

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa



AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

IMPRESSUM

Naslov originala: AGROPREDUZETNIK: Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Naziv na engleskom jeziku: AGROENTREPRENEUR: Project Cycle in agriculture and agribusiness development

Izdavač: Western Balkans Institute WEBIN
Jedinica Projektna trening akademija WE.T.A.
Kralja Milana 34 Beograd, Srbija
www.wb-institute.org

Prevod na engleski: Sanja Kovačević

Ilustracije: www.freepik.com

Godina izdanja: 2023.

Za citiranje: "AGROPREDUZETNIK: Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa", 2023, Western Balkans Institute WEBIN, Beograd

Dokument je dostupan je na www.wb-institute.org,
<https://www.agripreneur.online/> i <https://viralerasmus.org/>.

Sva prava zadržana. Sadržaj dokumenta može biti reprodukovan delimično, osim u komercijalne svrhe, i to tako što će se na korišćeni deo staviti referenca na autora i godinu objave ovog dokumenta.

Zahtev za reprodukciju cele publikacije poslati na office@wb-institute.org.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

“Ova publikacija je kreirana uz podršku projekta VIRAL koji finansira Evropska unija, i projekta AGRIPRENEUR koji finansira Američka ambasada u BiH. Sadržaj ove publikacije isključivo je odgovornost autora i ne predstavlja zvanične stavove donator niti izdavača”

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

REČ AUTORA

Priručnik pred vama prvenstveno je namenjen za upotrebu zainteresovanim studentima i mladima koji ulaze na tržište rada i žele da budu uspešni u projektnom finansiranju. Može biti interesantan i iskusnijim pojedincima kao inspiracija u promišljanju pojedinih segmenata rada na pripremi predloga projekata.

Priručnik se oslanja na 10+ godina iskustva autora u radu na pripremi predloga projekata (uglavnom grantova) u oblasti agro-food i ruralnog razvoja, i njihovom sprovođenju na Zapadnom Balkanu, kao i u Evropi i Africi.

Autor duguje posebnu zahvalnost na podršci tokom rada prof. na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci dr Miljanu Cvetkoviću, višem laborantu na Poljoprivrednom fakultetu mr Petru Nikoliću, kao i mladim agropreduzetnicima u Bosni i Hercegovini i studentima poljoprivrednih fakulteta na pruženoj inspiraciji.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

KORIŠĆENE SKRAĆENICE

BiH	Bosna i Hercegovina
CBC	Prekogranični program
EU	Evropka unija
GIZ	Nemačka agencija za razvojnu saradnju
IFAD	Međunarodni fond za razvoj poljoprivrede
IoT	Internet stvari
IPA	Instrument pretpristupne pomoći
LAG	Lokalna akciona grupa
LEADER	Liaison Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale Veze između aktivnosti razvoja ruralne ekonomije
LM	Logička matrica
M&E	Monitoring i evaluacija
NVO	Nevladina organizacija
PC	Projektni ciklus
PCM	Ciklus projektnog upravljanja
PM	Projektni menadžment
PMI	Institut za projektno upravljanje
QA	Osiguranje kvaliteta
SMART	Specifično, merljivo, dostižno, realistično, uvremenjeno
SAD	Sjedinjene američke države
SDG	Ciljevi održivog razvoja
UNDP	Program za razvoj Ujedinjenih nacija
WEBIN	Western Balkans Institute

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

SADRŽAJ

Tema 1:



Projektno finansiranje (putem grantova) u poljoprivredi i agrobiznisu.....	9
Značaj grantova.....	10
Izvori i dostupnost.....	12

Tema 2:



Projektni ciklus – faze razvoja projektnih predloga.	16
2.1. Identifikovanje.....	18
2.2. Planiranje.....	26
2.3. Dizajniranje.....	32
2.3.1. Logika intervencije.....	34
2.3.2. Narativ.....	45
2.3.3. Budžet.....	60

Tema 3:



Baza resursa/instrumenti/alati i preporučeni web sadržaji.....	65
Poruka za mladog agropreduzetnika.....	69

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

SPISAK SLIKA I TABELA

Slike

- Slika 1: Faze razvoja projektnih predloga
- Slika 2: Identifikacija – problem, ciljna grupa, cilj
- Slika 3: Matrica za grupisanje stejkholdera
- Slika 4: Drvo problema
- Slika 5: Drvo ciljeva
- Slika 6: Planiranje
- Slika 7: Neka pravila za postavljanje uspešnog partnerstva
- Slika 8: Opis relevantnosti projekta u 5 ključnih tačaka
- Slika 9: Najčešći horizontalni aspekti relevantnosti projekta
- Slika 10: Relevantnost – najčešće greške
- Slika 11: Metodi i metodologija
- Slika 12: Partnerstvo
- Slika 13: Uticaj, diseminacija, održivost
- Slika 14: Refleksija

Tabele

- Tabela 1: Neki mapirani izvori finansiranja putem grantova relevantni za oblast poljoprivrede u BiH
- Tabela 2: Mapiranje i analiza stejkholdera
- Tabela 3: Analiza poziva
- Tabela 4: LM – preporučeni redosled popunjavanja/definisivanja pojedinih segmenata
- Tabela 5: LM - primeri

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Tabela 6: Matrica rizika – primer

Tabela 7: Vremenski okvir radnog plana za prvih 12 meseci

Tabela 8: Korisni dodatni resursi, instrumenti I alati u pripremi predloga projekta

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa



TEMA 1:

PROJEKTNO FINANSIRANJE (PUTEM GRANTOVA) U POLJOPRIVREDI I AGROBIZNISU

Današnje rukovođenje agro-biznisom u bilo kojoj oblasti proizvodnje i usluga podrazumeva i projektno finansiranje koje može u značajnom meri doprineti održivosti i razvoju agro-biznisa, kao i bilo koje vrste poljoprivredne deletanosti, odnosno oblasti ruralnog razvoja. Mladi koji ostaju na selu, ili rade iz seoskih područja, bi trebalo da imaju znanje i potrebne veštine za finansiranje svojih ideja na gazdinstvima i van njih konkurisanjem kod različitih donatora i osvajanjem projektnih sredstava.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

U ovom segmentu Priručnika:

- i. Pravimo osvrt na ulogu i značaj koji projektno finansiranje putem grantova može imati u oblasti poljoprivrede ruralnog razvoja;
- ii. Razmatramo moguće i najzanimljivije izvore finansiranja vezane za podršku razvoju sela i poljoprivrede, a ujedno dostupnih različitim pravnim entitetima u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu BiH).

1.1. Značaj grantova u poljoprivredi i agrobiznisu

Poljoprivredna revolucija u istoriji čovečanstva počinje 10000 p.n.e. pojavom kultivacije biljaka i prolazi kroz etape: mehanizacije (od 1900. godine), Zelene revolucije (od 1960.), biotehnologije (od 1990.), digitalne revolucije (od 2000.). Pojava projektnog finansiranja vezuje se za pojavu Zelene revolucije i traje sve do danas povećavajući se u obimu sredstava.

U jeku perioda digitalne revolucije i poljoprivrede 5.0 mi danas najčešće razmišljamo o unapređenju poslovanja kroz upotrebu veštačke inteligencije, IoT, kao i mašinskog učenja. Ciljevi i prioriteti raspisanih poziva za podnošenje predloga projekata često se odnose na kombinaciju potreba za rešavanje ključnih problema u oblasti poljoprivrede u BiH i regionu Zapadnog Balkana i trenutnim trendovima u sektoru poput:

- nedostatka mladih i inovacija u ruralnim sredinama,
- nedovoljne upotrebe IKT u poljoprivredi,
- obezbeđivanje boljih uslova za razvoj održive poljoprivrede
- reforma poljoprivredne politike i politike ruralnog razvoja
- kreiranje pametnih sela
- sigurnost hrane

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

- smanjenje gubitaka u proizvodnji hrane, i slično.

Tako projektno finansiranje (putem bespovratne pomoći, odnosno grantova) danas može biti važan izvor infrastrukturnih promena u poljoprivredi, uvođenja novih usluga-delatnosti, zajedničkih istraživačkih poduhvata, povezivanja i jačanje kapaciteta aktera na poslovima od zajedničkog interesa, ili jednostavno promovisanja proizvoda, usluga i aktera u lokalnom, nacionalnom, regionalnom, a danas sve češće i globalnom kontekstu.

Grantovi su značajni jer predstavljaju izvor bespovratne pomoći koju mogu dobiti pravna lica sa različitim stepenom razvijenosti, ali i pojedinci (najčešće kroz stipendiranje kratkoročnih razmena radi ostvarivanja istraživačkih aktivnosti, odnosno završetka obrazovnog ciklusa). Grantovi mogu poslužiti kao dodatan izvor ulaganja pravnim licima iz civilnog, javnog i privatnog poput: vladinim institucijama na lokalnom i nacionalnom nivou, nevladinim organizacijama, zadrugama, malim i srednjim i velikim kompanijama, agro-preduzetnicima, univerzitetima i istraživačkim centrima.

Iako dostupni relativno velikom broju lica koja zadovoljavaju kriterijume konkurisanja, grantova je srazmerno malo, pa se dolazak do ove vrste finansijske podrške smatra visoko-kompetitivnim procesom koji zahteva specifična znanja i veštine o kojima će biti reči u Temi 2. Ipak, vredno je znati kako osvojiti grantove, jer pomoću njih agro-preduzetnici, ali i ostali akteri u poljoprivredi i ruralnom razvoju dobijaju mogućnost povezivanja i saradnje sa celim svetom.

Na kraju, za BiH je relevantno kao za država koja se želi priključiti EU, učvrsti LEADER komponentu/pristup EU u svoje programe i planiranje vezano za ruralni razvoj i dalje radi na jačanju pravno-finansijskog okvira za razvoj i funkcionisanje

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

LAG-ova (Local Action Groups) koje čine relevantni predstavnici iz sektora poljoprivrede na lokalnu – privatnog, javnog i civilnog. .

1.2. Izvori finansiranja

Podrška finansiranju projekata putem grantova može se dobiti putem konkursa kod stranih donatora, ali i dodeljivanjem namenjenih sredstava iz javne uprave na lokalnom, kantonalnom i nacionalnom nivou.

Projektno finansiranje u smislu grantova u BiH se često vezuje za napredak zemlje u procesu pridruživanja EU, pa se i porast fondova može očekivati u narednom periodu iz ovog izvora. Poljoprivredna politika je zajednička na nivou EU, pa sa tim u vezi treba očekivati promene i prilagođavanja koja će usloviti i tematski fokus otvorenih poziva za organizacije iz sektora poljoprivrede. Ipak, ne treba zanemariti ni ostale donatore prisutne u BiH.

Različiti donatori mogu imati drugačije ciljeve i prioritete, ali treba imati u vidu da je zajedničko svima da traže da podrže one projekte za koje procene da mogu imati merljiv uticaj i kreirati smislenu promenu u željenom pravcu u oblasti poljoprivrede.

Odabir izvora finansiranja zavisi od potreba koje identifikuje pravno/fizičko lice koje želi da aplikira na konkurs za dodelu bespovratnih sredstava. Po pravilu, donatori ne menjaju često svoje prioritete jer se rukovode višegodišnjim strateškim planovima i zacrtanim indikatorima koje žele da ostvare. Uvek treba imati na umu da donatori žele ono što žele, motivisani svojim pozicioniranjem u zemlji ili na globalnom nivou, ostvarenju lokalnih i nacionalnih strategija, kao

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

i međunarodno dogovorenih 17 ciljeva održivog razvoja (SDGs)¹ od kojih se minimum 5 direktno i u najvećoj meri tiču sektora poljoprivrede. Donatori često imaju interes da raspolažu sa rezultatima projekata koje podržavaju kako bi imali željene informacije i podatke koje dalje koriste u programiranju novih faza podrške, ali i ostvarivanje uticaja i kreiranje zagovaračkih pozicija.

