



# Monitoring i evaluacija: pristupi i unapređenja

## Studija slučaja – vaučer program

Izdavač:

Eda - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka  
eda@edabl.org

Za izdavača:

Zdravko Miović

Autor:

Goran Janković

Ova publikacija je pripremljena uz finansijsku podršku Švedske.  
Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora i ne odražava nužno stanovišta Švedske.



# Sadržaj

<b>1. Uvod</b>	<b>5</b>
<b>2. Vaučer program</b>	<b>6</b>
2.1. Prikaz provedenih vaučer programa	6
2.2. Važni aspekti pripreme i provođenja vaučer programa	7
<b>3. Monitoring</b>	<b>11</b>
3.1. Uloga monitoringa	12
3.2. Pristupi u monitoringu	12
3.2.1. Upravljanje ciklusima projekta (Project Cycle Management – PCM)	12
3.2.2. Primjena PCM-a u okviru projekata SBA u BiH i SBA u BiH2EU	13
3.2.3. Capacity Works	17
3.2.4. Agile i SCRUM	18
3.2.5. Weak signals	19
3.2.6. Outcome harvesting	19
3.2.7. Osjetljivost na kompleksnost	20
3.3. Kako da unaprijedimo monitoring	21
<b>4. Izvještavanje</b>	<b>24</b>
<b>5. Veze između monitoringa i izvještavanja</b>	<b>26</b>
<b>6. Evaluacija – uobičajeni pristupi i novi koncepti</b>	<b>27</b>
6.1. Evaluacija na primjeru vaučer programa	27
6.2. Koncept Smiling Curve u procesu evaluacije	27
<b>7. Zapažanja i moguća unapređenja</b>	<b>30</b>
<b>8. Literatura</b>	<b>32</b>



# 1. UVOD

Provođenje razvojnih strategija, programa i projekata zahtijeva adekvatno praćenje, izvještavanje i evaluaciju, kako bi zainteresovani subjekti na vrijeme imali informacije o toku i efektima implementacije i kako bi se stekli korisni uvidi za osmišljavanje narednih intervencija. Implementacija je posebno zahtjevna u uslovima dinamičnih promjena, gdje je značaj monitoringa i izvještavanja veliki zbog česte potrebe za blagovremenim prilagođavanjima, dok je iz ugla što bolje pripreme narednih intervencija jako važna i evaluacija.

U okviru projekata koje je Eda implementirala su primijenjeni koncepti monitoringa, izvještavanja i evaluacije zasnovani na relevantnim pristupima upravljanja razvojnim inicijativama, a stečena iskustva su podijeljena sa partnerima.

U nastojanju da se kroz prikaz koncepata i iskustava dođe do ideja za unapređenja u navedenim oblastima, u dokumentu je prikazan vaučer program koji je Eda implementirala, uz prilagođavanja, u okviru tri projekta: *CREDO Krajina*<sup>1</sup>, *SBA u BiH*<sup>2</sup> i *SBA u BiH2EU*<sup>3</sup>. Potom su posebno obrađene teme monitoringa, uključujući prikaz koncepata (Project Cycle Management – PCM, Capacity Works, Agile/SCRUM, Weak Signals, Outcome Harvesting i Cynefin) čija bi primjena mogla da unaprijedi monitoring, zatim izvještavanja, uz pregled veza monitoringa i izvještavanja i na kraju evaluacije, takođe sa prikazom mogućih novih uglova posmatranja implementiranog projekta, kao što je koncept Smiling Curve. Na kraju su iznesene ideje za unapređenja.

Dakle, dokument prikazuje koncepte, iskustva i ideje za unapređenja monitoringa, izvještavanja i evaluacije u oblasti provođenja projekata podrške za mala i srednja preduzeća (MSP).

Treba napomenuti da je fokus na monitoringu projekata, izvještavanju o njihovom provođenju i njihovoj evaluaciji, jer su praćenje, izvještavanje i evaluacija na strateškom nivou obuhvaćeni pristupom definisanim za izradu strateških dokumenata i propisani relevantnim uredbama.

