradnje u financijama:

1. sastavljanje informacija o troškovima projekta
2. prikupljanje informacija i razumijevanje odstupanja budžeta
3. upravljanje plaćanjima
4. odobravanje troškova
5. upravljanje tijekom novca, trošenjem, predviđanjima i troškovima
6. nadgledanje postupaka nabave.

Kao što smo prethodno raspravljali, voditelj projekta dužan je preuzeti odgovornost za osiguranje cjelokupnog uspjeha projekta. U financijskim elementima projekta voditelj projekta mora se pobrinuti da

su uloge i odgovornosti svih pojedinaca uključenih u financijske procese jasne i da pojedinci izvršavaju svoje dužnosti.

Kod praćenja financijske uspješnosti projekta prvo je pitanje obično „Je li projekt izvan ili ispod budžeta?“ Kako bi odgovorili na to pitanje, većina projektnih timova vadi najnovije podatke o budžetu i uspoređuje ukupne planirane troškove i ukupne stvarne troškove projekta do određenog datuma. Takav je izračun, nažalost, često ograničen u svojoj beskorisnosti. Iako možda može pružiti pregled toga je li projekt potrošio više ili manje novaca nego što je procijenjeno u zadanom razdoblju, ne daje podatke koji bi objasnili zašto je možda prisutno odstupanje.

Uzmimo kao primjer podatke u Tablica 34. Početna analiza podataka iz trećeg mjeseca ovog projekta ukazivala bi na to da je projekt prekoračio budžet. To je zato što su ukupni planirani troškovi na kraju trećeg mjeseca (1.100) niži od ukupnih stvarnih troškova (1.300).

Zadatak	Planirani troškovi	Prvi mjesec	Drugi mjesec	Treći mjesec	Četvrti mjesec	Peti mjesec	Šesti mjesec
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Ukupni planirani troškovi po mjesecu		100	300	700	300	300	100
Kumulativni planirani troškovi		100	400	1.100	1.400	1.700	1.800
Stvarni planirani troškovi po mjesecu		150	350	800			
Kumulativni stvarni troškovi		150	500	1.300			

Tablica 34: Ogladni budžet za šestomjesečni projekt (uključujući stvarne troškove u 3. mjesecu)

Nažalost, ovaj brzi izračun ne pruža čitavu sliku o financijskom stanju projekta. Da, projekt je potrošio 200 (11 %) više nego što je definirano budžetom za prva tri mjeseca projekta. No iako smo skloni pretpostaviti da odstupanje troškova na kraju trećeg mjeseca znači da je projekt „probio budžet“, budite oprezni i ne brzajte sa zaključcima! Troškovi viši od očekivanih mogu imati dva razloga:

- **Scenarij A:** Projekt bi mogao biti skuplji nego što je inicijalno procijenjeno. U tom su slučaju projektne aktivnosti u skladu s rasporedom, ali koštaju više nego što je predviđeno u budžetu. Analiza: Scenarij A definitivno je problematičan. On ukazuje na trend koji će, ako se nastavi, rezultirati time da će projekt biti izvan budžeta. U takvoj situaciji treba provesti korektivne radnje kako bi se osiguralo da projekt izbjegne manjkove u proračunu.
- **Scenarij B:** Projekt možda troši više nego što je očekivano jer je brži nego što je očekivano. Kao rezultat toga projekt troši više nego što je očekivano u prva tri mjeseca projekta. Analiza: Scenarij B nije nužno problematičan. Da, projekt u scenariju B troši više novaca mjesečno nego što je inicijalno bilo planirano, ali obavlja i više posla nego što je bilo planirano. U ovom scenariju projekt treba prikupiti više informacija kako bi se odlučilo troši li projekt više novaca nego što je planirano za količinu posla koju obavlja.

Napomena: U oba scenarija projekt će morati osigurati da ima dovoljno novaca (priljev novca) za nastavak rada jer troši više novca mjesečno nego što je inicijalno bilo planirano.

Scenarij B pruža zanimljiv izazov projektom timu. Taj scenarij naglašava važnu poruku da nije dovoljno gledati samo na to je li budžet potrošio više ili manje novaca nego što je procijenjeno za određeno razdoblje. Umjesto toga, praćenje financijske uspješnosti mora gledati i dva zasebna, ali povezana pokazatelja: praćenje priljeva novca i praćenje troškova kroz analizu ostvarene vrijednosti.

Kako bi se najbolje pratili troškovi projekta, korisno je pratiti troškove radova obavljenih u tom razdoblju. **Analiza ostvarene vrijednosti jest alat koji uspoređuje planirane i stvarne troškove za svaki zadatak koji je obavljen i TAKOĐER uspoređuje stopu napretka za svaki zadatak u odnosu na ono što je isplanirano projektom planom.** To znači da će voditelju projekta za provođenje analize ostvarene vrijednosti biti potreban cjelovitiji skup podataka koji kombinira elemente projektnog budžeta i rasporeda projekta u provedbeni plan.

Tablica 35 pruža ažurirani pregled ranije prikazanog šestomjesečnog projekta, ali sada obuhvaća dva nova stupca u kojima su navedeni stvarni troškovi svakog zadatka i postotak obavljenog posla za svaki zadatak.

Zadatak	Planirani troškovi	Stvarni troškovi	% obavljenosti	Prvi mjesec	Drugi mjesec	Treći mjesec	Četvrti mjesec	Peti mjesec	Šesti mjesec
A	100	150	100 %	150/100					
B	200	200	100 %		200/200				
C	100	100	100 %		100/100				
D	400	400	100 %			400/400			
E	100		0 %			0/100			
F	200	100	50 %			100/200			
G	200	200	100 %			200/0	200		
H	100	50	50 %		50/0		100		
I	300	100	50 %			100/0		300	
J	100		0 %						100
Ukupni planirani troškovi po mjesecu				100	300	700	300	300	100
Kumulativni planirani troškovi				100	400	1.100	1.400	1.700	1.800
Stvarni planirani troškovi po mjesecu				150	350	800			
Kumulativni stvarni troškovi				150	500	1.300			

Tablica 35: Primjer budžeta šestomjesečnog projekta (uključujući podatke iz analize ostvarene vrijednosti)

Kada analiziramo informacije u Tablica 35, iz podataka možemo izvući dva važna zaključka:

- Projekt je nakon tri mjeseca potpuno ili djelomično dovršio osam zadataka. Usporedbom planiranih troškova svakog od tih zadataka sa stvarnim troškovima ostvarenja tih zadataka moguće je pokazati da je projekt TOČNO u okviru budžeta kada se usporedi s obavljenim poslom (projekt je potrošio 1.300 kako bi obavio posao u vrijednosti 1.300).

- Projektnim planom definirano je da će se u tri mjeseca obaviti posao u vrijednosti 1.100. Umjesto toga obavljeno je 1.300. To znači da je projekt 18 % brži od predviđenog.

Dakle, kakvi se zaključci mogu izvući iz te analize?

- Ako projekt nastavi ovim tempom, završit će rano.
- Ako trendovi projekta ostanu jednaki, projekt će se završiti u okviru budžeta.

Uočite da se zaključci analize ostvarene vrijednosti razlikuju od zaključaka analize odstupanja kumulativnih troškova u prethodnom odlomku. To je zato što analiza ostvarene vrijednosti pruža više podataka koji objedinjuju podatke o opsegu, budžetu i kalendaru na razini aktivnosti projekta.

Kao rezultat toga analiza ostvarene vrijednosti pomaže naglasiti da nisu svi scenariji u kojima kumulativni troškovi prekoračuju budžet projekta „loši“. Obrnuto, nisu svi projekti u kojima su kumulativni troškovi ispod budžeta „dobri“. Voditelj projekta trebao bi dalje istraživati kako bi jasnije razumio situaciju s budžetom u usporedbi s planiranim dovršavanjem projektnih ostvarenja.

Tablica 36 pruža pregled kombinacija koje su rezultat koji se može dogoditi kada se provede analiza ostvarene vrijednosti i identificira implikacije različitih scenarija. Uočite da kućice u tablici navode neke kombinacije budžeta/rasporeda koje su dobre, neke koje su loše i neke za koje je potrebno više podataka kako bi se razumio status projekta.

	Kasni u odnosu na predviđeno	U skladu s rasporedom	Brže od predviđenog
Ispod budžeta	Potrebno više podataka	Dobro	Dobro
U skladu s budžetom	Loše	Dobro	Dobro
Izvan budžeta	Loše	Loše	Potrebno više podataka

Tablica 36: Kombinacije rezultata za analizu ostvarene vrijednosti

Iako su klasifikacije statusa u Tablica 36 korisne, trebale bi biti početna točka za daljnje istraživanje: „Zašto je status trenutne analize ostvarene vrijednosti takav kakav jest? Je li naš trenutni status rezultat odluka koje je projekt donio, a koje se tiču upravljanja kvalitetom, upravljanja rizicima, upravljanja dionicima ili neke od brojnih tema koje utječu na budžet i kalendar?“

Dok zaključujemo ovo istraživanje financijskog praćenja, važno je naglasiti jedno konačno zapažanje. Iako analiza ostvarene vrijednosti može pružiti mnogo podataka koji pomažu boljem praćenju financijskog stanja projekta, za nju je potreban i precizan računovodstveni sustav projekta koji integrira troškove na temelju aktivnosti i podatke o rasporedu. Ti se podatci zajedno mogu upotrijebiti kako bi se izračunala mjerenja ostvarene vrijednosti za ukupne troškove projekta i uspješnost rasporeda. Računovodstveni sustav morat će se temeljiti na praktičnoj strukturi raščlambe rada prema aktivnostima i morat će uključivati pravovremene informacije o troškovima. Bilo kakvo kašnjenje u izvještavanju jest kašnjenje u mogućnosti ocjenjivanja trenutnih troškova i statusa rasporeda projekta. Ti preduvjeti često nedostaju u sustavima razvojnih organizacija, zbog čega je teško primijeniti ovaj upravljački alat u kontekstu razvojnih projekata.

Upravljanje rizicima

Tijekom faze provedbe neprestano ćete pratiti rizike kako biste identificirali svaku promjenu njihova statusa ili ako se pretvore u probleme. Najbolje je u ovoj fazi redovito pregledavati rizike kako bi se identificirale anomalije u aktivnostima, vjerojatnost i učinak rizika, uklonili rizici koji su prošli i identificirali **novi** rizici.

Registar rizika razvijen je u fazi pripreme projekta i trebalo ga je ažurirati i revidirati u fazi planiranja. Tijekom provedbe projekta registar rizika treba revidirati i ažurirati u definiranim točkama tijekom projekta. Popis rizika i povezanih strategija odgovora iz upravljanja rizicima vjerojatno će se mijenjati kako se projekt razvija i razvijat će se novi rizici ili će očekivani rizici nestati. Redovito planirani pregledi projektnih rizika mogu se upotrijebiti kako bi se osiguralo da je projektni rizik točka dnevnog reda na svim sastancima u okviru upravljanja projektom. Ako se pojave neočekivani rizici ili je utjecaj rizika veći nego što je očekivano, planirani odgovor ili raspodjela rizika možda neće biti prikladni. U ovom trenutku projektni tim mora obaviti dodatno planiranje odgovora kako bi kontrolirao rizik.

Upravljanje problemima

Ima jedna izreka u svijetu boksa koja kaže da „svatko ima plan... dok ne primi udarac.“ Jednaka dinamika vrijedi i za upravljanje projektom. Baš kao i boksač u ringu, životni ciklus projekta rizičan je, složen, a ponekad i jednostavno neuredan. Čak i uz sveobuhvatan i detaljan plan bit će „udaraca“ (problema) koji će predstavljati izazov tijekom provedbe projekta. Kao i svaki dobar boksač, i voditelj projekta mora naučiti kako se nositi s tim problemima, kako navigirati kroz složenost i kako prilagoditi plan kako bi odražavao najnoviju stvarnost.

Problem je neriješena odluka, situacija ili problem koji će značajno utjecati na projekt, a koji projektni tim ne može odmah riješiti. Upravljanje problemima sastoji se od procesa identifikacije tih problema i upravljanja njima dok se ne riješe. Rješavanje problema može biti izvan autoriteta voditelja projekta i projektnog tima. No čak i ako neki problem treba eskalirati na sljedeću razinu ili delegirati drugoj osobi kako bi se riješio, i dalje ga mora pratiti voditelj projekta. Voditelj projekta mora biti spreman na to da u fazi provedbe projekta upotrijebi resurse kako bi obradio i riješio te probleme.

Upravljanje problemima trebalo bi obavljati u suradnji, uključujući sve članove tima – posebno one koji na terenu obavljaju posao. Dok voditelj projekta ne bi trebao biti izravno odgovoran za poduzimanje radnje za svaki problem, trebao bi biti dobro informiran o problemima i eskalirati ih na vodstvo projekta ako su izvan razina tolerancije. Timski napor i suradnja oko rješavanja problema značit će da tim:

- identificira probleme u projektu
- doprinosi rješavanju problema u projektu (napomena: Iskustvo je pokazalo da ljudi najbliže poslu obično najbolje znaju kako riješiti probleme. Stoga je posao voditelja projekta uspostaviti okruženje u kojem svaki član tima može riješiti što više problema na svojoj razini i razumjeti njihove tolerancije kako bi donio odluke i odgovorio na rizike. Jasne upravljačke strukture i tolerancije ključne su za učinkovito upravljanje problemima.)
- što prije eskalira važne probleme (koji su iznad njihovih tolerancija) voditelju projekta.

Pa ipak, iako je upravljanje problemima zajednički poduhvat, konačna odgovorna osoba za upravljanje problemima zapravo je voditelj projekta (sjetite se da je u matrici RACI samo jedna osoba odgovorna za određeni zadatak/aktivnost).

Dobro dokumentiran proces upravljanja problemima ključan je za komuniciranje i provođenje procesa u čitavom timu. Ako se problemi ne riješe, negativne posljedice mogu uključivati sljedeće:

- nemogućnost pridržavanja rokova, troškova i rasporeda projekta
- lošu ili neprihvatljivu kvalitetu projekta
- loš ugled u zajednicama, među donatorima i drugima te
- sporove nakon provedbe.

Voditelj projekta mora upravljati svim procesima upravljanja problemima i to može na sljedeći način:

1. **identifikacija i praćenje problema** – Identificirati neobična pitanja, odluke i druge probleme prije nego što se negativno odraze na projekt. Kao takav, proces identifikacije i praćenja problema usko je povezan s temom upravljanja rizicima i praćenja projekta.
2. **analiza problema** – Razumjeti problem dovoljno kako bi se razmotrile buduće posljedice akcijskih planova koji su razvijeni kako bi se problem riješio.
3. **komunikacija o problemima** – Komunicirati probleme na pravu razinu organizacije kako bi se riješili. Nadalje, važno je komunicirati kada i kako se problemi rješavaju.
4. **kontrola problema** – Voditelj projekta odgovoran je za uspostavljanje okruženja u kojemu projektni tim i provedbeni partneri mogu obavljati radnje kako bi se osiguralo pravovremeno i učinkovito rješavanje problema.

Proces kontrole problema usko je povezan s aktivnostima praćenja projekta, evaluacije, odgovornosti i učenja, a mora uključivati uspostavljanje i praćenje plana za rješavanje problema. Problemi su i usko povezani s kontrolom izmjena u projektu. Promjene se često događaju kao rezultat problema tako da ti procesi upravljanja idu ruku pod ruku.

Najvažniji alat za kontrolu jest dnevnik problema u kojemu su navedeni problemi, opisan njihov trenutni status i definirano tko je odgovoran za rješavanje kojeg problema. Dnevnik problema može imati razne oblike, od papirnatog do potpuno integrirane baze podataka. U tablici dnevnika problema u nastavku naveden je primjer:

Problem	Prijavio	Opis	Datum prijave	Kome je dodijeljeno	Datum dodjele	Status	Odluka
Kašnjenje aktivnosti: izgradnja zahoda	Supervizor na lokaciji	Kiša je odgodila kopanje rupa za zahode.	21. ožujka	Supervizor na lokaciji	23. ožujka	<p>23. ožujka: Kopanje rupa za zahode kasni zbog kiše koja je počela 21. ožujka, aktivnosti su suspendirane dok kiša ne prestane.</p> <p>24. ožujka: Kiša još uvijek odgađa aktivnosti.</p> <p>25. ožujka: Kiša je prestala, ali je tlo previše mokro za nastavak kopanja.</p> <p>26. ožujka: Tlo je i dalje previše mokro za nastavak kopanja, ponovno ćemo provjeriti nakon vikenda.</p> <p>29. ožujka: Tlo je dovoljno suho za nastavak aktivnosti.</p>	<p>Broj dana kašnjenja veći je od razine tolerancije supervizora na lokaciji (5 dana) tako da je problem eskaliran voditelju projekta.</p> <p>Voditelj projekta angažira dodatne radnike kako bi srušio rokove.</p>

Tablica 37: Dnevnik problema

Imajte na umu da je za upravljanje problemima potrebno da je čitav tim svjestan procesa koji se događaju i da razumije koje su njihove tolerancije kako bi donosili odluke o problemima. Ključno je i da projektni tim u svakom slučaju komunicira s voditeljem projekta o problemima.

Praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje (MEAL – *monitoring, evaluation, accountability, and learning*)

Tijekom provedbe bit će obavljena znatna količina praćenja, odgovornosti i učenja. Učestalost procjene ovisit će o duljini projekta, zahtjevima od donatora i složenosti projekta. Aktivnosti MEAL tijekom provedbe ključne su za održavanje trokuta trostrukog ograničenja i upravljanje njime. Voditelj projekta mora usko surađivati s projektom za MEAL (ili kontaktnom točkom) kako bi pružio pravovremene i relevantne informacije o napretku projekta kao i ugradio mehanizme koji će dionicima pružiti priliku za davanje povratne informacije i osigurati da su u projekt uključeni namjerni procesi učenja.

Praćenje

Praćenje bi trebalo provoditi tijekom čitavog životnog ciklusa projekta, a posebno je važno tijekom faze provedbe jer se upotrebljava za informirano odlučivanje, osigurava da je projekt na pravom putu i u skladu s planiranim ciljevima i može identificirati rizike i probleme s kojima voditelj projekta i tim nisu upoznati.

Pokazatelji iz logičkog okvira upotrijebit će se za mjerenje napretka prema ciljevima dok se projekt kreće kroz provedbu i osiguravaju da se ciljevi postižu prema planu.

Stoga voditelj projekta i tim za MEAL mogu upotrijebiti **tablicu za praćenje uspješnosti pokazatelja** (IPTT, eng. *indicator performance tracking table*) koja obuhvaća sve pokazatelje projekta, učestalost kojom se mjere, ciljeve koje valja postići, kao i osnovne i krajnje vrijednosti.

Razina pokazatelja	Pokazatelj i definicija	Ukupni cilj	Osnovna vrijednost	Cilj Q1	Ostvareno Q1	Cilj Q2	Ostvareno Q2	Konačna vrijednost
Ishod: Poboljšani pristup kvalitetnim zahodima za zajednicu Delta Rivera	% povećanje uporabe zahoda do kraja projekta u usporedbi sa situacijom prije projekta (raščlanjeno prema spolu)	60 %	18 % (6 % žene, 12 % muškarci)	30 %	23 %	50 %	48 %	
Rezultat: Izgrađeni su kvalitetni zahodi.	Broj zahoda izgrađenih u okviru od 50 metara od kućanstava do kraja 2. faze projekta	100	0	50	35	50	58	

Tablica 38: Tablica za praćenje uspješnosti pokazatelja

Kao što je prikazano u tablici IPTT, ciljevi svakog pokazatelja podijeljeni su u vremenska razdoblja. Ova tablica voditelju projekta i timu za MEAL omogućuje identificiranje odstupanja između planiranog i ostvarenog i pruža dragocjene informacije na temelju kojih mogu razmotriti provedbeni plan i ispitati događaju li se ta odstupanja i zašto.

Pogledajte dva primjera u tablici IPTT – prema planu do kraja drugog kvartala (Q) izgradit će se 100 zahoda, s tim da će 50 biti izrađeno u Q1, a 50 u Q2. Kao što je prikazano u stupcima s ostvarenjima, u Q1 izgrađeno je samo 35, a u Q2 58, što je ukupno 93, a to je odstupanje od 7 zahoda u odnosu na plan (100). Voditelj projekta i tim za MEAL upozoreni su nakon Q1 da cilj nije ispunjen i istraživali su uzroke neizvršavanja cilja. Ako pogledamo prethodni dnevnik problema, vidjet ćemo da je kiša uzrokovala kašnjenje u Q1 projekta i da je voditelj projekta dodao više resursa kako bi pokušao nadoknaditi ukupan ciljani broj do kraja Q2.

Kašnjenje aktivnosti na razini rezultata (manje zahoda izgrađeno do kraja Q1) nepovoljno je utjecalo na pokazatelj na razini ishoda, koji je zahtijevao da se zahodi izgrade kako bi ih ljudi počeli upotrebljavati i tako pokazati povećanje u uporabi zahoda. Ovaj primjer pokazuje kako su upravljanje problemima, MEAL-om i rasporedom potpuno povezani.

IPTT je samo jedan od brojnih alata koje tim za MEAL i voditelj projekta mogu upotrebljavati za praćenje projekta. Neovisno o tome koji se alati upotrebljavaju, trebalo bi ih redovito pregledavati i ažurirati kako bi voditelj projekta i drugi dionici (npr. vodstvo) mogli upotrebljavati informacije od praćenja kako bi informirali donošenje odluka u projektu.

Evaluacija

Evaluacije u stvarnom vremenu mogu biti vrlo dragocjen alat za voditelja projekta tijekom provedbe, koji pruža priliku za provođenje dubljih analiza tijekom projekta. Svrha evaluacija u stvarnom vremenu jest voditelju projekta, timu i dionicima pružiti cjelovit pregled projekta za poboljšanje i učenje tako da je moguće prilagoditi projekt ako je to potrebno.

Ako se provodi evaluacija u stvarnom vremenu, potrebno vrijeme i resurse treba isplanirati u fazi planiranja.

Odgovornost

Odgovornost obuhvaća četiri primarne komponente: transparentnost, standardizaciju, održivost i sudjelovanje. U biti, odgovornost se nastoji posvetiti potrebama, odgovoriti na potrebe i balansirati potrebe dionika u nekom projektu.

Tijekom provedbe izrađivat će se mnogo izvještaja, a ovo je jedan od primjera kako se projekt može pridržavati komponente **transparentnosti** odgovornosti, pružajući dionicima informacije i dijeleći napredak projekta.

Standardizacija je izravno povezana s usklađenošću kao osiguranje da se projekt pridržava svih pravila, regulativa i normi za najbolje prakse za MEAL.

Mehanizme kao dio **održivosti** trebalo je isplanirati i dizajnirati u prethodnim fazama. Ti će se mehanizmi pokrenuti tijekom provedbe i projektni bi tim preko njih trebao primati povratne informacije. Trebali bi postojati procesi za primanje povratnih informacija, pri čemu se povratne informacije klasificiraju i prosljeđuju odgovarajućem članu tima. Primjerice, ako upotrebljavate kutiju za komentare u domu zdravlja, u kojoj pacijenti mogu ostaviti svoje dojmove, te povratne informacije trebale bi se redovito (dvaput tjedno, tjedno) vaditi, dokumentirati, razvrstavati i prosljeđivati pravom članu tima na radnju ili odgovor.

Sudjelovanje se provlačilo kao tema kroz tečaj Project DPro, a ta se tema nastavlja i u aktivnostima MEAL-a. Osiguranje da su dionici uključeni u proces – kada i ako je prikladno – promiče povezanost s projektom, kao i odgovornost i transparentnost. Izazovan je dio razumjeti koje dionike treba uključiti u koje aktivnosti kako bi se promicala kultura sudjelovanja u projektu.

Učenje

Namjerno učenje trebalo bi obavljati kroz projekt, a posebno tijekom provedbe. Učenje je tijekom planiranja valjalo ugraditi u plan za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje) i odrediti točke u projektu u kojima će tim i relevantni dionici zastati i razmisliti o informacijama koje su dobili od praćenja, odgovornosti, problema itd.

Učenje bi trebalo biti participativno, dokumentirano i dijeljeno s dionicima. Važno je i da se naučene lekcije ugrade u razine programa i portfelja.

Upravljanje izmjenama

Dok je razmišljao o evoluciji, Charles Darwin uočio je da „ne preživljava najsnažnija ni najinteligentnija vrsta, nego ona koja se najbolje prilagođava promjenama.“ Slično tome, voditelji projekta moraju priznati da će često ili gotovo uvijek biti potrebne izmjene kako bi njihovi projekti uspjeli.