Tabela 1: Neki mapirani izvori finansiranja putem grantova relevantni za oblast poljoprivrede u BiH

Izvor grant podrške	Osnovna namena	Mogući korisnici	Saznaj više!
Ambasada SAD u BiH, Programi BOLD i Youth Leadership	Jačanje kapaciteta mladih lidera u BiH	Organizacije civilnog društva uključujući univerzitete i NVO	https://ba.usembassy.gov/education-culture/grant-opportunities/
EU 4 AGRI, EU4 BUSINESS, Evropska komisija i UNDP	Evro-atlantske integracije, ciljevi održivog razvoja, IKT i inovacije, klimatske promene...	Preduzetnici, poljoprivredne zadruge, mikro, mala i srednja preduzeća	eu4agri.ba eu4business.ba https://www.undp.org/bs/bosnia-herzegovina/svi-projekti
CBC (IPA II, IPA III) programi prekogranične saradnje sa Srbijom, Hrvatskom, Crnom Gorom...	Prekogranična saradnja	Jedinice lokalne samouprave, univerziteti, obrazovne institucije, NVO,	https://cbc.bih-mne.org/en/ https://interreg.eu/programme/interreg-ipa-cbc-croatia-bosnia-and-herzegovina-montenegro/
GIZ	Ruralni razvoj, Ekonomski razvoj i	Jedinice lokalne samouprave, univerziteti, NVO	https://www.giz.de/en/worldwide/289.html

¹https://www.un.org/en/footballforthegoals?gclid=CjwKCAjwzJmlBhBBEiwAEJyLu1pZsW0clErC6dZOE0_WyNK0GNPns7wZco2ASLJfoF5pQddcXoUwohoCto4QAvD_BwE

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

	zapošljavanje, Klimatske promene		
IFAD - International Fund for Agricultural Development	Klasteri, razvoj ruralnih poduzeća i poljoprivrede BiH	Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva mini i mala i srednja poduzeća ili zemljoradničke/poljoprivredne zadruge	https://fmpvs.gov.ba/2021/11/16/javni-poziv-za-ucescu-u-ifad-projektu-razvoja-ruralnih-poduzeca-i-poljoprivrede/
Zapadnobalkanski fond - MOVE grants, annual calls for proposals	Saradnja institucija i pojedinaca u regionu Zapadnog Balkana	Univerziteti, obrazovne institucije, NVO, pojedinci	https://wbportal.org/applicant/ https://westernbalkansfund.org/
SMART Balkan, Vlada Norveške	Bezbednost i stabilnost Dobro upravljanje	Organizacije civilnog društva i kompanije	https://smartbalkansproject.org/sr/category/smart-vesti-sr/bosna-i-hercegovina-sr/
Program Erasmus +	Saradnja, umrežavanje, razmena, jačanje kapaciteta i inovacije u obrazovanju i obukama	Univerziteti, NVO, kompanije, javni sektor	https://www.you-net.eu/erasmus-programme-guide.html https://erasmusbih.com/en/
Horizont Evropa - Klaster # 6	Istraživanje i inovacije u oblasti hrane i poljoprivrede	Univerziteti, istraživački centri, NVO, kompanije, javni sektor	https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-6-food-bioeconomy-natural-resources-agriculture-and-environment_en

Pored ovih izvora, preporučuje se i poseta web sajtu na kome se redovno objavljuju pozivi sa grantove manje vrednosti kod različitih donatora u BiH - <https://www2.fundsforngos.org/tag/bosnia-and-herzegovina/page/61/>.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Preporučljivo je i posećivanje određenih portala na kojima se objavlju pozivi poput EUROPEAID na linku <https://webgate.ec.europa.eu/online-services/>, kao i tzv. subscribovanje na portale koji redovno objavljuju nove pozive i rezultate finansiranih projekata, ili šalju notifikacije kada se pozivi objave – EUCalls, EPALE, a mogu biti i značajan izvor informacija o potencijalnim partnerima.

Manje i novoosnovane organizacije, naročito iz ruralnih oblasti mogu biti značajna ciljna grupa mnogih donatora koji uslovljavaju velike organizacije, odnosno nacionalne i regionalne mreže tematski povezanih organizacija da deo projektinih sredstava koje dobiju iskoriste za podršku manjim organizacijama iz oblasti sličnog tematskog delovanja kroz process re-grantiranja, odnosno otvaranjem poziva za mini grantove. S tim u vezi, organizacije i agro preduzetnici bi trebalo da traže članstvo u tematskim mrežama i prate njihov rad.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa



TEMA 2:

PROJEKTNI CIKLUS – FAZE RAZVOJA PROJEKTNIH PREDLOGA

U poljoprivredi, kao i u drugim sektorima, projektno finansiranje podrazumeva znanje o projektnom ciklusu/životu projekta, odnosno fazama tokom kojih jedan projekat, kao kratkoročni poduhvat određenog obima i troškova, nastaje, sprovodi se i na kraju zatvara.

Projektini ciklus je tema od značaja za donatore, kao i za korisnike sredstava, pa postoji više različitih osvrta na definisanje faza ciklusa (najčešće korišćena objašnjenja su ona prema PMI – Project Management Institute, i ona prema Evropskoj komisiji PCM – Project Cycle Management). Autori se u pojašnjenjima

AGROPREDUZETNIK:

Projektini ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

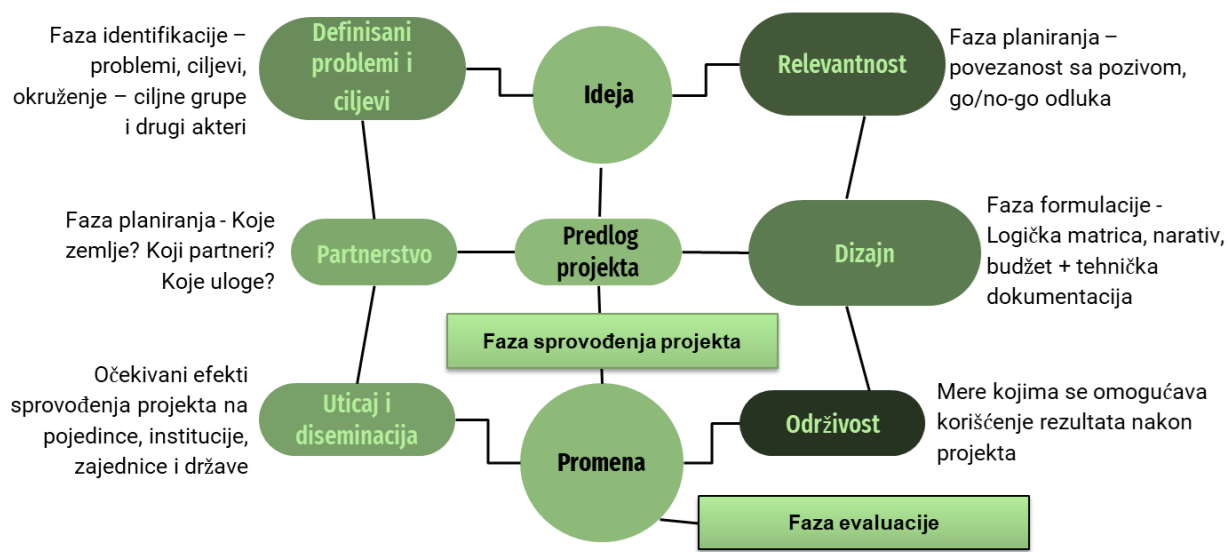
najviše rukovode PCM metodologijom koja je obogaćena autentičnim tumačenjem pojedinih faza i pripadajućih elemenata kada je reč o finansiranju putem grantova.

Projektni/programski ciklus ima 5 različitih faza – identifikacija, planiranje, dizajniranje, sprovođenje i evaluacija. Nakon poslednje 5. faze, vrši se ponovo programiranje dostupnih sredstava i kreće se u novi ciklus. U ovom delu Priručnika razmatramo detaljnije prve 3 faze projektnog ciklusa jer se one odnose na period konkurisanja za projektna sredstva, odnosno pripremom predloga projekata. Faze sprovođenja i evaluacije nisu predmet našeg interesovanja u ovom Priručniku jer se tiču perioda od dobijanja projektnih sredstava do završetka projekta, odnosno bave se projektnim menadžmentom (vidi sliku ispod).

Projekti prolaze put od ideje o projektu, preko predloga projekta i sprovođenja projekta, a radi ostvarivanje određene, željene promene. Tokom faza PC identifikacije i planiranja, govorimo o projektnoj ideji, dok se tokom faze dizajna ideja formuliše u projektni predlog. Tokom faze sprovođenja dešava se promena stanja i/ili ponašanja, koju možemo izmeriti u fazi evaluacije.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa



Slika1: Faze razvoja projektnih predloga

2.1. Identifikacija

Kako razmišljamo? Prva ili inicijalna faza projektnog ciklusa (u daljem tekstu PC) je identifikacija. U kontekstu PC, identifikacija se najčešće odnosi na pitanja *Šta se dešava, kome i zašto?* U okviru faze identifikacije najčešće govorimo o sledećim veštinama:

- Sposobnost prepoznavanje potrebe, problema, aktera, rešenja za promenom postojećeg stanja u datom kontekstu
- Sposobnost prepoznavanje prilike da se promena desi (npr. identifikacija izvora finansiranja)
- Sposobnost sagledavanja konteksta dešavanja, odnosno šire slike u kojoj promena treba da se desi

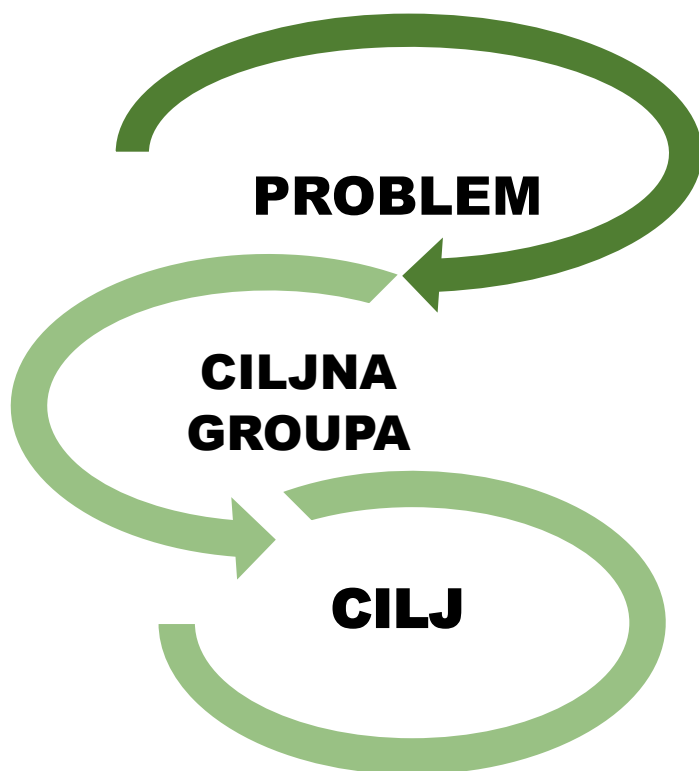
Identifikacija može biti interno motivisana (lična, pojedinačna, autentična) ili eksterno motivisana – dolazi od strane druge osobe. Posvećenost projektnoj

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

ideji je veća ukoliko je identifikacija zasnovana na internoj motivaciji pojedinca/organizacije/zajednice. U osnovi se nalaze specifične vrednosti kojima pojedinac i/ili zajednica teži, kao i specifične potrebe koje treba ispuniti prema racionalno postavljenom redosledu prioriteta.

Diskusija. Tokom faze inicijalnog razmišljanja o projektu (formiranje osnovne ideje) koja dolazi od strane pojedinca ili jedne organizacije dolazi do analize problema, rešenja i relevantnosti, kao i direktnih korisnika i drugih aktera, odnosno pitamo se na koga će naša projektna ideja imati uticaj i kako će zainteresovane strane da se ponašaju prema našoj ideji. Faza identifikacija služi da se prioriteta koji se čine konfliktnim bolje razumeju kroz participativno suočavanje glavnih aktera kada za to postoje uslovi.



Slika 2: Identifikacija – problem, ciljna grupa, cilj

Cilj faze identifikacije je jasno definisanje glavnog problema, kao i sa njim povezanih problema u datom kontekstu (negativni aspekti trenutne situacije), a zatim i uočavanje konkretnih uzročno-posledničnih veza, odnosno efekata koji

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

se dešavaju kao posledica svakog uočenog problema, kao i koji uzroci se nalaze u korenu definisanih problema.

Grafički prikaz (vizuelizacija) ovakve analize naziva se **Drvo problema**. Zatim identifikovane probleme redefinišemo u ciljeve, odnosno prebacujemo ih iz negativne vrednosti u pozitivnu kako bismo dobili **drvo ciljeva** kao buduće pozitivne realnosti do koje ćemo stići sprovođenjem naše ideje.

Koraci u definisanju drveta problema:

1. Identifikovati glavni problem
2. Identifikovati ostale probleme
3. Analiza i hijerarhija problema
4. Identifikovanje nekoliko uzroka svakog problema (ispod problema)
5. Identifikovanje posledica svakog problema (iznad problema)
6. Povezivanje uzroka i posledica upotrebom strelica (pogledati primer dole)

Koraci u definisanju drveta ciljeva:

1. Redefinisati negativne aspekte u pozitivne
2. Od problema nastaju ciljevi

U definisanju Drva problema, kao i ciljeva, potrebno je razmišljati o svim učesnicima na koje se projekat odnosi, odnosno stejholderima (zainteresovanim stranama). Stejholderi su interni (konzorcijum, odnosno partneri na projektu) i eksterni (svi akteri koji imaju ili bi mogli da imaju interes, odnosno uticaj u odnosu na projektну ideju).

Mapiranje i analiza stejholdera može da ima različite forme – od prostog tabelarnog prikaza zainteresovanih strana (uglavnom eksternih u odnosu na

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

inicijatore projektne ideje, iako u zavisnosti od problematike interni stejkholderi unutar organizacije koja je inicijator ideje mogu biti relevantni), njihovih potreba i očekivanja, interesa i uticaja zainteresovanih strana, preko grafikona/matrice, do složenijih formi analize i dokumenata. Mapiranje i analiza stejkholdera najčešće podrazumeva sledeće korake:

1. Identifikaciju stejkholdera (članovi konzorcijuma, ciljne grupe, korisnici, ostale zainteresovane strane). Najčešće se u projektima tematski vezanim za oblast poljoprivrede pojavljuju;

- Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja,
- Jedinice lokalne samouprave,
- Poljoprivredni fakulteti i instituti,
- Poljoprivredna gazdinstva
- Agropreduzetnici
- Udruženja farmera, poljoprivredne zadruge
- Poljoprivredne apoteke
- Savetodavne službe

2. Opis stejkholdera

- Broj pripadnika svake od navedenih ciljnih grupa i korisnika, relevantnost za sektor,
- potrebe i izazovi sa kojima se suočavaju
- na koji način se uključuju u projekat
- metod selekcije

3. Grupisanje stejkholdera u kategorije prema stopi interesa i uticaja na projekat

- One koje treba samo pratiti - monitorisati

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

- One koje treba informisati
- One čije potrebe treba zadovoljiti
- One koje treba aktivno angažovati u projektu

U ovom koraku potrebno je grupisati stejkholdere u 4 kategorije u odnosu na interes i uticaj (videti matricu na sledećoj strani).