---

<sup>1</sup> Najvažnije informacije o projektu CREDO Krajina su dostupne na veb stranici Ede: [Credo – Credo Krajina Projekt](#)

<sup>2</sup> Najvažnije informacije o projektu SBA u BiH su dostupne na veb stranici Ede: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2021/11/SBA-u-BiH..pdf>

<sup>3</sup> Najvažnije informacije o projektu SBA u BiH2EU su dostupne na veb stranici Ede: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2022/12/SBAuBiH2EU-sa%C5%BEetak-projekta..pdf>

## 2. VAUČER PROGRAM

Vaučer programi se provode kako bi subvencijama u obliku vaučera podstakli i omogućili preduzećima i preduzetnicima da uvedu inovacije i unaprijede konkurentnost. Obično in provode državne institucije, razvojne agencije ili međunarodne organizacije. Fokus programa se definiše na osnovu identifikovanih potreba preduzeća i prilika na tržištu. Provođenje obuhvata javni poziv za apliciranje, nakon čega se pristigle aplikacije ocjenjuju, sa odabranim se sklapaju ugovori i prati se provođenje ugovorenih aktivnosti, nakon čega se može provesti evaluacija programa. Primjeri se mogu naći i u zemljama okruženja, kao što je program Inovacioni vaučeri Fonda za inovacionu delatnost u Srbiji<sup>4</sup>.

### 2.1. PRIKAZ PROVEDENIH VAUČER PROGRAMA

Eda je prvi vaučer program provela u okviru projekta CREDO Krajina. Program je kreiran sa ciljem da preduzećima olakša rješavanje konkretnih problema koji zahtijevaju specifična znanja i bio je usmjeren na sufinansiranje konsultantskih usluga. Podržano je 21 preduzeće. Povratne informacije od korisnika su dale zanimljive nalaze, koji su bili od koristi u pripremi i implementaciji narednih projekata, kao što je nalaz da se znatan broj konsultantskih usluga odnosio na teme koje su prethodno prezentovane na radionicama i obukama u okviru projekta ili nalaz da specifičan izazov za preduzeća predstavlja izrada projektnog zadatka za konsultantske usluge.

Na osnovu navedenih iskustava i identifikovanih potreba i prilika preduzeća, kao i aktivnosti institucija i organizacija koje pružaju podršku razvoju preduzeća, kreiran je vaučer program koji je implementiran u okviru projekata *SBA u BiH* i *SBA u BiH2EU*. Program je bio drugačije koncipiran od prvog. Namjera je bila da se podrže preduzeća, ali i da se podijele iskustva sa organizacijama i institucijama koje podržavaju razvoj preduzeća, kako bi se doprinijelo izgradnji kapaciteta za provođenje sličnih programa u budućnosti.

Vaučer program u gradovima Banja Luka i Zenica je implementiran u okviru projekta *Evropski Akt o malom biznisu kao okvir strategija i politika za MSP u BiH - SBA u BiH* koji je bio fokusiran na harmonizovan zakonski, strateški i okvir javnih politika za MSP u BiH na osnovu Akta o malom biznisu (Small Business Act - SBA) i implementiran u periodu avgust 2017 - decembar 2021. Pripremljen je poziv za potencijalne partnere, na osnovu kojeg su sklopljeni ugovori sa razvojnom agencijom CIDEA u Banjaluci i ZEDA u Zenici. Agencijama su prenesena iskustva ranije provedenog vaučer programa i koncept je zajednički finaliziran i implementiran. Podržano je 9 MSP u Banjaluci i 8 u Zenici, kroz obezbjeđivanje savjetodavne podrške za uvođenje inovacija. Program je izveden u saradnji sa Ministarstvom privrede i preduzetništva Republike Srpske i Gradskom upravom Grada Zenica.