Te su izmjene normalne, prihvatljive i (ponekad) čak i poželjne. Projektni planovi nisu zamišljeni kao statični dokumenti i valja se pobrinuti kako ih se ne bi smatralo statičnima ili pretjerano teškima za promijeniti. Projektni timovi moraju imati na umu da je provedbeni plan „sredstvo za postizanje cilja“, a ne cilj sam po sebi! Konkretnije, tim mora prepoznati zamke koje postoje ako se projektni planovi tretiraju kao statični dokumenti, uključujući:

- neuočavanje nedostataka u početnim planovima
- nepriznavanje vanjskim (i unutarnjim) donatorima da početni plan više nije izvediv
- nespremnost na revidiranje originalnih dokumenata kako bi se izradio nov i prikladniji plan te
- nepostojanje jasnoće o tome koje procese treba primijeniti kako bi se ažurirali projektni dokumenti.

No ako je riječ o zahtjevima za upravljanje izmjenama, voditelj projekta mora balansirati između dviju činjenica. S jedne strane projektni se dokumenti ne bi trebali smatrati nepromjenjivima neovisno o promjenjivoj stvarnosti projekta. S druge pak strane treba biti oprezan kako se ne bi provele promjene u projektu izvan odgovarajućih procesa i kanala.

Kako bi to uravnotežili, voditelji projekta moraju definirati norme koje će im omogućiti da fleksibilno ugrade promjene u projekt kada je to potrebno, ali se također moraju pobrinuti da se predložene izmjene projekta provedu kroz strog, integriran proces kontrole izmjena kako bi se osiguralo da su izmjene projekta:

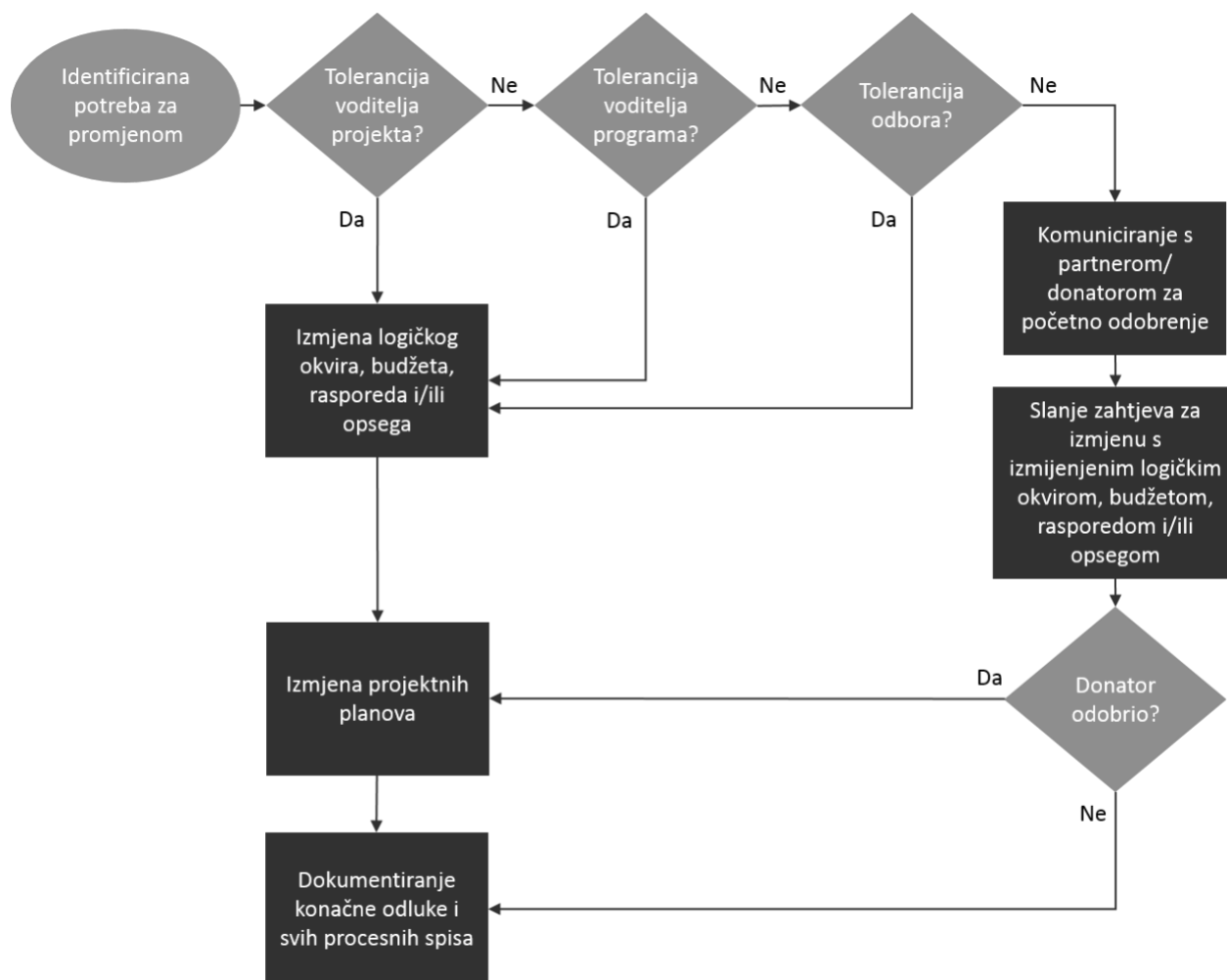
- a. prošle kroz formalne procese upravljanja promjenama
- b. analizirane kako bi se osiguralo da se implikacije tih promjena temeljito promisle
- c. dokumentirane kako bi se ilustrirao njihov cjelovit utjecaj na sve integrirane elemente projekta
- d. izložene ključnim dionicima projekta.

Jednom kada bude jasno koja je razina autoriteta potrebna – prema projektnoj povelji – kako bi se donosile odluke o zahtjevima za izmjene u projektu, sljedeći je korak odgovoriti na sljedeća dodatna pitanja:

- Je li zahtjev za izmjenu dopustiv u okviru postojećih dogovora?
- Jesu li istraženi i odobreni utjecaji zahtjeva za izmjenu na raspored, resurse, troškove i kvalitetu?
- Je li dionicima projekta izložena predložena izmjena?
- Je li sveobuhvatan i integrirani plan provedbe projekta ažuriran kako bi dokumentirao implikacije predložene izmjene?
- Postoje li resursi (vrijeme, materijal, novac, ljudski resursi) za provedbu predložene izmjene?

Skica zahtjeva za izmjenu kao ona prikazana na slici (Slika 43) može biti koristan resurs za identificiranje i kontrolu procesa upravljanja izmjenama za plan provedbe projekta i dio je načela prilagodljivog upravljanja projektom. Skica zahtjeva za izmjenu proces je koji voditelj projekta, tim i dionici mogu

primijeniti kako bi osigurali da se izmjene dokumentiraju i da se analizira njihov utjecaj na projekt (npr. trokut trostrukog ograničenja).



Slika 43: Ogljedna skica procesa za zahtjev za izmjenu projekta

No iako je skica procesa kao što je prikazana na slici (Slika 43) korisna, iznimno je važno priznati da će skica procesa za zahtjeve za izmjenu značajno varirati ovisno o strukturi vodstva projekta, odnosima među donatorima, ugovornim zahtjevima, provedbenim partnerima i još mnogo toga. Dakle, važno je dijagram procesa prilagoditi stvarnosti konteksta u kojem djeluje projekt.

Neovisno o specifičnoj skici procesa za zahtjeve za izmjenu, posebno je važno da se svim izmjenama upravlja integrirano. To znači, osigurati da sve revizije projektnog plana jasno identificiraju implikacije koje izmjene može imati na druge dijelove plana upravljanja projektom. Osobe koje su upoznate sa svim tim područjima plana projektnog (opsegom, troškovima, rasporedom, rizicima, nabavom, kvalitetom itd.) morat će ocijeniti utjecaj predloženih izmjena na **čitav** plan projekta. Kada se slože oko toga da će predložena izmjena biti korisna i da su implikacije prihvatljive, moguće je odobriti zahtjev za izmjenu.

Kada se odobri, o revidiranom projektnom planu treba obavijestiti čitav projektni tim tako da svi sada rade prema ažuriranom planu.

Provjera realnosti: Zvuči li vam taj scenarij poznato?

Trogodišnji projekt ušao je u drugu godinu faze provedbe. Projekt općenito dobro napreduje. Logika projektne intervencije i dalje je valjana, a ostvarenja su i dalje izvediva. No postoji značajan problem s projektnim planom. Realnost dvogodišnje provedbe na terenu ima malo toga zajedničkog s onim što je predviđeno kada su projektni planovi razvijani 20 mjeseci ranije. Sve je jasnije da su određene procjene budžeta znatno podcijenjene, dok druge stavke više nisu potrebne zbog promjena uloga provedbenih partnera.

Iako se ti izazovi mogu riješiti kombinacijom upravljanja problemima i zahtjevom za izmjenama, neki su ih projekti riješili strategijom ponavljajućeg planiranja projekta.

Upravljanje lancem opskrbe

Važno je da bude jasno da je voditelj projekta i dalje krajnje odgovorna osoba za financije projekta, lanac opskrbe i upravljanje ljudskim resursima. To je točno iako voditelj projekta na temelju linije upravljanja nije izravno odgovoran za članove tima za lanac opskrbe. Posao voditelja projekta jest osigurati da se dobro upravlja financijama, da se djelotvorno i učinkovito upravlja dobrima, uslugama i materijalima te da osoblje projekta ima potrebne vještine kako bi se postigao uspjeh.

Upravljanje nabavom

Nabava obuhvaća čitav proces nabavljanja dobara i usluga od pripreme i obrade zahtjeva preko prijma i odobrenja računa za plaćanje. Voditelj projekta može biti odgovoran za stvarnu nabavu usluga ili proizvoda koji su potrebni za razvoj i provedbu projekta ili može upravljati tim aktivnostima preko voditelja tima za ugovore ili nabavu. Neovisno o točnoj ulozi i odgovornosti voditelja projekta, te aktivnosti nabave mogu značajno utjecati na budžet i raspored projekta i trebalo bi ih uzeti u obzir i uključiti u plan provedbe. Funkcije lanca opskrbe trebale bi biti integrirane u plan provedbe, ali će ih trebati pratiti i po mogućnosti prilagoditi tijekom faze provedbe.

Primjeri tipičnih nabava povezanih s projektom uključuju:

- **materijal:** Ovo može varirati od tipičnih proizvoda kao što su namještaj i osobna računala, do visokospecijaliziranih proizvoda za projekte kao što su medicinska oprema, strojevi za bušenje bunara ili materijali za izgradnju cesta.
- **konzultante:** Često su potrebni dodatni resursi kako bi se projekt dovršio na vrijeme ili kako bi se dobile neke vještine iako su dostupni resursi u organizaciji. Jedna je strategija angažirati vanjske resurse, obično konzultante, kako bi se povećalo osoblje projekta.
- **dobavljače:** U ovom slučaju dobavljač preuzima odgovornost za obavljanje svih aspekata odabrane usluge, obično u skladu sa specifičnim normama i za definiranu cijenu. U ovoj vrsti

scenarija projekt kupuje specifičnu uslugu. Primjeri mogu uključivati usluge rušenja, prijevoza, osiguranja i izgradnje.

Upravljanje nabavom ima tri koraka:

- ažuriranje i revidiranje plana nabave
- identifikacija dobavljača
- odabir, pregovaranje i dodjela.

Moguće je upotrijebiti razne dokumente kako bi se dobile informacije od potencijalnih dobavljača usluga i materijala. Neki primjeri:

- **zahtjev za procjenu:** Neovisna procjena vremena i troškova za pružanje usluga ili materijala općenito se daje ako su kriteriji procjene za odabir dobavljača relativno jednostavni i ako će se odlučivati primarno/isključivo na temelju cijene.

Iako će cijena biti posebno važna kod ocjenjivanja procjena, valja obratiti pažnju i ocijeniti jesu li predloženi troškovi realni i da procjena nije preoptimistična i da uzima u obzir tehnologije i vještine koje su uključene u projekt. Ako u predanim procjenama postoje znatna odstupanja između procjene troškova i rasporeda za materijale i usluge, najniža procjena možda nije uvijek najbolja vrijednost. Ako je najniža ponuda znatno niža od drugih procjena, trebalo bi je vrlo pomno proučiti jer je možda prisutna razlika u kvaliteti ili nešto drugo što bi projektni tim svakako morao znati prije nego što prihvati procjenu.

- **zahtjev za ponudu:** Ako su kriteriji odabira potencijalnih dobavljača složeniji, dokumenti procjene neće nužno obuhvatiti sve informacije koje su potrebne za donošenje informirane odluke. Te vrste nabave mogu prikupljati dodatne informacije pomoću poziva za dostavljanje ponuda (*invitation for bid*, IFB) ili zahtjeva za dostavljanje ponuda (*request for proposal*, RFP). RFP bi trebao sadržavati sveobuhvatnu i preciznu specifikaciju radova (*statement of work*, SOW) koja jasno definira željene proizvode, zahtjeve za njihovu funkcionalnost, performanse i radne karakteristike te potrebna sučelja s drugim agencijskim sustavima i procesima.

Proces nabave trebao bi biti osmišljen tako da organizaciji omogući ishođenje i ocjenjivanje procjena/ponuda od raznih dobavljača primjenom raznih kriterija koji bi mogli biti relevantni pri odlučivanju. Tijekom tog procesa imajte na umu da će se projektni tim morati pridržavati postupaka usklađenosti donatora u vezi s nabavom, kao i internih kontrola u organizaciji.

Kriteriji za odabir mogu se ograničiti na ponudu cijene i vremenskog okvira ako je materijal ili usluga već dostupan i relativno jednostavne konfiguracije. No općenito će se odabir dobavljača temeljiti na kombinaciji financijskih i tehničkih preduvjeta.

Neovisno o primijenjenom kriteriju za odabir, skupini koja donosi odluke trebali bi biti jasni kriteriji koji su primijenjeni za donošenje odluka i njihove relativne težine. To će razumijevanje utjecati na njihov konačni odabir tako da olakša ocjenjivanje odgovora.

Upravljanje logistikom

Budući da brojni projekti ovise o točnoj isporuci materijala, prava logistička podrška doista je vrlo važna. Logistika znači imati pravu stvar na pravom mjestu u pravom trenutku. U najužem smislu logistika obuhvaća transport dobara, ali ona je zapravo mnogo više. U širem smislu logistika obuhvaća sve aktivnosti koje su potrebne za preciznu, učinkovitu i vremenski točnu isporuku stavki na dogovoreno mjesto i dogovorenoj osobi. Ta šira definicija učinkovite logistike uključuje:

- upravljanje inventarom i skladištenje
- transport materijala.

Ovisno o projektu inventar može predstavljati velik dio troška ukupne vrijednosti projekta. Tu vrijednost čini trošak samog inventara uvećan za trošak transporta dobara, trošak upravljanja dobrima (radna snaga, ambalaža itd.) i čuvanja dobara u skladištima. Projektni tim mora uspostaviti upravljanje inventarom koje osigurava da su dostupne zalihe za ispunjavanje potreba projekta kako i kada je to potrebno.

Stoga voditelj projekta mora koordinirati s članovima tima koji su izravno odgovorni za upravljanje inventarom i neprestano povezivati zahtjeve za inventarom s promjenjivim potrebama i prioritetima projekta. Kao dio ovog izazova projekt mora uspostaviti ravnotežu između ponude i potražnje na način da definira minimalne zalihe kako bi se pokrila vremena isporuke.

Kada projektni tim uspostavi tu ravnotežu, voditelj projekta mora osigurati da postoje odgovarajuće politike kako bi se definirale norme i kontrole za upravljanje svim elementima upravljanja inventarom i njegova skladištenja.

Svrha je transporta zalihe fizički pomaknuti na odredište i to na pouzdan i siguran način, na vrijeme, troškovno isplativo i učinkovito.

Strategija transporta ne ovisi samo o potrebama projekta, može se razlikovati i ovisno o situaciji.

Upravljanje imovinom

Projektna oprema i potrošni materijal imovina su projekta. To često znači da se ta imovina po zaključenju projekta vraća ili dodjeljuje za uporabu drugom projektu. Voditelj projekta mora se pobrinuti da postoje učinkoviti procesi za upravljanje imovinom tijekom faze provedbe tako da se ta imovina može vratiti ili preraspodijeliti kada projekt završi. Upravljanje imovinom trebalo bi uključivati:

evidentiranje imovine: Projekti bi trebali održavati cjelovitu i preciznu evidenciju svih nabava dugotrajne imovine. Valja zabilježiti svu imovinu nabavljenu za projekt (kupnjom, prijenosom ili donacijom).

označavanje imovine: Imovina projekta trebala bi biti označena kako bi se olakšao pregled i kontrola nad njom. Moguće je primijeniti bilo koji prikladan način označavanja sve dok se primjenjuje dosljedno i služi svrsi praćenja imovine.

praćenje i evidencije imovine: Informacije o imovini trebalo bi redovito ažurirati kako bi se obrazložile informacije o kupnji, prilagodbi, prijenosu i zbrinjavanju. To će uključivati fizičko brojanje, a odstupanja treba istražiti, razumjeti i dokumentirati u dnevnik problema projekta.

zaštita imovine: Uspostavite odgovarajuće kontrole kako bi se dugotrajna imovina pravilno održavala i čuvala. Te će se kontrole razlikovati ovisno o imovini i riziku. Primjerice, neka će organizacija tražiti da se prijenosna računala osiguraju odgovarajućim kabelom za zaključavanje i sigurno odlože u ladicu ili ormarić kada se ne upotrebljavaju. Drugi bi primjer bio zahtjev da se uredska oprema koja je iznajmljena članovima osoblja uvijek evidentira u evidenciju opreme / evidenciju najma.

Plan održivosti projekta

Plan održivosti projekta trebalo bi pregledavati i opravdavati kroz provedbu projekta, a posebno tijekom procesa točaka odlučivanja. Tijekom provedbe bit će dostupne dodatne informacije koje mogu biti korisne za ocjenjivanje plana održivosti. Primjerice, možete primiti povratnu informacije od tima za MEAL (npr. podatci i povratna informacija od mehanizama za odgovornost) ili možda u dnevniku problema postoji nešto važno što treba uzeti u obzir. Voditelj projekta morao bi osigurati da je plan održivosti još uvijek relevantan i da se temelji na dokazima prikupljenima tijekom projekta.

Neke od stvari koje bi trebalo uzeti u obzir dok nastavljate opravdavati održivost projekta:

- Je li način na koji planiramo izlazak iz projekta još uvijek valjan i prikladan?
- Ako ćemo predati projekt, pružamo li podršku i kapacitet subjektu koji će ga preuzeti?
- Je li se kontekst promijenio? Je li plan održivosti i dalje izvediv?

Ako upotrebljavate planove faza, točke odlučivanja koje se nalaze na kraju svake faze dobar su trenutak za neprestano provjeravanje izvedivosti i relevantnosti plana održivosti. Ako se planovi faza ne upotrebljavaju, voditelj projekta morat će definirati točke u provedbi projekta u kojima će se plan održivosti pregledati i prilagoditi ako je potrebno.

Razmišljanja o provedbi projekta – vođenje projekta prema uspjehu

U provedbi se troši mnogo vremena, energije i resursa. Ovdje se događa i najveći dio problema koji mogu izravno utjecati na vašu sposobnost da projekt izvedete na vrijeme i unutar budžeta, opsega i kvalitete. Način na koji se provedba odvija izravan je rezultat toga kako ste dobro identificirali, pripremili i isplanirali projekt. Mnogi se problemi mogu povezati izravno s lošim planiranjem, bilo da je to opseg posla koji nije sveobuhvatan ili plan koji ne uključuje prave dionike pa stoga utječe na procjene, što uzrokuje mnogo stresa, preraspodjele i pisanih opravdanja tijekom provedbe.

Voditelj projekta je kao kapetan broda koji upravlja svim članovima posade i aktivnostima kako bi osigurao da teret stigne na odredište neoštećen. Iako će sigurno biti stvari koje će se dogoditi izvan kontrole voditelja projekta, postoje razni scenariji koji se mogu izbjeći ako se procesi u prethodnim fazama obave sveobuhvatno, participativno i ako se pregledavaju tijekom provedbe kako bi se osiguralo da se projekt i dalje radi na pravi način.

I u tim je fazama ključno vodstvo. Problemi često uzrokuju izmjene, a izmjene često uzrokuju odluke koje valja donijeti. Ako je upravljačka struktura jasna, to će ubrzati proces odlučivanja, a provedbenim partnerima, voditelju projekta i timu bit će jasno koje odluke mogu donijeti i kada.

Provedba zapravo može biti nezgodna, ali ako poslove, koji su potrebni za pravilnu pripremu i planiranje projekta, obavite prije nego što provedba započne, povećat ćete šansu da izvedete projekt na pravi način.

2.5 Zaključivanje projekta

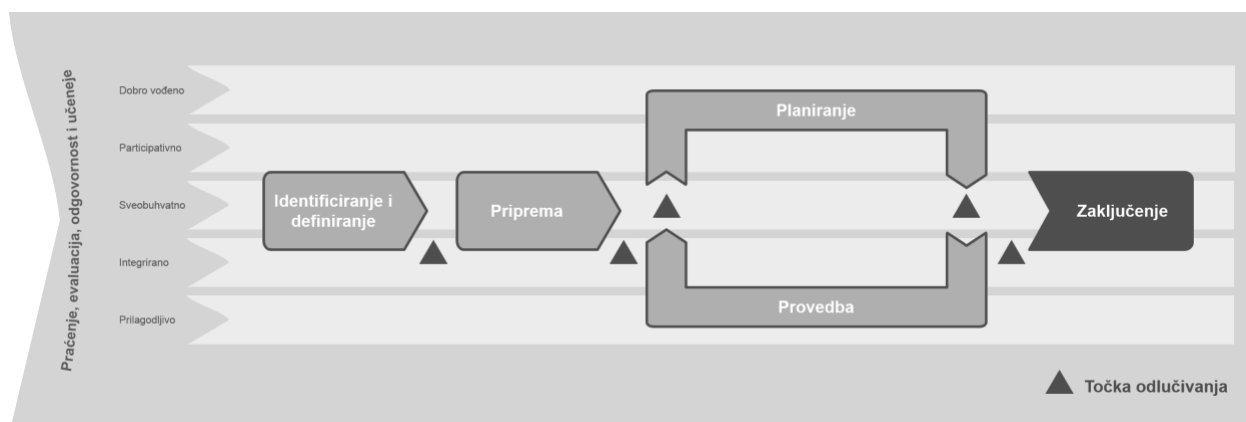
Teme u ovom poglavlju:

- ✓ scenariji zaključenja projekta
- ✓ administrativno, financijsko i ugovorno zaključivanje
- ✓ planiranje održivosti
- ✓ evaluacije projekta
- ✓ izvještavanje o projektu
- ✓ naučene lekcije i preispitivanje nakon rada.

„Sve se stvari kreiraju dvaput: prvo mentalno, a zatim fizički. Ključ kreativnosti jest u mislima započeti s krajem, vizijom i predložkom željena rezultata.“

– Stephen Covey

2.5.1 Uvod



Slika 44: Fazni model tečaja Project DPro – zaključivanje

Projekt je, po definiciji, privremeni poduhvat koji ima definiran početak i kraj (obično ograničen datumom, ali može biti ograničen i financiranjem ili ostvarenjima). On se svojom privremenom prirodom razlikuje od uobičajenog poslovanja neke organizacije (ili uobičajenog tekućeg poslovanja koje je repetitivno, trajno ili polutrajno funkcionalni rad koji proizvodi proizvode ili usluge). No u razvojnim i humanitarnim sektorima često nailazimo na projekte koji traju godinama – s jednom fazom projekta koja nastavlja rad prethodnih faza. Ova napomena naglašava činjenicu koju susrećemo u stvarnosti, a to je da je kraj nekog projekta u razvojnom sektoru često preciznije nazvati fazom prijelaza, a ne strogo zaključivanjem projekta.

Kao što smo spomenuli u raspravi o fazi planiranja projekta, sveobuhvatni projektni planovi trebali bi uključivati i plan zaključenja projekta koji opisuje kako se projekt namjerava razvijati po zaključenju projekta te osigurati nastavak napredovanja prema ishodima i ciljevima. Plan održivosti i plan zaključenja projekta mogu uključivati nekoliko scenarija ili situacija koje obrađuju rizike i mogu dodjeljivati i dodatne resurse ako nije moguće potpuno izaći iz njega.

