

**KURIKULUM**

**PISANJE**

**PROJEKTHNIH PRIJEDLOGA**

Severin Rakić



**PARTNERSHIPS IN HEALTH**  
**PARTNERSTVO ZA ZDRAVLJE**

Bosna i Hercegovina



Ovaj projekat finansira  
Evropska unija



**PISANJE  
PROJEKTNIH  
PRIJEDLOGA**  
KURIKULUM

AUTOR:

*Severin Rakić*

IZDAVAČ:

*Udruženje Partnerstvo za zdravlje*

UREDNIK:

*Tarik Prašo*

LEKTOR:

*Rade Marković*

DTP & GRAFIČKI DIZAJN:

*Edin Turkušić*

ŠTAMPA:

*Avdić 3A d.o.o.*

TIRAŽ:

*200 primjeraka, Prvo izdanje, Sarajevo, 2014.*

-----  
CIP - Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna i univerzitetska biblioteka

Bosne i Hercegovine, Sarajevo

005.8:614.2

RAKIĆ, Severin

Pisanje projektnih prijedloga : kurikulum / [autor Severin Rakić]. - Sarajevo : Udruženje

Partnerstvo za zdravlje, 2014. - 57 str. ; 21 cm

Bibliografija: str. 56-57

ISBN 978-9958-568-20-6

COBISS.BH-ID 21731334  
-----

© Partnerstvo za zdravlje / Partnerships in Health. Sva prava pridržana.

Korištenje i objavljivanje ove publikacije ili njenih dijelova na bilo koji način i bilo kojim sredstvima komunikacije i informisanja nije dozvoljeno bez pismenog odobrenja Partnerstva za zdravlje / Partnerships in Health.

Ova publikacija izrađena je uz pomoć Europske unije.

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Udruženja Partnerstvo za zdravlje / Partnerships in Health i ni na koji način ne odražava stavove Europske unije.





Doprinos organizacija civilnog društva jačanju partnerskog dijaloga  
i suradnje vladinog i nevladinog sektora u sistemu javnog zdravlja

[WWW.SJZ.BA](http://WWW.SJZ.BA)

## SADRŽAJ

OPIS EDUKACIJE	11
<i>Obrazloženje potrebe za edukacijom</i>	11
<i>Cilj</i>	12
<i>Ciljne grupe</i>	12
<i>Očekivane kompetencije</i>	13
<i>Sadržaj edukacije</i>	13
NASTAVNA JEDINICA 1: Projektni ciklus (prvi dan)	13
NASTAVNA JEDINICA 2: Finansijeri projekata i izvori finansiranja značajni za organizacije aktivne u zdravstvu BiH (prvi dan)	14
NASTAVNA JEDINICA 3: Uloga različitih aktera u pripremi projekta	14
NASTAVNA JEDINICA 4: Analiza problema i postavljanje ciljeva projekta	14
NASTAVNA JEDINICA 5: Izrada narativnog dijela projektne aplikacije	15
NASTAVNA JEDINICA 6: Izrada finansijskog dijela projektne aplikacije	15
<i>Metodika izvođenja nastave</i>	15
<i>Evaluacija rada učesnika</i>	16
<i>Uslov za dodjelu certifikata</i>	16
<i>Kontakt sati</i>	19
<i>Sati samostalnog rada učesnika</i>	19
<i>Kalendarsko trajanje edukacije</i>	19
<i>Sedmični raspored</i>	19
<i>Broj i profil predavača</i>	19

<i>Optimalna veličina grupe učesnika</i>	19
<i>Minimalan broj učesnika</i>	19
NAČIN IZVOĐENJA EDUKACIJE	19
PROJEKTNI CIKLUS	21
FINANSIJERI PROJEKATA I IZVORI FINANSIRANJA ZNAČAJNI ZA ORGANIZACIJE AKTIVNE U ZDRAVSTVU BIH	27
ULOGA RAZLIČITIH AKTERA U PRIPREMI PROJEKTA	33
ANALIZA PROBLEMA I POSTAVLJANJE CILJEVA PROJEKTA	39
IZRADA NARATIVNOG DIJELA PROJEKTNE APLIKACIJE	45
IZRADA FINANSIJSKOG DIJELA PROJEKTNE APLIKACIJE	53
AGENDA EDUKACIJE	59
OSNOVNA LITERATURA	65







Doprinos organizacija civilnog društva jačanju partnerskog dijaloga  
i suradnje vladinog i nevladinog sektora u sistemu javnog zdravlja

[WWW.SJZ.BA](http://WWW.SJZ.BA)

## OPIS EDUKACIJE

### Obrazloženje potrebe za edukacijom

Mnoge zdravstvene ustanove u zemljama jugoistočne Evrope imaju problem sa nivoom i redovnošću priliva sredstava, koje dobijaju kroz ugovore sa institucijama zaduženim za administraciju obaveznog zdravstvenog osiguranja. U takvoj situaciji prinuđene su tražiti dodatne izvore prihoda iz kojih bi se finansirale vanredne i razvojne aktivnosti. Da bi zadovoljile zahtjeve finansijera projekata, javne zdravstvene ustanove i institucije zdravstvenog sistema često moraju tražiti partnere u pripremi i realizaciji projekata. Partneri mogu biti lokalne organizacije civilnog društva, organizacije iz privatnog sektora, akademske institucije i/ili ustanove i organizacije iz drugih zemalja.

Projektne aktivnosti su osnovni izvor finansiranja za mnoge organizacije civilnog društva. Pojedine organizacije civilnog društva raspolažu osobljem čije su vještine pripreme projekata bolje izgrađene nego kod osoblja javnih zdravstvenih ustanova (npr. poznavanje engleskog jezika, uspostavljanje kontakata sa potencijalnim finansijerima, zagovaranje ili korištenje kompjuterskih programa koji olakšavaju izradu plana projektnih aktivnosti). Saradnja i partnerstvo između javnog sektora i organizacija civilnog društva omogućava iskorištavanje prednosti obje strane u ostvarivanju zajedničkog interesa – dolaska do projekata koje će zajednički realizovati.

Priprema projekta je prva faza u projektom ciklusu, koja mora biti uspješno završena da bi moglo doći do faze realizacije projekta. Priprema i pisanje projekta je poduhvat koji podrazumijeva odluku sa nivoa vrha organizacije da se projekt pripremi; timski rad uključenih pojedinaca iz organizacije sa jasnom podjelom uloga, poslova i zadataka; stalnu razmjenu informacija među članovima tima koji priprema projekt, kao i određeno vrijeme posvećeno pripremanjima da bi projekt bio uspješno napisan i predat u skladu sa zahtjevima iz poziva za dostavljanje prijedloga projekata. Da bi priprema projekta bila uspješno završena, članovi tima za pripremu projekta trebaju raspolagati potrebnim znanjima i vještinama iz ove oblasti.

---

Kao prioritetni sadržaji koje ovaj kratki kurs pokriva odabrani su oni koji pripremaju učesnike edukacije za obavljanje sljedećih poslova:

- ▷ pronalaženje mogućih izvora finansiranja projekata,
- ▷ pronalaženje adekvatnih partnera za pripremu i realizaciju projekata, i
- ▷ priprema projektnih prijedloga u formi i na način koji je prihvatljiv za potencijalne finansijere projekata.

---

### Cilj

Učesnici će biti osposobljeni da učestvuju u radu timova za pripremu projekata, uvažavajući pritom osnovne principe projektnog menadžmenta i zahtjeve finansijera projekata.

Svrha ovog kratkog kursa nije jačanje kompetencija potrebnih za realizaciju projekata. Ovi sadržaji trebaju biti obrađeni kroz zasebnu edukaciju, koja će predstavljati nastavak ovog kratkog kursa.

---

### Ciljne grupe

Primarna ciljna grupa je osoblje zdravstvenih ustanova, organizacija civilnog društva i institucija zdravstvenog sistema, čije odgovornosti obuhvataju (ili će obuhvatati) učešće u radu timova zaduženih za pripremu projekata.

Početni dio edukacije (teme 1 i 2) može se samostalno koristiti za podizanje svijesti direktora zdravstvenih ustanova, odnosno njihovih najbližih saradnika o značaju projekata i njihovoj ulozi u građenju odnosa sa potencijalnim finansijerima projekata.

---

---

### Očekivane kompetencije

Nakon aktivnog učešća na ovoj kratkoj edukaciji, učesnici će biti sposobni da:

- ▷ objasne značaj projekata za njihovu organizaciju,
- ▷ utvrde potencijalne finansijere projekata u zdravstvu u Bosni i Hercegovini,
- ▷ prepoznaju mogućnosti za izgradnju partnerstava kojim se povećavaju šanse njihove organizacije za dobijanje projektnih sredstava,
- ▷ uz učešće svih relevantnih aktera izrade stablo problema,
- ▷ koncipiraju logički okvir projekta, i
- ▷ obrazlože opravdanost uključivanja pojedinih stavki u prijedlog budžeta projekta.