U prvoj kategoriji su oni sa niskim interesom i uticajem označeni kao stejkholderi na koje ne moramo obraćati previše pažnje (samo monitorisati).

U drugu kategoriju spadaju oni sa visokim interesom, ali niskim uticajem koje treba informisati o projektnih rezultatima.

U trećoj kategoriji su oni sa niskim interesom, ali visokim uticaj i na njihove potrebe projekat mora odgovoriti.

U četvrtu kategoriju spadaju stejkholderi koji imaju visok interes i uticaj na projektu, pa je neophodno držati ih aktivno angažovanim kroz kontinuirani odnos sa projektom, traženje mišljenja, gostovanja na projektnim aktivnostima – uključujući i putovanja i slično.

Cilj mapiranja i analize stejkholdera je u boljem razumevanju problema, ali i procene konkurencije i formiranja konzorcijuma, odnosno partnerstava.

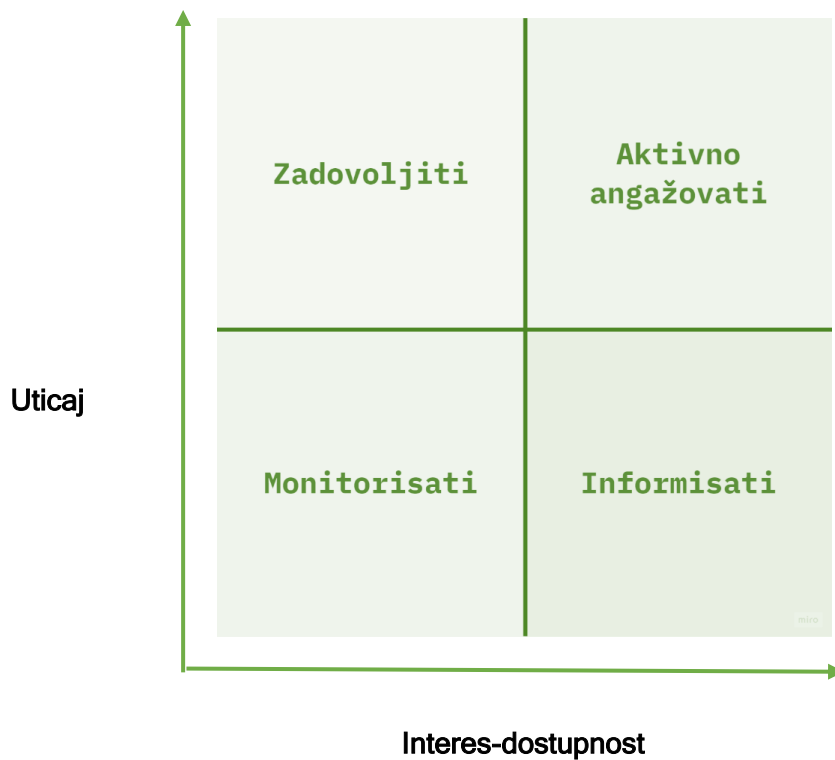
Ishodi i primeri. Osnovni ishodi faze identifikacije su *mapiranje* i *analiza stejkholdera* (zainteresovanih strana) i kreiranje *Drveta problema/ciljeva*.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Kos u stejholderi?	Ciljne grupe i članovi konzorcijuma (partneri na projektu)	Korisnici
Identifikacija	<i>Populacija na koju se projekat direktno odnosi, koja se uključuje u aktivnosti, i bez koje projekat ne bi bio moguć.</i>	<i>Populacija koja ne učestvuje direktno u projektu, ali se očekuje da projekat za njih ima značajne koristi, naročito u pogledu uticaja na srednji i dugi rok.</i>
Opis	<i>Broj i opis Potrebe i nedostaci (izazovi) Kako projekat odgovara na potrebe Kako se uključuju u projekat Koji je metod selekcije ciljnih grupa</i>	<i>Broj i opis Potrebe i nedostaci (izazovi)</i>

Tabela 2: Mapiranje i analiza stejkholdera



Slika 3: Matrica za grupisanje stejkholdera

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

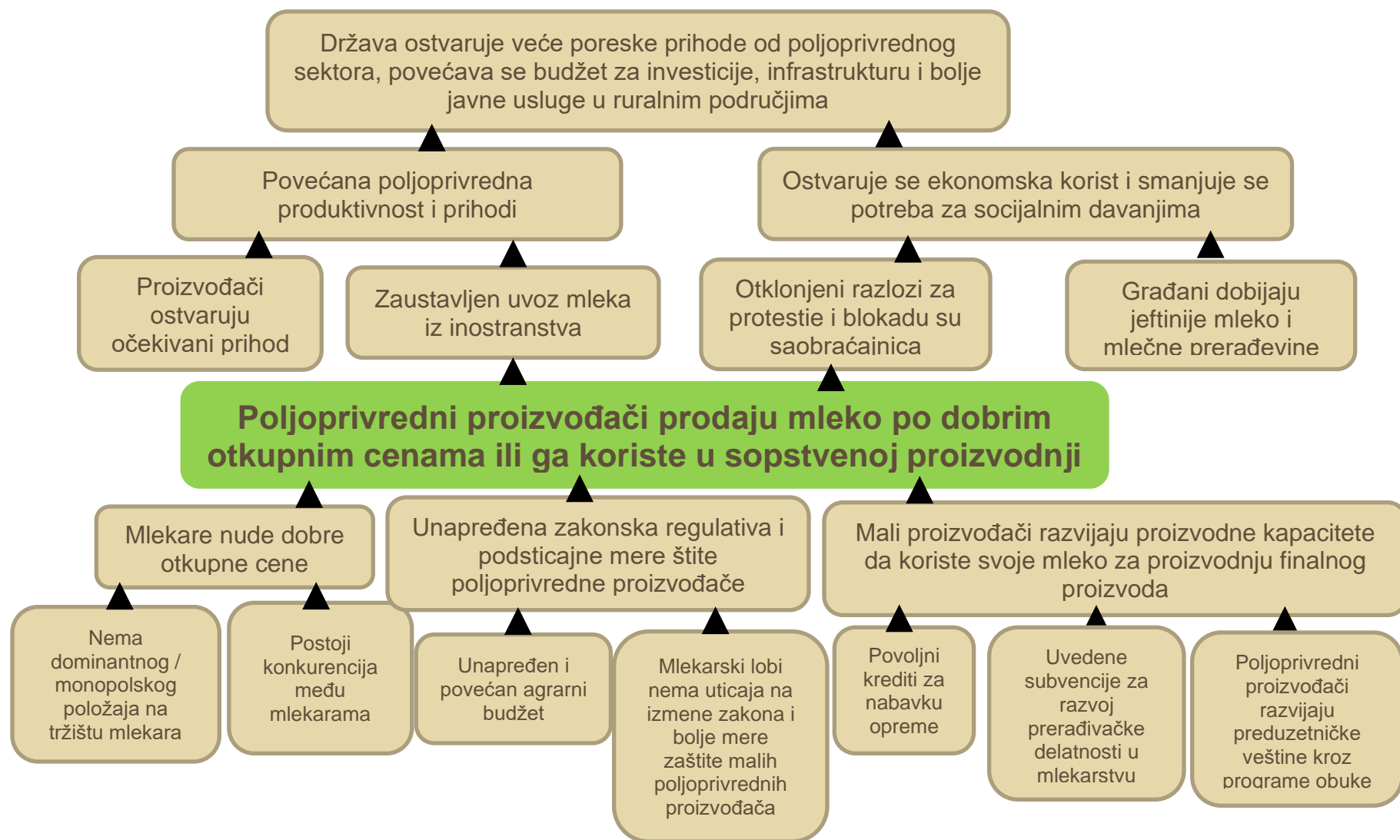


Slika 4: Drvo problema

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Slika 5: Drvo ciljeva



AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Imati dobru ideju je uvek dobra ideja! Ipak, da bismo bili sigurni da se ona može pretvoriti u projekat potrebno je detaljnije sagledavanje uslova okruženja. Time započinje faza planiranja.

2.2. Planiranje

O čemu razmišljamo? U procesu planiranja koji čini drugu fazu projektnog ciklusa, pitamo se ***Da li možemo, odnosno šta nam je sve potrebno da bismo od ideje sačinili predlog projekta?*** Tokom planiranja bavimo se pre svega pitanjem realne ostvarivosti naše ideje, analizirajući sve neophodne pretpostavke i uslove okruženja, spoljne faktore i rizike i potrebna sredstva odnosno resurse (ljudske i finansijske) sa kojima raspolažemo i koji su nam neophodni da angažujemo. Tokom faze planiranja predlaže se sledeći algoritam postupanja:



Slika 6: Planiranje

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Veštine koje su nam potrebne tokom ove faze projektnog ciklusa uključuju:

- Organizacione veštine
- Interpersonalne veštine
- Pregovaračke sposobnosti
- Analitičke sposobnosti – procena obima i troškova idejne intervencije
- Razumevanje pročitanih poziva za podnošenje predloga projekata

Diskusija. Algoritam postupanja u procesu planiranja ima 5 koraka i niz podkoraka koji prethode donošenju odluke za ulazak u narednu fazu PC – dizajniranje projekta, odnosno formulacije, ili odluke da se ne ulazi u taj proces. Osnovni koraci u procesu planiranja su:

1. pronalaženje, a potom i analiziranje adekvatnog otvorenog poziva/konkursa za podnošenje predloga projekata.
2. Kontaktiramo potencijalne partnere sa projektnom idejom i usaglašavamo očekivanja i uloge
3. Sagledavamo konkurenciju i mapiramo sopstveni potencijal za inovaciju kroz razumevanje komparativnih prednosti našeg konzorcijuma
4. Mapiramo ključne rizike kako tematske tako i u vezi kapaciteta, organizaciono-tehničke prirode
5. Ukoliko postoje prilike, vršimo strateško pozicioniranje prema ključnim akterima i donatoru i testiramo ideju

Nakon svih prethodnih koraka, konzorcijum donosi odluku o ulasku u pripremu predloga projekta i fazu dizajniranja/formulacije projekta ili odustaje od

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

projektne ideje čekajući adekvatniji poziv, ili kvalitetnije partnerstvo (go/no-go odluka).

Iako naša inicijalna ideja može biti dobra, ona se sada stavlja u kontekst izvora finansiranja – ukoliko vidimo da se naša ideja ne može finansirati iz datog izvora, proces planiranja se prekida. Ukoliko ipak postoji mogućnost da se ideja malo prilagodi pozivu, ili mu u potpunosti odgovara, nastavljamo process planiranja. Analiza poziva je prvi korak u procesu planiranja i tokom nje se bavimo i strukturnim pitanjima koja se tiču planiranja u odnosu na sve elemente opisa projektne intervencije (definisanih problema, ciljnih grupa i korisnika, značajem za sektor, ciljevima, aktivnostima, metodologijom, potencijalnim partnerima, vremenskim okvirom, logičkom matricom, rizicima i pretpostavkama, uticajem i održivošću, budžetom), kao i tehničkim aspektima pripreme – analiza formulara (obično narativnog dela, budžeta i logičke matrice koje je pripremio donator) i dodatne dokumentacije (administrativna dokumentacija, npr. izvod iz registra) koju je potrebno pripremiti i popuniti u zadatom roku.

Tabela 3: Analiza poziva

U tekstu poziva pronalazimo odgovore na pitanja:	Razmišljamo o...	Donosimo odluku da li nastavljamo planiranje
Ko?	Ko je raspisao konkurs i šta je za tog donator bitno - gledamo opisani kontekst poziva, tzv <i>Background</i> na osnovu kojeg je nastao poziv	
Kome? Sa kim?	Kome je poziv namenjen, odnosno ko može da aplicira; da li poziv namenjen konzorcijumu partnera; koliko institucija može da čini konzorciju i koji su uslovi u legalno pravnom smislu (koji tip organizacije, koliko organizacija postoji i slično); gledamo	<i>Eliminacioni deo!</i> <i>Mogućnost donošenja no go odluke!</i>

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

	propisane kriterijume poziva (<i>Eligibility criteria</i>); eventualno razmišljamo i bez kog partnera ne možemo da apliciramo	
Šta?	Poziv navodi precizno šta se finansira u segmentima prioriteta i ciljeve i sektori na koje se odnosi, a nekad i precizno određenim očekivanim rezultatima; Takođe i delu koji se odnosi na troškove	<i>Eliminacioni deo! Mogućnost izmene ili upodobljavanja ideje pozivu ili donošenja no-go odluke</i>
Kako?	Proces apliciranja treba sagledati da bismo imali jasnu predstavu o potrebnom vremenu pripreme - sve češća je upotreba donatorskih e-platforni, ali neki pozivi zahtevaju i štampanje konkursnih prijavi, te slanje poštom	
Zašto/za koga?	Razumevanje se stiče osvrtnom na Background poziva, kao i preciznog navođenja ciljnih grupa; ovaj segment je značajan za opis relevantnosti projekta koji se često zanemaruje; razmatramo i zašto smo baš mi ti koji treba da nose projekat prema uslovima konkursa - osvrtnom na naše ranije reference	<i>Mogućnost uključivanja nove ciljne grupe u odnosu na konkurs!</i>
Koliko?	Pitanje se odnosi na procenat bespovratnih sredstava i dela projekta koji eventualno moramo sami ko-finansirati; takođe vodimo računa u najvećem broju slučajeva da imamo finansijski kapacitet potvrđen upravljanjem sličnim budžetima ranije	<i>Eliminacioni deo! Mogućnost izmene nosioca projekta ili donošenja no-go odluke</i>