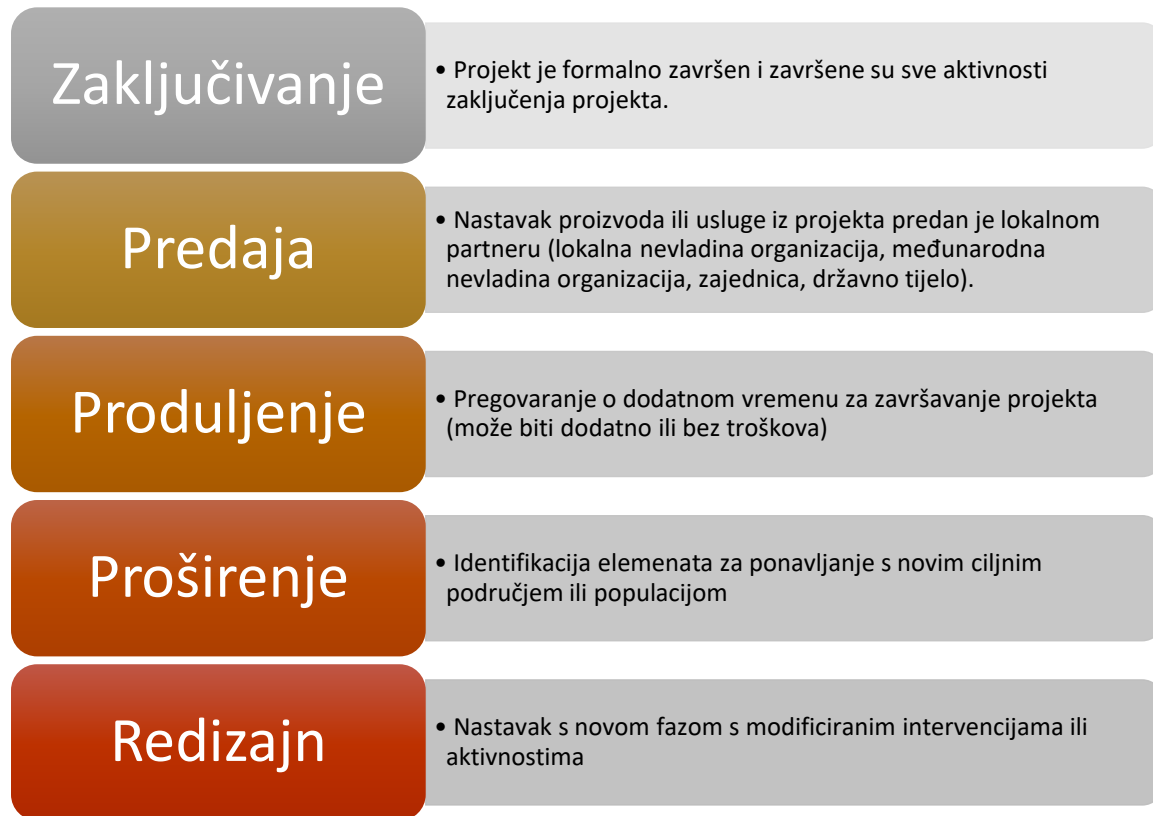
U prethodnim je fazama naglasak bio na osiguravanju da je plan održivosti izrađen kako bi se kroz projekt mogle provesti pripreme kako bi se osiguralo da su u trenutku zaključenja projekta sve komponente održivosti isplanirane i osigurane.

Održivost i humanitarni projekti

Primarni cilj humanitarnih projekata jest pružiti trenutačnu pomoć u obliku hrane, vode, skloništa i osnovnih potreba nakon katastrofalnog događaja. U tim rezultatima postoji malo ili nimalo održivosti a, zapravo, to ni nije svrha humanitarnih projekata. Planovi održivosti i održivost općenito su usmjereni prema razvojnim projektima tako da nije vjerojatno da će humanitarni projekti uključivati elemente održivosti.

No moguće je humanitarnim projektima pristupiti na održiviji način, što znači da se resursi upotrebljavaju optimalno, sa što manje otpada u zadanom kontekstu. Upotrebljavaju li se resursi na najučinkovitiji mogući način? Uzimamo li u obzir utjecaj na zajednicu i okoliš s intervencijom koju tražimo? Održivost nije samo osigurati da ishodi projekta dugoročno služe, nego i način na koji pristupamo našem poslu.

Nažalost, iako je zaključivanje projekta vrlo važno, često se previdi i/ili obavlja s nedovoljno resursa. Uz pritisak za prelazak na nove projekte i preraspodjelu članova osoblja na druge aktivnosti, najpraktičniji način kako osigurati cjelokupno zaključivanje projekta jest uključiti ga u projektni plan. Dakle, postoji nekoliko scenarija koji bi se mogli dogoditi na kraju projekta kao što je prikazano na slici (Slika 45).



Slika 45: Scenariji zaključenja

O načinu zaključivanja projekta treba razmišljati već od faze identificiranja i definiranja i to primarno jer će se pristup i planiranje, koje se događa tijekom projekta, razlikovati ovisno o željenom zaključenju. U slučaju produljenja to često nije planirano, ali je nešto što se događa kao rezultat promijenjenih okolnosti ili manjkavosti u dizajnu i planiranju projekta.

Produljenje projekta bez dodatnih troškova

Pojam „produljenje bez dodatnih troškova“ često se upotrebljava u sektoru kako bi se opisale okolnosti u kojima aktivnosti nije bilo moguće završiti u dogovorenom vremenskom okviru. Stoga provedbeni tim traži produljenje kako bi završio aktivnosti bez dodatnih troškova za donatora.

U tom scenariju – iako se donatoru ne uzrokuju dodatni troškovi – ipak postoje dodatni troškovi za projektni tim i organizaciju. I dalje treba isplaćivati plaće, upotrebljavati infrastrukturu i trošiti resurse za aktivnosti koje valja obaviti.

Drugi je scenarij da od projekta ostane budžet koji se može potrošiti kako bi se došlo do više korisnika ili uključilo dodatne aktivnosti koje će doprinijeti rezultatima i cilju projekta.

Neovisno o scenariju, kod produljenja bez troškova treba biti vrlo oprezan pri ispitivanju i razumijevanju utjecaja koji će to imati na trokut trostrukog ograničenja. Vodstvo projekta također treba obavijestiti i ono mora sudjelovati u odlučivanju o produljenju bez troškova i njegovu utjecaju.

2.5.2 Ključni rezultati

Plan održivosti: Plan održivosti razvija se od najranijih faza i detaljnije će se razraditi tijekom planiranja i provedbe te pružiti više razine detalja i specifičnih akcijskih točaka za organizaciju, subjekt ili instituciju koja će preuzeti projekt nakon što se zaključi.

Izveštaji: Konačni izvještaji gotovo su uvijek zahtjev na kraju projekta. To može uključivati opisne izvještaje, konačne izvještaje i financijske izvještaje koji se podnose međunarodnoj nevladinoj organizaciji, partneru, donatoru i/ili drugim dionicima u trenutku zaključenja projekta.

Konačna evaluacija projekta: Iako se konačne evaluacije projekta ne rade uvijek na razini projekta, u nekim to slučajevima mogu tražiti donator ili program. Evaluacija se može provesti interno ili eksterno.

Naučene lekcije: Naučene lekcije trebalo bi skupljati tijekom čitavog projekta, ali projektni bi tim i relevantni dionici trebali na kraju projekta predstaviti sveobuhvatne i participativne naučene lekcije.

2.5.3 Tko je uključen u ovoj fazi

U ovoj će fazi biti uključena većina dionika. Vjerojatno je i da će dionici biti manje fokusirani na kraju projekta jer će im pažnja biti usmjerena na nove faze ili nove intervencije. Redovito uključivanje dionika pomoći će ublažiti taj izazov i bolje osigurati da dionici i dalje budu uključeni u projekt sve dok se on službeno ne zaključi.

Neki dionici koje bi trebalo uključiti u ovoj fazi mogu biti:

- projektni tim
- timovi za operativu/podršku (ljudski resursi, osiguranje, lanac opskrbe i financije)
- vodstvo projekta
- voditelj programa
- dobavljači i izvođači
- programski tim – partnerska međunarodna nevladina organizacija
- zajednica korisnika
- partneri.

Uključivanje ovih dionika pomoći će i kod naučenih lekcija i procesa konačne evaluacije koji se događaju u ovoj fazi. Za proces učenja ključno je dobiti širok spektar perspektiva o vrijednosti projekta. Iako dionici ne moraju biti uključeni u sve procese, ti bi dionici trebali biti strateški uključeni – strategija angažiranosti dionika izvrstan je alat za fazu zaključenja.

2.5.4 Što to znači u praksi

Zaključivanje projekta može biti izazovno za projektni tim ako sve nije ispravno isplanirano kako bi se osiguralo da su tijekom zaključenja u obzir uzete sve komponente. U praksi će dionici imati veliku ulogu u ovoj fazi i trebalo bi ih okupiti kako bi se osiguralo da je zaključivanje projekta što snažnije i učinkovitije.

U ovoj fazi veliku ulogu imaju načela. Primjerice, načelo **participativnosti** osigurava da su dionici uključeni u procese zaključenja, procedure, preispitivanje nakon rada i naučene lekcije. **Sveobuhvatno** zaključivanje projekta nalaže da su sve aktivnosti (uključujući aktivnosti zaključenja) isplanirane i obavljene. **Dobro vođeno** zaključivanje angažira upravljačku strukturu u ovoj fazi, zadovoljavajući sve kriterije i ishodeći formalno prihvaćanje za ostvarenja, rezultate i ishode projekta. Svi postupci

zaključnja **integrirani** su u plan projekta, dionici su informirani o tome da će se provesti zaključivanje, a informacije iz projekta uključene su u završni izvještaj. Zaključivanje uključuje elemente načela **prilagodljivosti** tako da naučene lekcije, informacije iz izvještaja/podataka od MEAL-a i rješenja problema upotrijebi za informiranje osmišljavanje budućeg projekta i programa.

2.5.5 Ulazi

Kako biste uspješno zaključili projekt, morat ćete imati sljedeće ulaze:

- detaljan plan provedbe i faza
- izvještaji MEAL (uključujući naučene lekcije koje su dokumentirane tijekom projekta)
- opisni i financijski izvještaji
- dnevnik problema
- ažurirani registar rizika.

Detalji i dubina ovih ulaza ovisit će o tome kako su upotrijebljeni tijekom životnog ciklusa projekta. Za provođenje postupaka zaključenja morali bi biti dostupni barem provedbeni plan i izvještaji o praćenju.

2.5.6 Procesi

Plan održivosti i predaja

U teoriji ste planirali održivost svojeg projekta otkad ste identificirali i definirali intervenciju pa ste dodavali prilagodbe i detalje kako je projekt odmicao. Sada je vrijeme da osigurate kako su svi elementi na mjestu tako da, kada se projekt zaključi, partnerska organizacija, državno tijelo ili zajednica mogu nastaviti posao koji ste vi radili.

Postoji mnogo toga što valja uzeti u obzir kada je riječ o održivosti. Sva posao koji je obavljen do tog trenutka može se upropastiti ako se ne provede sveobuhvatna analiza onoga što je potrebno za održivost. Primjerice, u našem projektu izgradnje zahoda u Delta Riveru, dio održivosti koju želimo vidjeti jest da zajednica nastavi upotrebljavati zahode i nakon što naš projekt završi. No to se ne može dogoditi ako općina – koja je odgovorna za preuzimanje – nema strojeve ni opremu koja im je potrebna za održavanje zahoda.

Održivost je u mnogo slučajeva povezana s predajom projekta lokalnom partneru nakon zaključenja. Kontrolni popis u Tablica 39 pruža neke smjernice o detaljima koji su potrebni za dovršavanje plana održivosti.

Kontrolni popis	Opis
Resursi	Ova komponenta uključuje ljudske i ne-ljudske resurse koji su potrebni kako bi se proizvod ili usluga nastavili nakon što projekt završi. Koji će ljudi biti potrebni za nastavak rezultata intervencije? Postoje li specifične potrebe za strojevima ili opremom? Je li za nastavak proizvoda ili usluge potrebna specifična tehnološka oprema?
Kapacitet	Kapacitet je druga važna komponenta koja će odrediti održivost projekta. Ako predajete projekt, morate se pobrinuti da organizacija, državno tijelo ili zajednica ima znanje i vještine kako bi mogla održavati proizvod ili uslugu. Izgradnja kapaciteta tijekom projekta pomoću participativnog pristupa – od početka do kraja – sama će po sebi pružiti održiviju intervenciju jer su ti dionici s vašim timom bili uključeni u procese upravljanja projektom. Oni su vjerojatno putem naučili kako najbolje pristupiti stvarima kao što su upravljanje dionicima, rizicima i tehničkim elementima.
Rizik i odgovor	Uvijek postoji rizik kod predaje projekta lokalnom partneru, zajednici ili lokalnoj samoupravi. Što su oni pripremljeniji na potencijalne probleme i rizike, to će vjerojatnije održati projekt. No upravljanje rizicima i odgovor na njih može biti prekomplicirano, tim više što ne postoji sustav podrške koji bi pomagao u slučaju rizika, problema i odgovora. Prije predaje projekta bilo bi vrlo korisno kada biste istražili potencijalne rizike sa subjektom kojem predajete projekt. Usto biste ih mogli voditi kroz strategije odgovora koje uključuju specifične akcije koje bi trebalo provesti, što će im pomoći da ne zapnu ili se ne prepadnu kada rizici postanu problemi. Ako prođete kroz analizu rizika i proces odgovora, to će izgraditi njihov kapacitet razumijevanja toga kako se nositi s rizicima i problemima, izgraditi otpornost i pružiti čvršći temelj za nastavak projekta.
Dionici	Rijetko je samo jedan dionik uključen u predaju projekta. Često je potrebno više dionika kako bi se rezultati intervencije održali, a te dionike treba upoznati s projektom i angažirati prije predaje.
Procesi i mreže	Često su za održivost potrebni koordinacija i suradnja više dionika i jasni procesi i mreže koji će nastaviti rad kada se projekt zaključi. Postoje li prikladni sustavi koji će osigurati da proizvod ili usluga mogu biti održivi? Trebamo li olakšati umrežavanje kako bismo promicali održivost proizvoda ili usluge?
Motivacija	Ova je komponenta mnogo teža od ostalih jer od korisnika, zajednice i dionika zahtijeva povezanost, KAO I želju za nastavkom rezultata i ishoda nakon što projektni tim ode. Za motiviranje zajednice ili organizacije kako bi nastavili rad ključno je redovito uključivanje tijekom projekta i izgradnja svijesti o važnosti i vrijednosti nastavka proizvoda ili usluge.

Tablica 39: Kontrolni popis za plan održivosti

Plan održivosti i zaključivanje projekta:

Projekt nije potrebno predati lokalnom partneru kako bi bio prisutan element održivosti. No ako samo zaključite projekt, morat ćete imati na umu da ne postoji organizacija ni subjekt koji će nastaviti s poslom nakon što projekt završi. Dakle, u tom slučaju, kako izgleda održivost? Je li to uzeto u obzir tijekom osmišljavanja projekta? Kako predviđate da će to utjecati na korisnike i zajednicu za 6 mjeseci? Za 3 godine? Sva ta pitanja treba uzeti u obzir ako se projekt samo zaključi i ako ga neće podržati partnerske organizacije ili drugi aranžmani.

Izveštavanje

Kada se razgovara o omiljenom elementu upravljanja projektom, rijetko tko spomene izvještavanje. Izvještavanje izaziva kolektivno uzdisanje kod većine voditelja projekata i timova koji to obavljaju samo zato što to od njih traže donator ili partner. No kada govorimo o važnosti izvještavanja, na umu valja imati jedno: ako nema izvještaja, nije se dogodilo.

Izvještavanje na kraju projekta može biti intenzivno, s kratkim rokovima i mnogo zahtjeva. To je dio neizravnog posla na projektu i trebalo je osigurati vrijeme i resurse za izvještavanje.

Završni opisni izvještaj: Vjerojatno je da je tijekom projekta partneru ili donatoru predano nekoliko izvještaja o napretku. Završni opisni izvještaj bit će opsežniji i obično će sadržavati detaljan sažetak svega što se dogodilo tijekom projekta. Sadržaj završnog opisnog izvještaja često uključuje sljedeće, ali može imati više ili manje zahtjeva ovisno o organizaciji ili donatoru:

- ✓ sažetak projekta
- ✓ rezultati projekta (postignuti ciljevi, pokazatelji, rezultati i ishodi)
- ✓ izazovi i problemi
- ✓ naučene lekcije
- ✓ sažetak / povrat / zbrinjavanje imovine i inventara.

Završni financijski izvještaj: Teoretski je u trenutku pripreme za zaključivanje projekta sav novac već primljen. Vjerojatno je i da su tijekom čitavog životnog ciklusa projekta podnošeni financijski izvještaji sa sažetcima dodjele financijskih sredstava, uključujući sve potrebne pomoćne dokumente.

Konačni izvještaj: Često će tim za MEAL izraditi konačni izvještaj koji se uspoređuje s temeljnim izvještajem kako bi se odredilo do kojeg su stupnja ispunjeni ciljevi i pokazatelji. Ovaj se izvještaj često uključuje u završni opisni izvještaj i pruža dragocjene informacije za konačnu evaluaciju projekta.

Izveštavanje dionicima

Dio transparentnosti i odgovornosti u upravljanju projektom jest i komuniciranje s dionicima. Iako ne morate dijeliti sve izvještaje sa svim dionicima, važno je pobrinuti se da se svi dionici, a posebno zajednica i korisnici obavijeste o nalazima, naučenim lekcijama i općenitim informacijama o projektu. Bilo da je to završna ocjena, sažetak konačnih nalaza projekta ili završni sastanak na kojem se izlažu naučene lekcije i prikazuju rezultati projekta, ključno je da dionici budu svjesni svega što je dogodilo u projektu i da mogu sudjelovati u postupcima zaključivanja ako je to prikladno.

Postupci zaključenja projekta

Da se dvije godine nakon zaključenja projekta provede revizija, što bi se dogodilo? Postoje li sustavi koji osiguravaju da su administrativni, financijski ili ugovorni elementi zaključenja projekta dovršeni? Ti su sustavni ključni ne samo zato što pomažu u izbjegavanju problema s revizijama projekta, nego i smanjuju rizik od sporova s dobavljačima, zaposlenicima i donatorima u vezi sa stanjem računa. Sustave treba identificirati kako bi pomogli sa svakim od sljedeća tri područja aktivnosti:

Zaključivanje ugovora

Kada radite s pomoćnim timovima projekta (ljudski resursi, nabava, financije), sve ugovore treba službeno zaključiti prije nego što se projekt može zaključiti.

- ✓ Jesu li svi ugovori zaključeni? Dobavljači? Podizvođači? Donatori? Drugo? Provedbene organizacije?
- ✓ Je li donator revidirao i prihvatio ostvarenja projekta?

Provjera opsega posla

Dok projekt ulazi u fazu zaključenja, voditelj projekta trebao bi kontaktirati s internim i eksternim dionicima (uključujući projektni odbor ili sponzora projekta) kako bi provjerio je li opseg projekta postignut i jesu li ostvarenja prihvaćena. Često se provjera opsega mjeri u svakoj konačnoj evaluaciji koja se provodi za projekt. No u situacijama u kojima se konačna evaluacija ne provodi, svejedno treba obaviti provjeru ostvarenja. To se obično obavlja procesom od dva koraka.

- Tim za provedbu projekta sastane se kako bi obavljene posao usporedio s planom provedbe projekta. Mogu postojati aktivnosti, primjerice, koje su rano u projektu odgođene, a kasnije nikada nisu obavljene.
- Sastanite se s ključnim dionicima (donatorima, skupinama u zajednici) kako biste:
 - ✓ pregledali postignuća u odnosu na projektni plan i zatim njihovo prihvaćanje dokumentirali nekom vrstom formalnog priznanja ili prihvaćanja
 - ✓ osigurali da su zadovoljni, ne samo tehničkim aspektima projekta, nego i općim ishodima (to se često odnosi na percepciju jer je riječ o postojanju rezultata i postizanju ishoda).

Financijsko zaključivanje

Kontaktna točka odjela za financije trebala bi usko surađivati s voditeljem projekta kako bi se osiguralo da su usklađenost i zahtjevi riješeni u projektu. To uključuje svu popratnu dokumentaciju, kao i izvještaje. Neke od stvari koje valja razmotriti:

- ✓ Jesu li od donatora primljena sva dopuštena financijska sredstva?
- ✓ Jesu li sva potraživanja (predujmovi projekta, predujmovi za putovanja i predujmovi dobavljačima) likvidirana ili prenesena na drugi broj projekta ili broj računa?
- ✓ Jesu li plaćene sve obveze?

Raspolaganje imovinom projekta

Trebalo je uspostaviti jasne procese za raspolaganje imovinom, koji uključuju zahtjeve povezane s odobrenjima, zahtjevima donatora i izvještavanjem. Ako je potrebno, politika će uključivati sve posebne zahtjeve koji su povezani s vrijednošću imovine ili vrstom imovine kojom se upravlja (vozilo, računala, ostalo). Loše raspolaganje imovinom može znatno utjecati na financije projekta jer donatori mogu odbiti odobriti troškove za imovinu kojom se ne raspoložuje pravilno i mogu zatražiti povrat plaćanja ili smanjiti plaćanje iz konačnih ugovornih plaćanja.

Administrativno zaključivanje

Administrativno zaključivanje obuhvaća osoblje, imovinu i zahtjeve za izvještavanje o usklađenosti.

- ✓ Je li projektno osoblje otpušteno ili preraspoređeno?
- ✓ Jesu li projektna oprema, vozila, uredi preraspodijeljeni? Prodani? Preneseni?
- ✓ Jesu li projektni izvještaji i dokumenti o zaključenju dovršeni?
- ✓ Jesu li projektni arhivi i/ili spisi ažurirani?

Zaključivanje projekta i revizija

U trenutku zaključenja projekta od vas će se vjerojatno tražiti da prođete kroz neki oblik postupka revizije. Reviziju obično provodi donator ili međunarodna nevladina organizacija, pri čemu pregledava dokumentaciju, procese i procedure projekta. Neke stvari koje bi projektni tim trebao imati na umu što se tiče revizije:

- osigurati da je sva dokumentacija potpuna, sveobuhvatna i u skladu s donatorovim zahtjevima
- jednostavan pristup dokumentaciji, procesima i postupcima
- pristup članovima projektnog tima i pomoćnom osoblju projekta.

*Donatori i međunarodne nevladine organizacije obično zahtijevaju da provedbene organizacije imaju papirnatu i digitalnu primjerku tijekom definiranog broja godina, bilo da je to 3, 5 ili 10 godina. Informacije će biti dostupne u ugovoru i o njima se ne pregovara. Ne možemo dovoljno naglasiti koliko je važno da je dokumentacija ispravna.

Evaluacije projekta

Kao što smo ranije spomenuli, konačne se evaluacije ne provode uvijek na razini projekta. No ako su potrebne, valja im pristupiti sustavno. Brzanje kroz proces evaluacije neće pružiti povratne informacije ni preporuke koje su potrebne kako bi se razumjela vrijednost projekta, kako bi se informacije iz evaluacije mogle upotrijebiti za učenje, dizajn projekta i programa, a ponekad i za razvoj politike informiranja.

Konačnu evaluaciju trebalo bi planirati od početka projekta, s definiranom svrhom i željenim ključnim pitanjima evaluacije na koja će odgovoriti tim za evaluaciju ili evaluator. Ovisno o veličini i složenosti projekta, za to je trebalo predvidjeti okvirni vremenski plan i budžet i tako evaluatoru i timu pružiti dovoljno resursa kako bi mogli donijeti informiranu ocjenu o vrijednosti projekta.

Evaluator i tim usko surađuju s timom za MEAL i projektnim timovima na razvoju metodologije, plana rada i alata za evaluaciju. Projektnu dokumentaciju i planove za praćenje trebao bi pripremiti tim, a evaluator će vjerojatno trebati koordinirati tim za MEAL i projektni tim kako bi prikupio podatke od dionika.

Kada evaluacija završi, rezultate valja podijeliti s relevantnim dionicima, posebno ako je projekt uključen u neki program. Rezultati evaluacije filtrirat će se u razinu programa u kojoj ishodi projekta trebaju postati rezultati na razini programa.

Ako će se provoditi naknadna evaluacija, voditelj projekta, tim za MEAL i drugi dionici (npr. vodstvo i voditelj programa) moraju pripremiti svu dokumentaciju, referentni okvir, podatke za MEAL i informacije koje će se upotrijebiti za provođenje naknadne evaluacije.

Naučene lekcije

Naučene lekcije memorijska su banka organizacije. Projektni će tim u idealnoj situaciji izraditi dnevnik naučenih lekcija u koji će se unositi naučene lekcije kako se događaju ili barem glavne točke evaluacije ili ključne točke kroz projekt. Kada projekt uđe u fazu zaključivanja, važno je osigurati da su naučene lekcije povezane s projektom prikladno razrađene i da su predane i lako dostupne timovima iz organizacije i programa. To znači da svi spisi (papirnati i digitalni primjerci) moraju biti prikladno organizirani i imenovani kako bi se drugima olakšao pristup njima.