---

### Sadržaj edukacije

#### **NASTAVNA JEDINICA 1: Projektni ciklus (prvi dan)**

- ▷ Osnovne karakteristike projekata u zdravstvu
  - ▷ Značaj projekata za zdravstvene ustanove i organizacije civilnog društva aktivne u zdravstvenom sektoru
  - ▷ Faze u projektnom ciklusu
  - ▷ Osnovne aktivnosti u fazi planiranja projekta
  - ▷ Ključni aspekti realizacije projekata
-

---

### **NASTAVNA JEDINICA 2: Finansijeri projekata i izvori finansiranja značajni za organizacije aktivne u zdravstvu BiH (prvi dan)**

- ▷ Pristupi za utvrđivanje potencijalnih finansijera projekata
- ▷ Građenje odnosa sa potencijalnim finansijerima projekata
- ▷ Raspoloživi EU fondovi i mogućnost njihovog korištenja
- ▷ Procedure koje finansijeri koriste pri dodjeli sredstava

### **NASTAVNA JEDINICA 3: Uloga različitih aktera u pripremi projekta (prvi dan)**

- ▷ Utvrđivanje zainteresovanih strana
- ▷ Utvrđivanje potreba, interesa i pozicija ključnih aktera
- ▷ Analiza efekata projekta na ciljne grupe i krajnje korisnike
- ▷ Potreba za partnerstvom između organizacija civilnog i javnog sektora u pripremi i realizaciji projekata

### **NASTAVNA JEDINICA 4: Analiza problema i postavljanje ciljeva projekta (drugi dan)**

- ▷ Povezanost politika, programa i projekata
  - ▷ Utvrđivanje osnovnog problema
  - ▷ Mapiranje uzroka osnovnog problema
  - ▷ Prevođenje stabla problema u ciljeve projekta
  - ▷ Elementi dobro postavljenog cilja
-

---

### **NASTAVNA JEDINICA 5: Izrada narativnog dijela projektne aplikacije (treći i četvrti dan)**

- ▷ Priprema logičkog okvira projekta
- ▷ Priprema plana projektnih aktivnosti
- ▷ Sastav projektnog tima i uloge članova tima
- ▷ Predstavljanje kapaciteta nosioca projekta i partnera u projektu
- ▷ Vidljivost projektnih aktivnosti
  
- ▷ Specifična pitanja od značaja za finansijere projekata (ravnopravnost polova, partnerstvo između javnog i drugih sektora, zaštita životne sredine, inovativnost, prava manjina, osjetljive grupacije stanovništva)

### **NASTAVNA JEDINICA 6: Izrada finansijskog dijela projektne aplikacije (četvrti dan)**

- ▷ Prihvatljivost troškova za finansijera projekta
- ▷ Opravdanost budžetskih stavki
- ▷ Podaci potrebni za pripremu budžeta projekta
- ▷ Obezbeđivanje sufinansiranja za projekt
- ▷ Specifični zahtjevi u pripremi projektnih aplikacija prema EU fondovima

---

#### **Metodika izvođenja nastave**

Predviđeni sadržaji biće obrađeni kroz:

1. Direktna rad sa učesnicima, koji će se sastojati od: (1) predavanja, tokom kojih će biti izloženi osnovni principi projektnog menadžmenta koje treba uvažavati tokom pripreme projekata,
-

(2) diskusija sa učesnicima, tokom kojih će biti razmotrene mogućnosti i ograničenja u primjeni tih principa od strane organizacija iz kojih dolaze i (3) grupnih vježbi, tokom kojih će učesnici imati priliku da primijene izložene principe u uslovima samostalnog rada na pripremi projekta,

2. Samostalan rad učesnika (između svih dana nastave, uz najveći intenzitet rada između drugog i trećeg dana).

---

### **Evaluacija rada učesnika**

Kao okvir za evaluaciju biće korišten Kirkpatrickov model za evaluaciju edukacije:

- ▷ Učesnici kursa će zadnjeg dana nastave, kroz popunjavanje odgovarajućeg upitnika, biti u prilici da iskažu svoje reakcije na edukaciju.
- ▷ Očekivanja učesnika biće evidentirana prvog dana nastave tokom uvodnog predavanja da bi njihova ispunjenost mogla biti ocijenjena na kraju edukacije.
- ▷ Znanje učesnika biće ocijenjeno pred početak (prvog dana nastave tokom uvodnog predavanja) i na kraju edukacije (zadnjeg dana nastave). Za ocjenu znanja korišće se testovi sa izborom između više ponuđenih odgovora. Rezultat na završnom testu neće biti korišten kao kriterijum za dodjelu certifikata učesnicima.

Formalna evaluacija će se provoditi putem praćenja prisustva učesnika nastavi i nivoa njihovog učešća u izvršenju grupnih zadataka.

---

### **Uslov za dodjelu certifikata**

Certifikat o završenom kursu biće dodijeljen učesnicima koji su prisustvovali svim danima nastave i aktivno učestvovali u vježbama i diskusijama.



## NAČIN IZVOĐENJA EDUKACIJE

<b>Kontakt sati</b>	24 sata (4 dana po 6 sati)
<b>Sati samostalnog rada učesnika</b>	5 sati za samostalni rad učesnika (čitanje materijala i završavanje zadataka između dana edukacije)
<b>Kalendarsko trajanje edukacije</b>	Jedna ili dvije sedmice
<b>Sedmični raspored</b>	Optimalno je da se nastava organizuje tokom dvije uzastopne sedmice (dva bloka od po dva dana). Nastava može biti organizovana i u jednom bloku (četiri uzastopna dana), ako to bude eksplicitan zahtjev učesnika, ali se time javlja rizik od njihovog preopterećenja količinom informacija.
<b>Broj i profil predavača</b>	Za svaki dan edukacije je potrebno obezbijediti 2–3 predavača, sa praktičnim iskustvom u pripremi i realizaciji projekata, finansiranih od strane različitih donatora i međunarodnih organizacija.
<b>Optimalna veličina grupe učesnika</b>	16–20
<b>Minimalan broj učesnika</b>	12

## Nastavna jedinica 1: PROJEKтни CIKLUS

<b>Svrha nastavne jedinice</b>	Tokom prve nastavne jedinice učesnici će se upoznati sa osnovnim karakteristikama projekata i projektnog ciklusa, čije razumijevanje je neophodno za pripremu projektnih prijedloga.
<b>Specifični ciljevi</b>	<p>Nakon aktivnog učešća u ovoj nastavnoj jedinici, učesnici će biti sposobni da:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▷ objasne šta su projekti,</li><li>▷ objasne značaj projekata za njihovu organizaciju,</li><li>▷ navedu faze projektnog ciklusa i</li><li>▷ navedu osnovne aktivnosti u fazi planiranja projekta.</li></ul>
<b>Sadržaj nastavne jedinice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▷ Osnovne karakteristike projekata u zdravstvu</li><li>▷ Značaj projekata za zdravstvene ustanove i organizacije civilnog društva aktivne u zdravstvenom sektoru</li><li>▷ Faze u projektnom ciklusu</li><li>▷ Osnovne aktivnosti u fazi planiranja projekta</li><li>▷ Ključni aspekti realizacije projekata</li></ul>
<b>Metodološki pristup obradi nastavne jedinice</b>	Tokom predavanja će biti obrađeni svi sadržaji predviđeni za ovu nastavnu jedinicu (osnovne karakteristike projekata; uloge i načini učešća zdravstvenih ustanova i organizacija civilnog društva u realizaciji projekata; veza projekata sa redovnim funkcionisanjem organizacija; faze u projektnom ciklusu; aktivnosti u fazi planiranja projekata; mjesto i uloga pisanja projektnih prijedloga u odnosu na druge aktivnosti u fazi planiranja projekta).

Interaktivni rad će biti iskorišten na početku prve nastavne jedinice da bi se izvršilo upoznavanje učesnika sa ciljevima i načinom izvođenja kursa, omogućilo međusobno upoznavanje učesnika i predavača, te prikupile informacije potrebne za evaluaciju kursa (očekivanja učesnika i ulazni test).

**Trajanje nastave** 90 minuta

<b>Raspodjela vremena</b>	Predavanja	60 minuta
	Interaktivni rad sa učesnicima	30 minuta
	Samostalni rad učesnika	ne

**Smjernice za predavače i facilitatore**

Uvod u kurs i upoznavanje sa učesnicima (30 minuta):

- ▷ Uvodnih 5 minuta iskoristiti za predstavljanje načina izvođenja nastave.
- ▷ U okviru upoznavanja tražiti od učesnika da rade u parovima i da nakon međusobnog upoznavanja svako od njih: (1) ostalima predstavi drugu osobu i (2) na samoljepljivi papirić napiše očekivanja od kursa.
- ▷ Po prikupljanju očekivanja svih učesnika, facilitator će ih povezati sa ciljevima kursa i skrenuti pažnju učesnika na nerealna očekivanja.
- ▷ Zadnjih 5 minuta iskoristiti za popunjavanje anonimnog ulaznog testa od strane učesnika (test se sastoji od 10 tvrdnji, za svaku od kojih će trebati odabrati da li je tačna ili netačna).