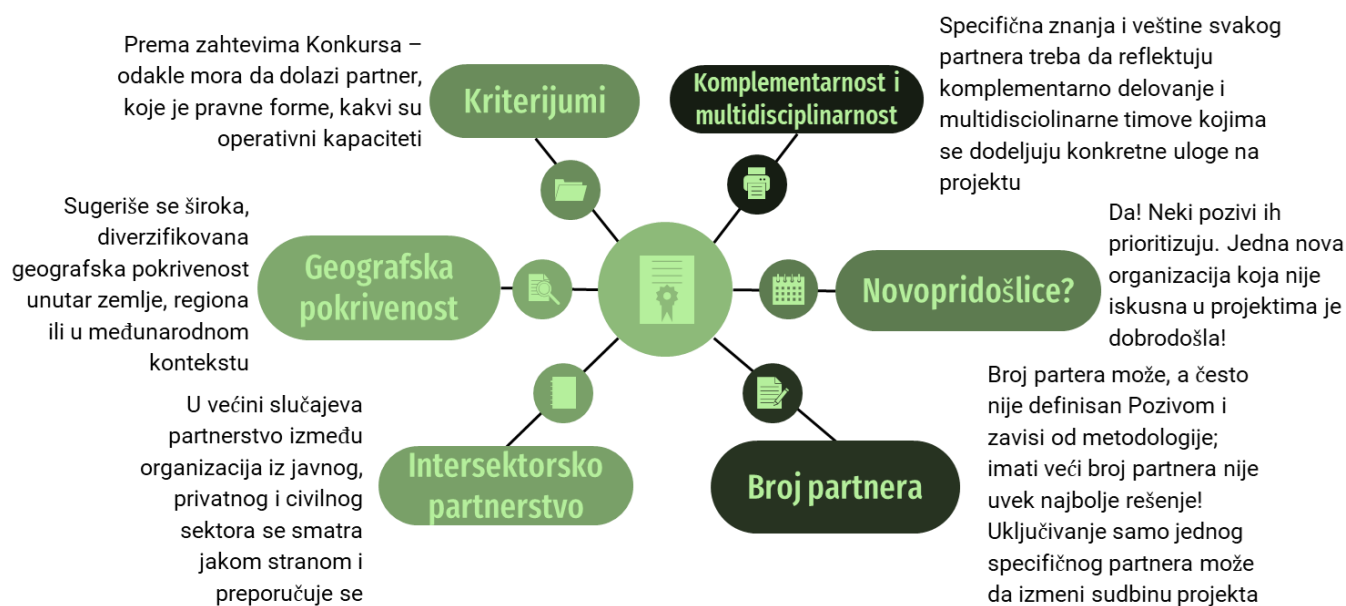
AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Iako ne svi, najveći broj konkursa/otvorenih poziva se ne tiče pojedinačnog aplikanta, već se zahteva formiranje partnerstva između dve i više organizacija na lokalnom, nacionalnom, ili međunarodnom nivou.

Ukoliko procenimo da poziv može biti adekvatan za našu ideju, prelazimo u korak 2 procesa planiranja u kome kontaktiramo potencijalne partnere i sa njima komentarišemo poziv – naše viđenje ukrštamo sa njihovim. Dogovaramo podelu uloga i pregovaramo o raspodeli budžeta.

Kreiranje dobitnog konzorcijuma nije uvek jednostavan zadatak, ali može od presudnog značaja za dobijanje projektnih sredstava prilikom odluke donatora. U razmatranju ko nam je potreban i koga donator *želi* da vidi rukovodimo se sa nekoliko bitnih elemenata koji su predstavljeni u grafikonu dole. To su ujedno i neka od zlatnih pravila postavljanja uspešnog partnerstva.



Slika 7: Neka pravila za postavljanje uspešnog partnerstva

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Bez obzira na to od koga je došla inicijativa i ko je imao projektnu ideju, konzorcijum se dogovara oko toga ko će na kraju biti nosilac projekta (obično institucija sa najboljim kapacitetom u ljudstvu i finansijama), a ko će biti partneri. U obrascima Konkursa nalaze se i pitanja vezana za opisivanje konzorcijuma i svakog od partnera (pogledati deo 2.3. Dizajniranje).

U koraku 3 procesa planiranja se zajedno sa našim partnerima rasputujemo o konkurentskim konzorcijumima kako bismo eventualno razmotrili da li smo se opredelili za ispravan LOT (u pozivima koji su podeljeni na LOT-ove, odnosno partije), da li imamo konkurentsku temu ili ciljnu grupu, odnosno sagledavajući konkurenciju mi zapravo mapiramo sopstveni potencijal za inovaciju kroz razumevanje komparativnih prednosti našeg konzorcijuma što će nam kasnije pomoći u formulaciji projekta i prikazivanja kapaciteta donatoru. Inovacija se u kontekstu mnogih poziva ne odnosi na epohalno otkiće, već može biti vezana za novu metodologiju rada, uključivanje specifične ciljne grupe (npr. agro-preduzetnice u seoskim sredinama) ili regiona (na primer posebno pogođenog odlaskom mladih sa sela), i tome slično.

Korak 4 u procesu planiranja služi da razumemo glavne prepreke odnosno nedostatke koji nas mogu udaljiti od cilja – dobijanja granta. Ovi nedostaci, rizici, mogu biti i internog karaktera unutar konzorcijuma (npr. lošiji kapaciteti u lokalnoj samoupravi koja je neophodni partner na projektu, nedostatak kadra u vodećoj organizaciji) i rizici koje nameće spoljašnja sredina (npr. položaj žena na selu je tradicionalno prihvaćen i njihova radna aktivacija nije moguća). Dobra analiza rizika nam može ukazati koje zamke da izbegnemo, a na koje da obratimo više pažnje.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Poslednji, ali ne i najmanje bitan korak u procesu planiranja jeste korišćenje prilike da izvršimo strateško pozicioniranje (i lobiranje) prema ključnim akterima i donatoru. Ovo nije uvek moguće i zavisi od umreženosti pre svega organizacije na čelu konsorcijuma. Međutim, neki donatori, naročito oni koji podržavaju apliciranje novih i manjih organizacija, imaju otvorena vrata i omogućavaju konsultacije sa organizacijama koje na taj način testiramo/prilagođavaju ideju.

Ishodi i primeri. Ishodi faze planiranja su: donešena odluka o podnošenju predloga projekta na osnovu go/no-go analize, anagažovani resursi za proces pripreme projektnog predloga; formiran konzorcijum, odnosno partnerstvo, sa podelom uloga; određen obim i ukupan budžet projekta u odnosu na uslove konkursa i zaključke analize poziva za podnošenje predloga projekata.

Primeri vezani za opis konzorcijuma i rizike i pretpostavke su dati u delu 2.3.

2.3. Dizajniranje (formulisanje)

Očemu razmišljamo? Faza dizajniranja projekta ili formulisanja projekta tiče se pisanja predloga projekta, odnosno obično pripreme narativnog dela, budžeta (koji može imati i narativna pojašnjenja) i logičke matrice, zajedno sa drugim tehničkim dokumentima koje donatori mogu zahtevati već u ovoj fazi (potvrde, izjave, potpisani partnerski sporazumi, pisma podrške i saradnje i drugo), odnosno koje je neophodno poslati na konkurs.

Formulisanje predloga projekata se može raditi u 1 ili 2 koraka, u zavisnosti od konkursne instrukcije. Ukoliko se radi u 1 koraku, donatoru se u predviđenom roku šalje pun predlog projekta, a ukoliko se podnosi u 2 koraka u prvom trenutku se šalje samo koncept – kratka verzija projekta koja sadrži osnovne

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

elemente logičke matrice i čiji je akcenat na relevantnosti. Ovo je faza koja zahteva dosta vremena bez obzira da li je priprema *malog ili velikog* projekta u pitanju. Naročito je izazovno pripremati projekat za konzorcijum koji je veliki, čiji se partneri ne poznaju dovoljno dobro, ili je proces podnošenja projekta kod donatora kao i obrasci zahtevan (sve češći slučaj).

Pored odličnih veština pisane komunikacije i obično odličnog poznavanja engleskog jezika, u ovoj fazi PC potrebno je imati relativno dobro znanje o materiji o kojoj se piše, kao i razumevanje obrazaca i načina finansiranja i predstavljanja troškova. Potrebno je i logičko povezivanje svih segmenata aplikacije, kao i relacija unutar logičke matrice.

Nakon faze planiranje, odnosno na početku faze dizajniranja korisno je da tim ispred konzorcijuma ili 1 delegirana osoba prisustvuje održavanju info sesije koju donatori nude po objavljivanju poziva – ovo se naročito odnosi na kompleksnije projekte ili kada je reč o licima koja nemaju dovoljno iskustva u pisanju predloga projekta. Takođe, info sesiju treba razumeti i kao način uvida u očekivanu konkurenciju na pozivu za podnošenje predloga projekata.

Diskusija. U nastavku se bavimo sadržajem jednog prosečnog projekta. Konkretni sadržaj projektnog predloga uvek zavisi od pravila konkursa i donatorskih obrazaca, ali postoje neka pravila o kojima treba voditi računa prilikom formulacije predloga projekata u različitim delovima projektne aplikacije. Preporuka autora Priručnika je da se prvo izradi logička matrica projekta, zatim detaljan budžet, a na kraju napiše narativni deo za koji je potrebno izdvojiti više vremena i pažljivo ga uvezati sa LM i predlogom budžeta, odnosno vršiti dodatna prilagođavanja u ova 2 dokumenta ukoliko za tim ima potrebe na osnovu projektne naracije.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Ishodi. Ishodi faze dizajniranja/formulacije predloga projekata su upravo predlozi projekata sa narativom, budžetom i LM, kao i prepremljenom dodatnom traženom dokumentacijom.

2.3.1. Logička matrica (LM)

O čemu razmišljamo? Većina donatora, ali ne svi, zahteva kreiranje LM kao posebnog dokumenta koja predstavlja srce projekta iliti projekat u malom. LM je alat u vidu tabele koja sadrži:

- Hijerarhiju projektnih ciljeva, rezultata i aktivnosti
- Ključne eksterne faktore koji imaju uticaj na naš projekat (definisani u vidu pretpostavki i rizici)
- Mere kojima se predviđa sprovođenje aktivnosti monitoringa i evaluacije (M&E) na projektu
- Osnovu procenjenih neophodnih resursa za sprovođenje projekta

Tabela 4: LM – preporučeni redosled popunjavanja/definisanja pojedinih segmenata

		INDICATORS	VERIFICATION SOURCES	ASSUMPTIONS AND RISKS
GENERAL OBJECTIVE	1	5	6	
SPECSIFIC OBJECTIVES	2	7	8	11
RESULTS	4	9	10	12
ACTIVITIES	3	RESOURCES: 14		13

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Preporuka autora za popunjavanje LM (praćenje logike nastanka projekta) je prema redosledu prikazanom na tabeli. Počinjemo od broja 1 i idemo ka broju 14.

Definišemo:

- 1 Opšti cilj/ciljeve projekta (prethodno identifikovani u drvetu ciljeva) – general objective/s
- 2 Specifični cilj/ciljeve projekta (identifikovani u drvetu ciljeva) – specific objectives
- 3 Aktivnosti na projektu – activities koje je poželjno grupisati u radne pakete – work packages (skup srodnih aktivnosti koje vode istom rezultatu ili rezultatima)
- 4 Rezultate projekta – results
- 5 Indikatore – indicators za opšti cilj/ciljeve
- 6 Izvore verifikacije (provere) – sources of verification za opšti cilj/ciljeve
- 7 Indikatore – indicator za specifični cilj/ciljeve
- 8 Izvore verifikacije (provere) – sources of verification za specifičan cilj/ciljeve
- 9 Indikatore – indicators za rezultate
- 10 Izvore verifikacije (provere) – sources of verification za rezultate
- 11 Pretpostavke i rizike – assumptions and risks za specifičan cilj/ciljeve
- 12 Pretpostavke i rizike – assumptions and risks za rezultate

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

- 13 Pretpostavke i rizike – assumptions and risks za aktivnosti
- 14 Potrebne resurse – resources za sprovođenje aktivnosti (mnoge LM ne sadrže ovu kategoriju)

Diskusija. LM treba da sadrži što manje teksta kako bi bila čitljiva i jasna. Sva dodatna pojašnjenja se mogu predstaviti u narativnom delu aplikacije obično u više različitih segmenata. Cilj je da uvidom u LM čitalac već stekne dobar deo utiska o tome o čemu je projekat, na koji način se sprovodi, ko su stejkholderi, koliko može da traje u odnosu na kompleksnost sadržaja aktivnosti i broja aktivnosti i rezultata, da li je intervencija realna u pogledu ostvarivosti ciljeva. Jedino što uvid u LM ne pruža jeste relevantnost projekta, pa se ovim segmentom detaljno bavimo u narativnom delu aplikacije o čemu će biti više reči kasnije. Sledi diskusija o elementima LM.

O ciljevima.

Ciljevi projekta se definišu u fazi identifikacije. Postoje opšti i specifični ciljevi i u jednom projektu je moguće definisati više opštih i više specifičnih ciljeva. U najvećem broju slučajeva definiše se jedan opšti i 1-4 specifična cilja. Ne treba preterivati u definisanju broja ciljeva jer se u suprotnom projekat odmah može smatrati preambicioznim ili neostvarivim.