No nije dovoljno jednostavno učiniti naučene lekcije i pohraniti ih, valja uspostaviti proces kako bi se osiguralo da se naučene lekcije iz projekta upotrijebe u organizaciji. Ako je vaš projekt dio programa, naučene lekcije mogu se upotrijebiti na razini programa kako bi te informacije pomogle u osmišljavanju budućih projekata i kako bi se osiguralo da se takvi problemi ne ponove u drugim projektima koji se odvijaju u okviru istog programa.

Nadalje, ključno je da voditelj projekta dijeli naučene lekcije s onima koji mogu profitirati od njih. Ako ne postoji sustav koji će na kraju projekta zabilježiti naučeno, organizacija će nastaviti izmišljati toplu vodu

Naučene lekcije i sektorska suradnja

Kada je riječ o dijeljenju informacija među organizacijama, nesumnjivo je prisutno oklijevanje. To je obično zbog natjecanja oko financiranja i općeg okruženja nepovjerenja. No naš projekt, naše organizacije ne mogu sami postići znatan utjecaj, za to će biti potreban rad i suradnja raznih organizacija i dionika.

Dijeljenje naučenih lekcija s raznim dionicima, uključujući sektorske klastere ili organizacije koje rade u sličnim tematskim područjima, čine snažan temelj i osiguravaju da svi projekti u tom tematskom području rade prema zajedničkom cilju i zajedno kako bi postigli taj cilj.

svaki put kada donosi odluku o provođenju sličnog projekta. Donatori često žele da se učenje proširi u sektoru kako bi se osiguralo da novi projekti profitiraju od učenja koje je generirano u drugim projektima koje su financirali. U današnje vrijeme nevladine organizacije često objavljuju izvještaje o evaluacijama i postoje baze podataka koje obuhvaćaju tisuće izvještaja o evaluacijama iz brojnih različitih organizacija.

Odličan alat koji se upotrebljava u procesu naučenih lekcija jest dnevnik problema. Problemi često rezultiraju promjenama ili pružaju objašnjenja o tome zašto se nešto dogodilo ili nije dogodilo. Izmjena dnevnika problema i uključivanje stupca za naučene lekcije izvrstan je način pokretanja procesa razmišljanja o problemima.

Problem	Prijavio	Opis	Datum prijave	Kome je dodijeljeno	Datum dodjele	Status	Datum statusa	Odluka	Naučene lekcije

Tablica 40: Izmijenjeni dnevnik problema

Naučene lekcije trebalo bi prikupljati tijekom životnog ciklusa projekta i zatim skupiti u cjelinu kada se projekt zaključi. Uporaba točaka odlučivanja izvrstan je način koji pomažu da se naučene lekcije prikupljaju u svim fazama projekta i da taj proces bude jednostavniji kada se projekt zaključi.

Još jedan izvrstan alat koji se može upotrijebiti za učenje iz projekta jest „izvještaj o obavljenom“. To je jednostavna, brza i svestrana aktivnost učenja koja se može upotrijebiti kako bi se identificirale i zabilježile lekcije i znanje koji proizlaze iz projekta tako da se razni dionici uključe u razmjenu ideja i raspravu.



Slika 46: Izvještaj o obavljenom

Izveštaji o obavljenom relativno se jednostavno organiziraju i provode. Tijekom izvještavanja postavljaju se pitanja koja sudionicima pomažu razumjeti što je planirano u odnosu na ono što se stvarno dogodilo:

- ✓ Što smo naumili učiniti?
- ✓ Što smo postigli? Fokus više na činjenice nego na mišljenja.
- ✓ Što je bilo doista dobro? Ponovno, pogledajte činjenice. Zašto je to bilo dobro? Usporedite plan i stvarnost.
- ✓ Što je moglo biti bolje? Usporedite plan i stvarnost. Što nas je spriječilo da učinimo više?
- ✓ Što možemo naučiti iz ovoga?

Prednost izvještavanja radi učenja jest da može prikupiti korisne informacije relativno brzo i bez trošenja mnogo resursa. Izvještavanje bi trebalo olakšati na način da bude brzo, otvoreno i ne fokusirano na duboko razmišljanje i raspravu. Primarna je svrha informirati o radnjama, politici ili strategiji povezanoj sa sadašnjim ili budućim programskim intervencijama.

Razmišljanja o zaključenju projekta – dobri ste samo onoliko koliko dobro završite

Zaključivanje može biti kaotično. Članovi tima mogu biti u procesu odlaska ili prelaska na druge projekte. Novi projekti mogu započinjati dok jedan završava, a često se događa i vremenska stiska kako bi se završili svi postupci zaključenja u nekom projektu.

Stvar je u tome da možete obaviti besprijekoran posao identificiranja projekta, pripreme i planiranja te provedbe aktivnosti, ali ako loše zaključite projekt, to je ono što će se pamtili. To je posebno slučaj sa završnim izvještajem i dokumentiranjem projekta, kao i s evaluacijom i naučenim lekcijama.

Kako bi se osiguralo da su sve aktivnosti dobro obavljene tijekom te faze, korisno je isplanirati ih. Sveobuhvatan plan provedbe uključit će postupke zaključenja i sve primopredaje koje valja obaviti. Ne želite da se te aktivnosti obave *ad hoc*, želite da budu dobro promišljene, sveobuhvatne i namjeravane, a ne da se obavljaju brzo samo kako bi se ispunili zahtjevi za usklađenost.

Vaš je projekt dobar samo onoliko koliko dobro završi tako da planirajte zaključivanje od najranijih faza i ostavite dovoljno vremena i resursa kako biste osigurali da se sve aktivnosti mogu završiti.

3. POGLAVLJE NAČELA TEČAJA PROJECT DPRO

Načela vode putem kojim pristupamo projektima, pružajući okvir za strukturiranje našeg upravljanja intervencijama. Kao što je ukratko opisano u uvodu, Project DPro definira 5 načela upravljanja projektima: dobro vođenje, sudjelovanje, sveobuhvatnost, integriranost i prilagodljivost



Slika 47: Načela upravljanja projektom

Načela upravljanja projektom prikazana su u ovom poglavlju vodiča Project DPro Guide.

3.1 Načelo: dobro vođenje

„Brzina odlučivanja bit je dobrog vođenja.“

– Piyush Goyal

3.1.1 Što je to načelo dobrog vođenja i zašto je važno?

Vodstvo projekta važan je dio upravljanje projektom, ali mu često nedostaje jasnoće i preciznosti. Vodstvo projekta služi brojnim svrhama koje su ključne za uspjeh projekta. Komponente načela dobrog vođenja zahtijevaju da dionici unesu dovoljno razmišljanja i razmatranja u to kako se donose odluke u projektu.

Dio izazova u provedbi dobro vođenog projekta jest razumjeti što to znači. Taj pojam može biti vrlo nejasan i zastrašujuć za voditelje projekta i dionike jer znaju da bi trebali imati upravljačku strukturu, ali nisu baš sigurni kako to postići.

Nekoliko je načina interakcije upravljačke strukture s voditeljem projekta i samim projektom, uključujući:

- osiguravanje predanosti i odgovornosti organizacije za projekt
- odlučivanje o predloženim izmjenama projekta (opsega, budžeta, kalendara ili drugog) koje izlaze izvan dogovorenih tolerancija voditelja projekta
- nadziranje projekta, osiguravanje resursa, smjera i uvida ako je potrebno
- praćenje trenutne održivosti projekta, odlučivanje o završetku projekta ako je potrebno
- podržavanje i savjetovanje voditelja projekta o upravljanju projektom, a posebno o pitanjima koja sežu izvan područja kontrole voditelja projekta
- osiguravanje da su u projekt uključene razne perspektive dionika
- zagovaranje za potrebnu podršku organizacije i resurse za projekt i
- osiguranje da organizacija „posjeduje“ proces i rezultate projekta.

Dobro vođen projekt imat će definirane jasne linije i autoritete za voditelja projekta i osigurati da se odluke donose u specifičnim okviru koji je definiran u upravljačkoj strukturi. Dobro vođeno znači pružiti mrežu toliko potrebne podrške voditelju projekta tijekom čitavog životnog ciklusa projekta.

3.1.2 Dobro vođenje i identificiranje i definiranje:

Sponzor, odbor, upravljački odbor

U ovoj fazi projektni tim – u suradnji s dionicima – počinje ispitivati kakva bi upravljačka struktura bila najprikladnija s obzirom na resurse i kontekst u kojem će projekt djelovati. Imate li resurse za upravljački odbor ili odbor? Je li prikladniji sponzor projekta?

Usklađivanje sa strukturom programa, portfelja

Projekt mora biti usklađen sa strategijom koja je definirana na razinama programa i portfelja. Voditelj projekta mora biti svjestan toga kako se projekt uklapa u cjelokupnu strategiju. Doprinosi od dionika u vodstvu tijekom faze identificiranja i definiranja bolje će osigurati da se projekt uklopi u te strategije i pružiti dragocjen uvid u definiranje parametara projekta.

3.1.3 Dobro vođenje i priprema

Upravljačka struktura

U fazi identificiranja i definiranja trebalo je predvidjeti razmjenu ideja o vrsti upravljačke strukture. Ta se razmjena ideja tijekom faze pripreme uključuje u formalnu strukturu koja se zatim iznosi relevantnim dionicima. Upravljačku strukturu trebalo bi uključiti u projektnu povelju koja se izrađuje u ovoj fazi.

Tolerancije projekta

Tijekom faze pripreme projekta trebalo bi definirati tolerancije kako bi se identificirali parametri u okviru kojih će isporuka projekta biti prihvatljiva – ukupne razine tolerancije projekta. Tolerancije treba definirati i odobriti upravljačka struktura projekta. To bi mogao biti projektni odbor, no ako odbor ne postoji, morat će ih definirati sponzor ili donator projekta. Ako voditelj projekta u bilo kojem trenutku tijekom praćenja projekta uoči da bi razina tolerancije mogla biti prekoračena, trebalo bi se konzultirati s upravljačkim tijelom projekta.

3.1.4 Dobro vođenje i planiranje

Komunikacija

Planiranje mora biti uravnoteženo i sveobuhvatno, a dio je toga izrada plana komunikacije koji definira tko bi trebao komunicirati što, kome i kada.

Dio znanosti dobre komunikacije jest pažljivo identificirati prikladnu strategiju komunikacije u odnosu na veličinu i složenost projekta. Primjerice, u kontekstu malog projekta pretjerano formalne komunikacijske prakse brzo mogu postati administrativno opterećenje i ometati druge projektne aktivnosti. U kontekstu velikog projekta neformalne ili *ad hoc* komunikacijske prakse brzo mogu pretvoriti uspjeh u katastrofu ako se propuste važna pitanja i prilike zbog nedostatka planiranja i provedbe komunikacije.

Točke odlučivanja

Tijekom planiranja definiraju se formalne točke odlučivanja kako bi se osiguralo da se još uvijek obavlja pravi projekt na pravi način. Proces točaka odlučivanja u dobro vođenom projektu uključivat će perspektive više dionika. Voditelj projekta trebalo bi definirati točke u projektu u kojima će se „živi“ procesi preispitati kroz točke odlučivanja. Primjerice, analize rizika i dionika i projektnu povelju trebalo bi pregledati, ažurirati i revidirati u skladu s kontekstom projekta. Planiranje tih točaka odlučivanja, u suradnji s vodstvom, bolje će osigurati da se provedu i da pravi dionici sudjeluju u pravo vrijeme.

Planiranje rizika

Planiranje rizika ključno je za proces upravljanja rizicima. Dio analize rizika trebao bi uključivati koje je tolerancije rizika u tome voditelj projekta ima jasno definirane razine autoriteta za različite rizike i odgovore na njih. Suradnja s vodstvom projekta tijekom faze planiranja kako bi se odredilo koji su rizici izvan razina tolerancije, kao i planiranje za te rizike u ovoj fazi pružit će jasnije definirani tijek rada ako ti rizici postanu problemi u bilo kojem trenutku u projektu.

3.1.5 Dobro vođenje i provedba

Upravljanje problemima i rizicima

Većina problema u projektu dogodit će se tijekom faze provedbe, dok se odvijaju aktivnosti. Dio upravljanja problemima zahtijeva da se definiraju tolerancija za odlučivanje o rizicima ako oni postanu problem. Ako je upoznat s tim tolerancijama, voditelju projekta lakše je odrediti kakav je odgovor ili eskalacija potreban.

Nadalje, rizici će se mijenjati – posebno tijekom faze provedbe. Mogu se pojaviti novi rizici, a mogu se promijeniti utjecaj i vjerojatnost već identificiranih rizika tako da se proces analiziranja rizika mora ponavljati.

Kontrola izmjena

Problemi gotovo uvijek uzrokuju neku vrstu izmjene u projektu – bilo da je to mala ili velika izmjena. U dobro vođenom projektu analizirat će se utjecaj svake izmjene na trokut trostrukog ograničenja i razne dionike u projektu.

No stvaran proces izmjene nije jedina komponenta dobro vođenog projekta. Važno je i komunicirati o tim izmjenama, posebno jer će promjena vjerojatno utjecati na najmanje jedan aspekt trokuta trostrukog ograničenja.

3.1.6 Dobro vođenje i zaključivanje

Voditelj projekta mora osigurati da se provodi sustavan proces za zaključivanje projekta koji bi trebao uključivati vođenje i suradnju s upravljačkom strukturom. I to bi trebalo isplanirati od početka projekta i potvrđivati kako projekt napreduje. Postupci ugovornog, administrativnog i financijskog zaključenja

moraju slijediti smjernice organizacije i donatora i zadovoljavati zahtjeve za usklađenost, a voditelj projekta odgovoran je za to da se poštuju svi postupci.

Naučene lekcije i preispitivanje nakon rada

Provođenje i dijeljenje naučenih lekcija standardno je u dobro vođenom projektu. Te lekcije postaju dio institucionalnog pamćenja i mogu biti korisne za osmišljavanje budućih projekata.

U naučenim lekcijama i preispitivanju nakon rada mogu sudjelovati i sponzor projekta, odbor ili upravljački odbor. Budući da vodstvo promatra projekt iz ptičje perspektive, na tim sastancima može pružiti različite perspektive i doprinijeti bogatijoj analizi projekta.

Odobrena projektna povelja

Kada se projekt zaključi, upravljačka struktura – bilo da je to sponzor ili odbor – trebala bi dobiti ažuriranu projektnu povelju i odobriti nju, kao i sve druge preostale relevantne dokumente. Povelja bi trebala sadržavati sve ažurirane informacije o projektu i trebala bi se ažurirati tijekom čitavog životnog ciklusa projekta.

Upravljanje rizicima i problemima i dobro vođenje

U našem projektu izgradnje zahoda u Delta Riveru jedan od rizika jest da će kopanje rupa zakasnuti zbog vremena (kiše). Recimo da se taj rizik doista pretvori u problem i da kiši 5 dana zaredom. Voditelj projekta ima razinu tolerancije za odlučivanje o kašnjenju do tri dana u projektu. Što to znači u stvarnosti? Budući da je kašnjenje iznad razine autoriteta voditelja projekta, on mora eskalirati taj problem na odbor. Kada odbor razmotri problem i razvije strategiju odgovora, moguće je odlučiti o tome kako nastaviti.

3.2 Načelo: sudjelovanje

„Okupiti se je početak. Ostatci zajedno je napredak. Raditi zajedno je uspjeh.“

– Henry Ford

3.2.1 Što je to načelo sudjelovanja i zašto je važno?

Učinkovit voditelj projekta moći će odrediti kada i kako primijeniti participativne tehnike upravljanja u projektu. Važno je da kao rukovoditelj i voditelj ohrabrite doprinos i sudjelovanje dionika tijekom čitavog životnog ciklusa projekta, izgradite povjerenje s dionicima i uspostavite zajedničku viziju prema kojoj se dionici mogu kretati.

Participativne tehnike obuhvaćaju dokazivu sposobnost slušanja i uzimanja u obzir drugih perspektiva i sposobnost primjenjivanja kulturno relevantnog situacijskog rukovodstva, koje je prikladno za kontekst programa. Raditi na taj način najbolji je put do izgradnje osjećaja vlasništva nad projektom i očuvanja vrijednosti projekta i stalne relevantnosti.

Participativno upravljanje projektom postavlja temelj za:

- upravljanje očekivanjima
- sveobuhvatno identificiranje, definiranje i planiranje projekta
- jasnu komunikaciju
- održivost projekta
- angažiranost dionika.

Dionici će imati različite razine uključenosti u projekt i u faze projekta. One koji su najviše uključeni trebalo bi uključiti i s njima se konzultirati na način koji potiče povjerenje i jača njihovu povezanost s projektom. To se može učiniti tako da se osigura da se u pravo vrijeme čuju pravi glasovi, na način da se u projektu uspostavi klima u kojoj se dionike ohrabruje na sudjelovanje i angažiranost. To ne znači da se treba konzultirati sa svim dionicima svaki put kada treba donijeti neku odluku, ni da se odluke moraju donositi konsenzusom ili da ih mora donositi odbor. Umjesto toga, voditelj projekta trebao bi identificirati i uključiti više dionika u raznim trenucima tijekom projekta, upravljajući njihovim očekivanjima i dajući im jasno do znanja kako će njihov doprinos poboljšati procese odlučivanja.

3.2.2 Sudjelovanje i identificiranje i definiranje

Faza identificiranja i definiranja projekta pruža mogućnost, rano u projektu, za početak uspostavljanja kulture sudjelovanja. Voditelj projekta trebao bi upotrijebiti tu fazu kao priliku za izgradnju odnosa koji će utrti put budućoj komunikaciji i suradnji.

Dok participativni pristup u ovoj fazi može zahtijevati više vremena i resursa, konačni rezultati profitirat će od sljedećih prednosti:

- Dionici imaju mogućnost preuzimanja kontrole nad vlastitim razvojnim procesom.
- Konačan dizajn projekta bit će snažniji i
- povećat će se vlasništvo nad projektom među dionicima.

U ovoj fazi također počinje i analiza dionika kroz identificiranje dionika i skiciranje njihove moći i utjecaja pomoću Vennova dijagrama. Na temelju toga voditelju projekta i timu trebalo bi biti jasno tko mora biti uključen u koju fazu i proces.

Prikupljanje podataka, analiza potreba i problema

Dobivanje različitih perspektiva tijekom prikupljanja podataka, analize potreba i problema pruža cjelovitiji pregled nad projektom. Iako nije potrebno da svaki dionik bude uključen u svaki proces, voditelj projekta trebao bi moći identificirati i angažirati dionike u pravom trenutku tijekom projekta.

Procjene na visokoj razini

Tijekom ove faze izrađuju se procjene na visokoj razini, i to primarno kao početna točka za projektni prijedlog i radi boljeg razumijevanja onoga što će biti potrebno tijekom projekta. Kako bi se to moglo dobro obaviti, trebali bi biti uključeni dionici i članovi tima. Primjerice, dok razvijate budžet na visokoj razini za projekt, pozovite tim za financije kako bi vam pomogli definirati potrebne troškove. Ako su za projekt potrebni tehnički stručnjaci, angažirajte odjel za ljudske resurse kako bi istražili raspoloživost tehničkih stručnjaka na tržištu i vrijeme potrebno za traženje i zapošljavanje tog osoblja. Nadalje, ako je vaš projekt u okviru nekog programa, u ovoj bi se fazi trebalo konzultirati i s voditeljem programa.

3.2.3 Sudjelovanje i priprema

Faza pripreme pruža priliku za daljnje angažiranje dionika i primjenu participativnog pristupa. U ovoj se fazi definira upravljačka struktura, identificiraju se rizici, razvija se projektna povelja i projekt se službeno pokreće. Svi ti procesi mogu primijeniti participativni pristup.

Identifikacija i procjena rizika

Identifikacija i procjena rizika detaljno će biti razrađeni u fazi pripreme, prvenstveno kako bi se plan rizika mogao sveobuhvatnije ugraditi u fazu planiranja. Sveobuhvatno identificiranje rizika u projektu može biti doista izazovno, ali ti se procesi mogu poboljšati participativnim pristupom. Primjerice, ako se tijekom identificiranja i procjene rizika angažiraju korisnici, na vidjelo mogu izaći rizici koje projektni tim ne bi bio uzeo u obzir. Lanac opskrbe ili timovi za MEAL također mogu pružiti uvid u rizike iz svoje perspektive. Isto tako, ti dionici mogu razviti prikladnije strategija odgovora na rizike jer znaju više o tome kako će rizik utjecati na projekt. Poanta je da sveobuhvatni proces rizika mora uključivati sudjelovanje raznih dionika.

Pokretanje projekta

Pokretanje projekta prilika je za okupljanje svih dionika kako biste osigurali da je svima jasan projekt, kako biste upravljali očekivanjima i potaknuli povezanost s projektom. Pokretanje može biti i prilika da podijelite projektnu povelju u kojoj se nalazi sažet opis projekta.

3.2.4 Sudjelovanje i planiranje

Za sveobuhvatno planiranje projekta potrebno je mnogo posla. Provedbeni plan uključivat će brojne dokumente koji se upotrebljavaju kako bi voditelja projekta i tim vodili kroz provedbu.

Planiranje rasporeda

Planiranje rasporeda temelji se na identificiranju sveobuhvatnog opsega posla. Za definiranje opsega projekta upotrebljava se alat koji nazivamo struktura raščlambe rada projekta (WBS). To se može obaviti učinkovitije tako da se u definiranje opsega uključe oni koji će obavljati posao. Primjerice, ako radite s provedbenim partnerima, angažirajte ih u razradu aktivnosti i nemojte zaboraviti uključiti čitav opseg koji je potreban za obavljanje svih projektnih aktivnosti.

Sudjelovanje dionika osigurava preciznije resurse i procjene vremena za aktivnosti. Osim toga, oni koji će obavljati posao, bolje će razumjeti što će biti potrebno za učinkovito obavljanje projektnih aktivnosti.

Planiranje održivosti

Velik se naglasak stavlja na održivost intervencija. Kako, dakle, razvijamo relevantne planove održivosti? Iskreno, tako da u planiranje održivosti uključimo dionike. Primjenom participativnog pristupa održivosti postići će se sljedeće:

1. Izradit će se relevantniji i precizniji planovi.
2. Pomoći ćete u definiranju praznina koje valja riješiti prije zaključenja projekta.
3. Poticati će se povezanost dionika s projektom i motivirat će ih se da održe ishode, proizvode ili usluge.
4. Izgradit će se kapacitet dionika koji će moći preuzeti aktivnost, ishode, uslugu, proizvod itd. kada projekt završi.

3.2.5 Sudjelovanje i provedba

Provedba je dinamično razdoblje projekta u koje su uključeni razni dionici i događa se mnogo aktivnosti. Iterativni proces planiranja i provedbe vrijeme je kada voditelji projekta moraju osigurati puno i potpuno sudjelovanje svih dionika. Ako timovi slijede uspostavljene procese i dosljedno komuniciraju, voditelj projekta bolje je opremljen za dodjelu resursa, određivanje prioriteta aktivnostima i upravljanje rizicima.

Kontrola izmjena projekta

Tijekom provedbe mogu biti potrebne promjene. Voditelj projekta oslonit će se na informacije koje dobije kroz proces MEAL i upravljanje problemima, između ostaloga, kako bi odredio jesu li potrebne neke promjene projekta. Iako bi se odluke trebale temeljiti na podatcima, trebale bi uključiti i sve perspektive dionika u procesu kontrole izmjena. Dio kontrole izmjena jest ocijeniti kako će izmjena utjecati na projekt i trokut trostrukog ograničenja. Dionici su velik dio projekta i u obzir bi trebalo uzeti svaki utjecaj na njih.

Točke odlučivanja

Točke odlučivanja optimalne su točke u projektu u kojima se dionici mogu angažirati i sudjelovati u odlučivanju o projektu. Ako upotrebljavate planiranje faza, te točke odlučivanja nalazit će se na kraju svake faze i izvrsna su prilika za uključiti dionike u: pregledavanje informacija i podataka do tog trenutka, ocjenjivanje opravdanosti projekta, određivanje treba li provesti kakve izmjene i ažuriranje svih živih dokumenata za projekt.

Ako planiranje faza nije dio vašeg projekta, točke odlučivanja svejedno se mogu upotrebljavati kao alat za angažiranje dionika i uspostavljanje presedana za odlučivanje i pregledavanje u projektu.

Iterativno planiranje projekta

Planiranje faza i progresivno planiranje vjerojatno će se odvijati tijekom faze provedbe. Ako su vam tijekom tog procesa prisutni dionici, vaši će planovi provedbe biti precizniji i vjerodostojniji. Sudjeluju li u planiranju ljudi koji obavljaju posao? Jeste li od svojeg tima za MEAL, lanca opskrbe i drugih timova primili dovoljno povratnih informacija o situaciji na terenu?