Predavanje „Značaj projekata u zdravstvu i projektni ciklus“ (60 minuta):

- ▷ Predavač treba konstantno pokušavati da animira grupu na aktivno učešće u predavanju i postavljanje pitanja. Ciljana pitanja mogu biti upućena pojedinim učesnicima, odabranim na osnovu informacija o njihovim prethodnim iskustvima sa pripremom projekata (prikupljenih tokom uvodnog dijela).
- ▷ Prilikom objašnjavanja faza projektnog ciklusa, težište treba staviti na fazu planiranja projekta, a u okviru nje naglasiti uloge i veze ostalih aktivnosti sa samim pisanjem projektnih prijedloga.
- ▷ Za predavanja je potrebno koristiti primjere projekata koji su realizovani u zdravstvu BiH (projekte o kojima su detaljne informacije dostupne na web stranicama da bi se učesnici kasnije mogli dodatno informisati).
- ▷ Tokom predavanja je potrebno samo okvirno predstaviti koncepte koji će biti razrađeni u ostalim nastavnim jedinicama (npr. logički okvir projekta, akteri u realizaciji projekta). Potrebno je izbjeći zalaženje u detaljna objašnjenja, koja će uslijediti u nastavku edukacije.

---

### **Ključne poruke**

Svaki projekt predstavlja skup aktivnosti koje su jasno usmjerene ka ostvarivanju specifičnih ciljeva u okviru definisanog vremenskog perioda i ograničenog budžeta. Organizacije mogu biti zainteresovane za učešće u projektima iz različitih razloga. Svaki projekt prolazi kroz tri faze u svom životnom ciklusu (planiranje; implementacija; i monitoring i evaluacija). Da bi došlo do faze implementacije, prethodno mora biti uspješno završena faza planiranja projekta. Pisanje projektnih prijedloga je jedna od aktivnosti u fazi planiranja projekata koja mora biti dobro koordinirana sa drugim aktivnostima koje joj prethode.

---

---

<b>Priprema učesnika za nastavu</b>	Nije potrebna
<b>Štampani materijal za učesnike</b>	Kopija prezentacije (štampana 3 slajda na listu, obostrano)
<b>Drugi potrebni resursi</b>	Laptop, projektor, prezenter, markeri, flipčart, platno za projektor, samoljepljivi „Post It“ papirići
<b>Osnovna literatura</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Europska komisija (2008) Načini pružanja pomoći. <i>Svezak 1: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom</i>. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU.</li><li>2. European Commision (2004) <i>Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines</i>. Brussels: EuropeAid Cooperation Office.</li><li>3. FASID (2008) <i>Project cycle management – Management tool for development assistance (Participatory planning)</i>. 7th edition. Tokyo: Foundation for Advanced Studies on International Development.</li><li>4. Project Management Institute (2004) <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)</i>. Third edition. Newtown Square: Project Management Institute.</li><li>5. Rakić S. i Antonić D. (u štampi) <i>Uvod u zdravstveni menadžment</i>. Banjaluka: PanEvropski Univerzitet Apeiron.</li></ol>

---

## Nastavna jedinica 2:

### FINANSIJERI PROJEKATA I IZVORI FINANSIRANJA ZNAČAJNI ZA ORGANIZACIJE AKTIVNE U ZDRAVSTVU BIH

**Svrha nastavne jedinice** Tokom ove nastavne jedinice učesnici će se upoznati sa mogućnostima za finansiranje projekata u zdravstvu u Bosni i Hercegovini, pristupima i procedurama koje trebaju poznavati da bi dobili šansu da pripreme projektnu aplikaciju.

**Specifični ciljevi** Nakon aktivnog učešća u ovoj nastavnoj jedinici, učesnici će biti sposobni da:

- ▷ utvrde potencijalne finansijere projekata u zdravstvu u Bosni i Hercegovini, i
- ▷ utvrde procedure koje je potrebno uzeti u obzir prilikom pripreme projektnog prijedloga prema EU fondovima.

**Sadržaj nastavne jedinice**

- ▷ Pristupi za utvrđivanje potencijalnih finansijera projekata
- ▷ Građenje odnosa sa potencijalnim finansijerima projekata
- ▷ Raspoloživi EU fondovi i mogućnost njihovog korištenja
- ▷ Procedure koje finansijeri projekata koriste pri dodjeli sredstava

**Metodološki pristup obradi nastavne jedinice** Tokom predavanja će biti objašnjeno koji pristupi stoje učesnicima na raspolaganju za utvrđivanje potencijalnih finansijera projekata (sa posebnim osvrtom na EU fondove i ulazne kriterijume), zašto je značajno poznavati procedure koje finansijeri projekata koriste prilikom dodjele sredstava i koje pristupe organizacije mogu koristiti za građenje odnosa sa potencijalnim finansijerima projekata.

	Interaktivni rad će biti iskorišten da bi, na osnovu informacija dobijenih tokom predavanja, učesnici edukacije samostalno pokušali da na internetu nađu finansijere kojima bi njihove organizacije mogle uputiti prijedlog projekta i otvorene pozive za dostavljanje prijedloga projekata.	
<b>Trajanje nastave</b>	90 minuta	
<b>Raspodjela vremena</b>	Predavanja	45 minuta
	Interaktivni rad sa učesnicima	45 minuta
	Samostalni rad učesnika	ne
<b>Smjernice za predavače i facilitatore</b>	Predavanje „Finansijeri projekata i izvori finansiranja značajni za organizacije aktivne u zdravstvu u BiH“ (45 minuta):	
	<p>▷ Predavanje iskoristiti za obradu svih predviđenih sadržaja. Predavač treba dati praktične primjere iz ličnog iskustva sa pronalaženjem finansijera projekata i građenja odnosa sa njima. Primjeri trebaju biti vezani za kontekst zdravstvenih sistema u BiH.</p> <p>Vježba „Utvrđivanje potencijalnih finansijera projekata“ (45 minuta):</p> <p>▷ Učesnike edukacije je potrebno podijeliti u grupe od po 2–3 osobe. Svakoj grupi na raspolaganju treba da stoji barem jedan laptop sa omogućenim pristupom internetu. Zadatak za sve grupe treba biti da, na osnovu informacija koje su dobili tokom predavanja, na internetu pokušaju pronaći: (1) dva ili tri potencijalna finansijera za projekte koje bi njihove organizacije mogle realizovati i (2) najavljene, otvorene ili nedavno zatvorene pozive za dostavljanje prijedloga projekata, koji su relevantni za njihove organizacije.</p>	

- ▷ Učesnicima je potrebno dati 20–25 minuta za ovaj zadatak. Isto toliko vremena je potrebno predvidjeti za razgovor sa učesnicima o tome kako su pristupili zadatku i do kojih su rezultata došli. Facilitator treba pripremiti listu potencijalnih finansijera, sajtova i očekivanih poziva za projekte, koju će distribuirati učesnicima na kraju vježbe.
- ▷ Zbog sinhronizacije aktivnosti, vježbu treba voditi ista osoba koja je prethodno držala predavanje u okviru ove nastavne jedinice.
- ▷ Problem u realizaciji vježbe može predstavljati nepoznavanje engleskog jezika od strane učesnika. Male grupe u kojima se niko ne služi engleskim jezikom će se moći fokusirati samo na lokalne prilike za finansiranje. Facilitator treba iskoristiti takvu situaciju da bi učesnicima skrenuo pažnju da će im u njihovim organizacijama u timu biti potrebna osoba koja se aktivno služi engleskim jezikom.

---

### **Ključne poruke**

Projekti koji se realizuju u zdravstvenom sistemu predstavljaju jedan od instrumenata za ostvarivanje zdravstvenih politika. Da bi došlo do realizacije projekta, moraju se poklopiti interesi finansijera projekata i organizacija koje realizuju projekte. Organizacije iz Bosne i Hercegovine trenutno imaju ograničen pristup EU fondovima iz kojih se mogu finansirati projekti u zdravstvu. Da bi se utvrdili potencijalni finansijeri projekata, potrebno je iz različitih izvora prikupiti informacije o svim organizacijama koje raspolažu sredstvima za ovu namjenu (lokalne institucije, ambasade, međunarodne organizacija i fondacije). Uspostavljanje i održavanje kontakata sa finansijerima projekata omogućuje pravovremeno dobijanje informacija o mogućnostima za finansiranje i lobiranje kojim se omogućuje privlačenje tih sredstava. Najbolje je dobiti informaciju o predstojećem pozivu za dostavljanje prijedloga projekata u momentu kada on još nije ni raspisan.