<sup>4</sup> Više o ovom program je dostupno na stranici <https://www.inovacionifond.rs/lat/program/inovacioni-vauceri>

Vaučer program u gradovima Istočno Sarajevo i Trebinje je implementiran u okviru projekta *Napredna implementacija Akta o malom biznisu u BiH2EU - SBA u BiH2EU* koji je bio fokusiran na uspostavljanje funkcionalnog i održivog sistema upravljanja razvojem MSP u BiH zasnovanom na Aktu o malom biznisu i pristupu *Building Back Better* (BBB) koji osigurava kontinuirana poboljšanja politika u svim fazama (planiranje i dizajn, implementacija, praćenje i evaluacija, izvještavanje i revizija) i koji se implementira u periodu januar 2022 - april 2025. Pripremljen je poziv za potencijalne partnere, na osnovu kojeg su sklopljeni ugovori sa razvojnom agencijom TREDEA u Trebinju i RAIS u Istočnom Sarajevu. Podržano je po 5 MSP u svakom od dva uključena grada, kroz obezbjeđivanje savjetodavne podrške za uvođenje inovacija, s tim što je program izveden uz znatno veće operativno učešće lokalnih razvojnih agencija, RAIS i TREDEA. U provođenju programa, posebno u izvođenju monitoringa, učestvovali su predstavnici Ministarstva privrede i preduzetništva Republike Srpske. U inicijalnoj fazi provođenja programa, organizovani su sastanci/radionice sa implementatorima, RAIS i TREDEA, kojima su prenesena iskustva i date smjernice i primjeri dokumenata za provođenje programa. Tokom sastanaka/radionica, detaljno su prezentovani svi koraci u provođenju vaučer programa:

- Definisane elementa poziva,
- Evaluacija primljenih aplikacija,
- Dopis za odobrene i neodobrene aplikacije,
- Izrada detaljnog projektnog zadatka,
- Provođenje procedure nabavke,
- Pregled prihvaćenih aplikacija i smjernice za monitoring,
- Izvještaj o pruženoj tehničkoj/savjetodavnoj podršci,
- Smjernice za evaluaciju programa.

## 2.2. VAŽNI ASPEKTI PRIPREME I PROVOĐENJA VAUČER PROGRAMA

Polazeći od važećih strateških dokumenata, dostupnih istraživanja i dodatnih istraživanja provedenih u svrhu pripreme poziva, identifikuju se prioritetne teme podrške za preduzeća. Usklađivanjem teme podrške sa važećim strateškim dokumentima se osigurava relevantnost intervencije i doprinosi realizaciji strategije. Razmatranje rezultata već provedenih istraživanja omogućava da se problemi preciznije definišu i na osnovu toga bolje definišu teme koje će poziv obuhvatiti. Imajući u vidu da su i strateški dokumenti i istraživanja pripremljeni prije razrade vaučer programa, dok se promjene u okruženju stalno dešavaju, pa je poželjno provesti i dodatno istraživanje u vidu intervjua sa potencijalnim korisnicima i drugim subjektima koji imaju potrebne informacije, kao što su razvojne agencije. Pri tome je potrebno, na osnovu sadržaja strategija i provedenih istraživanja, u odnosu na fokus vaučer programa koji se priprema, definisati hipoteze i formulisati pitanja koja ćemo postaviti tokom intervjua, kako bismo dobili dodatne uvide. Kod definisanja istraživanja u pogledu odabira ispitanika i korištenja rezultata istraživanja, treba vodi-



ti računa da ne dođe do narušavanja bilo kojeg principa važnog za provođenje programa podrške, kao što su jednaki uslovi i prilike za sve potencijalne aplikante. Kad se prikupe sve potrebne informacije, potrebno je pripremiti sam tekst poziva. Struktura i sadržaj treba da budu obuhvatni (da sadrže sve potrebne informacije na osnovu kojih potencijalni aplikanti mogu da odrede da li im je poziv zanimljiv i kako da apliciraju), jasni (bez dvosmislenih formulacija) i koncizni (da ne sadrže nepotrebne informacije koje otežavaju razumijevanje poziva). Dobro je dati mogućnost da potencijalni aplikanti traže dodatno razjašnjenje pojedinih elemenata poziva, što bi trebalo uraditi na osnovu pisanog pitanja potencijalnog aplikanta i na način da se odgovor odnosi na sve aplikante, to jest da se ne daju odgovori koji su od koristi samo jednom ili manjem broj aplikanata, jer se tim ostali aplikanti nejednako tretiraju. Argumenti za davanje odgovora pojedinim aplikantima koji su relevantni samo za njihov projekat se mogu tražiti u tome da su oni ipak pokazali interesovanje i da su to mogli i drugi. Međutim, na taj način se otvara prostor za dobijanje velikog broja pitanja na koja može biti teško odgovoriti u kratkom vremenu, što dodatno komplikuje proces i otvara dodatne mogućnosti nejednakog tretmana aplikanata, pa je bolje definisati poziv tako da se odgovara samo na pitanja relevantna za sve aplikante. Važno je definisati elemente poziva tako da je jasno koji kriterijumi se primjenjuju za ocjenu prihvatljivosti, a koji za rangiranje aplikanata. Kriterijumi mogu da obuhvate mjesto registracije preduzeća, broj zaposlenih, sektor i slično, kao i prikaz predložene intervencije, ciljeve i indikatore. Treba jasno definisati gdje i kako se dostavlja aplikacija, kao i koja se dokumentacija dostavlja uz aplikaciju (registracija, potvrde o plaćenim porezima i slično).