3.2.6 Sudjelovanje i zaključivanje

Baš kao i ostale faze projekta, i zaključivanje bi trebalo biti participativno. To će biti posebno korisno ako će se aktivnosti, usluge ili proizvodi predati kada projekt završi. Ako ste se tijekom životnog ciklusa projekta konzultirali s dionicima i ako ste ih informirali, ova faza ne bi trebala biti nikakvo iznenađenje. Strategija angažiranosti dionika trebala bi uključivati njihovo sudjelovanje u procesima zaključivanja.

Naučene lekcije i preispitivanje nakon rada

Naučene lekcije i preispitivanje nakon rada mogu se obogatiti participativnim pristupom pri čemu se komponente projekta ispituju kroz razne leće i tako se dobiva uvid koji može biti koristan za dizajn budućeg projekta.

Sastanak/događaj za zaključivanje projekta

Sastanak ili događaj koji potvrđuje formalno zaključivanje projekta trebao bi biti dio postupaka zaključivanja. Sastanak ili događaj može biti skroman ili otmjen, no važno je naglasiti ono što je postignuto tijekom projekta, izazove i formalno priznati odnose i dionike koji su doprinijeli projektu.

3.3 Načelo: sveobuhvatnost

„Upravljanje je, ponajviše, praksa koja objedinjuje umjetnost, znanost i vještine.“

– Henry Mintzberg

3.3.1 Što je to načelo sveobuhvatnosti i zašto je važno?

Kao voditelju projekta primarna će vam odgovornost biti sveukupno upravljanje projektom. Za to morate kombinirati svoje strateške, rukovodeće i tehničke vještine, imati oko za detalje i biti odgovorni za oblikovanje, vođenje i održavanje aktivnosti koje će se događati tijekom projekta.

Sposobnost definiranja, planiranja i određivanja redoslijeda resursa za ostvarenja vještina je koju bi trebalo primijeniti u svim fazama projekta. Dok se projekt kreće kroz faze, voditelj projekta osigurava da se učenje iz jedne faze prenese u sljedeću, gradeći i jačajući projekt tako da odgovara na svoje unutarnje i vanjsko okruženje.

U biti, sveobuhvatno upravljanje projektom obuhvaća primjenu jednake strogosti i pažnje u svakoj fazi projekta i osiguravanje isporuke i učinkovitog dokumentiranja svih komponenti projekta (direktnih i indirektnih).

Voditelj projekta mora raditi i kretati se u okruženjima koja su dinamična i koja se neprestano mijenjaju. Ako timovi nisu angažirani i ako dokumentacija nije potpuna, postojat će veća vjerojatnost da će važni dijelovi nedostajati i da će projekt biti izložen rizicima i neuspjehu.

Za sveobuhvatno upravljanje projektom voditelj projekta mora moći identificirati sve direktne i indirektno poslove projekta i holistički upravljati njima. To je i ključan pristup za kretanje kroz nesigurnosti i mogućnost balansiranja očekivanjima, interesima i angažiranošću dionika. Sveobuhvatno upravljanje projektom u biti je žongliranje za koje je potrebno da voditelj projekta napredno razmišlja i bude agiln u svojem pristupu, brinući se da u tom procesu ne ispusti nijednu lopticu.

Kako bi to učinio, voditelj projekta mora osigurati da se ispita što će biti potrebno sa svih aspekata projekta i da se to integrira kako bi se postigli željeni rezultati.

3.3.2 Sveobuhvatnost i identificiranje i definiranje

Tijekom faze identificiranja i definiranja definirat će se predložak projekta kroz analizu problema, potreba, konteksta itd. U ovoj fazi načela sveobuhvatnosti i sudjelovanja idu ruku pod ruku jer se kroz proces konzultacija s dionicima i proces trianguliranog prikupljanja podataka definiraju potrebe.

Identificiranje i analiza dionika

Dok se razvija okvir za projekt, trebalo bi provesti sveobuhvatno identificiranje i analizu dionika. Identificiranje što je više moguće dionika i analiziranje njihove moći i utjecaja na projekt osigurati će zdraviju strategiju angažiranosti dionika tijekom projekta. Taj će proces pružiti snažnije odnose s dionicima i učinkovitije upravljati očekivanjima te uspostaviti temelj za proaktivno upravljanje dionicima tijekom projekta.

Analiza potreba

Potrebe u zajednicama mogu biti opsežne i složene i zato je korisna sveobuhvatna analiza potreba. No projekti ne djeluju u vakuumu i traže da analiza obuhvati elemente iz vanjskog okruženja, unutarnje prioritete organizacije i programa, kao i kapacitete tima.

3.3.3 Sveobuhvatnost i priprema

Analiza rizika i planiranje

Kao voditelj projekta morat ćete razviti sveobuhvatne sustave i procese za identificiranje, analiziranje, praćenje i upravljanje svim rizicima koji su povezani s projektom. Razine tolerancija za upravljanje rizicima trebalo je odrediti u fazi identificiranja i definiranja i uključiti u projektnu povelju koja je rezultat faze pripreme.

Voditelj projekta također bi trebao identificirati točke u projektu u kojima će se rizici ponovno procijeniti kako bi se odredilo jesu li se pojavili novi rizici, jesu li se promijenili utjecaj i vjerojatnost rizika te jesu li strategije odgovora još uvijek valjane i izvedive. Određivanje tog procesa u fazi pripreme omogućuje da se planiranje rizika uključi u proces planiranja.

3.3.4 Sveobuhvatnost i planiranje

Planiranje projekta treba uključiti u direktan i indirektan rad na projektu. Koliko su puta zapošljavanje, nabava ili izvještavanje uzrokovali kašnjenja u vašim projektima? To može biti zato što ste za te procese utrošili više vremena nego što ste predvidjeli, ali i zato što te aktivnosti nisu bile uključene kao dio procesa sveobuhvatnog planiranja. Uključivanje direktnog i indirektnog posla, kao i uključivanje dionika koji će obavljati aktivnosti doprinjet će tome da procjene budu točnije, a provedbeni planovi sveobuhvatniji.

Plan provedbe

Voditelj projekta može biti u iskušenju pomisliti da su dokumenti razvijeni tijekom faze identificiranja i definiranja (logički okvir, projektni prijedlog itd.) dovoljni kako bi se definirao opseg projekta. No to nikako nije tako. Logički okvir i projektni prijedlog pisani su za vrlo različite svrhe. Iako su posebno jasni u definiranju logike na visokoj razini projekta i prodaje projekta donatorima, **nisu namijenjeni za vođenje tima pri provedbi projekta.**

Prije nego što započne stvaran posao projekta, voditelj projekta mora potvrditi da je opseg projekta sveobuhvatan i detaljan. Valja obratiti pažnju i osigurati da su u opseg uključene informacije o neizravnom poslu projekta, primjerice, detalji vezani uz nabavu, koordiniranje, komuniciranje, ljudske resurse, izvještavanje i upravljanje rizicima.

3.3.5 Sveobuhvatnost i provedba

Upravljanje komponentama projekta

Tijekom provedbe pojavit će se brojni problemi i izazovi. Ti problemi i izazovi mogu zbunjivati i odvrćati pažnju od drugih dijelova projekta kojima treba upravljati tijekom provedbe. Voditelj projekta mora uspostaviti takvo okruženje projekta u kojem se na prikladan način uzimaju u obzir svi aspekti projekta i u kojem se na prikladan način upravlja njima. Iako će se neki zadatci i aktivnosti delegirati, za projekt je zapravo odgovoran voditelj projekta pa on stoga mora sveobuhvatno upravljati svim komponentama projekta.

Praćenje, pregledavanje i ažuriranje rizika

Iako je plan za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje) fokusiran na praćenje napretka projekta u odnosu na pokazatelje na svakoj razini logičkog okvira projekta, i projektni tim mora pratiti projektne rizike tijekom životnog ciklusa projekta. Praćenje rizika, za razliku od praćenja MEAL, obuhvaća neprestano ispitivanje okruženja projekta i predviđanje mogućnosti da bi nešto moglo poći krivo ili ne ispasti kako je planirano. Voditelj projekta mora neprestano i sveobuhvatno ispitivati rizike koji potencijalno mogu ugroziti uspjeh projekta i aktivno upravljati tim prijetnjama kroz životni ciklus projekta.

3.3.6 Sveobuhvatnost i zaključivanje

Voditelj projekta mora osigurati da su sve aktivnosti službeno i potpuno zaključene. Važno je naći vremena i isplanirati aktivnosti zaključivanja jer će se tako smanjiti kaos i stres povezan s tom fazom i jer je to dio sveobuhvatnog upravljanja projektom. Nadalje, osigurati da su svi aspekti projekta sveobuhvatno zaključeni najbolji je način za zaštitu ugleda organizacije.

3.4 Načelo: integriranost

„Jedinstvo je snaga... Kad postoji timski rad i suradnja, mogu se postići prekrasne stvari.“

– Mattie Stepanek

3.4.1 Što je to načelo integriranosti i zašto je važno?

Primjena integriranog pristupa osigurava da su svi aspekti projekta usklađeni i koordinirani tako da je moguće postići rezultate i ishode i doprinijeti cilju projekta. Integracija je proces u kojem se razni odvojeni elementi kombiniraju i koordiniraju kako bi se postigla skladna cjelina.

3.4.2 Integriranost i identificiranje i definiranje

Integracija tima

Jedan od najvažnijih izazova u upravljanju projektom jest osigurati da su voditelj projekta sa svojim pomoćnim osobljem (tj. financijama, sigurnošću, ljudskim resursima, IT-em, MEAL-om i lancem opskrbe) i njihovim voditeljima usko povezani i integrirani. Te bi odnose trebalo početi graditi tijekom faze identificiranja i definiranja. Dok se projekt definira, u definiranje parametara budžeta na visokoj razini, identificiranje vještina i definiranje potreba za opskrbom trebalo bi uključiti odgovarajuće pomoćno osoblje.

3.4.3 Integriranost i priprema

Integracija rizika

Tijekom pripreme voditelj projekta bit će fokusiran na to da osigura da je projekt spreman za nastavak. Dio toga obuhvaća izradu sveobuhvatne analize rizika tako da se može integrirati u proces planiranja projekta.

3.4.4 Integriranost i planiranje

Kada projekt uđe u fazu planiranja, pomoćno osoblje može biti posebno korisno na način da osigura da su komponente projekta – kao što su formati budžeta – ispravne, da su procjene točne, da je popis stavki budžeta sveobuhvatan i da je budžet detaljno razrađen. Oni će osigurati da su planovi lanca opskrbe točni i da je u planove projekta uključeno planiranje zapošljavanja i razvoja vještina.

Integracija tijekom planiranja u obzir će uzeti i odnos između elemenata opsega, vremena, budžeta i kvalitete projekta kako bi se razvio precizan plan provedbe.

Trokut trostrukog ograničenja

Sjećate li se trokuta trostrukog ograničenja? Sve stranice tog trokuta međusobno su povezane i nije moguće upravljati jednim od ključnih ograničenja projekta (vremenom/kalendarom, troškom/resursima, opsegom/kvalitetom), a da se u obzir ne uzmu ostala ograničenja.

Primjerice, ako vaš projekt ima nefleksibilno ograničenje vremena za vaš projekt – „MORA biti gotovo za godinu dana!“ – onda se pobrinite da se zahtjevi za opseg i resursi (novac, ljudi i materijali) isplaniraju kako bi se osiguralo da je raspored realan.

Obrnuto, ako je jedan od ključnih ograničenja projekta fiksna (budžet? opseg? oboje?), onda priznajte da će ta ograničenja vjerojatno utjecati na kalendar projekta.

Imajte na umu da su glavne kategorije posla u raščlambi rada projekta (WBS-u) u skladu sa sadržajem logičkog okvira projekta.

No WBS će uključiti razinu sveobuhvatnosti i detalja koje često nema u logičkom okviru. U WBS bi mogle biti uključene dodatne kategorije koje nisu bile uključene u logički okvir. WBS služi i za pružanje razine specifičnih detalja koja često nedostaje u logičkom okviru.

3.4.5 Integriranost i provedba

Pomoćno će osoblje tijekom provedbe biti ključno kako bi se osiguralo da projekt ostane na pravom putu. Zamislite da je svaki član tim komadić slagalice. Ako jedan komadić slagalice djeluje sam, a ne zajedno s drugim komadićima, slagalica neće biti čitava. U fazi provedbe bit će ključno neprestano komunicirati i biti u interakciji s timom za MEAL, ljudskim resursima, financijama, sigurnošću, lancem opskrbe i drugim timovima kako bi se osiguralo da svi komadići slagalice međusobno odgovaraju. Ključno je i osigurati integriranost s provedbenim partnerima tako da ih nemojte zaboraviti uključiti.

3.4.6 Integriranost i zaključivanje

Plan održivosti

Integriranje održivosti tijekom projekta trebalo bi osigurati da plan održivosti, koji je potvrđen (u određenim točkama tijekom projekta), u obzir uzima i integrira sve elemente koji su ključni za uspostavu okruženja koje omogućuje postizanje održivosti.

Naučene lekcije i evaluacije

Naučene lekcije i evaluacije korisne su pri ocjenjivanju projekta, ali se mogu integrirati i u memoriju programa i institucije.

3.5 Načelo: prilagodljivost

„Poslovni i ljudski pothvati jesu sustavi... Mi se često fokusiramo na preglede izoliranih dijelova sustava. I onda se čudimo zašto se naši najveći problemi nikada ne riješe.“

– Peter M Senge

3.5.1 Što je to načelo prilagodljivosti i zašto je važno?

Nijedan projekt ne egzistira u vakuumu. Projekti „žive“ u okviru programa, portfelja, sektora i nacionalnih strategija. Osim toga, projektima se upravlja u kontekstu sustava organizacija i struktura donatora. Oni su u određenom smislu šire operativno okruženje za projekte. Kao rezultat toga, budući da svi ti faktori utječu na uspješnost projekta, trebalo bi ih uzeti u obzir od definiranja projekta do zatvaranja.

Pojam „prilagodljiv“ u kontekstu upravljanja projektom znači sposobnost voditelja projekta, tima i dionika za analiziranje okruženja i odgovaranje ako je potrebno. Fleksibilnost i agilnost presudne su za načelo prilagodljivosti jer pružaju okvir unutar kojega projekt može odgovoriti na promjenjivo okruženje. Kako bi to učinio, voditelj projekta mora biti svjestan kako upotrijebiti alate kako bi projekt bio prilagodljiviji.

Praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje

Informacije i podaci od praćenja voditelju projekta pružaju do koje su mjere postignute aktivnosti i rezultati – jesu li dovršeni na vrijeme i unutar dogovorenog budžeta te jesu li ispunjeni definirani ciljevi. Podatci od praćenja projekta voditelju projekta pružaju informacije u stvarnom vremenu o statusu projekta. Primjerice, ako je projekt planirao izgraditi 30 zahoda do kraja 2. faze, a na kraju 2. faze izgrađeno je samo 15 zahoda, to je crveno svjetlo koje voditelju projekta pokazuje da nešto ne valja i da to treba istražiti.

Uspostavljanje mehanizama odgovornosti omogućuje dionicima da pružaju povratne informacije tijekom projekta. Bilo da je to anketa o zadovoljstvu ili rasprava ciljne skupine sa zajednicom, ti mehanizmi provjeravaju pruža li intervencija ciljanoj populaciji ono što je planirano, a voditelju projekta pruža informacije o pogledima i perspektivama raznih dionika. Najvažniji dio ovog mehanizma odgovornosti jest ne samo činiti, nego i učiti iz toga. Što je korisno iz povratnih informacija što se može upotrijebiti za buduće faze projekta? Kako se povratne informacije mogu upotrijebiti za ponavljajuće planiranje projekta? Je li mehanizam bio učinkovit za pružanje korisnih povratnih informacija od dionika, koje se mogu upotrijebiti za učenje? Što ste naučili, a da možete primijeniti kako biste utjecali na budući dizajn projekta i/ili kako možemo eskalirati naučeno na razinu programa?

Praćenje i odgovornost nije moguće provesti u vakuumu, nego ih radije valja uzeti u obzir kao dio ciklusa ili procesa u kojem postoje intervali u projektu unutar kojih se pregledavaju i analiziraju informacije kako bi se elementi projekta poboljšali ili promijenili kako bi se na kraju postigli optimalni rezultati.

Kontrola integriranih izmjena

Promjene se događaju i to je u redu. Važno je kako mi pristupamo promjenama i kako odgovaramo na njih. Naravno da ne želimo nasumično, *ad hoc* mijenjati projekt. Mora postojati struktura i ocjena koja određuje koje promjene treba obaviti, kako ih treba obaviti i njihov utjecaj na projekte. Tu u igru ulazi kontrola integriranih izmjena koja pruža definirane korake koje valja slijediti kako bi se osiguralo da se u projektu provode samo izmjene koje su odobrene i potrebne.

Kontrola izmjena može se razlikovati ovisno o složenosti projekta, organizaciji i razinama tolerancije voditelja projekta. No voditelj projekta mora osigurati da je kontrola izmjena u projektu:

- **upravljana** kroz formalne procese upravljanja promjenama
- **analizirana** kako bi se osiguralo da su implikacije tih promjera pomno uzete u obzir na razini projekta i programa
- **dokumentirana** kako bi se ilustrirao njihov cjelovit utjecaj na sve integrirane elemente programa
- **izložena** ključnim dionicima projekta.

Valja definirati jasne tolerancije tako da je dionicima jasno tko može donositi koje odluke i tko ima koje razine autoriteta.

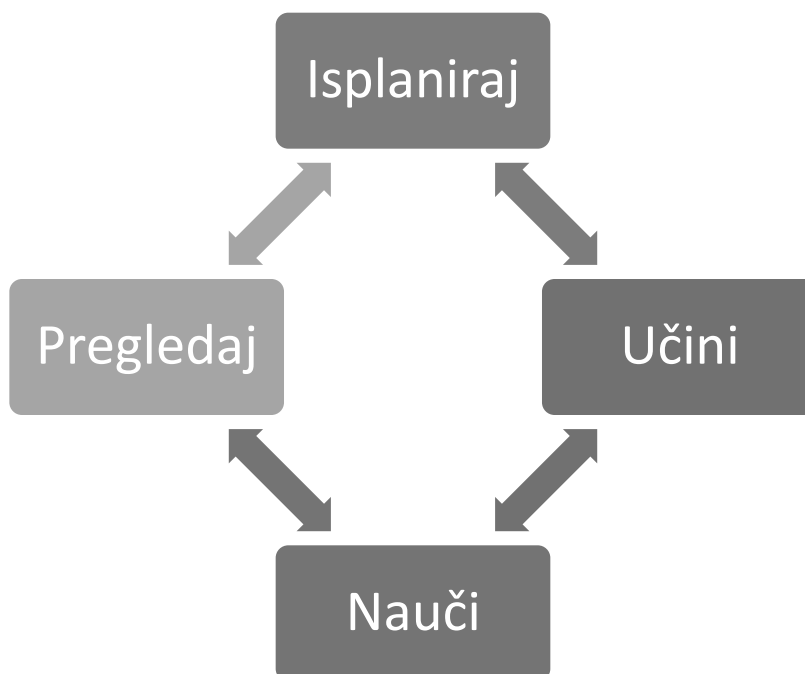
Točke odlučivanja

Točke odlučivanja pružaju formalne i neformalne prilike voditelju projekta, članovima tima i dionicima za pregledavanje projekta i određivanje treba li provesti neke izmjene, treba li projekt nastaviti kako je planirano ili ga treba sasvim zaustaviti. Revidiranje i ponovno analiziranje „živih“ projektnih dokumenata i pregledavanje informacija i podataka iz praćenja i mehanizama za odgovornost u projektu ključni su za održavanje prilagodljivosti u projektu.

Neki od alata za revidiranje u točkama odlučivanja mogu uključivati:

- analizu dionika
- analizu rizika
- logički okvir – posvećivanje posebne pažnje pokazateljima i ocjenjivanje pretpostavki
- projektnu povelju
- detaljan plan provedbe / plan faza.

Želimo osigurati da se naše odluke, izmjene i fleksibilnost u projektu temelje na podacima, informacijama i analizi i zato se brojni alati i dokumenti u tečaju Project DPro smatraju „živim“ dokumentima. To je dio načela prilagodljivosti jer rijetko postoje scenariji projekta u kojima projektni tim na početku sve obavi dobro i ne treba ništa mijenjati dok projekt napreduje. Rijetko je i da se dionici ne mijenjaju, da se ne pojave novi rizici, da plan ne treba nadopunjavati dodatnim pojedinostima. Ne postoji savršeno isplaniran projekt tako da moramo pregledavati, revidirati i ponovno analizirati te alate dok napredujemo kroz projekt kako bismo osigurali da imamo najnovije informacije koje će usmjeravati našu sposobnost prilagođavanja i odlučivanja.



Slika 48: Proces planiranja, činjenja, učenja i pregledavanja

3.5.2 Prilagodljivost i identificiranje i definiranje

Kada se intervencije definiraju i kada se dogovori ciljna populacija, voditelj projekta može primijeniti razne alate kako bi identificirao potrebe i odredio prioritete. Važno je i da voditelj projekta, tim i dionici razumiju da se projekt vjerojatno neće provesti u standardnom okruženju. Razvojni i humanitarni projekti odgovaraju na potrebu, a ta se potreba može razlikovati ovisno o dionicima s kojima ste se konzultirali. Potreba se također može promijeniti – a to je posebno slučaj kod humanitarnih projekata. Važno je da proces prikupljanja podataka obuhvati razne perspektive tako da se što bolje razumije kontekst.

3.5.3 Prilagodljivost i priprema

Okvir za MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje), upravljačka struktura i analiza rizika relevantni su prilagodljivi alati koji se razvijaju u ovoj fazi. Ti su alati ključni kako bi voditelj projekta mogao osigurati da upravljanje projektom odgovara na promjenjive kontekste i probleme.

3.5.4 Prilagodljivost i planiranje

Iterativno planiranje agilan je i prilagodljiv pristup koji definira plan projekta u fazama, a ne pokušava odjedanput isplanirati čitav projekt. U kombinaciji s načelom prilagodljivosti to pruža mogućnost da se točke odlučivanja ugrade nakon (a ponekad i unutar) svake faze tako da je moguće provesti analizu koja će istražiti što se treba dogoditi u sljedećoj fazi projekta.

Agilno upravljanje projektom

Agilno upravljanje projektom krovni je pojam koji obuhvaća brojne alate koji omogućuju prilagodljiviji pristup upravljanju projektom. U agilnom upravljanju projektom:

- Vrijeme je definirano tako da se projekt podijeli u kratke iteracije definiranog trajanja (u tečaju Project DPro upotrebljava se pojam faza).
- Trošak resursa definiran je.
- Opseg je varijabilan. On se fokusira na zahtjeve s najvišim prioritetom u očekivanju da će se opseg razviti kako projekt napreduje.

Na kraju svake iteracije postoje točka odlučivanja kako bi se ponovno odredili prioriteti postojećih zahtjeva, kako bi se u obzir uzeli novi dok projekt napreduje i kako bi se planirala sljedeća iteracija. To je oblik progresivnog planiranja. Cilj je postaviti najvažnije zahtjeve u okviru planiranog troška i vremena, ali možda ne sve zahtjeve. Kako bi taj proces funkcionirao, mora postojati visoka razina suradnje. Ključno je da su blisko uključeni dionici projekta, a posebno korisnici.

S tim će pristupom donatori i dionici s više samopouzdanja odobriti projekt jer su troškovi i raspored definirani unaprijed i manji je cjelokupni rizik. Nadamo se da će donatori i dionici prihvatiti da ne mogu dobiti sve, ali da će ono što dobiju, ispuniti glavne ciljeve projekta. Dakle, konačno, agilni pristup upravljanju projektom može rezultirati uspješnijim ishodom.

Kod agilnog je procesa ključno moći podijeliti prioritete zahtjeva projekta u četiri kategorije važnosti:

- mora imati – za ove je zahtjeve zajamčeno da će biti ispunjeni
- treba imati
- može imati
- neće imati u ovom trenutku.

Agilno se fokusira na male postupne promjene. Izazov može biti u tome da je moguće izgubiti širu sliku i stvoriti nesigurnost među dionicima. Za postizanje konsenzusa potrebno je vrijeme i suočavanje s raznim normama i očekivanjima. Troškovi resursa mogu biti viši, primjerice zajedničko smještanje timova ili ulaganje u infrastrukturu kako bi radili zajedno na daljinu. Može se steći dojam da se naglasak premješta s osnaženog krajnjeg korisnika na osnaženi projektni tim uz rizik od gubitka koristi jer je projektni tim fokusiran na pogrešne stvari.