---



---

<b>Priprema učesnika za nastavu</b>	Nije potrebna
<b>Štampani materijal za učesnike</b>	1. Kopija prezentacije (štampana 3 slajda na listu, obostrano) 2. Materijal za izvođenje vježbe
<b>Drugi potrebni resursi</b>	4–8 laptopa sa pristupom internetu, projektor, prezenter, markeri, flipčart, platno za projektor
<b>Osnovna literatura</b>	1. Cross Border Institution Building. <i>Priručnik za pripremu projekata</i> . 2. Europska komisija (2008) Načini pružanja pomoći. <i>Svezak 1: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom</i> . Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU. 3. European Commision (2010) <i>Communication and visibility manual for European Union external actions</i> . Brussels: EuropeAid Cooperation Office. 4. European Commision (2014) <i>Procurement and grants for European Union external actions: A practical guide</i> . 5. Forum za koordinaciju donatora (2013) <i>Pregled aktivnosti donatora 2011-2012</i> . Sarajevo: Ministarstvo finansija i trezora BiH. 6. Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije (2011) <i>IPA rečnik pojmova</i> . Beograd: Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije.

---

## Nastavna jedinica 3:

### ULOGA RAZLIČITIH AKTERA U PRIPREMI PROJEKTA

<b>Svrha nastavne jedinice</b>	Tokom ove nastavne jedinice učenici će se upoznati sa pristupima za utvrđivanje zainteresovanih strana, analizu aktera i utvrđivanje potreba za partnerima u pripremi i realizaciji projekata.
<b>Specifični ciljevi</b>	<p>Nakon aktivnog učešća u ovoj nastavnoj jedinici, učenici će biti sposobni da:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▷ ocijene zainteresovanost pojedinih aktera za realizaciju određenog projekta,</li><li>▷ odrede ciljne grupe i krajnje korisnike projekta, i</li><li>▷ prepoznaju mogućnosti za izgradnju partnerstava, kojim se povećavaju šanse njihove organizacije za dobijanje projektnih sredstava.</li></ul>
<b>Sadržaj nastavne jedinice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▷ Utvrđivanje zainteresovanih strana</li><li>▷ Utvrđivanje potreba, interesa i pozicija ključnih aktera</li><li>▷ Analiza efekata projekta na ciljne grupe i krajnje korisnike</li><li>▷ Potreba za partnerstvom između organizacija civilnog i javnog sektora u pripremi i realizaciji projekata</li></ul>
<b>Metodološki pristup obradi nastavne jedinice</b>	Tokom kraćeg uvodnog predavanja će biti objašnjen pojam akter (zainteresovana strana) i značaj analize aktera za pripremu projekta.

Ova nastavna jedinica će uglavnom biti obrađena kroz interaktivni rad sa učesnicima edukacije. Rad u manjim i većim grupama će biti baziran na FASID-ovoj metodologiji participativnog planiranja projekata. Učesnici će imati priliku da učestvuju u analizi zainteresovanih pojedinaca, grupa i organizacija u svrhu izrade potencijalnog projekta.

**Trajanje nastave** 165 minuta

<b>Raspodjela vremena</b>	Predavanja	15 minuta
	Interaktivni rad sa učesnicima	150 minuta
	Samostalni rad učesnika	ne

**Smjernice za predavače i facilitatore**

Predavanje: „Analiza aktera i priprema projekata“ (15 minuta):

- ▷ Predavanje iskoristiti za upoznavanje učesnika edukacije sa osnovnim pojmovima (akter/zainteresovana strana, zahtjev, očekivanje), objašnjavanje svrhe takve analize i predstavljanje načina rada u ostatku prvog dana.

Vježba „Utvrdivanje i analiza aktera“ (135 minuta):

- ▷ Pri izvođenju ove vježbe facilitator treba učesnicima davati primjer participativnog rada sa grupom aktera.
- ▷ U vježbi je potrebno koristiti vizuelna pomagala (flipčarte i samoljepljive papire većeg formata), koja omogućavaju dolazak do konsenzusa unutar grupe aktera.

---

▷ Vježba treba teći u nekoliko koraka: (1) sa učesnicima usaglasiti širu oblast u kojoj se može razmatrati priprema projekta (izbor oblasti zavisi od sastava grupe učesnika), (2) učesnike podijeliti u 3–4 male grupe, (3) od svih grupa zatražiti da na samoljepljivim papirićima napišu aktere zainteresovane za odabranu oblast, poštujući princip da na jednom papiriću bude navedena samo jedan akter, (4) na osnovu prijedloga svih grupa usaglasiti listu aktera, (5) zajedno sa grupom klasifikovati utvrđene aktere u ponuđene kategorije, (6) zajedno sa učesnicima analizirati ciljne grupe i krajnje korisnike projekta, (7) zajedno sa učesnicima odabrati ostale ključne aktere koje je potrebno analizirati, (8) svakoj od manjih grupa dati u zadatak analizu 2 aktera i (9) razmotriti rezultate analiza.

▷ Rezultate grupnog rada sačuvati za upotrebu tokom narednih dana nastave.

Diskusija „Potreba za partnerstvima u pripremi i realizaciji projekata“ (15 minuta):

▷ Diskusiju bazirati na rezultatima prethodne vježbe. Koristeći izrađenu analizu aktera, od učesnika kursa prvo zatražiti da samostalno utvrde prednosti izgradnje partnerstava, kao i da se osvrnu na dosadašnje iskustva svojih organizacija. Facilitator treba iznijeti svoj stav tek nakon što učesnici edukacije iscrpe svoje ideje.

▷ Na kraju diskusije zamoliti učesnike da do narednog dana pročitaju odabrani tekst o analizi problema, analizi ciljeva i izboru projekta.

---

---

**Ključne poruke**

Svi akteri zainteresovani za određeni projekt mogu se svrstati među:

- ▷ korisnike projekta,
- ▷ strane na koje će projekt ostvariti negativan uticaj,
- ▷ donosiocice odluka,
- ▷ finansijere projekta,
- ▷ agencije za implementaciju,
- ▷ lidere iz zajednice,
- ▷ potencijalne protivnike, i
- ▷ strane od kojih se očekuje podrška.

Pojedini akteri mogu paralelno biti svrstani u više navedenih grupa. Za temeljnije sagledavanje pozicije svakog od aktera potrebno je raspolagati osnovnim informacijama o njemu (npr. broj, struktura, sredstva sa kojima raspolaže, tehničke sposobnosti, političke veze), njegovim problemima, potrebama, očekivanjima, jakim i slabim stranama.

---

**Priprema učesnika za nastavu**

Nije potrebna

---

**Štampani materijal za učesnike**

Kopija prezentacije (štampana 3 slajda na listu, obostrano)

---

**Drugi potrebni resursi**

Markeri, 2–3 flipčarta, dodatna rolna papira za flipčart, selotejp, samoljepljivi „Post It“ papirići velikog formata u više boja, laptop, projektor, prezenter, platno za projektor

---

---

**Osnovna  
literatura**

1. Cross Border Institution Building. *Priručnik za pripremu projekata.*
2. Europska komisija (2008) Načini pružanja pomoći. *Svezak 1: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom.* Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU.
3. FASID (2008) *Project cycle management – Management tool for development assistance (Participatory planning).* 7th edition. Tokyo: Foundation for Advanced Studies on International Development.
4. Savez samostalnih sindikata Srbije (2010) *Priručnik za pisanje predloga projekata prema zahtevima EU za IPA fondove: Priručnik za edukatore.*



## Nastavna jedinica 4:

### ANALIZA PROBLEMA I POSTAVLJANJE CILJEVA PROJEKTA

<b>Svrha nastavne jedinice</b>	Tokom ove nastavne jedinice učesnici će dobiti priliku da probaju praktičnu primjenu analize problema i korištenja rezultata te analize za formulisanje ciljeva i odabir projekta.
<b>Specifični ciljevi</b>	<p>Nakon aktivnog učešća u ovoj nastavnoj jedinici, učesnici će biti sposobni da:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▷ uz učešće relevantnih aktera izrade stablo problema,</li><li>▷ na osnovu stabla problema formulišu ciljeve projekta, i</li><li>▷ procijene da li su ciljevi projekta ispravno postavljeni.</li></ul>
<b>Sadržaj nastavne jedinice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▷ Povezanost politika, programa i projekata</li><li>▷ Utvrđivanje osnovnog problema</li><li>▷ Mapiranje uzroka osnovnog problema</li><li>▷ Prevođenje stabla problema u ciljeve projekta</li><li>▷ Elementi dobro postavljenog cilja</li></ul>
<b>Metodološki pristup obradi nastavne jedinice</b>	<p>Tokom kraćeg uvodnog predavanja će biti objašnjeno koji se analitički pristupi mogu koristiti u koncipiranju projekta i kako oni pomažu u pripremi projektne aplikacije.</p> <p>Ova nastavna jedinica će uglavnom biti obrađena kroz interaktivni rad sa učesnicima edukacije. Rad u manjim i većim grupama će biti baziran na FASID-ovoj metodologiji participativnog planiranja projekata. Učesnici će imati priliku da učestvuju u analizi problema i korištenja rezultata te analize za formulisanje ciljeva i odabir projekta.</p>