Ostvarivost ciljeva se često dovodi u vezu i sa njihovim načinom definisanja koji bi trebalo da bude što jasniji i precizniji, a što se postiže korišćenje SMART (smart, measurable, attainable, realistic, timebound) pristupa u njihovom definisanju. U ovom smislu, svaki specifični cilj bismo pažljivo definisali tako da

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

sadrži više odrednica npr. o broju populacije na koju se odnosi, mestu gde se projekatna intervencija vrši, ili vremenska tačka u kojoj se cilj ostvaruje (npr. do određenog meseca ili godine).

Opšti cilj projekta je šire postavljen (ali ne preširoko, npr. ne možemo reći da projekat uče na glad u svetu!) i trebalo bi ga vezati za poziv/konkurs tako što će biti u saglasnosti sa opštim ciljem poziva/programa u okviru koga je poziv raspisan. Projekat samo u malom delu doprinosi ostvarenju opšteg cilja. Opšti cilj zato definiše baš tako, kao doprinos nečemu, a često to nešto je neka šira nacionalna, sektorska ili međunarodna (UN) politika, odnosno projekat doprinosi ostvarenju jednog ili ciljeva te polite. U tom smislu opšti cilj je zapravo uticaj projekta i ostvaruje se u nekom trenutku nakon završetka projekta.

Specifične ciljeve definišemo jasno i konkretno tako da je svaki od njih predstavlja pojedinačni doprinos ostvarenju opšteg cilja I jasno proizilazi iz jednog ili više projektnih rezultata. Specifičnim ciljevima mi donatoru obećavamo njihovo ispunjenje do trenutka završetka projekta, a ta obećanja proizvode direktne koristi za definisane ciljne grupe jer rešavaju glavni identifikovani problem.

Primetna je upotreba različite terminologije za označavanje opštih i specifičnih ciljeva, pa se tako mogu pronaći izrazi: general objective, aim, overall objective da označe opšti cilj, a purpose ili specific goal ili specific objective se odnose na specifične ciljeve. Ciljeve definišemo upotrebom konstrukcije da+present

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

glagola (da poveća,...) ili korišćenjem infinitiva glagola (povećati...), a na engleskom najčešće upotrebom konstrukcije to+glagol u infinitivu (to strengthen, to build...).

O rezultatima.

Svaki projekat proizvodi rezultate koji mogu biti merljivi (tangible) – sve ono što možemo da uzmemo u ruke, npr. istraživanje o upotrebi pesticida u BiH, osnovano udruženje agro-preduzetnika, nabavljen traktor ili novo postrojenje, i slično, ili nemerljivi (non-tangible) u koje spadaju promene u ponašanju, znanju, veštinama.

Svaki rezultat na projektu nastaje kao posledica sprovođenja jedne ili više aktivnosti, a vodi ka ostvarenju jednog ili više specifičnih ciljeva.

Kada razmišljamo o rezultatima treba imati u vidu i različite formulacije na engleskom jeziku koje se koriste u praksi različitih donatora. Da bismo bili sigurni na šta se misli kada se kaže rezultat, treba pogledati uputstva odnosno instrukcije donatora za popunjavanje obrazaca za podnošenje predloga projekta. Obično rezultate vezujemo za termine outputs, outcome i deliverables.

Ostvareni rezultati na projektu predstavljaju se široj publici kroz proces diseminacije i obično su javno dostupni za dalje korišćenje, pa je i o njihovom kvalitetu potrebno voditi računa kroz aktivnosti monitoring i evaluacije (M&E). Rezultate obično definišemo kao imenice – npr. unapređen sadržaj obuka za farmere, smanjena upotreba pesticida, i slično.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

O aktivnostima i radnim paketima

Svaki projekat sadrži više aktivnosti koji se logički mogu grupisati u radne paketa odnosno negde se koristi termin klasteri aktivnosti. Svaki radni paket doprinosi kreiranju jendog ili više rezultata.

Aktivnosti definišemo kao procese koji se sprovode neko vreme koristeći glagolske imenice poput – kreiranje, planiranje, nabavljanje, ocenjivanje, testiranje, i slično.

Projekat ne bi trebalo da ima prevelik broj radnih paketa. Tendicija donatora je da postoje obavezni/ili očekivani radni paketi na svakom projektu i to su oni čije aktivnosti traju tokom celog projekta – odvijaju se horizontalno i simultano sa glavnim aktivnostima koje su grupisane u ostale radne pakete.

Svaki projekat obično ima 5-8 definisanih radnih paketa od kojih su 2 horizontalna obavezna:

- Prvi koje se tiče projektnog upravljanja i osiguranja kvaliteta (project management and quality assurance) i
- Drugi koji se tiče diseminacije, komunikacije i eksploatacije na projektu

U preostale, tzv. razvojne radne pakete mogu da spadaju sledeći:

- Radni paket koji se tiče istraživačkih aktivnosti i upravljanja podacima
- Radni paket koji se tiče jačanja kapaciteta (nadležnih organa uprave, savetodavnih službi, farmera, agro-preduzetnika...) čiju okosnicu čine aktivnosti prenosa znanja
- Radni paket koji se tiče zagovaranja i javnih politika sa aktivnostima poput osmišljavanja javnih kampanja, pisanja preporuka I slično

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

- Radni paket koji se tiče kreiranja inovacija i nabavke opreme i njihovog testiranja

Neke aktivnosti na projektima se označavaju kao *milestone* aktivnosti. Obično ove aktivnosti doprinose specifičnom rezultatu bez koga dalji napredak projekta nije moguć. U zavisnosti od složenosti projekat može imati više (obično do 5) identifikovanih ovakvih aktivnosti. One su takođe raspoređene ravnomerno u radnim paketima.

Terminološki aktivnosti se u nekim pozivima nazivaju zadaci - *tasks*.

Poželjno je dati adekvatne nazive svakom od radnih paketa.

Indikatori

Indikatori odgovaraju na pitanje kako možemo izmeriti ostvarenost određenog rezultata ili cilja. Indikatori mogu biti kvantitativni, kvalitativni, vremenski odrednice. Preporučljivo je veće učešće kvantitativnih indikatora bilo u vidu broja ili %, odnosno neke jedinice mere.

Izvori verifikacije

Izvori provere ukazuju na to gde je pohranjena dokumentacija o ostvarenosti (gde i kako se možemo uveriti u ostvarenost) indikatora. Najčešći izvori verifikacije jesu izveštaji, registri, javne politike, ugovori, i drugi izvori.

Rizici i pretpostavke

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Rizici i pretpostavke se najčešće vezuju za rezultate i ciljeve, ali i radne pakete kod složenijih projekata. Rizici predstavljaju eksterne faktora u odnosu na nas na koje ne možemo uticati direktno, a koji mogu uticati na uspešnost projekta.

Pretpostavke su u osnovi svake ideje o projektu gde njihovim navođenjem branimo mogućnost da kroz sprovođenje projekta dođemo do željenih ciljeva. Na nivou opšteg cilja pretpostavke se odnose na globalne, makro ekonomsko politički kontekst koji smatramo da mora da bude ispunjen. Dalje, pitamo se dakle koje pretpostavke moraju biti ispunjene da sprovedene aktivnosti dovedu do rezultata, nastali rezultati do specifičnih ciljeva, a specifični ciljevi do opšteg.

U obrascima donatora rizici i pretpostavke se mogu pojaviti na različitim mestima – u narativnom delu, kao i kao deo LM, pa je potrebno voditi računa o usklađenosti i doslednosti tekstova. U narativnom delu rizici se definišu zajedno sa strategijom kontrole njihovog uticaja, određuje se verovatnoća ostvarenja rizika i procenjuje se nivo uticaja. Potrebno je identifikovati rizike različitog karaktera – tehničko-organizacionig, socio-ekonomskog, političkog, finansijskog i slično.

Na kraju, potrebno je naznačiti da neki donatori ne pribegavaju korišćenju LM kao alata u pripremi predloga projekta u okviru koga su unapred definisani svi aspekti sprovođenja - aktivnosti i rezultati, već se koristi concept Teorije promena (TP) – Theory of Change. LM se koristi kao alatka za planiranje projekta kao i za kasniji M&E. Sa druge strane, korišćenjem TP se naglašava naše

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

razumevanje o tome kako i zašto dolazi do određene promene kroz kreiranje uzročno-posledičnih veza između potrebnih resursa, aktivnosti, rezultata, ishoda, uticaja. Multilateralni donator poput EU ili UN više koriste LM u svojim pozivima, dok se kod bilateralnih donatora (pojedine ambasade) može češće primetiti upotreba koncepta TP.

Ishodi i primeri. Ishod ovog segmenta faze formulacije je pravilno i detaljno popunjena LM, a prema primerima datim u tabeli ispod. Neki donator stavlja ograničenje na dužinu LM (npr. 3-5 strana). Dobra je praksa numerički i konzistentno navesti u rezultate i aktivnosti i indikatore u LM, kao i u budžetu i narativnom delu. Aktivnosti obično navodimo odrednicom A i dodavanjem rednog broja unutar broja radnog paketa (ako je reč o prvom radnom paketu onda je prva aktivnost planirana na projektu A1.1. i tako redom). Kod rezultata i indikatora se vodimo isti principom menjajući početno slovo na primer u r ili i.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Tabela 5: LM - primeri

	LM	INDIKATORI	IZVORI VERIFIKACIJE	PRETPOSTAVKE I RIZICI
OPŠTI CILJ	OC1: Doprineti jačanju saradnje univerziteta i privrednika putem većeg korišćenja IKT u poljoprivredi u Bosni i Hercegovini	3 godišnja nacionalna EXPO događaja za min 100 učesnika iz oblasti IKT i poljoprivrede Povećane kompetencije univerziteta da koriste IKT u poljoprivrednim studijama u 5 oblasti do 2023.	Projektni izveštaji, ugovori o saradnji Statistika alumnijska o zapošljavanju Izveštaji sa obuka...	
SPECIFIČNI CILJEVI	SC1: Da se poveća kapacitet primene IKT u 4 segmenta u poljoprivrednim studijskim programima 5 univerziteta i u praksi putem saradnje između privrednika i univerziteta u oblasti IKT i poljoprivrede SC2: da se poveća efektivnost i zapošljivost 100 studenata poljoprivrede koji dolaze sa 5 institucija	24 profesora trenirana u primeni robotike i IoT u poljoprivredi 5 Univerzitetskih ToT timova 7 kurseva sa IKT temama u poljoprivredi za studente 200 studenata pohađa kurseve o IKT u poljoprivredi Priručnik o upotrebi IKT u poljoprivrednim studijama u 5 oblasti od 80 str. 2 hakatona na temu primene IKT u poljoprivredi sa 100 učesnika - studenata elektrotehnike i poljoprivrede 2 EXPO događaja sa 16 članova organizacionog odbora	Agende sa obuka, spiskovi prisutnih učesnika, slike, evaluacione forme, izveštaji Projektni web sajt Expo platform Medijski izveštaji, izveštaji sa EXPO i hakatona Registracija na brze kurseve za student	<i>Pretpostavke:</i> Zemlja nastavlja process reformi u obrazovanju i modernizaciju studijskih programa i visokoškolskih institucija BiH nastavlja process digitalizacije Visokoškolske institucije dalje razvijaju saradnju sa partnerima iz biznisa <i>Rizici:</i> Usporeno prihvatanje noviteta i strah od doigitalizacije u tradicionalnoj poljoprivredi i među profesorima Unutrušnja politička nestabilnost koja blokira ekonomski rast zemlje
REZULTATI	Radni paket 1: ANALIZA STANJA r1.1. Komparativna analiza I izveštaj sa preporukama o uočenim potrebama univerziteta; r1.2. Web portal; r1.3. Uvodna konferencija Radni paket 2: JAČANJE KAPACITETA r.1 Ibolje kompetencije profesora o upotrebi IKT u poljoprivrednim studijama; r 2.2 kupljena i instalirana IKT oprema; r 2.3 kreirano 5 univerzitetskih ToT timova	1 komparativna analiza I izveštaj o proceni potreba od 80 str. 1 web portal sa min 1000 poseta 1 konferencija/50 učesnika 1 seminar/24 učesnika 20 setova opreme IKT u poljoprivredi 5 ToT timova Priručnik/400 kopija, 80 Brzi kursevi odobreni na 5	Web portal Agenda izveštaji slike sa događaja Odluke visokoškolskih institucija za odobrene kurseve Medijski izveštaji	<i>Pretpostavke:</i> Profesori poljoprivrede uočavaju veliku potrebu za dodatnim znanjem o IKT I otvoreni su za inovacije sadržaja svojih predavanja Univerziteti i biznisi imaju obostrani interes da sarađuju Studenti su zainteresovani da uče putem rada i u timu i zainteresovani su za preduzetništvo <i>Rizici:</i> Profesori nemaju dovoljno

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

	LM	INDIKATORI	IZVORI VERIFIKACIJE	PRETPOSTAVKE I RIZICI
	r 2.4 Vodič/priručnik o upotrebi IKT u poljoprivredi; r 2.5 Brzi kursevi za studente; r2.6 Nacionalni hakatoni r2.7. EXPO platforma	univerziteta 2 nacionalna hakatona sa po 100 učesnika EXPO plan rada 2 EXPO sa 200 učesnika 17 EXPO organizatora članova		vremena da posvete profesionalnom razvoju; Različiti sistemi javnih nabavki u BiH mogu usporiti zajedničku nabavku i izazvati kašnjenje u upotrebi materijala I opreme koja se nabavlja. Promene unutar konzorcijuma mogu usporiti nastavak aktivnosti
AKTIVNOSTI	Radni paket 1: ANALIZA STANJA A 1.1. Sprovođenje i planiranje Istraživanje o početnom stanju i analizi potreba; A 1.2. Dizajniranje Web portala; A 1.3. Organizovanje Uvodne konferencije Radni paket 2: JAČANJE KAPACITETA A 2.1 Organizovanje treninga za profesore o upotrebi IKT u poljoprivrednim studijama; A 2.2 Izvršenje javne nabavke sa ciljem kupovine, postavljanja i održavanja IKT opreme na univerzitetima; A 2.3 Kreiranje i umrežavanje 5 univerzitetskih ToT timova A 2.4 razvijanje Vodiča/priručnika o upotrebi IKT u poljoprivredi; A 2.5 Kreiranje brzih kursevi za studente o upotrebi specifičnih IKT alata u poljoprivredi; A 2.6 Organizovanje nacionalnih hakatoni A 2.7. Kreiranje i organizovanje EXPO platform i događaja	Resursi/troškovi/inputi: Predstavljanje potrebnih resursa prema budžetskim kategorijama - direktno kako se navodi i u budžetu: RADNI PAKET 1: 100 dana angažovanja; 1 podugovaranje u vrednosti od EUR 2000 za izradu websajta....		Partneri angažuju iskusne I kredibilne projektne koordinate Koji će raditi na analizi potreba Postoje traženi podaci I dostupni su javnosti; Sve obuke su zasnovane na proceni realnih potreba učesnika obuka Studenti su motivisani da se uključe jer prepoznaju značaj projekta za svoje buduće karijere, kroz umrežavanje, porast zapošljivosti. Rizici: Birokratizacija EXPO Partneri su ravnodušni prema obavezi redovnog ažuriranja web sajta Loše znanje engleskog jezika u finansjko-pravnim službama univerziteta...