Evaluacija primljenih aplikacija se provodi od strane imenovane komisije, primjenom definisanih kriterijuma i korištenjem adekvatnih formi koje omogućavaju jasnu primjenu kriterijuma kroz konstatacije da li su eliminacioni kriterijumi ispunjeni i dodjelu određenog broja bodova za kriterijume koji se koriste za rangiranje. Na ovaj način evaluacija je i adekvatno dokumentovana.

Nakon finalizacije svih formalnih koraka evaluacije, potrebno je obavijestiti u pisanoj formi i aplikante čija je aplikacija prihvaćena i one čija aplikacija nije prihvaćena, u skladu sa relevantnim procedurama.

Kada se vaučeri u okviru projekta koriste za pružanje tehničke podrške, to jest za pružanje savjetodavnih usluga, veoma je važno dobro definisati projektni zadatak za pružaoca usluga. Projektni zadatak definiše šta će se raditi i koji rezultati treba da budu ostvareni korištenjem eksterne konsultantske podrške i u kojem vremenu. Kod složenijih zadataka, razrada projektnog zadatka je zahtjevnija i može da traži nekoliko iteracija, koje uključuju komunikaciju sa korisnikom podrške. Prva iteracija su elementi definisani na osnovu sadržaja aplikacije, a naredne se provode u cilju detaljne razrade. Implementator vaučer programa u tome ima važnu ulogu, jer treba da pomogne, ako i koliko je potrebno, preduzeću korisniku podrške da razradi projektni zadatak do nivoa kad je potpuno jasno šta će se raditi i koji rezultati će biti ostvareni. Tako definisan projektni zadatak se može koristiti u procesu nabavki usluga, ali i kao osnova za provođenje i monitoring, pošto sadrži aktivnosti, rokove i rezultate.



Provođenje procedure nabavke usluga se može izvesti nakon završetka izrade projektnog zadatka, u skladu sa relevantnim procedurama.

Smjernice za monitoring i pregled prihvaćenih aplikacija su sastavni dio pripreme za izvođenje monitoringa. Implementator projekta definiše smjernice za monitoring koje obuhvataju opis pristupa, ključna pitanja, način analize dokumentacije i izvođenja terenskih posjeta, kao i formu izvještaja. Osoblje zaduženo za monitoring treba da ima pristup potrebnoj projektnoj dokumentaciji (aplikacije, projektni zadaci), uz poštovanje povjerljivosti. Osoblje pregleda aplikacije i procjenjuje rizik pojedinih projekata. Ako je projekat tehnički zahtjevan, a za aplikanta je to među najvećim projektima koje je implementirao, rizik je viši i potrebne su češće monitoring posjete, okvirno svaka dva mjeseca, zavisno od trajanja projekta. Osoblje zaduženo za monitoring provodi aktivnosti definisane smjernicama. Pored kontrole da li se aktivnosti odvijaju prema planu i u skladu sa pravilima, postoji mogućnost da implementator projekta mora da inicira određene aktivnosti, ako dođe do zastoja. Monitoring treba blagovremeno da obezbijedi informacije o tome da li takva potreba postoji, a implementator projekta može da traži da aktivnosti otpočnu, ako je došlo do kašnjenja. Monitoring treba da obuhvati i praćenje provođenja ukupnog programa i praćenje provođenja pojedinih projekata u odabranim preduzećima korisnicima.