3.5.5 Prilagodljivost i provedba

U fazi provedbe agilnost i prilagodljivo upravljanje postaju presudni. U nekim slučajevima, kao što su humanitarni projekti, kontekst projekta može neprestano biti prevrtljiv i zahtijevati brze odgovore na promjenjive potrebe i okruženja koja se mijenjaju.

Točke odlučivanja

Točke odlučivanja koje postoje tijekom provedbe pomažu projektnom timu zadobiti pregled opravdanosti projekta i uspostaviti temelj kako bi taj proces postao navikom tijekom čitavog projekta. Podatke i informacije od sustava za praćenje i odgovornost također bi trebalo uključiti u proces točka odlučivanja koji će opravdati nastavak projekta u trenutnom obliku ili uz izmjene na temelju podataka, informacija i tolerancija voditelja projekta.

Točka odlučivanja u hitnim slučajevima

Dio prilagođavanja promjenjivom okruženju može značiti i da projekt više nije relevantan ili da ne može djelovati u trenutnom kontekstu. Tu u igru ulaze točke odlučivanja u hitnim slučajevima. Iako taj scenarij nije poželjan ni planiran, stvarnost je takva da se može dogoditi i da je za dionike možda najbolje zaključiti projekt, a ne ga nastaviti do kraja. Odluka o zaključenju projekta vjerojatno je izvan tolerancije voditelja projekta, ali će on biti uključen u davanje informacija o kontekstu i odlučivanje u suradnji s upravljačkom strukturom. On će također biti odgovoran za izlaganje odluka dionicima.

Problemi i izmjene

Problemi uzrokuju izmjene i često mogu ponuditi svijetle točke u prazninama u projektima. Problemi svakako traže da se odgovori na njih prilagode kontekstu u kojem se javljaju i od projektnog tima i voditelja projekta često traže da u obzir uzmu temeljni uzrok problema kako bi se osiguralo da se on više ne ponovi – ugrađujući to u naučene lekcije.

Naučene lekcije

Jedan od najboljih načina za primjenu naučenih lekcija jest kroz točku odlučivanja ili drugi formalni proces kojim su u projektu predviđeni trenutci za proces reflektivnog učenja s članovima projektnog tima i dionicima. Te sastanke treba dobro dokumentirati tako da se naučeno može ugraditi u iterativno planiranje za projekt i/ili osmišljavanje budućih projekata.

3.5.6 Prilagodljivost i zaključivanje

Evaluacija i naučene lekcije voditelju projekta i timu pružaju ocjenu o projektu i o tome jesu li postignuti ishodi.

- Jesu li promjene provedene kada i ako je to bilo potrebno, na temelju informacija i podataka?
- Jesu li naučene lekcije ugrađene kroz čitav životni ciklus projekta?
- Kako su informacije iz MEAL-a ugrađene u proces promjene projekta / točaka odlučivanja?

4. POGLAVLJE PRILAGODBA TEČAJA PROJECT DPRO

Kako primijeniti Project DPro u vašem slučaju?

Alati, tehnike, metode itd. neće postići ništa ako ih projektni tim ne može primijeniti u svojem stvarnom projektnom okruženju. U ovom ćemo poglavlju govoriti o tome kako prilagoditi razne alate i tehnike koje smo predstavili kako bi bili korisni za voditelja projekta i tim za provedbu projekta.

4.1 Osnove prilagodbe

Ne postoji jedan jedini recept za upravljanje projektima. Svaki je projekt jedinstven – sa svojim specifičnim ciljevima. Ako alate i tehnike samo primjenjujemo bez razmišljanja o kontekstu, resursima, odnosima i izazovima, projekt će u najboljem slučaju biti robotski i „po predlošku“. Osim što generira mnogo nepotrebnog posla, samo dodavanje alata i tehnika bez razmišljanja o njihovoj opravdanosti i primjeni vjerojatno će zbuniti i demoralizirati projektno osoblje i osoblje provedbenih partnera.

Dva voditelja projekta završila su tečaj Project DPro i dobila jasna znanja i razumijevanje metodologije. No, nažalost, nitko iz njihovih organizacija nije baš cijenio niti razumio upravljanje projektom. Kada se vratio na radno mjesto, jednom voditelju projekta rekli su: „Ti su alati iz tečaja Project DPro u redu, ali mi to ovdje ne radimo tako.“ Drugom voditelju projekta nadređeni je rekao: „Ti moraš sam odlučiti koje alate i tehnike želiš i moraš ih sam implementirati.“

Iako voditelj projekta mora biti spreman preuzeti vlastitu inicijativu unatoč ograničenjima unutar organizacije, kad god je moguće, trebalo bi izbjegavati oba scenarija opisana u prethodnom primjeru. Implementiranje tečaja Project DPro trebalo bi uključivati ocjenjivanje dostupnih alata i tehnika, odlučivanje o tome koji će biti najkorisniji u zadanoj situaciji i zatim razmišljanje o tome kako se ti alati mogu integrirati u procese i sustave u organizaciji.

Kad god je to moguće, voditelji projekta trebali bi surađivati sa svojim organizacijama kako bi raspravili o sljedećim pitanjima:

- Hoće li novi alat dopuniti ili zamijeniti postojeći alat?
- Kako će se informacije iz novog alata uklopiti u postojeće procese?
- Moramo li promijeniti postojeće procese zbog integracije novog alata ili tehnike?

Još praktičnije, voditelj projekta trebao bi pogledati alate i tehnike i upitati se: „Mogu li primijeniti ovaj alat odmah – ili mi je potrebna podrška organizacije?“

Tablica 41: Primjer prilagodbe alata za upravljanje projektom prikazuje primjer plana prilagodbe alata. Ispunjena je ogleđnim podacima koji prikazuju status i navode koje će promjene u organizaciji još biti potrebne kako bi se alat uspješno primijenio.

Alat	Mogu li ga primijeniti sada?	Trebam li veću podršku?	Koje izmjene u organizaciji valja provesti prije nego što možemo na odgovarajući način prilagoditi i upotrebljavati ovaj alat?
Struktura raščlambe rada (WBS)	Da	Ne	Pobrinuti se da moj tim i naši suradnici doprinose svojom stručnošću i pojedinostima
Mrežni dijagrami	Da	Ne	Pobrinuti se da moj tim razumije svrhu i procese
Projektna povelja	Ne	Da	Ohrabriti našu organizaciju da pristane na odobreni format
RACI	Da	Ne	Postići konsenzus o tome „tko mora napraviti što“ na raznim razinama projekta
Kontrola izmjena	Da	Da	Integrirati i povezati s našim sustavom vođenja projekta

Tablica 41: Primjer prilagodbe alata za upravljanje projektom

4.2 Faktori koje valja uzeti u obzir kod prilagodbe tečaja Project DPro

Nijedan projekt ne egzistira u vakuumu. Projekti „žive“ u okviru programa i portfelja. Osim toga, projektima se upravlja u kontekstu sustava organizacija i struktura donatora. Oni su u određenom smislu šire operativno okruženje za projekte. Kao rezultat toga, budući da svi ti faktori utječu na uspješnost projekata, trebalo bi ih uzeti u obzir kod prilagodbe tečaja Project DPro projektima.

Razmatranja o programu: Kao što smo naveli ranije u vodiču, program se sastoji od skupine povezanih projekata kojima se koordinirano upravlja kako bi se postigle koristi i kontrola koje nije moguće postići ako se njima upravlja pojedinačno. Vremenski okviri programa dulji su, a ishodi obično složeniji jer je svaki pojedinačni projekt osmišljen kako bi doprinio ciljevima. Jasno da će u dobro vođenom programu biti usklađeni alati, metode i pristupi.

Neke nevladine organizacije imaju jedinicu ili ured za upravljanje programom (PMU ili PMO) čija je uloga osigurati dosljednost pristupa, standarda, izgradnje kapaciteta, alata i priručnika za rad. U takvim se situacijama voditelji projekta i njihovi timovi moraju uskladiti sa smjernicama, alatima i pristupima programske jedinice.

S obzirom na vezu između programa i projekata, nevladine organizacije u međunarodnom razvojnom sektoru sklone su osmišljavanju velikih i složenih projekata kada bi bilo bolje osmisliti program koji sadrži niz manjih i jednostavnijih projekata.

Razmatranja o sustavima: Voditelj projekta rijetko dobije priliku utjecati na odabir sustava u organizaciji. Neovisno o tome voditelj projekta mora se pobrinuti da protok informacija od organizacije i prema organizaciji ispunjava potrebe projektnog tima.

Dva primjera u nastavku ilustriraju kako voditelj projekta mora ispitati i razumjeti sustave u organizaciji kako bi osmislio kako oni mogu djelovati u korist projekta.

Budžetiranje / financijsko izvještavanje: Budžeti u ponudama donatora obično su u obliku aktivnih budžeta. Brojne nevladine organizacije zapravo nemaju financijske sustave koji izrađuju izvještaje na temelju aktivnosti – ali upotrebljavaju izvještaje o stavci / šifri računa. U takvom se scenariju voditelj projekta mora pobrinuti da se na vrijeme isplanira i obavi posao koji je potreban kako bi se informacije o financijama prenijele iz jednog formata u drugi.

Valuta budžeta i tečajevi: Nije neobično da voditelj projekta dobije informaciju da „projekt ima gubitak od 20.000 USD na tečajnoj razlici pa treba provesti manje aktivnosti kako bi se to kompenziralo“. Iako organizacije mogu primjenjivati strategije zaštite od rizika kako bi pomogle smanjiti utjecaj, nije moguće izbjeći odstupanja u tečaju. Unatoč tome voditelj projekta može odabrati i primijeniti najprikladnije pristupe upravljanja projektom kako bi minimalizirao manjak. Budući da valutu budžeta često odabire odjel za financije ili odjel za prikupljanje sredstava, oni često odabiru ugovornu valutu. Ako je trošak u drugoj valuti, to automatski komplicira život projektnom osoblju – jer se nađu u situaciji da im je budžet u jednoj, a troškovi u drugoj valuti. Iako to nije uvijek moguće, voditelj projekta trebao bi inzistirati na tome da se budžet i troškovi iskazuju u istoj valuti. Čak i ako nije moguće pregovarati o odabiru valute, voditelj projekta može inzistirati na tome da se tijekom životnog ciklusa projekta primjenjuje stvarni tečaj, a ne tečaj koji je lako izračunati. Iako takve strategije upravljanja neće ublažiti fluktuacije između valuta, pomažu smanjiti varijaciju tečaja.

Razmatranja o veličini, složenosti i riziku: Zdrav razum nalaže da malen, jednostavan projekt ne zahtijeva jednako razmatranje kao projekt od milijun dolara, više lokacija, više timova u teškom, nesigurnom okruženju s raznim dionicima. Neovisno o toj spoznaji voditelji projekta i njihove organizacije u međunarodnom razvojnom sektoru prečesto pridaju premalo pažnje faktorima povezanim s razmatranjima o veličini, složenosti i riziku. U nastavku su radi primjera navedena dva važna i povezana područja:

Planiranje rizika i upravljanje rizicima: Registar rizika uvijek je koristan. U projektu male vrijednosti i niske razine složenosti može biti dovoljan jednostavan, kvalitativni registar rizika. U projektu s mnogo višim profilom rizika voditelj će vjerojatno trebati kvantitativni registar rizika. Usto se razlikuju i projektne norme za uporabu i izmjenu registra rizika. Tko ga može izmijeniti? Tko može predložiti izmjene? Kada će se gledati registar rizika? Kao i sa svim alatima iz tečaja Project DPro, voditelj projekta mora razmisliti o tome kako najbolje upotrijebiti alate i osigurati da pomažu projektnom timu.

Vodstvo projekta: Vodstvo je ključno područje kojemu valja posvetiti pažnju u složenijim projektima. Manji, jednostavniji projekti mogu dijeliti upravljačku strukturu s brojnim sličnim projektima – možda pod programskim odborom ili nacionalnim projektnim odborom ili sličnom strukturom. Projekt od milijun dolara, s više lokacija i više timova trebat će svoj projektini odbor u kojem će se nalaziti stariji korisnik, stariji dobavljač i izvršitelj projekta koji će predstavljati glasove i perspektive dionika. Projektini odbor trebat će jasan referentni okvir i operativne norme. Članovi odbora moraju razumjeti svoje uloge i

odgovornosti. Usto može biti potrebno promijeniti profil projektnog odbora tijekom duljeg projekta kako bi se osiguralo da su zastupljene prave perspektive.

Razmatranje o učenju i kompetenciji: Iako je voditelj projekta dužan osigurati da članovi osoblja i provedbeni partneri imaju prave kompetencije, uključujući znanje, stavove i vještine, od voditelja se ne bi trebalo očekivati da odmah izgradi sve kapacitete kako bi obradio sve slabosti. Kod prilagođavanja tečaja Project DPro bit će ključno ocijeniti trenutnu razinu kompetencija osoblja i provedbenih partnera i zatim promicati učenje kako bi se povećali kapaciteti ondje gdje su uočene praznine. Alat za ocjenjivanje kompetencija pronaći ćete na mrežnoj stranici PM4NGOs, a pomoći će vam identificirati područja u kojima se vi (i vaša organizacija) morate fokusirati na razvoj područja kompetencija koja su potrebna za bolje obavljanje posla u okviru projekta.

Kod organizacija koje provode Project DPro, brojne potrebe za učenjem i kompetencijama već su vjerojatno uzete u obzir. No voditelj projekta svejedno treba potvrditi da svo projektno osoblje i partneri mogu ispravno upotrebljavati svaki od odabranih alata u stvarnoj praksi. Praznine koje su identificirane u ostvarenju treba obraditi kroz treninge ili druge aktivnosti upravljanja.

Važno je i pobrinuti se da svi razumiju odabrane alate koji će se ugraditi u projekte (i procese) organizacije. Ako, primjerice, voditelj projekta pokuša implementirati strukturu raščlambe rada (WBS), a da se nije pobrinuo da svaki pojedini član tima i provedbeni partner razumije osnove, cijeni vrijednost i doista može primijeniti WBS u realnoj situaciji, onda je provedba vjerojatno osuđena na neuspjeh.

Razmatranja o uspješnosti: Voditelj projekta nije odgovoran samo da osigura da projektno osoblje postane sve kompetentnije, nego – a to je iznimno važno – da uspješnost obavljanja posla doprinosi ciljanim utjecajima organizacije. Valja zapamtiti da su promjene za organizacije koje rade u međunarodnom razvojnom sektoru obično usmjerene na kvalitetu života, dobrobit, održivost, smanjenje siromaštva, jačanje socijalne svijesti i/ili područja poboljšanja okoliša. Tečaj Project DPro ne treba gledati kao jednokratni događaj, nego bi on trebao biti početak dinamičnog procesa koji prenosi naučeno u poboljšani učinak i, najvažnije, doprinosi neprestanom poboljšanju projekta. Povezujući tečaj Project DPro s ishodima projekta i tražeći od osoblja da bude odgovorno za primjenu naučenog u praksi, voditelj projekta povećava šanse da se uoče promjene koje su doista važne i koje su u samom središtu ciljeva projekta.

Jedan ured nevladine organizacije nakon održavanja nekoliko tečajeva Project DPro odlučio je da će od sudionika tečaja Project DPro zatražiti da razviju individualni (uključujući i projektni tim ako je moguće) plan za kontinuirano učenje i provedbu tečaja Project DPro. Njihov predložak plana postavio je pitanja o detaljima namjeravane primjene znanja i alata za voditelje projekta na projektu u razdoblju od 12 mjeseci. Određena osoba iz jedinice za upravljanje projektima dodijeljena je kako bi komunicirala sa svakim sudionikom i njegovim izravnim nadređenim u intervalima od 3 mjeseca, kako bi ocijenila usklađenost, izmjerila doprinos ishodima i prikupila/podijelila najbolje prakse. Taj ured nevladine organizacije nudi i načine da polaznici dobiju virtualni pristup (telefonom, e-poštom, preko društvenih medija itd.) stručnjacima za upravljanje projektima koji ih mogu savjetovati o uporabi/prilagodbi alata i drugim pitanjima provođenja modela Project DPro koja se mogu pojaviti. Također su odlučili započeti malim koracima na način da su postupno uvodili alate za upravljanje projektima tako da su omogućili aktivno eksperimentiranje, prilagodbu i kontekstualizirano učenje. Odlučili su da će njihov početni skup alata uključivati četiri alata za upravljanje projektima koje su smatrali ključnima za početno poboljšanje. Zatim su odabrali RACI, registar rizika, WBS i dnevnik problema.

Ukratko: Doista je nužno prilagoditi Project DPro kao što je prethodno navedeno. No moramo vas upozoriti na jedno: Posao voditelja projekta NE SMIJE se ograničiti na postavljanje skupa krutih pravila koja se bez razmišljanja primjenjuju na baš svaki projekt, program ili portfelj. Kao što smo naveli ranije u ovom vodiču, sjetite se da je upravljanje projektom jednako „umjetnost“ kao i „znanost“. Pojavit će se okolnosti u kojima će se neki alat ili tehnika za upravljanje projektom moći upotrijebiti, ali to zbog nekog broja ili dobrih razloga NEĆE biti najmudriji izbor. Drugim riječima, prevelik entuzijazam oko zahtijevanja obvezne i jednoobrazne primjene alata i tehnika za upravljanje projektom u svim projektima, programima ili portfeljima može biti velika pogreška. Baš svaki voditelj projekta mora naučiti biti discipliniran i pažljiv – i tako postati izvrstan u analiziranju svakog pojedinačnog projekta prije nego što pomno i u suradnji odabere i primijeni najbolje iz tečaja Project DPro.

5. POGLAVLJE IZMJENE U VODIČU PROJECT DPRO GUIDE

Drugo izdanje vodiča Project DPro Guide sadrži učenje od lokalnih i međunarodnih organizacija, od sudionika i trenera te, najvažnije, od stručnjaka. Vodič je zadržao većinu koncepata, definicija i procesa iz prvog izdanja, ali su unesena mnoga poboljšanja:

- Budući da je PM4NGOs objavio vodič Program DPro Guide, Projekt DPro sada se više fokusira na razine aktivnosti i rezultata.
- Životni ciklus projekta promijenio se ne samo po broju faza, nego i po načinu prikaza, načelima i prikazu područja MEAL (praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje).
- U praćenje i evaluaciju uključeni su učenje i odgovornost i to se ne smatra fazom – to je tema koja se provlači kroz sve faze, načela i poglavlja ovog novog izdanja.
- Discipline (i njihovi alati) uključeni su u faze i tako čitateljima omogućuju jednostavniji proces učenja.
- Načela upravljanja projektom sada su u skladu s tečajem Program DPro. Ona su također detaljnija i sveobuhvatnija u odnosu na prvo izdanje.

Detaljniji opis svih izmjena u ovom drugom izdanju možete pronaći u mini tečaju koji je dostupan na mrežnoj stranici **DPro+** (www.dpro.plus) i koji već certificiranim stručnjacima omogućuje da prođu kroz razlike između dvaju izdanja.

Prilog I.: Kompetencije tečaja Project DPro

Kompetencije su definirane kao integrirani skup vještina, znanja, stavova i ponašanja koji su potrebni za učinkovito obavljanje određenog posla, uloge ili situacije. Kompetencije voditelja projekta organizirane su u četiri područja: tehničko upravljanje projektom, upravljačka/međuljudska kompetencija, osobno/samoupravljanje i kompetencije specifične za razvojni sektor. Za više informacija vidi poglavlje 1.2.6 vodiča.

Možete upotrijebiti kompetencije kako biste provjerili svoj napredak i kako biste lakše razvili osobni plan razvoja u procesu koji obuhvaća tri koraka:

1. korak: Moja vlastita ocjena. Sjednite na nekoliko minuta i prođite kroz popis u nastavku te ocijenite svoju razinu od 1 i 4 za svaku od 31 kompetencije voditelja projekta:

Razina 1 – Ovaj mi je koncept nov ili pomalo nepoznat.

Razina 2 – Ne razumijem još potpuno ovaj koncept i moram još vježbati.

Razina 3 – Razumijem ovaj koncept i mogu pokazati da ga razumijem.

Razina 4 – Razumijem ovaj koncept tako dobro da ga mogu izmijeniti, primijeniti na nove načine i poučavati o njemu.

2. korak: Moje potrebe na poslu. Sa svojim menadžerom ili kolegom ili mentorom ponovno prođite kroz kompetencije pa ocijenite što je potrebno za posao koji obavljate:

Razina 1 – Ova kompetencija nije potrebna za moj posao.

Razina 2 – Za moj je posao potrebno biti svjestan ove kompetencije, ali je ne treba primjenjivati.

Razina 3 – Za moj je posao potrebno poznavanje i primjena ove kompetencije.

Razina 4 – Za moj je posao potrebno svladati ovu kompetenciju te je izmijeniti kako bi se upotrebljavala po mjeri i/ili kako bi se podučavala drugima.

3. korak: Izradite svoj plan razvoja. Ova će vježba pokazati razliku između vaše trenutne razine kompetencija i onoga što je potrebno za posao kako biste mogli odrediti prioritet i isplanirati svoj osobni razvoj.

Posjetite [mrežnu stranicu PM4NGOs](#) ili [platformu DPro+](#) kako biste preuzeli besplatan alat za ocjenjivanje kompetencija.

Tehničko upravljanje projektom

Ova skupina kompetencija obično se zajedno naziva „znanost“ iza upravljanja projektom. Može li voditelj projekta identificirati, odabrati i primijeniti prave alate i procese kako bi osigurao uspjeh upravljanja projektom?

1: Proaktivno upravljanje opsegom

Sposobnost izrade popisa specifičnih ciljeva, ostvarenja i zahtjeva projekta na temelju projektnog prijedloga i upravljanje tim popisom

2: Sveobuhvatno identificiranje aktivnosti potrebnih za uspjeh proces

Sposobnost određivanja najboljih sredstava za zadovoljavanje zahtjeva projekta i izradu skupa aktivnosti kojima će se oni ostvariti u okviru ograničenja troškova, vremena i kvalitete. Razvijanje i usuglašavanje projektnog budžeta

3: Upravljanje općim vremenskim okvirom kako bi se osiguralo da se posao obavi na vrijeme

Sposobnost pripremanja i održavanja rasporeda za aktivnosti i događanja vezana uz inicijative za promjenu, vodeći računa o međuovisnostima i zahtjevima za resursima

4: Definiranje i prikupljanje mjernih parametara kako bi se osigurao napredak projekta

Sposobnost razvijanja procesa neprestanog praćenja i evaluacije kako bi se izmjerili svi aspekti projekta u odnosu na njegove ciljeve

5: Identificiranje, praćenje, upravljanje i rješavanje problema u okviru projekta

Sposobnost odgovaranja na probleme koji pogađaju projekt i održavanje dnevnika problema

6: Proaktivno dijeljenje informacija o projektu sa svim dionicima

Sposobnost upravljanja dionicima i komuniciranja s njima vodeći računa o njihovim razinama utjecaja i posebnim interesima kroz primjenu planova upravljanja dionicima

7: Identificiranje, upravljanje i ublažavanje projektnog rizika

Sposobnost identificiranja i praćenja rizika (prijetnji i prilika), planiranja i provedbe odgovora na te rizike, te održavanja registra rizika

8: Uspostavljanje logističkih sustava

Sposobnost izrade i održavanja logističkih sustava koji nabavljaju prave resurse i materijale u pravo vrijeme u okviru ograničenja budžeta

9: Osiguranje da su projektna ostvarenja prihvatljive kvalitete

Sposobnost razvijanja, održavanja i primjene procesa upravljanja kvalitetom za aktivnosti i rezultate inicijative za promjenu

10: Identificiranje treba li i kada provesti promjene i utjecaj tih promjena na projekt

Sposobnost upravljanja procesom kojim se svi zahtjevi za promjenom osnovnog opsega projekta, programa ili portfelja skupljaju, vrednuju i zatim odobravaju, odbacuju ili odgađaju.

11: Planiranje i upravljanje budžetom i troškovima projekta

Sposobnost razvijanja i dogovaranja budžeta za projekt i inicijative za promjenu, te upravljanja predviđenim i stvarnim troškovima u odnosu na budžete

Vodstvo i međuljudski odnosi

Ova skupina kompetencija obično se zajedno naziva „umjetnošću“ iza upravljanja projektom. Primjerice, kako voditelj projekta komunicira, inspirira i rješava sukob?

12: Vizija „šire slike“ projekta unutar portfelja organizacije

Sposobnost uočavanja „šire slike“. Razmišljanje na visokoj razini koja se temelji na teoriji promjene za organizaciju.