Izvor: projekat Erasmus + CBHE: Vitalizing ICT Relevance in Agricultural learning - VIRAL

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

2.3.2. Narativ projekta

O čemu razmišljamo/pišemo? Narativ projekta se odnosi na opis svih njegovih delova, prema formatu koji zadaje donator. U ovom segmentu pišemo tekstove kao odgovore na postavljena pitanja i pokušavamo da ispričamo autentičnu priču. Najvažniji segmenti narativa su:

- Relevantnost
- Metodologija
- Partnerstvo
- Uticaj (diseminacija) i održivost

Projektni narativ nam pruža kompletnu sliku o onome što želimo da uradimo, osim o tome koliko nas košta svaki radni paket, odnosno aktivnost na projektu što definišemo u obrascu budžeta. Glavne veštine koje su nam potrebne za sastavljanje kompetitivnog narativnog dela projekta tiču se: poznavanja jezika i odlične pisane komunikacije; stila pisanja koji je dosta tehnički, a manje literalni, kojim se pokazuje poznavanje programa i tehničkog jezika grantova; veštine storytelling-a, te konciznost i konzistentnost u naraciji.

Na sva pitanja i podpitanja koja se pojavljuju u narativu potrebno je jasno odgovoriti. Često se dešava da i pored toga što su pitanja definisana konkretno, odgovori se ne odnose na ista, ili se kopiraju iz sekcije u sekciju, ili su ponuđeni odgovori nekompletni ili neubedljivi za evaluatore projektnih aplikacija.

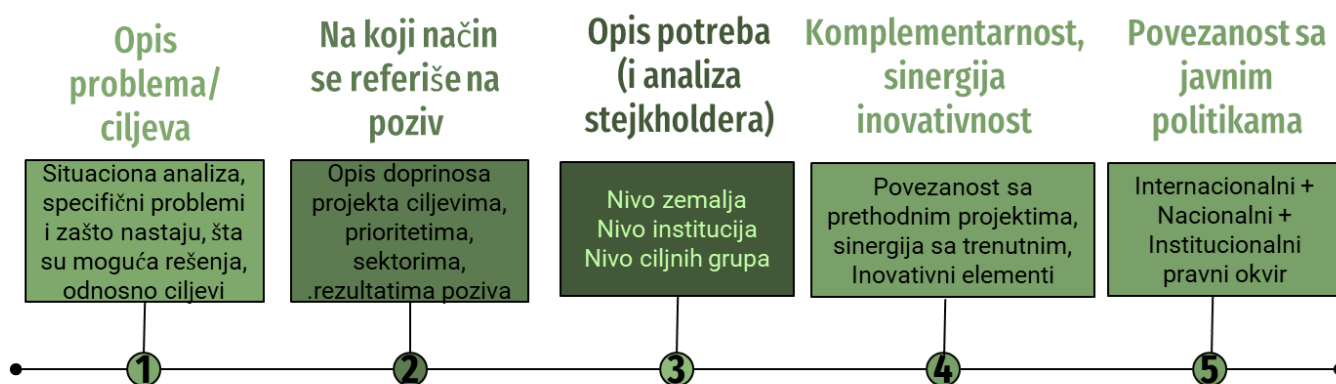
Diskusija - relevantnost. Narativ projekta obično počinje sa pitanjima (i podpitanjima) koja se odnose na relevantnost, odnosno značaj našeg projekta. Taj značaj potrebno je odrediti i opisati u odnosu na identifikovane autentične

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

i obrazložene potrebe područja na kome se sprovodi intervencija, ciljne grupe koje se direktno uključuju u projekat, sektor intervencije, kao i u odnosu na prioritete i ciljeve samog poziva.

Relevantnost projekta odgovara na pitanje zašto nešto radimo i trebalo bi da skrene pažnju čitaoca/evaluatora na bitnost teme o kojoj se govori na ubedljiv način. Drugim rečima, ovaj segment narativa nam pruža mogućnost da izgradimo slučaj za naš projekat, zasnovan na podacima. Nezavisno od izgleda obrasca narativa, segment koji se tiče relevantnosti bi trebalo da sadrži osvrt na sledećih 5 fokalnih tačaka kojima se postiže kompetitivnost projekta:



Slika 8: Opis relevantnosti projekta u 5 ključnih tačaka

Kada za to postoji prostor, sugerise se i osvrt na opis projektnog doprinosa odnosno relevantnosti za tzv. horizontalne (*cross-cutting*) aspekte razvoja koji su značajni gotovo svim donatorima, a koji se odnose na elemente digitalne tranzicije, zelene tranzicije, socijalne inkluzije i gendera. Projekti u oblasti agrobiznisa, poljoprivrede i ruralnog razvoja mogu biti naročito pogodni za doprinos temama (čak iako su sporedne u odnosu na focus projekta) zaštite životne sredine, uvođenje IKT u ruralne oblasti kao i pitanjima značajnim za

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

položaj vulnarabilnih grupa u ruralnim oblastima, naročito (starijih) žena i mladih.

Horizontalni (cross cutting) aspekti koje vredi razmatrati u opisu relevantnosti projekta			
01	02	03	04
Digitalna dimenzija	Zelena dimenzija	Socijalna (inkluzivna) dimenzija	Gender dimenzija
Kombinovani modeli učenja i mobilnosti – promena fizičkog prostora i rad u virtuelnom okruženju; Virtuelna saradnja i eksperimentacija; Upotreba novih tehnologija; jačanje digitalnih veština, i slično	Opis doprinosa projekta ekološkim – zelenim praksama i njihovo promovisanje u različitim fazama projekta sa ciljem promene Individualnih potrošačkih navika, stila života; Usklađenost projekta sa institucijalnim praksama partnera u vezi ekoloških praksi; Doprinos EU i/ili SDGs Zelenoj Agendi green...	Opis doprinosa projekta demokratskim vrednostima participacije marginalizovanih grupa, podsticanjem socijalne inkluzije, tolerancije i diverziteta..	Opis doprinosa projekta jednakosti među polovima, jačanju socio-ekonomskog položaja žena, ravnozeži podele uloga u porodici i radnog i privatnog vremena...







Slika 9: Najčešći horizontalni aspekti relevantnosti projekta

Praksa pokazuje da se većina projektnih predloga vezanih za grantove adekvatnije bave opisom LM i metodologije nego opisom relevantnosti, iako su pitanja vezana za relevantnost prva na koja se odgovara i direktno se tiču celokupnog uticaja koji projekat može ostvariti na osnovu definisanih problema i potreba.

Štaviše, na projektima koji se podnose u 2 koraka, relevantnost koja se navodi u prvom koraku predstavlja i eliminacioni kriterijum za podnošenje celog projekta. Na neke od najčešćih grešaka koje aplikanti početnici, ali i oni sa iskustvom mogu da naprave u pogledu opisa relevantnosti su predstavljeni na slici.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

	<p>Pretpostavka da evaluatori sve znaju Iako angažovani za evaluaciju, evaluatorima tema ne mora biti bliska, pa je potrebno precizno objasniti probleme i ciljeve</p>		<p>Neubedljivost Uključite bombastičan uvod – to se pamti i mnogi to pročitaju prvo i donesu odluku o sudbini predloga projekta! Dopadljiv jezik može biti od koristi, ali je potrebno da sve bude jednostavno i razumljivo!</p>
	<p>Projekat treba da bude detaljan, ali i realan! Konkretno navesti sve, ali ne preambiciozno i neostvarivo u datom vremenu!</p>		<p>Autentičnost navedenih potreba Lokalno/nacionalno relevantne potrebe u odnosu na pojedince i institucije su centralni deo relevantnosti! Bez njih, nema granta! No needs, no grants!</p>
	<p>Korišćenje dostupnih podata Korišćenje cifara i % gde je potrebno značajno utiče na pozitivnu ocenu relevantnosti! Navesti izvor preuzetih podataka!</p>		<p>Projekat nije jasno povezan sa pozivom</p>

Slika10: Relevantnost – najčešće greške

Ishodi i primeri - relevantnost. Pitanja i podpitanja na koja je potrebno odgovoriti u delu narativa o relevantnosti projekta su različito formulisana u odnosu na pozive i pristupe donatora. Kod projekata Horizont Evropa čine deo izvrsnosti.

Osnovni ishod ovog segmenta jeste korektno i kompetitivno opisana relevantnost projekta koja će evaluatorima projekata nedvosmisleno govoriti o: efikasnosti i efektivnosti predloga, dometu uticaja, jedinstvenosti predloga, korisnosti za zajednicu i pojedince, kontekstu u kome promena treba da se desi i zašto treba da se desi.

Primeri čestih pitanja i podpitanja i sugerisani pristup odgovaranju:

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

1. **Kontekst i opšti cilj** – Opišite opšti/međunarodni kontekst u kome se projekat dešava i kako je nastala ideja; opišite kako projekat doprinosi opštem cilju poziva, prioritetima i tematskom fokusu poziva i očekivanim rezultatima (ako su definisani) – odnosno zadatom/očekivanom obimu posla;
2. **Analiza potreba i specifični ciljevi.** Opišite na koji način projekat doprinosi specifičnim ciljevima poziva; pojasnite vaše specifične ciljeve (koristite SMART princip) koje ste definisali na osnovu identifikovanih problema; objasnite probleme i predstavite situaciju u oblasti kojom se projekat bavi u ciljanoj zemlji, region, lokalnoj zajednici; predstavite potrebe sektora na koji se projekat odnosi, lokalne zajednice, identifikovanih ciljnih grupa i korisnika, kao i institucija partnera; Opišite ciljne grupe projekta i druge stejkoldere, način njihove selekcije i učešća u projektu; koristite gde god je moguće brojeve i %;
3. **Komplementarnost, inovacija, dodatna vrednost.** Komplementarnost se odnosi na opis na koji način se projekat oslanja na prethodna saznanja i rad u oblasti intervencije (ili dosadašnja naučna dostignuća); prokomentarišite komplementarnost sa drugim projektima istog ili drugih donatora, naročito onih koje su sproveli do sada projektni partneri; opišite elemente inovativnosti²; kod opisa dodatne vrednosti³ projekta očekuje se osvrt na doprinos projekta temama od horizontalnog značaja –

² Koncept *inovativnosti* se ne odnosi nužno na nove domete u naučnom smislu (osim u kontekstu naučnih projekata poput Horizonta Evropa); dolazi u obzir isticanje bilo kojih *noviteta* koje projekat donosi poput – uključivanja specifične ciljne grupe, specifične lokalne zajednice ili lokalne zajednice, testiranje novog metoda i slično

³ U nekim pozivima se traži osvrt na *EU dodatnu vrednost* (EU added value) pri čemu treba opisati na koji način proekat ima potencijala da utiče na druge EU zemlje da koriste rezultate, a naročito pogranične teritorije; opisuje dakle transnacionalu dimenziju projekta i potencijal za replikaciju projektnih rezultata

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

promocija dobrih praksi u oblasti intervencije, promocija rodne ravnopravnosti, promocija javno-privatnih-civilnih partnerstava, i slično.

Slika 11: Metodi i metodologija



Diskusija - metodologija. Kada se završi opis relevantnosti, prelazi se na segment opisa metodologije u narativnom delu⁴. Metodologija odgovara na pitanje kako radimo. Takođe, u ovom segmentu narativa projekta zapravo detaljnije opisujemo i *branim* odabir aktivnosti i radne pakete upravo onako kako su definisani u LM, definišući i relacije između njih, kao i vremenski okvir sprovođenja aktivnosti/radnih paketa. Upotreba različitih metoda ukazuje nam

⁴ Pitanja vezana za metodologiju mogu se provlačiti kroz celi narativni deo u zavisnosti od obrasca donatora

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

na postojanje projektnih faza – priprema (preparation/inception), sprovođenje (implementation), diseminacije i uticaja (follow up).