<b>Trajanje nastave</b>	340 minuta	
<b>Raspodjela vremena</b>	Predavanja	20 minuta
	Interaktivni rad sa učesnicima	320 minuta
	Samostalni rad učesnika	60 minuta
<b>Smjernice za predavače i facilitatore</b>	Predavanje „Analitički pristupi koji se koriste u koncipiranju projekata“ (20 minuta):	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Predavanje iskoristiti za upoznavanje učesnika edukacije sa metodologijom planiranja projekata i ulogom analitičkih pristupa u pripremi projektne aplikacije.</li> <li>▷ Ne zalaziti u tehničku razradu pojedinih analitičkih pristupa koji će biti obrađeni tokom vježbi koje slijede. Fokusirati se na razumijevanje potrebe za korištenjem analitičkih pristupa tokom pripreme projekta.</li> </ul>	
	Vježba „Analiza problema“ (130 minuta):	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Vježba se sastoji od dvije cjeline (70+60 minuta). Cilj vježbe je da učesnici izrade stablo problema u oblasti koja je odabrana tokom obrade prethodne nastavne jedinice. Za izvođenje vježbe potrebna su dva facilitatora.</li> <li>▷ Tokom uvoda u vježbu, facilitator treba objasniti princip formiranja stabla problema i uz učešće učesnika utvrditi ključni problem i njegove posljedice. Nakon toga se, uz učešće čitave grupe učesnika, definišu 3–4 primarna uzroka problema. Učesnici se dijele u onoliko manjih grupa koliko je primarnih uzroka utvrđeno. Svaka grupa dobija zadatak da dalje razradi jedan od primarnih uzroka problema, koristeći samoljepljive „Post It“ papiriće koje organizuje na jednom listu za flipčart. U drugom dijelu vježbe (nakon pauze) svaka grupa prezentira svoj rad drugim grupama, pri čemu jedna od ostalih grupa dobija zadatak da ih kritikuje. Tokom zadnjih 15-ak minuta vježbe svaka grupa ima priliku da koriguje svoj dio problemskog stabla na osnovu povratnih informacija od drugih grupa i facilitatora.</li> </ul>	

---

Vježba „Formulisanje ciljeva“ (150 minuta):

- ▷ Vježba se sastoji od dvije cjeline (60+90 minuta). Cilj vježbe je da učesnici, na osnovu stabla problema, izrade stablo ciljeva u datoj oblasti. Za izvođenje vježbe potrebna su dva facilitatora.
- ▷ Tokom uvoda u vježbu, facilitator treba objasniti principe i elemente dobro postavljenog cilja. Vježba se nastavlja na prethodnu. Učesnici rade u istim grupama u kojima su pripremali stablo problema. Zadatak učesnika je da utvrđene uzroke problema pretvore u sredstva za ostvarenje ciljeva. Koristeći glavni problem i njegove primarne uzroke, facilitator demonstrira pristup pretvaranja stabla problema u stablo ciljeva. U drugoj polovini vježbe (nakon pauze) svaka grupa dobija zadatak da detaljno razradi jedan dio stabla ciljeva i da rezultate rada prezentira ostalim grupama. Na kraju vježbe, facilitator treba dati dodatna objašnjenja logike stabla ciljeva i ukazati na njegovu vezu sa logičkim okvirom projekta.

Vježba „Odabir projekta“ (60 minuta):

- ▷ Cilj vježbe je da se izrađeno stablo ciljeva analizira i da se, u okviru istog stabla, uoče mogućnosti za formulisanje više različitih projekata. Vježba se nastavlja na prethodne dvije vježbe. Facilitator na početku vježbe od grupe traži da na stablu ciljeva uoči prijedloge projekata koji bi bili interesantni za njihove organizacije. Od prijedloga koje dobije bira 2–3. Svaki od njih analizira sa učesnicima, obraćajući pažnju na ciljne grupe i njihove potrebe, ciljnu oblast, ključne aktere, potrebne inpute (uključujući i finansijska sredstva), veze sa prioritetima definisanim u zdravstvenim politikama, izvodljivost, održivost i potencijalne negativne efekte.
-

---

<b>Ključne poruke</b>	Analiza problema je zasnovana na uočavanju uzročno-posljedičnih veza u oblasti u kojoj se razmatra potreba za projektom. Problemsko stablo omogućuje vizualizaciju problema i stvaranje konsenzusa između različitih strana o uzrocima problema i njegovim posljedicama. Kao i analiza aktera, analiza problema služi da se razjasni postojeća situacija. Analiza ciljeva polazi od analize problema, a zasniva se na uočavanju veza između situacija koje pomažu rješavanju problema i načina kojima se dolazi do takvih situacija. Kroz analizu ciljeva se dolazi do šireg spektra rješenja koja vode ka rješavanju problema. Odabir projekata polazi od analize ciljeva. To je proces tokom kojeg se vrši selekcija ciljeva koje je, uz data vremenska i finansijska ograničenja, moguće ostvariti u sklopu pojedinog projekta.
<b>Priprema učesnika za nastavu</b>	Između prvog i drugog dana nastave učesnici trebaju da: <ol style="list-style-type: none"><li>1. pročitaju odabrani tekst o analizi problema, analizi ciljeva i izboru projekta (dužina teksta 8–10 stranica) i</li><li>2. razmotre analizu aktera urađenu tokom prethodne nastavne jedinice i predlože dopune analize.</li></ol>
<b>Štampani materijal za učesnike</b>	Kopija prezentacije (štampana 3 slajda na listu, obostrano)
<b>Drugi potrebni resursi</b>	Markeri, 2–3 flipčarta, dodatna rolna papira za flipčart, selotejp, samoljepljivi „Post It“ papirići velikog formata u više boja, laptop, projektor, prezenter, platno za projektor
<b>Osnovna literatura</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cross Border Institution Building. <i>Priručnik za pripremu projekata</i>.</li><li>2. Draganić J., Šehović I. i Pulić E. (2005) <i>Priručnik za nevladine organizacije: Priprema i pisanje projektnih prijedloga; Priprema budžeta za projekte; Upravljanje projektom</i>. Sarajevo: Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu, Ured za Bosnu i Hercegovinu.</li></ol>

---

3. Europska komisija (2008) Načini pružanja pomoći. *Svezak 1: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom*. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU.
4. FASID (2008) *Project cycle management – Management tool for development assistance (Participatory planning)*. 7th edition. Tokyo: Foundation for Advanced Studies on International Development.
5. Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije (2011) *Priručnik za izradu logičke matrice: Ključni alat za upravljanje projektnim ciklusom*. Beograd: Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije.

## Nastavna jedinica 5:

### IZRADA NARATIVNOG DIJELA PROJEKTNE APLIKACIJE

**Svrha nastavne jedinice** Tokom ove nastavne jedinice učesnici će se upoznati sa principima izrade narativnog dijela projektne aplikacije i dobiti priliku da u praksi probaju izradu odabranih segmenata projektnog prijedloga.

**Specifični ciljevi** Nakon aktivnog učešća u ovoj nastavnoj jedinici, učesnici će biti sposobni da:

- ▷ koncipiraju logički okvir projekta,
- ▷ učestvuju u određivanju uloga i poslova članova projektnog tima,
- ▷ učestvuju u izradi plana projektnih aktivnosti, i
- ▷ odaberu informacije kojima se predstavljaju kapaciteti njihove organizacije za učešće u realizaciji projekta.

**Sadržaj nastavne jedinice**

- ▷ Priprema logičkog okvira projekta
- ▷ Priprema plana projektnih aktivnosti
- ▷ Sastav projektnog tima i uloge članova tima
- ▷ Predstavljanje kapaciteta nosioca projekta i partnera u projektu
- ▷ Vidljivost projektnih aktivnosti
- ▷ Specifična pitanja od značaja za finansijere projekata (ravnopravnost polova, partnerstvo između javnog i drugih sektora, zaštita životne sredine, inovativnost, prava manjina, osjetljive grupacije stanovništva)

**Metodološki pristup obradi nastavne jedinice**

Tokom kraćih uvodnih predavanja biće objašnjeni značaj i uloga logičkog okvira u planiranju projekata (treći dan edukacije), cjeline od kojih se sastoji narativni dio prijedloga projekta, zahtjevi finansijera projekata za vidljivošću projektnih aktivnosti i pristupi za predstavljanje odgovora predlagača projekta na neka od specifičnih pitanja koja su od značaja za finansijere projekata (četvrti dan edukacije).