Izvještaj o pruženoj tehničkoj/savjetodavnoj podršci je obaveza pružaoca usluga. Formu definiše implementator projekta i dostavlja uz ugovor o pružanju usluga. Može se razmotriti da završni dio izvještaja uključi i kratku izjavu korisnika podrške, da je sve izvedeno prema projektnom zadatku i da su zadovoljni pruženim uslugama. Ovaj izvještaj treba razlikovati od izvještaja o implementaciji projekta, koji priprema implementator, u navedenom slučaju lokalne razvojne agencije, a inputi se koriste za izvještavanje o projektu u okviru kojeg je proveden vaučer program, u ovom slučaju *SBA u BiH* i *SBA u BiH2EU*. Izvještaj o implementaciji projekta pored administrativnih podataka o projektu sadrži i prikaz implementiranih aktivnosti i ostvarenih rezultata projekta, kao i prikaz rizika, održivosti i podatke o realizaciji budžeta.

Smjernice za internu evaluaciju programa obuhvataju kratak opis pristupa i metodologije evaluacije. Potrebno je definisati ciljeve i obuhvatiti osnovne elemente evaluacije, a važno je kroz evaluaciju zabilježiti lekcije koje mogu biti od koristi za pripremu i implementaciju narednih projekata. U Smjernicama je navedeno da, iako metod upravljanja projektnim ciklusom definiše da evaluacija treba da obuhvati pet aspekata koji uključuju relevantnost, efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost, se može reći da je koncept vaučer programa takav da su prva tri aspekta već pokrivena u procesu pripreme aplikacije i u izvođenju vaučer programa. Naime, korisnik procjenjuje i definiše svrhu/predmet aplikacije prema identifikovanim potrebama, kroz definisanje prihvatljivih aktivnosti sadržanih u pozivu, dok proces evaluacije uključuje i razmatranje realnosti podataka o vrijednosti i trajanju intervencije. U skladu sa tim, evaluacija se, pored realizacije ugovorenih obaveza, može fokusirati na preostala dva aspekta, to jest na sljedeće:

- implementacija ugovorenih obaveza od strane korisnika i pružalaca usluga u okviru vaučer programa,
- ostvareni uticaj na poslovanje korisnika programa - da li su i u kolikoj mjeri dostignuti ciljevi intervencije navedeni u aplikaciji i ugovoru, sa posebnim fokusom na informacije o tome da li je intervencija izvedena kako je ugovoreno,
- da li je implementirana intervencija dovela do održivih promjena u poslovanju preduzeća, to jest da li su inovacije u primjeni nakon završetka ugovora u okviru vaučer programa, da li se nova znanja i vještine i dalje koriste u radu i slično,
- povratna informacija od korisnika o tome da li je vaučer program dobro koncipiran, odnosno da li su zahtjevi Vaučer programa u pogledu procedura, konsultanta, usluga, iznosa i procenta sufinansiranja i mehanizama kontrole realni i dobro definisani.

Važan aspekt evaluacije je obuhvatanje iskustava, specifičnih praksi i rješenja i drugih naučenih lekcija koji mogu poslužiti za razradu budućih intervencija. Takođe, na ovaj način se stvara i osnova za promociju dobrih praksi.

### 3. MONITORING

Kad putujemo, nakon što definišemo odredište, sve vrijeme putovanja smo aktivni. Pratimo kakvo je stanje na putu, prilagođavamo brzinu, korigujemo putanju kad je potrebno, pratimo znakove i primjenjujemo pravila u saobraćaju, uočavamo signale iz okruženja koji utiču na putovanje, vodimo računa da opterećenje vozača i putnika nije preveliko, uzimamo hranu i vodu, odmaramo. Na kraju, stižemo na odredište, za šta smo uložili određenu energiju i čime smo ostvarili postavljeni cilj. Nismo se, dakle, nakon definisanja odredišta jednostavno stvorili tamo, nego smo aktivno preduzimali potrebne radnje i pratili kretanje i situaciju, djelovali u skladu sa pravilima i situacijom. Kad stignemo, možemo sagledati putovanje, uočiti šta smo dobro uradili, šta bi moglo bolje, koje informacije bi bile korisne drugim putnicima na istom ili sličnom putu, pa ih možemo i zabilježiti za sebe i podijeliti sa drugima.