Cilj metodologije je da odredi/identifikuje metode rada koji su odgovarajući za postizanje ciljeva projekta. Metodologija predstavlja analizu svih metoda i procedura koje se planiraju na projektu (uključujući i one vezane za projektno upravljanje, strategije upravljanja rizicima, kontrolu kvaliteta – monitoring i evaluaciju, diseminaciju). Trebalo bi imati u vidu razlike između metoda i metodologije - dok su metodi rada definisani kao sprovođenje istraživanja, testiranje, i slično, metodologija predstavlja pregled specifičnih tehnika koje se koristi u istraživanju, testiranju, pilotiranju.

Ishodi i primeri – metodologija. Pitanja koja se najčešće pojavljuju vezana za opis metodologije na projektu su:

1. *Opišite koncepte i metodologiju?*
2. *Koji su rizici, a koje pretpostavke projekta?*
3. *Opišite na koji način se upravlja projektom i osigura kvalitet na projektu – koja je strategija M&E, koji su mehanizmi upravljanja projektom, koordinacija i komunikacija među partnerima i sa trećim stranama*
4. *Koji je vremenski okvir (timeline/timeframe) predviđen za implementaciju svake od aktivnosti/radnog paketa?*

Neki korisni primeri metoda-koncepta-praksi rada u sektoru poljoprivrede su:

- Entrecomp (*Entrepreneurial competence*) okvir u poljoprivredi
- Lokalne akcione grupe (LAG) kao primer privatno-javno-civilnog partnerstva
- Trening trenera

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

- Kreiranje politika zasnovanih na podacima (evidence-based policy making)
- Socijalna experimentacija i inovacija u ruralnim oblastima
- IoT u poljoprivredi
- Finansijska podrška trećim stranama (financial support to third parties)

Neki tipično razmatrani primeri rizika – koji se mogu grupisati prema radnim paketima na koje se odnose i kojih bi optimalno trebalo biti 5-8 (projekti srednje veličine) su predstavljeni u tabeli ispod.

Opis rizika	Radni paket	Mere/strategija upravljanja rizicima
<i>Operativni rizici:</i> povlačenje člana konzorcijuma, povlačenje projektnog menadžera ili ključnog eksperta Verovatnoća - niska, ozbiljnost uticaja visoka; neadekvatnost budžeta; verovatnoća niska, ozbiljnost uticaja srednja; nedovoljna angažovanost nacionalnih partnera u komunikaciji sa stejkholderima - verovatnoća srednja; ozbiljnost uticaja visoka;	RP 1 RP2 RP3 RP4 RP5	Upravni odbor projekta se formira sa ciljem strateškog odlučivanja uključujući zamenu partnera ili povlačenje partnera. Problemi sa nedostacima u budžetu će se identifikovati u početnoj fazi implementacije i svaka promena će se dogovarati sa donatorom; svi partneri su spremni da na određeno vreme upotrebe više resursa ukoliko je neophodno; partneri čine deo nacionalne ruralne mreže za razvoj poljoprivrede i sela, pa su u dobroj poziciji da mogu angažovati dodatne ljudske kapacitete stejkholdera radi kvalitetne implementacije i rezultata projekta uključujući i njihov angažman u M&E aktivnostima
<i>Tehnički rizici:</i> teškoće koje ruralna zajednica ima sa upotrebom novih informaciono komunikacionih tehnologija (IKT) i nedostatak bazične infrastrukture - uključujući internet; nedostatak sredstava; verovatnoća srednja, ozbiljnost uticaja visoka;	RP4	Inovativna tehnološka rešenja će uzeti u obzir postojeća lokalna ograničenja u odnosu na svaku jedinicu lokalne samouprave; Sistemska analiza prostora za implementaciju i postojeće prepreke će se sprovesti i koristiti u skladu sa radnim planom. Aktivnosti jačanja kapaciteta će se sprovesti i putem fizičkih demonstracija, kao i putem materijala dostupnih virtuelnim putem.

Tabela 6: Matrica rizika – primer

Opisivanje načina na koji se upravlja projektom - projektnog menadžmenta (project management - PM) i osiguranja kvaliteta (quality assurance QA) čine sastavni deo metodologije i moraju se posebno objasniti kako bi se stekao

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

utisak o kapacitetima za kvalitetno upravljanje i dobijanje očekivanih rezultata, odnosno ostvarivanje ciljeva.

U skladu sa nivoom složenosti projekta, u ovom segment bi trebalo opisati:

- upravljačke strukture koje su od strateškog značaja (najčešće se predlaže formiranje upravljačkog tela poput Upravnog odbora – Steering Committee kojim predsedava predstavnik rukovodeće institucije na projektu, dakle koordinator) i formiraju se za vreme ukupnog trajanja projekta;
- tela operativnog karaktera, npr. zajednička komisija za nabavku;
- tela ekspertskog karaktera koja podržavaju zajednički rad na projektnim aktivnostima u skladu sa ekspertizom partnera i očekivanim rezultatima – radni timovi prema radnim paketima i slično;
- posebno telo koje se bavi sa M&E se često preporučuje na projektu u vidu npr. nezavisnog odbora za kvalitet sa uključenim steholderima van projektnog konzorcijuma i slično;
- vodeća načela PM, kao i navođenje dokumenata planiranih za upravljanje projektom poput Priručnika za kontrolu kvaliteta, Strategije komunikacije, Etičkog kodeksa, Radnog plana i drugog;
- mehanizme koordinacije i komunikacije virtuelnog i nevirtuelnog karaktera i slično;

Kada je reč o vremenskom okviru projekta, obično se popunjava gant-tabela sa aktivnostima u okviru svakog meseca implementacije.

Ono o čemu je potrebno voditi računa je ne ostaviti predugačak period početne faze – 3 do 6 meseci je uobičajni početni period na projektima koji traju 24-48

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

meseci. Poslednja 2-3 meseca se mogu smatrati mesecima kada se radi intenzivno za zatvaranju projekta i početku finalnog izveštavanja. Za svaku predviđenu aktivnost trebalo bi odrediti realističan rok trajanja i međuzavisnost u odnosu na druge aktivnosti sa kojima je u vezi.

Ukoliko na projektu postoji aktivnost nabavke opreme, bitno je da se ona radi što ranije, a oprema stavi u funkciju tokom trajanja projekta.

Ukoliko na projektu postoji aktivnost odnosno češće radni paket kojim se vrši regrantiranje, odnosno pruža mogućnost davanje mini grantova malim i manje iskusnim organizacijama, vremenski okvir za takvu aktivnost mora biti definisan u odnosu na kompleksnost grant sheme i očekivani nivo posla svakog od partnera u sprovođenju grant sheme, sa posebno definisanom pripremnom fazom, fazom sprovođenja mini grantova i fazom zatvaranja grant sheme i evaluacijom programa podrške.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Tabela 7: Vremenski okvir radnog plana za prvih 12 meseci

Aktivnosti		Ukupno trajanje	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ref.#	Naziv													
1.1	Komparativna analiza	6	■	■										
1.2	Preporuke o potrebama													
1.3	Kreiranje web portal	8		■	■									
1.4	Organizovanje uvodne konferencije	1			■									
2.1	Organizovanje seminara o IKT u poljoprivredi	1				■								
2.2	Organizovanje training sesija	2					■		■					
2.3	Kupovina opreme	16			■	■	■	■	■					
2.4	Razvoj ToT kurseva za nastavnike	14								■	■	■	■	■

Izvor: primer projekat VIRAL, Erasmus+ Jačanje kapaciteta u visokom obrazovanju

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa



Slika 13: Partnerstvo

Diskusija partnerstvo. O formiranju partnerstva i promišljanjima u odnosu na poziv bilo je reči u delu planiranje. U delu dizajna govorimo, odnosno pišemo o jakim stranama konzorcijuma kako bismo ubedili evaluatora da smo baš mi ti koji mogu sprovesti projekat ka željenim ishodima (dokazujemo kapacitet). Pravilno postavljeno partnerstvo, sa jasnim dogovorenim ulogama partnera koje se reflektuju i u budžetu, a nastaju u PC

fazi planiranja, sada nije teško opisati.

Ishodi i primeri – partnerstvo. Za segment narativa u kome se opisuje partnerstvo, odnosno konzorcijum, najčešće se pojavljuju sledeća pitanja:

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

1. Opišite kapacitet i ulogu svakog partnera (ekspertizu pojedinaca i/ili timova unutar institucija)? Na koji način svaka institucija doprinosi sprovođenju projekta?
2. Opišite konzorcijum – koje institucije ga čine, odakle su i zašto baš one (pažnja na sektore iz kojih dolaze – javni – donosioca politika, privatni – donosioci kapitala, civilni – donosioci rada sa građanima)?
3. Na koji način partnersvo odgovara ciljevima poziva i donosi neophodno komplementarno znanje/veštine?
4. Da li projekat ima pridružene partnere i ako ima ko su oni i šta je njihova uloga (na primer konsultativna, diseminaciona i slično)?
5. Da li i na koji način partnerstvo raspolaže neophodnim infrastrukturnim kapacitetima da sprovede projekte aktivnosti na adekvatan način?
6. Koje eventualne resurse konzorcijum nema i koji će zato biti predmet nabavke – oprema, ekspertiza...

Diskusija uticaj (diseminacija) i održivost. I za mnoge iskusne praktičare, pisanje ovog segmenta projekta je najzahtevnije, odnosno najnezahvalnije. Ovaj segment narativa se po pravilu piše na kraju gde se i nalazi u obrascima aplikacija. Ipak, kako smo naveli ranije, o uticaju se može i treba razmišljati već u fazi identifikacije. Postizanje željenog uticaja, koji se na neki način može izmeriti, je u fokusu svakog donatora i odluke da se sredstva daju određenom konzorcijumu/aplikantu.

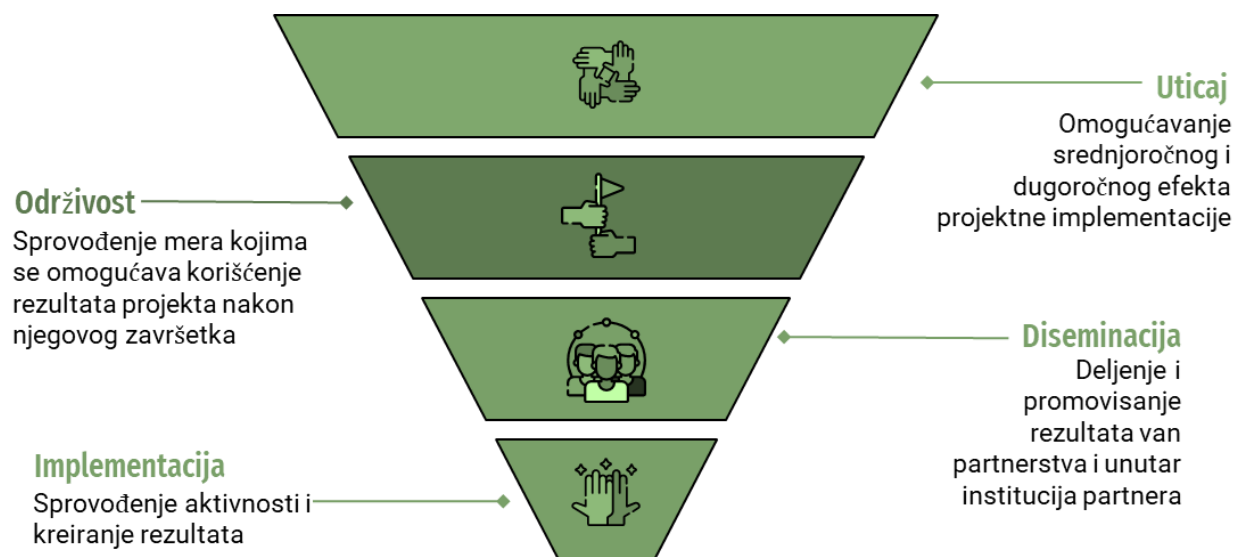
Uticaj i održivost čine *follow up* – završnu fazu projekata, a samim tim se tiču i novog programiranja odnosno finansiranja donatora i nose specifičnu težinu u donošenju odluke evaluatora. Preduslov adekvatnog uticaja je dobro osmišljena i kvalitetno sprovedena diseminacija projektnih rezultata, a zatim i kreiranje

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

mera kojima se njihovo korišćenje podstiče i omogućava i nakon trajanja projekta.

Slika 14: uticaj, diseminacija, održivost



Ishodi i primeri – uticaj (diseminacija) i održivost. Najpre opisujemo diseminaciju, pa održivost i na kraju uticaj.

Diseminacija. Diseminacija traje tokom celog perioda projekta, a od trenutka kreiranja prvog rezultata. Diseminacija se svodi na predstavljanje plana diseminacije koji je često u slobodnoj formi. Za diseminaciju na projektu su odgovorni svi partneri i to treba jasno istaći. Aktivnosti diseminacije se posebno navode I budžetiraju.

Plan diseminacije treba da bude što konkretniji i da sadrži (srazmerno kompleksnosti projekta) sledeće segmente:

- Ciljeve

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

- Aktivnosti i ciljne grupe
- Kanale i metode diseminacije (virtuelni – websajtovi i društvene mreže i tradicionalni – gostovanja u emisijama, kolumne u novinama)
- Indikatore – naročito broj očekivanih ljudi u svakoj kategoriji ciljne grupe na događajima, broj objava, broj događaja, itd.
- Vremenske odrednice planiranih aktivnosti
- Informaciju o tome koji rezultati se diseminuju prema kojoj ciljnoj grupi
- Resursi – materijalni i ljudski kojima je omogućeno sprovođenje aktivnosti i izveštavanje o aktivnostima diseminacije

Neke od zastupljenijih aktivnosti diseminacije su: organizovanje uvodne i završne projektne konferencije, učestvovanje na konferencijama u projektnim oblastima koje organizuju drugi, učešće na takmičenjima, expo događajima, kreiranje kampanja, organizovanje uličnih akcija i drugo.