Ova nastavna jedinica će uglavnom biti obrađena kroz interaktivni rad sa učesnicima edukacije.

Rad i manjim i većim grupama trećeg dana edukacije će biti baziran na FASID-ovoj metodologiji participativnog planiranja projekata. Učesnici edukacije će imati priliku da učestvuju u pripremi logičkog okvira za projekt iz oblasti relevantne za njih.

Rad u malim grupama koristiće se za simuliranje odabranih koraka (predstavljanje partnera u projektu, priprema plana projekta i priprema opisa poslova za članove projektnog tima) u pisanju prijedloga projekta od strane tima određenog za pripremu projekta.

<b>Trajanje nastave</b>	555 minuta (raspoređeno na treći i četvrti dan nastave)	
<b>Raspodjela vremena</b>	Predavanja	45 minuta
	Interaktivni rad sa učesnicima	510 minuta
	Samostalni rad učesnika	4 sata
<b>Smjernice za predavače i facilitatore</b>	<p>Predavanje „Značaj i uloga logičkog okvira u planiranju projekata“ (15 minuta):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Predavanje iskoristiti za objašnjenje uloge i značaja logičkog okvira u planiranju projekata. Ne zalaziti u tehničku razradu pripreme logičkog okvira, koja će biti obrađena tokom vježbe koja slijedi.</li> </ul>	

---

Vježba „Izrada logičkog okvira projekta“ (360 minuta):

- ▷ Ova vježba se može nadovezati na zadnju vježbu u sklopu prethodne nastavne jedinice (tokom koje je utvrđeno više mogućnosti za pripremu prijedloga projekata, u okviru istog stabla ciljeva) ili poći od stabla problema/stabla ciljeva koje su učesnici samostalno pripremili između dva bloka nastave. Drugi pristup je poželjnija opcija. Prvi pristup treba koristiti u slučaju da je veći broj učesnika došao na drugi blok bez prethodne pripreme.
  - ▷ Za vježbu je predviđen čitav nastavni dan, što omogućuje da svaka manja grupa učesnika zajednički izradi barem jedan logički okvir projekta. Facilitator treba da bazira svoj pristup na omogućavanju učesnicima da pokušavaju i griješe u izradi matrice.
  - ▷ Vježba je podijeljena u četiri cjeline, tokom kojih je potrebno: (1) na osnovu stabla ciljeva ispuniti prvu kolonu u matrici (krajnji cilj-svrha-rezultati-aktivnosti), (2) ostalim grupama predstaviti opis projekta, (3) doraditi prvu kolonu matrice na osnovu povratnih informacija od ostalih grupa, (4) definisati indikatore i izvore za njihovu verifikaciju, (5) sa facilitatorom i ostalim grupama razmotriti predložene indikatore, (6) doraditi matricu na osnovu povratnih informacija, (7) definisati ključne pretpostavke, (8) ponovo preispitati horizontalnu i vertikalnu logiku matrice, (9) prezentirati matricu ostalim grupama i (10) pripremiti finalnu verziju matrice u elektronskoj formi.
  - ▷ Za izvođenje ove vježbe potrebna su dva facilitatora.
-

Predavanje „Priprema narativnog dijela projektne aplikacije“ (30 minuta):

- ▷ Predavanje iskoristiti za upoznavanje učesnika edukacije sa cjelinama od kojih se sastoji narativni dio prijedloga projekta, zahtjevima finansijera projekata za vidljivost projektnih aktivnosti i pristupima za predstavljanje odgovora predlagača projekta na neka od specifičnih pitanja koja mogu biti značajna za finansijere projekata (ravnopravnost polova, partnerstvo između javnog i drugih sektora, zaštita životne sredine, inovativnost, prava manjina, osjetljive grupacije stanovništva). Za potrebe predavanja je potrebno koristiti primjere projekata koji su realizovani u zdravstvu u BiH.
- ▷ Ne zalaziti u tehnike izrade onih segmenata prijedloga projekta koji će biti obrađeni tokom vježbi koje slijede.

Vježba „Priprema plana projektnih aktivnosti“ (60 minuta):

- ▷ Svrha ove vježbe je razvoj vještine pripreme plana projektnih aktivnosti. Za potrebe izvođenja vježbe je učesnike potrebno podijeliti u četiri grupe. Grupe 1 i 2 će dobiti jedan, a grupe 3 i 4 drugi zadatak. Oba zadatka će se sastojati u tome da se na osnovu kraćeg tekstualnog opisa aktivnosti (predstavljenog na maksimalno dvije stranice) u datom tabelarnom formatu pripremi plan realizacije projekta. Učesnici će trebati definisati aktivnosti, njihov raspored i kalendarsko trajanje. Dvije grupe će dobiti priliku da prezentiraju urađeno, dok će druge dvije imati priliku da kritikuju i daju prijedloge za poboljšanja.
  - ▷ Za potrebe izvođenja vježbe je potrebno odabrati planove aktivnosti iz stvarnih projekata koji su realizovani u zdravstvu u BiH. Primjeri moraju biti dovoljno jednostavni da bi se vježba mogla završiti tokom predviđenog vremena.
  - ▷ Prilikom formiranja grupa treba težiti da svaka grupa bude sastavljena od predstavnika više organizacija.
-



Vježba „Određivanje uloga članova projektnog tima“ (45 minuta):

▷ Za potrebe vježbe se koristi jedan od planova aktivnosti iz prethodne vježbe. Učesnicima se distribuira kompletiran plan projektnih aktivnosti i daje spisak pozicija članova projektnog tima. Zadatak učesnika je da, kroz rad u malim grupama, definišu poslove svakog od članova tima. Zbog vremenskog ograničenja, samo jedna grupa će imati priliku da prezentira svoj rad u cijelosti, dok će ostale grupe imati priliku da svoj rad uporede sa tom grupom i predlože poboljšanja. Za prezentaciju je potrebno odabrati grupu koja nije imala priliku za prezentaciju tokom prethodne vježbe.

Vježba „Predstavljanje kapaciteta nosioca projekta i partnera u projektu“ (45 minuta):

▷ Učesnici kursa nastavljaju rad u formiranim grupama. Svaka grupa se stavlja u ulogu zasebnog tima za pripremu prijedloga projekta. Zadatak svakog tima je da, na osnovu stvarnih podataka o organizacijama iz kojih učesnici dolaze, pripremi set informacija koje se mogu iskoristiti da se u prijedlogu projekta opišu kapaciteti partnera za implementaciju projekta, kao i njihova dosadašnja iskustva sa realizacijom projekata. Facilitator daje priliku dvjema grupama da prezentiraju rezultat svog rada, pri čemu se ponaša kao evaluator koji ima tendenciju da pronađe slabe strane njihovih aplikacija da bi ih eliminisao iz procesa odabira.

---

---

### **Ključne poruke**

▷ Narativni dio prijedloga projekta sastoji se od više segmenata. Ne postoji univerzalni šablon za pripremu projekata koji je primjenjiv u svim situacijama. Svaki finansijer projekta ima pravo zahtijevati da projekti budu pripremljeni i dostavljeni u specifičnoj formi. Logika projektne intervencije je u svakom projektu jedno od ključnih pitanja, koje finansijeri projekata obavezno uzimaju u obzir prilikom ocjene prijedloga projekata. Logički okvir projekta je alat koji omogućuje da se tokom pripreme projekta uspostavi jasna hijerarhija projektnih ciljeva. U svakom prijedlogu projekta takođe treba biti jasno u kom vremenskom roku će se realizovati aktivnosti, ko će ih realizovati, kako će odgovornosti za realizaciju aktivnosti biti podijeljene među članovima projektnog tima, da li organizacija koja aplicira za projekt raspolaže kapacitetima potrebnim za realizaciju projekta i na koji način će se kroz projekt promovisati uloga finansijera projekta u obezbjeđivanju sredstava za realizaciju.

---

### **Priprema učesnika za nastavu**

Između drugog i trećeg dana nastave učesnici trebaju da:

1. Pročitaju odabrani tekst o logičkom okviru projekta (Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije (2011) Priručnik za izradu logičke matrice: Ključni alat za upravljanje projektnim ciklusom. Beograd: Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije) i
2. Samostalno pripreme stablo problema i stablo ciljeva za jednu oblast u kojoj njihova organizacija ima interes da realizuje projekte.