Strategijom definišemo gdje hoćemo da stignemo. Njena implementacija je složena, zahtijeva angažovanje većeg broja subjekata, značajne resurse i koordinaciju. Implementacija traje nekoliko godina, zavisno od toga kako je taj aspekt strategije definisan, a u posljednje vrijeme je u BiH i u EU definisan rok od sedam godina na koji se većina strateških planova definiše. Strateški ciljevi su operacionalizovani kroz prioritete, mjere i projekte, sa indikatorima koji odražavaju stepen implementacije i ostvarenja rezultata i željene promjene, to jest uticaja. Vrijeme njihovog dostizanja nije isto, neki se ostvaruju ranije i predstavljaju korak prema ostvarenju drugih. Da bi se ostvarili, potrebno je provesti aktivnosti za koje trebaju resursi, koji se angažuju prema relevantnim pravilima. Složenost navedenih procesa ukazuje na potrebu praćenja, posebno imajući u vidu promjene u okruženju koje se svakako dešavaju, bez uticaja implementacije strategije, ali s druge strane mogu da utiču na implementaciju strategije. Može se uočiti da je praćenje potrebno u pogledu provedbe definisanih intervencija i ostvarenja željenih efekta, kao i u pogledu promjena u okruženju koje utiču na tok i efekte implementacije. Isti principi važe i za projekte, samo što su resursi i efekti prema obimu manji, a vrijeme implementacije kraće. Implementacija strategija se u stvari razlaže na implementaciju intervencija na nivou projekta koje kreiraju određene elemente željene promjene i u zbiru dovode do ostvarenja promjene definisane strategijom. Kako su intervencije složene i traju duže vrijeme, potrebne su nam povratne informacije o toku i efektima izvedenih aktivnosti, koje dobijamo kroz izvještaje, a sadržaj izvještaja dobijamo kroz aktivnosti monitoringa i izvještavanja. Pošto se strategije implementiraju kroz implementaciju projekata, posmatraćemo monitoring projekata.

## 3.1. ULOGA MONITORINGA

Projektom koji je dobro pripremljen su precizno definisani ciljevi i rezultati sa indikatorima, aktivnosti, resursi i vremenski okvir. Implementacija se odvija prema tom planu. Ali implementacija traje mjesecima ili čak dvije do tri godine, pa je neophodno da u tom vremenu dobijemo informacije o tome kako implementacija teče. Do ovih informacija dolazimo monitoringom.

## 3.2. PRISTUPI U MONITORINGU

Pored primjene pristupa zasnovanog na upravljanju projektnim ciklusom, koji je najčešće zastupljen i ima svoje prednosti, u složenim uslovima dinamičnih promjena, potrebno je razmatrati mogućnosti unapređenja pristupa monitoringu, kako bi u kompleksnim uslovima ispunio svoju svrhu.

### 3.2.1. Upravljanje ciklusima projekta (Project Cycle Management – PCM)

Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom (European Commission: Directorate-General for Development and Relations with African, Caribbean and Pacific States, str. 100-117), daju dobar prikaz monitoringa i izvještavanja, njihove svrhe i ključnih aspekata. Primjena ovog koncepta u praksi daje rezultate. Prema navedenom, monitoring obuhvata prikupljanje, analizu, korištenje i komunikaciju informacija o fizičkom i finansijskom napretku projekta i ostvarivanju rezultata. Navedeno je da monitoring podržava: identifikaciju ostvarenja i problema tokom provođenja projekta, informisano i blagovremeno donošenje odluka, odgovornost za resurse i rezultate, svijest i učešće zainteresovanih strana i olakšava evaluaciju i reviziju. Monitoring treba da obezbijedi relevantne informacije u pravo vrijeme, kako bi se mogle donijeti dobre odluke. Monitoring ukazuje na dobre i loše elemente implementacije projekta i omogućava da se riješe problemi, poboljšaju performanse, gradi na uspjesima i prilagodi promjenama u okruženju. Monitoring daje i osnovu za refleksije koje s vremena na vrijeme može da izvede projektni tim, kako bi se sagledala implementacija i preduzele potrebne aktivnosti u nastavku projekta. Smjernice takođe naglašavaju da kod provođenja aktivnosti monitoringa treba voditi računa o tome koje informacije i kome su potrebne, inače se može desiti da se prikupljaju informacije koje se kasnije ne koriste, a propuste neke koje bi bile od koristi. Treba imati u vidu da jedne informacije traže finansijeri, a druge implementator i drugi akteri. Takođe, treba imati u vidu i koje su informacije dostupne, iz kojih izvora, a koje će trebati prikupiti, što zahtijeva dodatne resurse. Gdje je to moguće, dobro je prikupiti informacije iz više izvora, radi provjere i sticanja kompletne slike.