Diseminacija se često planira i opisuje kao poseban radni paket. Može biti interna – namenjena zaposlenima na institucijama partnerima, kao i eksterna – prema institucijama i/ili pojedincima van konzorcijuma.

Održivost opisuje mere i/ili resurse koji su potrebni projektnom timu da obezbedi dugoročnu upotrebu i replikaciju rezultata u drugim samoupravama ili zemljama. Održivost se može postići na različite načine i često je potrebno pojasniti različite segmente održivosti i to:

- Finansijsku (kroz samofinansiranje, naplatu novih programa obuka i slično)
- Institucionalnu (npr. kroz akreditaciju novog/izmenjenog studijskog programa)

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

- U domenu javnih politika (npr. kroz preporuke za izmene i dopune zakona)
- U domenu zaštite životne sredine

Strategija održivosti se može kreirati u složenijim projektima na početku projekta.

Uticaj. U opisu uticaja koji se nalazi u opštim ciljevima projekta, ističemo ono što možemo izmeriti (često u stepenu uticaja ili %) i način na koji to možemo uraditi. Definišemo različite nivoe uticaja: na lokalnom, nacionalnom, regionalnom, a često i evropskom nivou. Takođe, uticaji se razlikuju od grupe do grupe stejkholdera – neposredne ciljne grupe, posredne ciljne grupe, konzorcijum.

Neki pozivi za podnošenje predloga projekata sadrže već očekivane, definisane ishode – uticaje (expected impact/outcomes) poput Horizonta Evrope ili CBC. U tim situacijama potrebno je obrazložiti baš te uticaja, odnosno put koji projekat određuje do njihovog postizanja.

2.3.3. Budžet projekta

O čemu razmišljamo? Postoje različiti tipovi budžeta i obrasci u koje se unose troškovi projekta. Obrasci odnosno forme budžeta se konstantno menjaju, pa njihovo detaljno predstavljanje može biti kompromitovano. Međutim, postoje neka zlatna pravila u pripremi različitih tipova budžeta na koje ukazujemo u nastavku. Naravno, instrukcije donatora u pozivu su osnov za kreiranje dobitnih budžeta i na njih se uvek mora vraćati.

Postavlja se pitanje da li moramo biti finansijski ekspert da bismo pripremili kompetitivan budžet? Odgovor je ne, ali moramo znati osnovna pravila

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

finansiranje, kao i kretanje cena na tržištu. Pored ovoga u formiranju konačne verzije budžeta značajne su i veštine pregovaranja sa članovima tima, odnosno partnerima u konzorcijumu.

Diskusija. Tipovi budžeta se tiču različitih tipova troškova odnosno kategorija troškova koju pojedinačni pozivi donator podržavaju. Tako je najčešći slučaj 3 različitip tipa troška, odnosno budžeta:

1. Realni troškovi (real costs) - stvarni troškovi i detaljno pravdanje pojedinačnih troškova
2. Jedinični (unit costs) – računati kao aritmetička vrednost po jedinici i pravdanje po utrošenoj jedinici troška
3. Ćuture (lump sum budžeti) – kojim a se uvodi olakšica u procesu implementacije jer nije potrebno pravdanje troškova, ali u fazi pripreme budžeta lump sum se detaljno pojašnjava pojedinačnim troškovima; najčešće se troškovi navode po random paketu.

Postoje mnogi donatori odnosno programi čiji su budžeti zasnovani na kombinaciji prikazivanja gore pomenutih kategorija troškova. U pripremi svih budžeta pojedinačni troškovi su prikazani u budžetskoj liniji, dok su troškovi slične kategorije grupisani u tzv.hedere (kategorije poput: troškova ljudskog angažovanja, eksterno angažovanje ekspertize, prevoz, nabavka dobara i ostali troškovi).

Značajno pitanja prilikom formiranja budžeta jeste pitanje ko-finansiranja. U zavisnosti od poziva, sufinansiranje koje se zahteva može iznositi 5, 10, 15, ili 20% budžeta. Najčešće se prikazuje kroz plate. Takođe, troškovi koji se ne pravdaju predstavljaju posebnu kategoriju

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Opšta zlatna pravila u kreiranju konkurentnog budžeta:

1. Realističan (zasnovan na proverenim, trenutnim cenama)
2. Balansiran (u odnosu na kategorije troškova, kao i raspodelu po partnerima)
3. Aktivnosti se jasno vide u budžetu i budžet se jasno reflektuje u aktivnostima

Ostala pravila zavise od konkretnog poziva i na njih nas upućuje donator. Ona se odnose na dozvoljenje i nedozvoljenje troškove, tipove troškova, kao i margine, obično procenite do kojih se može ići u pojedinim kategorijama troškova, npr. plata ili opreme do 30% u odnosu na ukupan budžet..

Forme/obraci budžeta su obično dostupni u excelu (sa formatiranim ćelijama koje olakšavaju unos cifara), a ređe i u wordu.

Budžeti se obično u procesu selekcije projekata ne ocenjuju kao posebna kategorija, već su deo metodologije, odnosno gleda se njihova usklađenost sa LM. Pojedine forme budžeta zahtevaju detaljno pojašnjenje svakog troška – narativni deo budžeta. Neke novije tendencije kod EU projekata idu ka tome da se uprosti vođenje projektom u odnosu na zahtevanu dokumentaciju za pravdanje troškova, pa se sve češće od aplikanata traži kreiranje lump sum budžeta. Sa ovim trendom povezan je sve prisutniji trend *pregovaranja* budžeta sa donatorom u poslednjoj fazi selekcije i to za projekte veće vrednosti (million i više evra).

Kad je reč o EU grantovima, treba imati u vidu da se na većim projektima često zahteva regrantiranje odnosno davanje mini grantova manjim organizacijama

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

(finansijksa podrška trećim stranama) prema uslovima donatora.. Često ovaj deo budžeta ide do 60% ukupnog granta.

Ishodi i primeri. Pravilno popunjavanje budžeta u zadatom obrascu i prema pravilima donatora je glavni ishod ovog segmenta faze dizajniranja predloga projekta. U nastavku su prikazani obrasci budžeta sa primenom realnih/jediničnih troškova (IPA konkursi, konkursi ambasada) i đuture budžetiranja (programi poput Horizont Evropa, Erasmus+). Zbog složenosti obrazaca budžeta koje najčešće sadrže nekoliko excel listova međusobno povezanih, primere budžeta i neke interaktivne tutorijale pronaćićete u delu Temi 3 ovog Priručnika.



Pod lupom je **pisanje predloga projekata uz pomoć Chat GPT**, odnosno nove generacije AI tehnologije koje se dešava u trenutku nastanka ovog Priručnika. Koristi se masovnije od januara meseca 2023. godine, ali se funkcionalnosti menjaju veoma brzo i prva iskustva govore o tome da se tehnologija rapidno usavršava i zasluđuje dublje tematsko bavljenje koje neće biti predmet ovog Priručnika. Ipak, dužni smo da kažemo da su prva iskustva korišćenja ove tehnologije kod osoba koje imaju značajno iskustvo u pripremi predloga projekta relativno pozitivna, naročito u pogledu dramatičnog skraćivanja vremena pisanja/formulisanja narativnih delova aplikacije. Chat GPT je AI alatka koja se najviše koristi jer je besplatan, a korisnici ga često ocenjuju i kao veoma user-friendly. Zasnovan na tehnici dubokog učenja (deep learning) koja omogućava analizu strukture teksta, Chat GPT koristi unete podatke da sam generiše zadati tekst sličan po stilu i sadržaju. To znači da je njegova upotrebna vrednost u pogledu pisanja projektnih aplikacija zapravo ograničena znanjem ljudi o onome

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

za šta traže pomoć – drugim rečima ideja dolazi od čoveka, a faze PC identifikacija i planiranje za sada nisu zamenjive! Chat GPT je proizvod kompanije Open AI i moguće ga je koristiti po registraciji na websajtu kompanije www.OpenAI.com.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa



TEMA 3: KORISNI RESURSI, INSTRUMENTI, ALATI I WEB SADRŽAJI

Refleksija. Pozivamo vas da nakon čitanja prve 2 Teme Priručnika, uradite kratku refleksiju na teme navedene u slici ispod, a zatim potražite i dodatne korisne sadržaje o temama koje vas posebno zanimaju u tabeli u nastavku.

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Da li se osećam motivisano da konkuriram za projektna sredstva? Zašto? Gde ću konkurisati? Sa kojom temom? Sa kim?

Koje nove informacije sam dobio/la? Kako ću ih iskoristiti u mom poslu? Šta mi je ostalo nejasno ili imam potrebu za dodatnim informacijama?

Koje predrasude sam razbio/la?



Slika 15: Refleksija

Web sadržaji obiluju primerima, priručnicima u oblasti pisanja projekata i njihovog sprovođenja. Različiti i/ili detaljniji pogledi drugih praktičara su mogući u pojedinačnim segmentima, a neki od kojih su i naznačeni u tabeli ispod koja čini mini bazu dodatnih resursa, instrumenata i alata koji mogu biti korisni onima koji ulaze u poslove pripreme projektnih predloga ili već rade na takvim pozicijama, ili smatraju da im je već tokom školovanja potrebna dodatna literatura na temu projektnog finansiranja.

Sadržaj/tema	Resurs/instrument/alat	Izvor
PC	Vodič kroz poređenje EU i američke prakse u programiranju i sprovođenju projekata	https://www.pmi.org/learning/library/international-project-management-standards-methodologies-ec-8210
PC	Priručnik	https://idscs.org.mk/wp-content/uploads/2017/04/WEB-Handbook-for-EU-Project-Design-and-Project-Cycle-Management-1.pdf

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Analiza stejkholdera	Alati za kreiranje analize stejkholdera	https://www.ingenioempresa.com/en/stakeholder-analysis-logical-framework/
Ciljevi projekta i LM	Vodič kroz drvo problema i ciljeva I LM	https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Problem+and+objective+tree https://www.pmi.org/learning/library/setting-project-objectives-agricultural-projects-8484
LM vs. TP	Tutorijal	https://tools4dev.org/blog/logframe-vs-theory-of-change-whats-the-difference/
Teorija promene	Vebinari, kursevi, publikacije, softver	https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/
Budžet	Tutorijali za budžete koji se formiraju kao lump sum (tzv. <i>đuture</i>)	https://enspire.science/the-complete-lump-sum-guide/ https://www.emdesk.com/de/guide/horizon-europe-budget-preparation-step-by-step-guide
Budžet	Kratak Vodič kroz pripremu Horizont Evropa budžeta (lump sum)	https://enspire.science/horizon-europe-budget-preparation-guide/
Dizajn/formulacija projekata	Chat GPT	www.openai.com
PC	Rečnik često korišćenih termina u procesu pripreme predloga projekata	https://proposalsforngos.com/common-terms-in-proposal-writing/
Pozivi za grantove	Pitanja i odgovori u vezi evropskih grantova	https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/looking-funding/grants_en
Dizajn/formulacija projekata	Vebinari	https://www.youtube.com/watch?v=aRoK-scdudz4 https://www.youtube.com/watch?v=Ko3iFH3qiXw https://www.youtube.com/watch?v=ghdn1EI5t1Q

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Dizajn/formulacija projekata	Besplatne obuke	https://www.nonprofitready.org/grant-writing-classes
Finansiranje u poljoprivredi i ruralnom razvoju	Vodič Ruralne mreže ba o LEADER pristupu EU i LAG-ovima u BiH	https://ruralnamreza.ba/wp-content/uploads/2019/11/Vodi%C4%8D-Putanje-do-LEADER-a.pdf

Tabela 8: Korisni dodatni resursi, instrumenti i alati u pripremi predloga projekta

AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

PORUKA ZA MLADOG AGROPREDUZETNIKA

Dragi čitaoče,

Razvijanje i upravljanje projektima je umeće budućnosti. Znanja i veštine koje možeš razviti uz pomoć ovog priručnika ali i prakse, pomoći će ti da bolje planiraš svoje poslovne i preduzetničke aktivnosti, obezbediš sredstva za finansiranje svog preduzetničkog projekta i postigneš svoje ciljeve. Takođe će ti pomoći da više budeš preduzetnik i utvrdiš svoje preduzetničke stavove.

A ako ikada odlučiš da promeniš karijeru, projektna znanja ćeš podjednako uspešno moći da koristiš u bilo kojoj drugoj profesiji ili oblasti rada, ne samo ekonomskoj, već i društvenoj, kao i u privatnim poduhvatima.



AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa

Projekat “**Vitalising ICT Relevance in Agricultural Learning**” (VIRAL) finansira Evropska unija u okviru programa ERASMUS+ izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju.

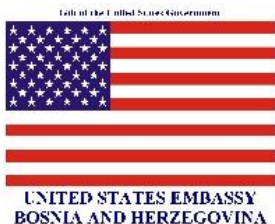


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



VIRAL

Projekat **AGRIPRENEUR** finansira Ambasada SAD u Bosni i Hercegovini.



AGROPREDUZETNIK:

Projektni ciklus u razvoju poljoprivrede i agrobiznisa