---

### **Štampani materijal za učesnike**

- ▷ Kopije prezentacije (štampana 3 slajda na listu, obostrano)
  - ▷ Materijal za izvođenje vježbe „Izrada logičkog okvira projekta“
  - ▷ Materijal za izvođenje vježbe „Priprema plana projektnih aktivnosti“
  - ▷ Materijal za izvođenje vježbe „Određivanje uloga članova projektnog tima“
-

<b>Drugi potrebni resursi</b>	Markeri, 2–3 flipčarta, dodatna rolna papira za flipčart, selotejp, samoljepljivi „Post It“ papirići velikog formata u više boja, laptop, projektor, prezenter, platno za projektor
<b>Osnovna literatura</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cross Border Institution Building. Priručnik za pripremu projekata.</li><li>2. Draganić J., Šehović I. i Pulić E. (2005) Priručnik za nevladine organizacije: Priprema i pisanje projektnih prijedloga; Priprema budžeta za projekte; Upravljanje projektom. Sarajevo: Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu, Ured za Bosnu i Hercegovinu.</li><li>3. Europska komisija (2008) Načini pružanja pomoći. Svezak 1: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU.</li><li>4. Europska komisija (2009) Priručnik za komunikaciju i vidljivost za vanjske aktivnosti EU. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU.</li><li>5. European Commision (2010) Communication and visibility manual for European Union external actions. Brussels: EuropeAid Cooperation Office.</li><li>6. FASID (2008) Project cycle management – Management tool for development assistance (Participatory planning). 7th edition. Tokyo: Foundation for Advanced Studies on International Development.</li><li>7. Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije (2011) Priručnik za izradu logičke matrice: Ključni alat za upravljanje projektnim ciklusom. Beograd: Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije.</li><li>8. Project Management Institute (2004) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Third edition. Newtown Square: Project Management Institute.</li></ol>

## Nastavna jedinica 6:

### IZRADA FINANSIJSKOG DIJELA PROJEKTNE APLIKACIJE

<b>Svrha nastavne jedinice</b>	Tokom ove nastavne jedinice učesnici će se upoznati sa principima izrade finansijskog dijela projektne aplikacije i dobiti priliku da u praksi probaju izradu odabranih segmenata projektnog prijedloga.
<b>Specifični ciljevi</b>	Nakon aktivnog učešća u ovoj nastavnoj jedinici, učesnici će biti sposobni da: <ul style="list-style-type: none"><li>▷ učestvuju u izradi budžeta projekta, i</li><li>▷ obrazlože opravdanost uključivanja pojedinih stavki u prijedlog budžeta projekta.</li></ul>
<b>Sadržaj nastavne jedinice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▷ Prihvatljivost troškova za finansijera projekta</li><li>▷ Opravdanost budžetskih stavki</li><li>▷ Podaci potrebni za pripremu budžeta projekta</li><li>▷ Obezbeđivanje sufinansiranja za projekt</li><li>▷ Specifični zahtjevi u pripremi projektnih aplikacija prema EU fondovima</li></ul>
<b>Metodološki pristup obradi nastavne jedinice</b>	Tokom predavanja biće objašnjeni principi na kojima se bazira priprema finansijskog dijela projektne aplikacije, uključujući kategorije troškova koje su prihvatljive za finansijere projekata, potrebu obezbeđivanja sufinansiranja projekta i specifičnosti pripreme projektnih prijedloga za EU fondove.

Rad u malim grupama koristiće se za simuliranje odabranih koraka (priprema budžeta projekta i argumentovanje opravdanosti budžetskih stavki) u pisanju prijedloga projekta od strane tima određenog za pripremu projekta.

Zadnjih 30 minuta u ovoj nastavnoj jedinici treba iskoristiti za evaluaciju kursa.

**Trajanje nastave** 195 minuta

<b>Raspodjela vremena</b>	Predavanja	45 minuta
	Interaktivni rad sa učesnicima	150 minuta
	Samostalni rad učesnika	ne

**Smjernice za predavače i facilitatore**

Predavanje „Osnovni principi pripreme finansijskog dijela projektne aplikacije“ (45 minuta):

- ▷ Predavanje iskoristiti za upoznavanje učesnika edukacije sa principima na kojima se bazira priprema finansijskog dijela projektne aplikacije, kategorijama troškova koje su prihvatljive za finansijere projekata, potrebom obezbjeđivanja sufinansiranja projekta i specifičnostima pripreme finansijskog dijela projektnih prijedloga prilikom apliciranja prema EU fondovima. Za predavanje je potrebno koristiti primjere projekata koji su realizovani u zdravstvu BiH.
- ▷ Ne zalaziti u specifične tehnike izrade finansijskog prijedloga projekta, koje će biti obrađene tokom vježbi koje slijede.
- ▷ Predavač treba da naglasi: (1) veze između narativnog i finansijskog dijela prijedloga projekta i (2) pristupe koje finansijeri projekata koriste da bi provjerili usklađenost između ova dva dijela projektne aplikacije.

Vježba „Priprema budžeta projekta“ (60 minuta):

- ▷ Svrha vježbe je razvoj vještine pripreme budžeta projekta. Za izvođenje vježbe je potrebno podijeliti učesnike u četiri grupe. Zadatak se sastoji u tome da se na osnovu kraćeg tekstualnog opisa aktivnosti i projektnog tima (predstavljenog na maksimalno dvije stranice) u datom tabelarnom formatu pripremi budžet projekta, uvažavajući zahtjeve finansijera projekta. Učesnici će trebati definisati budžetske stavke, njihovu količinu, jedinične cijene i nivo sufinansiranja projekta. Dvije grupe će dobiti priliku da prezentiraju urađeno, dok će druge dvije grupe moći kritikovati i dati prijedloge za poboljšanja.
- ▷ Vježbu je potrebno bazirati na primjeru nekog od stvarnih projekata koji su realizovani u zdravstvu u BiH. Primjer mora biti dovoljno jednostavan da bi se vježba mogla završiti tokom predviđenog vremena.
- ▷ I ovu i narednu vježbu treba da vodi ista osoba koja je držala predavanje u sklopu ove nastavne jedinice. Tokom diskusije sa učesnicima edukacije potrebno je dati praktične savjete, bazirane na ličnom iskustvu facilitatora uz uvažavanje principa izloženih tokom predavanja.

Vježba „Argumentovanje opravdanosti budžeta projekta“ (60 minuta):

- ▷ Za potrebe vježbe koristi se kompletiran budžet projekta iz prethodne vježbe. Zadatak učesnika je da, kroz rad u malim grupama, pripreme argumentaciju opravdanosti uključivanja pojedinih stavki u budžet. Za svaku budžetsku stavku je potrebno dati obrazloženje (zašto je neophodna za realizaciju projekta i kako su formirane jedinične cijene). Jedna ili dvije grupe će imati priliku da prezentira svoj rad u cijelosti, dok će ostale grupe imati priliku da svoj rad uporede sa njima i predlože potrebne korekcije. Za prezentaciju je potrebno odabrati grupe koje nisu imale priliku za prezentaciju tokom prethodne vježbe.
-

- ▷ Facilitator treba da se ponaša kao zastupnik finansijera projekta, koji ima tendenciju da smanji budžet projekta (preispitujući jedinične cijene, količine i opravdanost budžetskih stavki), a da pri tome ne dođe do promjene obima aktivnosti ni do promjene sastava projektnog tima.

Evaluacija kursa (30 minuta):

- ▷ Donijeti sa sobom očekivanja, koja su učesnici iskazali tokom prvog dana edukacije, sistematizovana kao opšta i specifična očekivanja. Prikazati ih na projektoru i proći jedno po jedno da bi se zajedno sa učesnicima ocijenila ispunjenost očekivanja i dobili usmeni komentari učesnika na sadržaj i način izvođenja kursa. Za ovu aktivnost predvidjeti 20 minuta.
- ▷ Nakon toga učesnicima distribuirati završni test i zamoliti ih da ga anonimno popune. Izlazni test treba biti identičan kao i ulazni test da bi se omogućilo poređenje. Za ovu aktivnost predvidjeti 5 minuta. Zadnjih 5 minuta iskoristiti za popunjavanje evaluacionog upitnika od strane učesnika edukacije.

---

### **Ključne poruke**

Prilikom pripreme finansijskog dijela prijedloga projekta neophodno je uzeti u obzir sve zahtjeve i pravila postavljena od strane finansijera projekta. Finansijski dio mora biti zasnovan na narativnom dijelu projektne aplikacije. Budžet projekta se priprema u formi koju zahtijeva finansijer projekta. Sve budžetske stavke trebaju biti zasnovane na realnim cijenama i količinama za koje je moguće dati adekvatno objašnjenje. Postoje različiti načini za obezbjeđivanje sufinansiranja projektnih aktivnosti ako je takav zahtjev postavljen od strane finansijera projekta. Realna alokacija finansijskih sredstava iz budžeta sopstvene organizacije je samo jedan od tih načina.