13: Promoviranje projekta (promicanje povezanosti)

Sposobnost upravljanja dionicima imajući u vidu njihove razine utjecaja i posebne interese, te promicanje povezanosti

14: Prenošnje vizije – postavljanje razumnih, izazovnih očekivanja

Sposobnost prenošenja vizije projekta, inspiriranja članova tima i održavanje članova tima na „istoj liniji“

15: Pružanje pravovremenih i korisnih povratnih informacija o uspješnosti članovima tima

Sposobnost pomaganja vašem timu da razviju svoje vještine, znanja i iskustvo kroz konstruktivne povratne informacije i (po mogućnosti) mentoriranje. Vaš je tim najveća imovina vašeg projekta!

16: Omogućavanje produktivnog timskog okruženja

Sposobnost odabira, razvoja i upravljanja timovima i sposobnost bivanja timskim igračem

17: Proaktivno komuniciranje (verbalno i pisano), uključujući aktivno slušanje

Sposobnost jasnog, pažljivog i preciznog komuniciranja s članovima tima i dionicima te, kod verbalne komunikacije, potpuno koncentriranje na ono što je rečeno, a ne samo pasivno „slušanje“ govornikove poruke

18: Motiviranje članova tima da dragovoljno slijede upute i postizu ciljeve

Sposobnost osnaživanja i inspiriranja drugih kako bi ostvarili uspješne inicijative za promjenu

Osobno i samoupravljanje

Sposobnost voditelja projekta za samoupravljanje. Primjerice, može li voditelj projekta učinkovito odrediti prioritete, upravljati vremenom i organizirati posao? Ova skupina kompetencija provjerava sposobnost voditelja projekta za samoupravljanje.

19: Organizacijske vještine

Sposobnost definiranja i pridržavanja rokova, delegiranja, postavljanja i ispunjavanja ciljeva, pravovremenog odlučivanja, upravljanja dogovorima te izrada rasporeda i upravljanje njima

20: Obraćanje pažnje na detalje

Sposobnost pažljivog i preciznog izvršavanja zadatka imajući u vidu sva uključena područja.

21: Sposobnost obavljanja više zadataka istovremeno

Sposobnost mirnog i učinkovitog obavljanja više zadataka istovremeno

22: Logičko razmišljanje

Sposobnost razmišljanja na discipliniran način primjenjujući činjenice i dokaze kako bi se našlo rješenje

23: Analitičko razmišljanje

Sposobnost sustavnog i logičkog rada kako bi se riješili problemi, identificirali uzroci i predvidjeli neočekivani rezultati. Upravljanje problemima na temelju vlastitog iskustva i znanja te uključivanje drugih resursa ako je potrebno

24: Samodisciplina

Sposobnost držanja vlastitih uvjerenja i vladanja svojim ponašanjem

25: Upravljanje vremenom

Sposobnost znati gdje trošim svoje vrijeme i kako ga mogu učinkovito trošiti

Specifično za razvojni sektor

Ovo je sposobnost primjenjivanja tehničkih, upravljačkih/međuljudskih i osobnih/samoupravljačkih kompetencija u kontekstu razvojnih projekata. Primjerice, može li voditelj projekta identificirati, odabrati i primijeniti prave alate i procese koji su jedinstveni za razvojni sektor?

26: Razumijevanje vrijednosti i paradigmi (ili načina rada) razvojnog sektora

Sposobnost razumijevanja kako razvojni sektor funkcionira općenito te posebno za vašu organizaciju

27: Razumijevanje različitih dionika uključenih u razvojne projekte

28: Razumijevanje i navigiranje složenim razvojnim okruženjima

Sposobnost razumijevanja često složenih odnosa u razvojnom projektu i učinkovite interakcije sa svim dionicima na odgovarajućoj razini

29: Učinkovit rad s nizom provedbenih partnera

30: Nošenje s jedinstvenim pritiscima razvojnih okruženja

31: Pokazivanje kulturne osjetljivosti

Sposobnost rada u multikulturalnim timovima, empatija i osviještenost o lokalnim običajima

Prilog II.: Certifikati tečaja Project DPro

U industriji koja se oslanja na projekte kako bi obavila svoj posao, certifikati pomažu osigurati da su voditelji projekta spremni učinkovito upravljati svojim projektima diljem svijeta. Certifikati udruge PM4NGOs međunarodno su priznati i služe kao dokaz stečenih vještina i kompetencija.

PM4NGOs nudi certificiranje prema tečaju Project DPro na dvjema razinama: Foundation (osnove) i Practitioner (stručnjak).

Project DPro Foundation

Certifikat Project DPro Foundation (osnove) namijenjen je onima koji su novi u upravljanju projektima, onima koji imaju iskustvo rada u projektnom okruženju i koji traže osvježanje, te iskusnim voditeljima projekta koji su novi u radu u međunarodnom razvojnom sektoru. Cilj certifikata Project DPro Foundation jest:

- dodijeliti status profesionalnog certifikata voditeljima projekta u sektoru
- pružiti certifikaciju i resurse za učenje koji su sveobuhvatni, dostupni i prikladni za stručnjake koji rade u sektoru
- sadržaj koji je kontekstualiziran s međunarodnim razvojnim sektorom integrirati s drugim međunarodno priznatim certifikatima.

Ispit je dostupan *online* preko sustava za ispitivanje udruge PM4NGOs, a od kandidata se traži da pokaže da poznaje i razumije sadržaj vodiča za upravljanje projektima za stručnjake za razvoj (Project DPro Guide). Ispiti sadrže 75 pitanja višestrukog odabira. Za prolaz je potrebno 65 % – ili 49 točnih odgovora. Nema negativnih bodova tako da ne gubite bodove na netočnim odgovorima.

Ciljevi učenja za ispit Project DPro Foundation navedeni su u [Prilogu III.](#)

Project DPro Practitioner

Certifikat Project DPro Level Practitioner znatno je izazovnije ocjenjivanje vašeg razumijevanja uloge upravljanja projektom u razvojnom sektoru i vaše trajno stručno usavršavanje. Namijenjen je onima koji imaju iskustvo rada u projektnom okruženju i koji žele dokazati svoju predanost trajnom stručnom usavršavanju. Cilj certifikata Project DPro Practitioner jest:

- pružiti vjerodajnice druge razine za kontekstualizirano upravljanje projektom za razvojni sektor
- pružiti trajno stručno usavršavanje u kojem će stručnjaci razviti svoje vještine upravljanja projektom i znanje u razvojnom sektoru
- pružiti platformu od koje stručnjaci u području razvoja mogu početi ostvarivati međunarodno priznatu stručnu kvalifikaciju u upravljanju projektom.

Napomena: Novi proces Project DPro Practitioner nije ispitivanje kao na osnovnoj razini (Foundation), nego skup aktivnosti učenja i stručnog razvoja utemeljenog na dokazima. Za više informacija o certifikatima Project DPro posjetite mrežnu stranicu PM4NGOs (www.pm4ngos.org) i platformu DPro+ (www.dpro.plus).

Prilog III.: Ishodi učenja tečaja Project DPro

Šifra područja nastavnog plana DS		Područje nastavnog plana: Projekti u razvojnom sektoru	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Razumijevanje projekata u razvojnom sektoru		
01	01	Definirati pojmove upravljanja projektom u kontekstu međunarodnoj razvojnog konteksta	1.1.2	DS.1.1
01	02	Objasniti kako se kultura projekata u razvojnom sektoru razlikuje od kulture projekata u drugim sektorima	1.1.3	DS.1.2
01	03	Objasniti važnost i odgovornost upravljanja projektom u razvojnom sektoru	1.1.4	DS.1.3
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s projektima u temi Razvojni sektor		
02	01	Definirati upravljanje projektom	1.2.1	DS.2.1
02	02	Identificirati tri strane trokuta trostrukog ograničenja kako je definirano u tečaju Project DPro	1.2.2	DS.2.2
02	03	Objasniti odnos između stranica trokuta trostrukog ograničenja i implikacija njihovih promjena na upravljanje projektom	1.2.2	DS.2.3
02	04	Definirati i identificirati razlike između projekata, programa, portfelja	1.2.3	DS.2.4
02	05	Identificirati prednosti upravljanja skupinom projekata u kontekstu programa	1.2.3	DS.2.5
02	06	Identificirati razna porijekla projekta u razvojnom sektoru	1.2.4	DS.2.6
02	07	Podsjetiti se načela upravljanja projektom	1.2.5	DS.2.7
02	08	Podsjetiti se kompetencija voditelja projekta u razvojnom sektoru (umjetnost i znanost)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Razumjeti razlike među potrebnim kompetencijama za upravljanje projektom dok veličina, složenost i rizici scenarija projekta rastu	1.2.6	DS.2.9
02	10	Skicirati vještine voditelja projekta u razvojnom sektoru	1.2.6	DS.2.10
02	11	Podsjetiti se odgovornosti voditelja projekta u razvojnom sektoru	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Šifra područja nastavnog plana PM		Područje nastavnog plana: Fazni model tečaja Project DPro	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s faznim modelom tečaja Project DPro		
01	01	Identificirati 5 faza u faznom modelu tečaja Project DPro	1.2.8	PM.1.1
01	02	Podsjetiti se pojmova, činjenica i koncepata povezanih s 5 faza životnog ciklusa generičkog projekta u međunarodnom razvojnom sektoru	1.2.8	PM.1.2
01	03	Definirati točke odlučivanja, uključujući razliku između internih, eksternih točaka odlučivanja u hitnim slučajevima	1.2.9	PM.1.3
01	04	Podsjetiti se primjera točaka odlučivanja tijekom životnog ciklusa projekta	1.2.9	PM.1.4
01	05	Objasniti dobrobiti upravljanja točkama odlučivanja u kontekstu upravljanja projektom	1.2.9	PM.1.5
01	06	Definirati točke odlučivanja u hitnim slučajevima	1.2.9	PM.1.6
		Razumijevanje faznog modela tečaja Project DPro		
02	01	Objasniti međusobnu interakciju projektnih faza u faznom modelu tečaja Project DPro	1.2.8	PM.2.1
02	02	Objasniti koncept MEAL u odnosu na prethodnu fazu MEC	1.2.8	PM.2.2
02	03	Razumjeti svrhu i koristi upravljanja točkama odlučivanja tijekom životnog ciklusa projekta Project DPro	1.2.9	PM.2.3

Šifra područja nastavnog plana ID		Područje nastavnog plana: Identificiranje i definiranje projekta	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s fazom identificiranja i definiranja projekta		
01	01	Identificirati svrhe faze identificiranja i definiranja	2.1.1	ID.1.1
01	02	Objasniti varijacije u prilici za troškovno učinkovito upravljanje izmjenama tijekom životnog ciklusa projekta	2.1.1	ID.1.2
01	03	Identificirati ključne rezultate faze identificiranja i definiranja	2.1.2	ID.1.3
01	04	Identificirati ulaze u fazi identificiranja i definiranja	2.1.5	ID.1.4
01	05	Identificirati glavne karakteristike faze identificiranja i definiranja (tko je uključen, što to znači u praksi)	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5

Šifra područja nastavnog plana ID		Područje nastavnog plana: Identificiranje i definiranje projekta (nastavak)	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Procesi i alati za identificiranje i definiranje projekta		
		Definiranje potreba		
02	01	Razumjeti koncept i čimbenike koje valja uzeti u obzir za definiranje potreba	2.1.6	ID.2.1
02	02	Identificirati svrhu prikupljanja i analiziranja podataka	2.1.6	ID.2.2
02	03	Identificirati i razumjeti metode, pristupe i alate za prikupljanje podataka	2.1.6	ID.2.3
02	04	Identificirati razlike između primarnih (kvalitativnih i kvantitativnih) i sekundarnih podataka	2.1.6	ID.2.4
02	05	Identificirati razlike između četiriju kategorija socijalnih potreba	2.1.6	ID.2.5
02	06	Objasniti važnost triangulacije u fazi identificiranja i definiranja projekta	2.1.6	ID.2.6
		Analiza potreba		
03	01	Identificirati i definirati komponente analize potreba i podataka: analiza trenutnog stanja, analizu dionika i analiza budućeg stanja	2.1.6	ID.3.1
03	02	Razumjeti šest kategorija dionika	2.1.6	ID.3.2
03	03	Objasniti svrhu i koncept alata za analizu dionika, uključujući Vennove dijagrame i matricu analize dionika	2.1.6	ID.3.3
03	04	Definirati pojmove povezane s analizom potreba, uključujući stabla problema, stabla ciljeva i stabla drugih mogućnosti	2.1.6	ID.3.4
03	05	Razumjeti odnos između stabla problema i stabla ciljeva	2.1.6	ID.3.5
03	06	Identificirati i objasniti razine hijerarhije u stablu problema procesa	2.1.6	ID.3.6
03	07	Objasniti kategorije kriterija koje određuju što je uključeno u projektne intervencije	2.1.6	ID.3.7
		Logika projektne intervencije		
04	01	Identificirati svrhe logičkog okvira	2.1.6	ID.4.1
04	02	Identificirati i definirati logički okvir i njegove komponente (aktivnosti, rezultate, ishode, ciljeve)	2.1.6	ID.4.2
04	03	Razumjeti vertikalnu i horizontalnu logiku logičkog okvira projekta	2.1.6	ID.4.3
04	04	Razumjeti definiciju pretpostavki, pokazatelja i sredstava provjere	2.1.6	ID.4.4

Šifra područja nastavnog plana ID		Područje nastavnog plana: Identificiranje i definiranje projekta (nastavak)	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
04	05	Definirati 5 karakteristika pokazatelja SMART	2.1.6	ID.4.5
		Analize na visokoj razini		
05	01	Razumjeti koristi analiza na visokoj razini u fazi identificiranja i definiranja	2.1.6	ID.5.1
05	02	Identificirati kategorije procjene rizika u analizi ljudskih resursa na visokoj razini	2.1.6	ID.5.2
05	03	Razumjeti potrebe projektnog tima u analizi ljudskih resursa na visokoj razini	2.1.6	ID.5.3
05	04	Definirati aspekte uloga i odgovornosti, razine napora i zahtjeva za kapacitete	2.1.6	ID.5.4
05	05	Identificirati i razumjeti tri komponente koje ugrožavaju upravljanje lancem opskrbe	2.1.6	ID.5.5
05	06	Razumjeti koristi analiza financija i održivosti na visokoj razini	2.1.6	ID.5.6
05	07	Razumjeti odnos između projekta i teorije promjene	2.1.6	ID.5.7
05	08	Identificirati i razumjeti koncepte projektne povelje i projektnog prijedloga	2.1.6	ID.5.8

Šifra područja nastavnog plana SU		Područje nastavnog plana: Priprema projekta	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s područjem pripreme projekta		
01	01	Poznavati ciljeve faze pripreme projekta	2.2.1	SU.1.1
01	02	Poznavati ključne rezultate faze pripreme	2.2.2	SU.1.2
01	03	Identificirati ulaze faze pripreme	2.2.5	SU.1.3
01	04	Identificirati glavne karakteristike faze pripreme (tko je uključen, što to znači u praksi)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Identificirati odnos između točaka odlučivanja i faza	2.2.4	SU.1.5
		Procesi i alati za pripremu projekta		
		Analiza rizika		
02	01	Definirati pojmove povezane s upravljanjem rizicima, uključujući pozitivne rizike, negativne rizike, registar rizika, matricu procjene rizika i tolerancije rizika	2.2.6	SU.2.1

02	02	Objasniti značenje vjerojatnosti i utjecaja u kontekstu upravljanja projektom	2.2.6	SU.2.2
02	03	Identificirati i razumjeti proces upravljanja rizicima u pet koraka	2.2.6	SU.2.3
02	04	Identificirati i razumjeti četiri strategije odgovora na rizike	2.2.6	SU.2.4
02	05	Objasniti ponavljajuću prirodu upravljanja rizicima i njegovu važnost tijekom čitavog životnog ciklusa projekta	2.2.6	SU.2.5
02	06	Razumjeti kontekst i strukturu registra rizika	2.2.6	SU.2.6
02	07	Objasniti svrhu, strukturu i sadržaj matrice procjene rizika	2.2.6	SU.2.7
		Angažiranost dionika		
03	01	Znati da je angažiranost dionika ključna i da je za to potrebno planiranje i izvršavanje	2.2.6	SU.3.1
03	02	Objasniti važnost uspostavljanja upravljačke strukture projekta	2.2.6	SU.3.2
03	03	Identificirati i razumjeti tri perspektive koje bi trebale biti zastupljene u projektnom odboru	2.2.6	SU.3.3
03	04	Objasniti odgovornosti sponzora projekta i projektnog odbora	2.2.6	SU.3.4
03	05	Objasniti povezanost između tolerancija projekta i vodstva projekta	2.2.6	SU.3.5
03	06	Identificirati i razumjeti 6 područja tolerancija projekta	2.2.6	SU.3.6
03	07	Razumjeti svrhu i karakteristike okvira za planiranje	2.2.6	SU.3.7
03	08	Razumjeti svrhu i karakteristike okvira za MEAL	2.2.6	SU.3.8
03	09	Razumjeti svrhu projektne povelje	2.2.6	SU.3.9
03	10	Identificirati svrhe komunikacije o pokretanju projekta	2.2.6	SU.3.10

Šifra područja nastavnog plana PP		Područje nastavnog plana: Planiranje projekta	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s područjem planiranja projekta		
01	01	Podsjetiti se činjenica, pojmova i koncepata povezanih s važnošću i vremenom plana provedbe projekta	2.3.1	PP.1.1
01	02	Usporediti i kontrastirati logičke okvire projekta, projektne prijedloge i provedbene planove	2.3.1	PP.1.2
01	03	Identificirati ključne rezultate faze planiranja projekta – 7 komponenti sveobuhvatnog projektog plana	2.3.2	PP.1.3
01	04	Identificirati ulaze faze planiranja projekta	2.3.5	PP.1.4

01	05	Identificirati glavne karakteristike faze planiranja projekta (tko je uključen) – participativni proces	2.3.3	PP.1.5
01	06	Razumjeti mehanizme odgovornosti i kontrole u fazi planiranja projekta	2.3.4	PP.1.6
01	07	Razumjeti prednosti progresivnog planiranja i točaka odlučivanja u fazi planiranja projekta	2.3.4	PP.1.7
		Procesi i alati za planiranje projekta		
		Planiranje rasporeda		
02	01	Poznavati 5 koraka u planiranju rasporeda	2.3.6	PP.2.1
02	02	Razumjeti razliku između opsega proizvoda i opsega projekta	2.3.6	PP.2.2
02	03	Razumjeti da opseg projekta mora biti potvrđen te da mora biti sveobuhvatan i detaljan	2.3.6	PP.2.3
02	04	Podsjetiti se činjenica, pojmova i koncepata povezanih s definiranjem aktivnosti, uključujući opseg proizvoda, opseg projekta i WBS	2.3.6	PP.2.4
02	05	Razumjeti sastav WBS-a (struktura raščlambe rada)	2.3.6	PP.2.5
02	06	Objasniti prednosti dvaju formata WBS-a	2.3.6	PP.2.6
02	07	Objasniti odnos između redoslijeda aktivnosti i procjene resursa	2.3.6	PP.2.7
02	08	Razumjeti odnos između trokuta ograničenja projekta i razvoja rasporeda	2.3.6	PP.2.8
02	09	Definirati pojmove povezane s planiranjem budžeta, uključujući budžeti utemeljen na aktivnostima, troškove direktnog i indirektnog rada	2.3.6	PP.2.9
02	10	Definirati tri pristupa za izradu procjena projekta	2.3.6	PP.2.10
02	11	Razumjeti prednosti i nedostatke triju tehnika procjenjivanja	2.3.6	PP.2.11
02	12	Razumjeti svrhu, strukturu i sadržaj mrežnog dijagrama – procjena trajanja aktivnosti	2.3.6	PP.2.12
02	13	Razumjeti koncept i svrhu kritičnog puta	2.3.6	PP.2.13
02	14	Razumjeti svrhu, strukturu i sadržaj Ganttova dijagrama – razvoj rasporeda	2.3.6	PP.2.14
		Planiranje za MEAL		
03	01	Podsjetiti se činjenica, pojmova i koncepata povezanih s razinama projekta MEAL i njihove povezanosti s logičkim okvirom projekta	2.3.6	PP.3.1
03	02	Identificirati koncept i razlike između praćenja projekta i evaluacije projekta	2.3.6	PP.3.2
03	03	Podsjetiti se pojmova i koncepata povezanih s različitim pristupima evaluacije	2.3.6	PP.3.3

03	04	Identificirati i razumjeti komponente tablice za evaluaciju	2.3.6	PP.3.4
03	05	Razumjeti koncepte i važnost odgovornosti i učenja	2.3.6	PP.3.5
03	06	Podsjetiti se činjenica, pojmova i koncepata povezanih s planom za MEAL za projekt	2.3.6	PP.3.6
03	07	Identificirati i razumjeti 6 ključnih elemenata plana za MEAL	2.3.6	PP.3.7
		Planiranje internih kontrola, komunikacije i angažiranosti dionika		
04	01	Identificirati i razumjeti komponente i koristi dobro vođenih sustava internih kontrola	2.3.6	PP.4.1
04	02	Planiranje komuniciranje i angažiranosti dionika	2.3.6	PP.4.2
04	03	Razumjeti komponente plana komunikacije	2.3.6	PP.4.3
04	04	Objasniti svrhu i koncept strategije angažiranosti dionika	2.3.6	PP.4.4
04	05	Poznavati komponente matrice RACI	2.3.6	PP.4.5
04	06	Razumjeti četiri ključne uloge identificirane u matrici RACI	2.3.6	PP.4.6
		Planiranje lanca opskrbe		
05	01	Identificirati i razumjeti tri komponente lanca opskrbe	2.3.6	PP.5.1
05	02	Identificirati i razumjeti tri koraka u upravljanju nabavom	2.3.6	PP.5.2
05	03	Identificirati i razumjeti dva koraka u upravljanju logistikom	2.3.6	PP.5.3
05	04	Razumjeti koncept, karakteristike i kategorije imovine	2.3.6	PP.5.4
		Planiranje ljudskih resursa		
06	01	Podsjetiti se koncepata i svrhe planiranja ljudskih resursa	2.3.6	PP.6.1
		Planiranje faza		
06	02	Podsjetiti se koncepata i svrhe faza i točaka odlučivanja	2.3.6	PP.6.2
		Planiranje održivosti i zaključenja		
07	01	Razumjeti definicije i važnost planiranja održivosti i zaključenja	2.3.6	PP.7.1
07	02	Identificirati komponente matrice planiranja tranzicije	2.3.6	PP.7.2
07	03	Identificirati radnje za učinkovito i usklađeno planiranje zaključenja	2.3.6	PP.7.3

Šifra područja nastavnog plana PI		Područje nastavnog plana: Provedba projekta	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s fazom provedbe projekta		
01	01	Identificirati ključne rezultate faze provedbe	2.4.2	PI.1.1

01	02	Identificirati ulaze faze provedbe	2.4.5	PI.1.2
01	03	Identificirati glavne karakteristike faze provedbe (tko je uključen, što to znači u praksi)	2.4.3	PI.1.3
		Procesi i alati za provedbu		
		Upravljanje ljudima		
02	01	Identificirati aktivnosti koje se provode radi upravljanja ljudima tijekom provedbe projekta	2.4.6	PI.2.1
		Upravljanje rasporedom projekta		
02	02	Definirati procese koji se upotrebljavaju za upravljanje rasporedom, uključujući kritične putove, stagnaciju projekta, ubrzani postupak i rušenje rokova	2.4.6	PI.2.2
		Upravljanje budžetom		
02	03	Definirati pojmove povezane s upravljanjem budžetom, uključujući varijacije i analizu ostvarene vrijednosti	2.4.6	PI.2.3
02	04	Objasniti važnost praćenja priljeva novca	2.4.6	PI.2.4
		Upravljanje rizicima		
02	05	Razumjeti potrebu pregledavanja i ažuriranja registra rizika	2.4.6	PI.2.5
		Upravljanje problemima		
02	06	Razumjeti važnost upravljanja problemima u provedbi razvojnih projekata	2.4.6	PI.2.6
02	07	Identificirati i razumjeti četiri osnovna procesa u procesu upravljanja problemima	2.4.6	PI.2.7
02	08	Objasniti slijed i odnos između četiriju osnovnih procesa upravljanja problemima	2.4.6	PI.2.8
		Praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje (MEAL – Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning)		
02	09	Podsjetiti se koncepta i uporabe pokazatelja za mjerenje napretka – praćenje uspješnosti	2.4.6	PI.2.9
02	10	Identificirati i razumjeti četiri primarne komponente odgovornosti	2.4.6	PI.2.10
		Upravljanje izmjenama		
02	11	Podsjetiti se činjenica, pojmova i koncepata povezanih s upravljanjem promjenama	2.4.6	PI.2.11
02	12	Razumjeti svrhu skice procesa za upravljanje izmjenama, i njegovu logiku	2.4.6	PI.2.12
		Upravljanje lancem opskrbe		
02	13	Identificirati druge mogućnosti za identificiranje dobavljača u procesu nabave	2.4.6	PI.2.13
02	14	Objasniti dva elementa upravljanja logistikom	2.4.6	PI.2.14