---

<b>Priprema učesnika za nastavu</b>	Nije potrebna
<b>Štampani materijal za učesnike</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kopije prezentacije (štampana 3 slajda na listu, obostrano)</li><li>2. Materijal za izvođenje vježbe „Priprema budžeta projekta“</li><li>3. Materijal za izvođenje vježbe „Argumentovanje opravdanosti budžeta projekta“</li></ol>
<b>Drugi potrebni resursi</b>	Laptop, projektor, prezenter, markeri, flipčart, platno za projektor
<b>Osnovna literatura</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cross Border Institution Building. <i>Priručnik za pripremu projekata</i>.</li><li>2. Draganić J., Šehović I. i Pulić E. (2005) <i>Priručnik za nevladine organizacije: Priprema i pisanje projektnih prijedloga; Priprema budžeta za projekte; Upravljanje projektom</i>. Sarajevo: Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu, Ured za Bosnu i Hercegovinu.</li><li>3. European Commision (2004) <i>Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines</i>. Brussels: EuropeAid Cooperation Office.</li><li>4. Savez samostalnih sindikata Srbije (2010) <i>Priručnik za pisanje predloga projekata prema zahtevima EU za IPA fondove: Priručnik za edukatore</i>.</li></ol>





## AGENDA EDUKACIJE

### Blok 1 – Dan 1

#### Pronalaženje mogućih izvora finansiranja i partnera na projektu

R.br.	Tema	Trajanje	Vrijeme	Predavači
1.	Uvod u kurs i upoznavanje sa učesnicima	30 min.	09:00-09:30	
2.	Predavanje: Značaj projekata u zdravstvu i projektni ciklus	60 min.	09:30-10:30	
	Pauza	30 min.	10:30-11:00	
3.	Predavanje: Finansijeri projekata i izvori finansiranja značajni za organizacije aktivne u zdravstvu u BiH	45 min.	11:00-11:45	
4.	Vježba: Utvrđivanje potencijalnih finansijera projekata	45 min.	11:45-13:00	
	Pauza za ručak	60 min.	13:00-14:00	
5.	Predavanje: Analiza aktera i priprema projekata	15 min.	14:00-14:15	
6.	Vježba: Utvrđivanje i analiza aktera	75 min.	14:15-15:30	
	Pauza	15 min.	15:30-15:45	
7.	Vježba: Utvrđivanje i analiza aktera	60 min.	15:45-16:45	
8.	Diskusija: Potreba za partnerstvima u pripremi i realizaciji projekata	15 min.	16:15-17:00	

## Blok 1 – Dan 2

### Analiza problema i postavljanje ciljeva projekta

R.br.	Tema	Trajanje	Vrijeme	Predavači
1.	Predavanje: Analitički pristupi koji se koriste u koncipiranju ideje za projekt	20 min.	09:00-09:20	
2.	Vježba: Analiza problema	70 min.	09:20-10:30	
	Pauza	30 min.	10:30-11:00	
3.	Vježba: Analiza problema	60 min.	11:00-12:00	
4.	Vježba: Formulisanje ciljeva	60 min.	12:00-13:00	
	Pauza za ručak	60 min.	13:00-14:00	
5.	Vježba: Formulisanje ciljeva	90 min.	14:00-15:30	
	Pauza	15 min.	15:30-15:45	
6.	Vježba: Odabir projekta	60 min.	15:45-16:45	
7.	Zaključna razmatranja bloka 1	15 min.	16:45-17:00	

**Blok 2 – Dan 1****Izrada projektne aplikacije (narativni dio)**

R.br.	Tema	Trajanje	Vrijeme	Predavači
1.	Predavanje: Značaj i uloga logičkog okvira u planiranju projekta	15 min.	09:00-09:15	
2.	Vježba: Izrada logičkog okvira projekta	75 min.	09:15-10:30	
	Pauza	30 min.	10:30-11:00	
3.	Vježba: Izrada logičkog okvira projekta	120 min.	11:00-13:00	
	Pauza za ručak	60 min.	13:00-14:00	
4.	Vježba: Izrada logičkog okvira projekta	90 min.	14:00-15:30	
	Pauza	15 min.	15:30-15:45	
5.	Vježba: Izrada logičkog okvira projekta	75 min.	15:45-17:00	

**Blok 2 – Dan 2****Izrada projektne aplikacije (narativni i finansijski dio)**

R.br.	Tema	Trajanje	Vrijeme	Predavači
1.	Predavanje: Priprema narativnog dijela projektne aplikacije	30 min.	09:00-09:30	
2.	Vježba: Priprema plana projektnih aktivnosti	60 min.	09:30-10:30	
	Pauza	30 min.	10:30-11:00	
3.	Vježba: Određivanje uloga članova projektnog tima	45 min.	11:00-11:45	
4.	Vježba: Predstavljanje kapaciteta nosioca projekta i partnera u projektu	45 min.	11:45-12:30	
	Pauza za ručak	60 min.	12:30-13:30	
5.	Predavanje: Osnovni principi pripreme finansijskog dijela projektne aplikacije	45 min.	13:30-14:15	
6.	Vježba: Priprema budžeta projekta	60 min.	14:15-15:15	
	Pauza	15 min.	15:15-15:30	
7.	Vježba: Argumentovanje opravdanosti budžeta projekta	60 min.	15:30-16:30	
8.	Evaluacija kursa	30 min.	16:30-17:00	



Doprinos organizacija civilnog društva jačanju partnerskog dijaloga  
i suradnje vladinog i nevladinog sektora u sistemu javnog zdravlja

[WWW.SJZ.BA](http://WWW.SJZ.BA)



## OSNOVNA LITERATURA

1. Cross Border Institution Building. *Priručnik za pripremu projekata*. Dostupno na: <http://www.cbibplus.eu/sites/default/files/Project%20Preparation%20Manual,%20Serbian.pdf>
2. Draganić J., Šehović I. i Pulić E. (2005) *Priručnik za nevladine organizacije: Priprema i pisanje projektnih prijedloga; Priprema budžeta za projekte; Upravljanje projektom*. Sarajevo: Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu, Ured za Bosnu i Hercegovinu. Dostupno na: <http://www.rec.org.ba/prirucniknvo.pdf>
3. Europska komisija (2008) Načini pružanja pomoći. *Svezak 1: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom*. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU. Dostupno na: <http://www.mrrfeu.hr/default.aspx?id=805>
4. Europska komisija (2009) *Priručnik za komunikaciju i vidljivost za vanjske aktivnosti EU*. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU. Dostupno na: <http://www.mrrfeu.hr/default.aspx?id=801>
5. European Commision (2004) *Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: EuropeAid Cooperation Office. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/49a\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/49a_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)
6. European Commision (2010) *Communication and visibility manual for European Union external actions*. Brussels: EuropeAid Cooperation Office. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm)
7. European Commision (2014) *Procurement and grants for European Union external actions: A practical guide*. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical\\_guide/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_en.htm)
8. FASID (2008) *Project cycle management – Management tool for development assistance (Participatory planning)*. 7th edition. Tokyo: Foundation for Advanced Studies on International Development.
9. Forum za koordinaciju donatora (2013) *Pregled aktivnosti donatora 2011-2012*. Sarajevo: *Ministarstvo finansija i trezora BiH*. Dostupno na: [http://www.donormapping.ba/pdf/DMR\\_2011\\_2012\\_SRB.pdf](http://www.donormapping.ba/pdf/DMR_2011_2012_SRB.pdf)



10. Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije (2011) *IPA rečnik pojmova. Beograd*: Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije. Dostupno na: [http://www.seio.gov.rs/upload/publikacije/srpske/ipa\\_recnik\\_sr.pdf](http://www.seio.gov.rs/upload/publikacije/srpske/ipa_recnik_sr.pdf)
11. Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije (2011) *Priručnik za izradu logičke matrice: Ključni alat za upravljanje projektnim ciklusom*. Beograd: Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije. Dostupno na: [http://www.seio.gov.rs/upload/documents/publikacije/logicka\\_matrica.pdf](http://www.seio.gov.rs/upload/documents/publikacije/logicka_matrica.pdf)
12. Project Management Institute (2004) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Third edition. Newtown Square: Project Management Institute.
13. Rakić S. i Antonić D. (u štampi) *Uvod u zdravstveni menadžment*. Banjaluka: PanEvropski Univerzitet Apeiron.
14. Savez samostalnih sindikata Srbije (2010) *Priručnik za pisanje predloga projekata prema zahtevima EU za IPA fondove: Priručnik za edukatore*. Dostupno na: [http://www.region.vojvodina.gov.rs/upload/prirucnik\\_za\\_pisanje\\_predloga\\_projekata\\_340.pdf](http://www.region.vojvodina.gov.rs/upload/prirucnik_za_pisanje_predloga_projekata_340.pdf)







PARTNERSHIPS IN HEALTH  
PARTNERSTVO ZA ZDRAVLJE

Bosna i Hercegovina

Kurikulum za održavanje edukacije  
na temu "Pisanje projektnih prijedloga"

Sarajevo, 2014