02	15	Objasniti četiri elementa upravljanja imovinom	2.4.6	PI.2.15
		Plan održivosti projekta		
02	16	Razumjeti aspekte koje valja uzeti u obzir u planu održivosti projekta	2.4.6	PI.2.16

Šifra područja nastavnog plana PC		Područje nastavnog plana: Zaključivanje projekta	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s fazom zaključenja projekta		
01	01	Podsjetiti se 5 opcija za zaključivanje projekta	2.5.1	PC.1.1
01	02	Identificirati ključne rezultate faze zaključenja	2.5.2	PC.1.2
01	03	Identificirati ulaze faze zaključenja	2.5.5	PC.1.3
01	04	Identificirati glavne karakteristike faze zaključenja (tko je uključen, što to znači u praksi)	2.5.4	PC.1.4
		Procesi i alati za zaključivanje projekta		
		Plan održivosti i predaja		
02	01	Objasniti svrhu i sadržaje plana održivosti i predaje	2.5.6	PC.2.1
		Izveštavanje		
02	02	Objasniti tri formata izvještavanja o projektu		PC.2.2
		Postupci zaključenja projekta		
02	03	Podsjetiti se aktivnosti povezanih s administrativnim, ugovornim i financijskim zaključivanjem projekata	2.5.6	PC.2.3
02	04	Identificirati proces u dva koraka za provjeru ostvarenja projekta	2.5.6	PC.2.4
		Evaluacije projekta i naučene lekcije		
02	05	Razlikovati između izvještaja o obavljenom i evaluacija projekta	2.5.6	PC.2.5
02	06	Identificirati i razumjeti četiri ključna pitanja procesa naučenih lekcija	2.5.6	PC.2.6

Šifra područja nastavnog plana WG		Područje nastavnog plana: Načelo: dobro vođenje	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Razumjeti glavne koncepte i odnose načela dobrog vođenja		
01	01	Razumjeti što je to načelo dobrog vođenja i zašto je važno	3.1.1	WG.1.1

01	02	Identificirati odnos između dobrog vođenja i faze identificiranja i definiranja	3.1.2	WG.1.2
01	03	Identificirati odnos između dobrog vođenja i faze pripreme	3.1.3	WG.1.3
01	04	Identificirati odnos između dobrog vođenja i faze planiranja	3.1.4	WG.1.4
01	05	Identificirati odnos između dobrog vođenja i faze provedbe	3.1.5	WG.1.5
01	06	Identificirati odnos između dobrog vođenja i faze zaključenja	3.1.6	WG.1.6

Šifra područja nastavnog plana PA		Područje nastavnog plana: Načelo: sudjelovanje	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Razumjeti glavne koncepte i odnose načela sudjelovanja		
01	01	Razumjeti što je to načelo sudjelovanja i zašto je važno	3.2.1	PA.1.1
01	02	Identificirati odnos između sudjelovanja i faze identificiranja i definiranja	3.2.2	PA.1.2
01	03	Identificirati odnos između sudjelovanja i faze pripreme	3.2.3	PA.1.3
01	04	Identificirati odnos između sudjelovanja i faze planiranja	3.2.4	PA.1.4
01	05	Identificirati odnos između sudjelovanja i faze provedbe	3.2.5	PA.1.5
01	06	Identificirati odnos između sudjelovanja i faze zaključenja	3.2.6	PA.1.6

Šifra područja nastavnog plana CO		Područje nastavnog plana: Načelo: sveobuhvatnost	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Razumjeti glavne koncepte i odnose načela sveobuhvatnosti		
01	01	Razumjeti što je to načelo sveobuhvatnosti i zašto je važno	3.3.1	CO.1.1
01	02	Identificirati odnos između sveobuhvatnosti i faze identificiranja i definiranja	3.3.2	CO.1.2
01	03	Identificirati odnos između sveobuhvatnosti i faze pripreme	3.3.3	CO.1.3
01	04	Identificirati odnos između sveobuhvatnosti i faze planiranja	3.3.4	CO.1.4
01	05	Identificirati odnos između sveobuhvatnosti i faze provedbe	3.3.5	CO.1.5
01	06	Identificirati odnos između sveobuhvatnosti i faze zaključenja	3.3.6	CO.1.6

Šifra područja nastavnog plana IN		Područje nastavnog plana: Načelo: integriranost	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			

		Razumjeti glavne koncepte i odnose načela integriranosti		
01	01	Razumjeti što je to načelo integriranosti i zašto je važno	3.4.1	IN.1.1
01	02	Identificirati odnos između integriranosti i faze identificiranja i definiranja	3.4.2	IN.1.2
01	03	Identificirati odnos između integriranosti i faze pripreme	3.4.3	IN.1.3
01	04	Identificirati odnos između integriranosti i faze planiranja	3.4.4	IN.1.4
01	05	Identificirati odnos između integriranosti i faze provedbe	3.4.5	IN.1.5
01	06	Identificirati odnos između integriranosti i faze zaključenja	3.4.6	IN.1.6

Šifra područja nastavnog plana AP		Područje nastavnog plana: Načelo: prilagodljivost	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Razumjeti glavne koncepte i odnose načela prilagodljivosti		
01	01	Razumjeti što je to načelo prilagodljivosti i zašto je važno	3.5.1	AP.1.1
01	02	Identificirati odnos između prilagodljivosti i faze identificiranja i definiranja	3.5.2	AP.1.2
01	03	Identificirati odnos između prilagodljivosti i faze pripreme	3.5.3	AP.1.3
01	04	Identificirati odnos između prilagodljivosti i faze planiranja	3.5.4	AP.1.4
01	05	Identificirati odnos između prilagodljivosti i faze provedbe	3.5.5	AP.1.5
01	06	Identificirati odnos između prilagodljivosti i faze zaključenja	3.5.6	AP.1.6

Šifra područja nastavnog plana AD		Područje nastavnog plana: Prilagodba tečaja Project DPro	Referencija	Puna šifra nastavnog plana
Tema	Podtema			
		Poznavanje činjenica, pojmova i koncepata povezanih s područjem nastavnog plana Prilagodba tečaja Project DPro		
01	01	Podsjetiti se načela prilagodbe	4.1	AD.1.1
		Razumjeti područje nastavnog plana Prilagodba tečaja Project DPro		
02	01	Razumjeti čimbenike koje valja uzeti u obzir pri prilagodbi tečaja Project DPro projektima	4.2	AD.2.1
02	02	Razumjeti ulogu sustava u prilagodbi alata i tehnika tečaja Project DPro	4.2	AD.2.2
02	03	Razumjeti odnos između profila rizika projekta i odabira alata i tehnika tečaja Project DPro	4.2	AD.2.3
02	04	Cijeniti potrebna razmatranja pri provedbi projekata primjenom tečaja Project DPro preko provedbenih partnera	4.2	AD.2.4

Prilog IV.: Pojmovnik

Aktivnosti	Radnje koje se obavljaju i preko kojih se ulazi (financijski, ljudski, tehnički i vremenski resursi) mobiliziraju kako bi se proizvela ostvarenja (obuka, izgradnja itd.) nekog projekta za koji osoblje može biti odgovorno i koje, ako se zbroje, proizvode rezultate
Na temelju imovine	Metoda koja pokušava otkriti i naglasiti jake strane u zajednicama kao sredstvo održivog razvoja
Preispitivanje nakon rada	Jednostavna, brza i svestrana aktivnost učenja koja se može upotrijebiti kako bi se identificirale i zabilježile lekcije i znanje koje proizlazi iz projekta
Pretpostavke	Hipoteze o potrebnim uvjetima, internim i eksternim, koji su identificirani u dizajnu kako bi se osiguralo da pretpostavljeni uzročno-posljedični odnosi funkcioniraju kao što je očekivano i da planirane aktivnosti proizvedu očekivane
Osnovica	Činjenična referentna točka o uvjetima ili uspješnosti prije početka neke intervencije – potrebna je kako bi poslužila kao osnova za praćenje, evaluaciju i kontrolu projekta
Procjene odozdo prema gore	Ova tehnika procjenjivanja započinje konzultiranjem s istim ljudima koji su odgovorni za projektne zadatke i zbrajanjem njihovih procjena u sveobuhvatni globalni budžet.
Kapaciteti	Sposobnosti, vještine, razumijevanja, stavovi, vrijednosti, odnosi, ponašanja, motivacije, resursi i uvjeti koji pojedincima, organizacijama, mrežama/sektorima i širim socijalnim sustavima omogućuju obavljanje funkcija i postizanje ciljeva tijekom vremena
Certifikat	Dokument koji se izdaje osobi nakon uspješno završenog tečaja
Kompetencije	Integrirani skup vještina, znanja, stavova i ponašanja koji su potrebni za učinkovito obavljanje određenog posla, uloge ili situacije
Projektni sažetak	Pregled na visokoj razini projekta, pisan kako bi ishodio povratne informacije prije angažiranja resursa za razvoj opsežnog prijedloga
Rušenje rokova	Dodavanje dodatnih resursa projektu za ubrzavanje napretka rasporeda
Potvrda	Dokaz o kvalifikaciji, kompetenciji ili dozvoli koji se odnosi na neku osobu

Kritični put	Slijed aktivnosti koji predstavlja najdulji put između početka i kraja projekta
Točka odlučivanja	Glavne kontrolne točke koje se upotrebljavaju za završavanje i prihvaćanje proizvoda za određenu fazu projekta i prelazak na sljedeću fazu
Raščlanjivanje	Tehnika razdvajanja ili razbijanja ostvarenja projekta u manje elemente, komponente ili dijelove
Razvojna organizacija	Spektar organizacija koje ulaze u širok kontinuum pomoći i razvoja u svojim projektima i praksama: jedan kraj kontinuum olakšava dugoročne, participativne razvojne programe u područjima kao što su okoliš, zdravlje, obrazovanje i poljoprivreda, a drugi kraj kontinuum uključuje izravniju provedbu brzih i privremenih projekata pomoći za ljude koji se suočavaju s gladi, beskućništvom ili oskudicom uslijed iznenadnih prirodnih katastrofa ili sukoba
Ubrzani postupak	Ubrzani postupak (<i>fast tracking</i>) rasporeda projekta obavljanjem aktivnosti koje bi se obično obavljale jedna za drugom, ali se umjesto toga obavljaju paralelno.
Stagnacija projekta	Vrijeme za koje se neki zadatak u mrežnom dijagramu projekta može odgoditi, a da to ne uzrokuje kašnjenje u odnosu na datum zaključenja projekta.
Ganttov dijagram	Stupčasti dijagram koji grafički prikazuje raspored projektnih aktivnosti
Cilj	Konačni rezultat ili učinak najviše razine (transformacija, održivost, sredstva za život, dobrobit itd.) kojima projekt doprinosi – konačan cilj u brojnim logičkim okvirima.
Utjecaj	Značajan učinak ili dugoročni rezultat (identificiran razinama ishoda i ciljeva u brojnim logičkim okvirima)
Ulazi	Resursi koje projekt mora mobilizirati i primijeniti na projektne aktivnosti (ljudski i financijski resursi, oprema itd.)
Problem	Rizik koji se upravo dogodio. Može biti u obliku neriješene odluke, situacije ili problema koji će značajno utjecati na projekt.
Dnevnik problema	Dostupan dokument ili baza podataka koji sažima probleme, njihov trenutni status i tko je trenutno odgovoran za rješavanje

Iteracija	Čin ponavljanja procesa drugi, treći ili više puta kako bi se postigao željeni cilj, meta ili rezultat
Logistika	Proces planiranja, provedbe i kontroliranja djelotvornog, troškovno učinkovitog protoka i skladištenja sirovina, inventara tijekom obrade, gotovih proizvoda i povezanih informacija od mjesta nastanka do mjesta potrošnje radi usklađivanja s klijentovim zahtjevima
MEAL	Praćenje, evaluacija, odgovornost i učenje
NGO	Nevladine organizacije (eng. <i>non-government organizations</i>) – pokrata i pojam koji se općenito upotrebljava za neprofitne organizacije u razvojnim u humanitarnim sektorima
Mrežni dijagram	Slikovni sažetak odluka i tijekova koji čine postupak ili proces od početka do kraja
Ishodi	Ono za što se očekuje da će projekt postići na razini korisnika (npr. postupna uporaba znanja i vještina u stvarnoj praksi, transport robe izgrađenim cestama tijekom vremena) i što će doprinijeti promjenama na razini populacije (smanjena pothranjenost, povećani prihodi, povećani urodi itd.) koje se zbrajaju i pomažu u postizanju ciljeva i učinka tijekom vremena
Rezultati	Materijalna ostvarenja koja proizlaze iz projektnih aktivnosti, uključujući proizvode, dobra, usluge i promjene (npr. obučene ljude s povećanim znanjem i vještinama, kvalitetu gradnje cesta) koja se zbrajaju i doprinose željenim ishodima
Parametarska procjena	Uporaba povijesnih podataka iz sličnih projekata kako bi se izradile procjene za projektne aktivnosti. Ova tehnika procjenjivanja manje se oslanja na ljude, a više na statističke podatke.
PM	Pokrata koja se upotrebljava za upravljanje projektom, eng. <i>project management</i>
Nabava	Planiranje i provođenje svih aspekata kupnje resursa, uključujući izradu specifikacija, istraživanje tržišta dobavljača, pregovaranje, aktivnosti kupnje, upravljanje ugovorima i kontrolu inventara
Opseg proizvoda	Sva traženja ostvarenja projekta koja ispunjavaju dogovorene specifikacije. (Što će biti isporučeno.)

Program	Skupina povezanih projekata kojima se koordinirano upravlja kako bi se postigle koristi i kontrola koje nije moguće postići ako se njima upravlja pojedinačno
Projekt	Skup aktivnosti koji ispunjava dogovorene ciljeve u definiranom vremenskom razdoblju s dogovorenim skupom resursa
Projektna povelja	Dokument koji vrlo detaljno opisuje projekt i koji se upotrebljava kako bi se voditelju projekta odobrilo da započne s radom
Kontrola projekta	Proces mjerenja i izvještavanja o napretku i poduzimanja korektivnih radnji kako bi se osiguralo da se ispune ciljevi projekta
Plan provedbe projekta	Sveobuhvatna i logička prezentacija detaljnog modela projekta kako bi se osiguralo da će se provesti na vrijeme, u okviru opsega i u okviru budžeta
Upravljanje projektom	Planiranje, organizacija i upravljanje resursima kako bi se postigla uspješna realizacija specifičnih ciljeva, ishoda i rezultata
Voditelj projekta	Stručnjak u području upravljanja projektima čija je odgovornost planiranje, provedba i zaključivanje projekata kako bi se postigla uspješna realizacija specifičnih ciljeva, ishoda i rezultata
Projektni prijedlog	Jasna i sažeta ponuda koja traži odobrenje od potencijalnog financijera za isporuku proizvoda i/ili usluga kao odgovor na zahtjev donatora ili predviđene potrebe
Opseg projekta	Sav posao koji je potreban za ostvarenje opsega proizvoda. (Kako će se ostvarenja izraditi i isporučiti.)
Rizik	Potencijalan učinak nesigurnosti na ciljeve projekta
Procjena odozgo prema dolje	Tehnika procjene oslanja se na relativno malo skupinu „stručnjaka“ koji rade na izradi globalne procjene projekta koja se zatim raščlanjuje u manje pakete aktivnosti.
Struktura raščlambe rada (WBS)	Hijerarhijski popis zadataka izrađen raščlanjivanjem projekta na komponente i raščlanjivanjem procesa projekta u sve detaljnije zadatke

Prilog V.: Popis slika

Slika 1: Stručnjaci za Project DPro po godinama – kumulativno	13
Slika 2: Projektni izazovi.....	17
Slika 3: Trokut trostrukog ograničenja	21
Slika 4: Klasifikacija ograničenja projekta.....	22
Slika 5: Projekti, programi i portfelj.....	23
Slika 6: Načela upravljanja projektom	27
Slika 7: Balansiranje između umijeća i znanosti upravljanja projektom	30
Slika 8: Model kompetencija tečaja Project DPro	30
Slika 9: Primjer životnog ciklusa upravljanja projektom Izvor: wwf.panda.org	33
Slika 10: Fazni model tečaja Project DPro	34
Slika 11: Interakcija faza tečaja Project DPro	35
Slika 12: Točke odlučivanja u faznom modelu tečaja Project DPro.....	37
Slika 13: Primjeri internih točaka odlučivanja kod identificiranja i definiranja	39
Slika 14: Fazni model tečaja Project DPro – identificiranje i definiranje.....	41
Slika 15: Prilika za troškovno učinkovito upravljanje izmjenama	43
Slika 16: Bradshawove kategorije socijalnih potreba	52
Slika 17: Vennov dijagram za Delta River – iz perspektive obitelji.....	56
Slika 18: Problemsko stablo za Delta River.....	58
Slika 19: Stablo ciljeva za Delta River.....	59
Slika 20: Stablo rješenja / drugih mogućnosti za Delta River	60
Slika 21: Potrebe projekta za ljudskim resursima.....	71
Slika 22: Teorija promjene programa Delta Rivera.....	74
Slika 23: Fazni model tečaja Project DPro – priprema.....	77
Slika 24: Faze projekta	80
Slika 25: Primjeri sastava odbora.....	89
Slika 26: Skica faza za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru	92
Slika 27: Fazni model tečaja Project DPro – planiranje	97
Slika 28: Pet koraka planiranja rasporeda	104
Slika 29: Primjeri pitanja o definiranju opsega projekta	106
Slika 30: Primjer WBS-a – grafički oblik	107
Slika 31: Primjer WBS-a – indirektan rad.....	108

Slika 32: Paket aktivnosti WBS-a za projekt izgradnje zahoda	109
Slika 33: Primjer zahoda	110
Slika 34: Uporaba mrežnog dijagrama za određivanje redoslijeda aktivnosti izgradnje zahoda	110
Slika 35: Mrežni dijagram za komponentu izgradnje zahoda projekta Delta River.....	114
Slika 36: Mrežni dijagram za komponentu izgradnje zahoda projekta Delta River – kritični put	115
Slika 37: Ganttov dijagram za projekt izgradnje zahoda (ograničena izgradnja)	117
Slika 38: Plan faza	128
Slika 39: Fazni model tečaja Project DPro – provedba	131
Slika 40: Mrežni dijagram za komponentu izgradnje zahoda projekta Delta River.....	135
Slika 41: Ubrzani postupak rasporeda projekta izgradnje zahoda	135
Slika 42: Rušenje rokova u rasporedu projekta izgradnje zahoda.....	136
Slika 43: Ogljedna skica procesa za zahtjev za izmjenu projekta	147
Slika 44: Fazni model tečaja Project DPro – zaključivanje.....	152
Slika 45: Scenariji zaključenja	154
Slika 46: Izvještaj o obavljenom.....	163
Slika 47: Načela upravljanja projektom	165
Slika 48: Proces planiranja, činjenja, učenja i pregledavanja	181

Prilog VI.: Popis tablica

Tablica 1: Sažetak upravljanja projektom, programom i portfeljem.....	25
Tablica 2: Karakteristike modela kompetencija tečaja Project DPro	32
Tablica 3: Primjeri točaka odlučivanja u projektu Delta River.....	39
Tablica 4: Planiranje prikupljanja podataka za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru	48
Tablica 5: Prednosti i nedostaci sekundarnih podataka.....	49
Tablica 6: Prednosti i nedostaci primarnih kvantitativnih podataka	49
Tablica 7: Prednosti i nedostaci primarnih kvalitativnih podataka	49
Tablica 8: Tipovi podataka	50
Tablica 9: Kategorije dionika.....	55
Tablica 10: Matrica analize dionika	57
Tablica 11: Analiza opsega	61
Tablica 12: Vertikalna logika logičkog okvira	63
Tablica 13: Opisi logičkog okvira.....	63
Tablica 14: Horizontalna logika logičkog okvira.....	64
Tablica 15: Pretpostavke, 1. primjer.....	65
Tablica 16: Pretpostavke, 2. primjer.....	65
Tablica 17: Smjernice za pokazatelje po razini logičkog okvira	66
Tablica 18: Logistički okvir za projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru	68
Tablica 19: Matrica procjene rizika	83
Tablica 20: Registar rizika – projekt izgradnje zahoda u Delta Riveru.....	86
Tablica 21: Strategija angažiranosti dionika	87
Tablica 22: Razlike između projektnog prijedloga i plana provedbe projekta	98
Tablica 23 Opseg proizvoda i opseg projekta	105
Tablica 24: Budžet temeljen na aktivnostima.....	114
Tablica 25: Što, zašto, kada i kako praćenja	118
Tablica 26: Što, zašto, kada i kako evaluacije	119
Tablica 27: Zbirna tablica za evaluaciju	119
Tablica 28: MEAL – šest ključnih elemenata.....	121
Tablica 29: Plan komunikacije.....	123
Tablica 30: Strategija angažiranosti dionika	123
Tablica 31: Matrica RACI za Delta River.....	125

Tablica 32: UNDP-ove kategorije imovine	126
Tablica 33: Matrica planiranja tranzicije.....	129
Tablica 34: Ogladni budžet za šestomjesečni projekt (uključujući stvarne troškove u 3. mjesecu)	137
Tablica 35: Primjer budžeta šestomjesečnog projekta (uključujući podatke iz analize ostvarene vrijednosti)	139
Tablica 36: Kombinacije rezultata za analizu ostvarene vrijednosti.....	140
Tablica 37: Dnevnik problema	143
Tablica 38: Tablica za praćenje uspješnosti pokazatelja	144
Tablica 39: Kontrolni popis za plan održivosti	157
Tablica 40: Izmijenjeni dnevnik problema	163
Tablica 41: Primjer prilagodbe alata za upravljanje projektom	185

Prilog VII.: Uvjeti i smjernice za komunikaciju brenda Project DPro

Vodič Project Management for Development Professionals Guide (Project DPro Guide) i svi drugi vodiči, metode, alati i materijali koje proizvodi PM4NGOs, kao što su vodič Program DPro Guide i dodatni materijali, dijele se i zaštićeni su na temelju međunarodne licencije Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0. Svi su vodiči registrirani i označeni međunarodnim standardnim knjižnim brojem (ISBN).

Stručnjaci, treneri i svi korisnici smiju kopirati i širiti materijale na bilo kojem mediju i u bilo kojem formatu te ih prilagođavati — miješati, preoblikovati i nadograđivati samo ako pripišu odgovarajuće zasluge udruzi PM4NGOs i ako ne upotrebljavaju materijale u komercijalne svrhe.



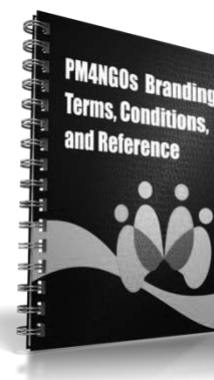
Autorsko pravo i licencija Creative Commons Attribution za vodič Project DPro Guide i sve druge prethodno navedene metode udruge PM4NGOs primjenjuju se na sve korisnike neovisno o tome jesu li oni u formalnom ili neformalnom partnerskom odnosu s udrugom PM4NGOs.

Kako se u praksi mogu upotrebljavati materijali tečaja Project DPro i udruge PM4NGOs?

Vodič Project DPro Guide i druge metode udruge PM4NGOs možete kopirati i širiti u bilo kojem formatu, u potpunoj verziji ili pomiješano, preoblikovano i prilagođeno, sve dok to **nije u komercijalne svrhe**. Drugim riječima, vodiče i materijale udruge PM4NGOs ili bilo koje materijale koje razvijete, a koji sadrže vodiče i metode udruge PM4NGOs morate nuditi **besplatno**.

Ako kopirate i širite vodiče i materijale udruge PM4NGOs, **morate pripisati odgovarajuće zasluge**, navesti poveznicu na licenciju i navesti jesu li provedene kakve izmjene. Uporaba logotipa i metoda vizualne identifikacije udruge PM4NGOs mora slijediti smjernice za brendiranje udruge PM4NGOs.

Na mrežnoj stranici udruge PM4NGOs dijelimo kratku referenciju za uporabu logotipa udruge PM4NGOs i naših metoda te naziva na vašoj mrežnoj stranici ili publikaciji. To možete činiti razumno, ali nikako na način koji sugerira da PM4NGOs podržava vas, vašu organizaciju ili razvijene i podijeljene materijale.



Prilog VIII.: Popis referencija

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15, DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle
- International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.
- Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.
- Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.
- McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.
- Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.
- Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.

Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.

Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.

Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.

United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).

Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services

World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.