Pristup logičkog okvira predstavlja koristan alat za uspostavljanje sistema monitoringa, jer daje uvid u trenutnu situaciju, ciljevi i rezultati sa indikatorima i aktivnosti sa vre-

menskim rasporedom i budžetom daju osnovu za poređenje ostvarenog sa planom, dok pretpostavke ukazuju na rizike kojima je projekat izložen. Pored uvida u projektnu dokumentaciju i prikupljanja podataka i informacija, potrebno je organizovati i posjete tokom kojih se stiče direktan uvid u implementaciju projekta.

Dakle, iz ugla primjene potrebno je imati dobro definisanu osnovu u vidu ciljeva, rezultata i indikatora, aktivnosti, vremenskog rasporeda i resursa, što je sve sadržano u projektnoj dokumentaciji kojoj osoblje za monitoring treba da ima pristup. Pored toga, osoblje za monitoring treba da ima pristup i izvještajima koje dostavlja implementator, kako bi upoređivanjem projektne dokumentacije i izvještaja moglo da uoči eventualna odstupanja, dok bi terenskim posjetama moglo da provjeri obuhvatnost i istinitost izvještaja i da prikupi dodatne informacije potrebne da se pripremi izvještaj o monitoringu koji daje jasnu sliku o trenutnom stanju implementacije i koji donosi odluka mogu da koriste za donošenje odluka o daljoj implementaciji projekta.

### 3.2.2. Primjena PCM-a u okviru projekata SBA u BiH i SBA u BiH2EU

Sve navedeno u Smjernicama se zaista može primijeniti u praksi. Da bi primjena u praksi bila uspješna i dala željene rezultate, navedene smjernice je potrebno operacionalizovati.

U okviru navedenih projekata pošli smo od ranije stečenih iskustava i izvršili prilagođavanja potrebna da bi se monitoring ne samo proveo, već i da se koncept prenese partnerima koji ga mogu primjenjivati u daljem radu. Naime, pored toga što je u određenom broju slučajeva Eda ugovorila implementaciju projekata i vršila monitoring implementacije, monitoring je obuhvatao i projekte koji su provedeni tako da je Eda ugovorila grant sredstva sa subjektima kao što su lokalne razvojne agencije, koje su dalje provodile proces izbora preduzeća korisnika i pružalaca usluga koje su preduzećima bile potrebne. Prvi pristup se odnosi na vaučer program proveden u okviru projekta *CREDO Krajina* gdje je pripremljen koncept, razrađeni dokumenti za aplikante i za implementaciju, a preduzeća su aplicirala i dobila tehničku podršku. Drugi pristup obuhvata projekte *SBA u BiH* i *SBA u BiH2EU* koji su takođe uključivali vaučer program koji je izveden u saradnji sa nadležnim institucijama i lokalnim razvojnim agencijama, prvo u gradovima Banja Luka, gdje je saradnja uspostavljena sa razvojnom agencijom CIDEA i Ministarstvom privrede i preduzetništva Republike Srpske i Zenica, gdje je saradnja uspostavljena sa agencijom ZEDA i Gradskom upravom, a nakon toga u gradovima Istočno Sarajevo, u saradnji sa agencijom RAIS i Trebinje, u saradnji sa agencijom TREDEA. Navedenim agencijama su prenesena iskustva vaučer programa i projekata koji su podržali uvođenje inovacija u MSP koje je Eda prethodno provela i stavljeni su im na raspolaganje svi dokumenti korišteni u procesu pripreme i provođenja javnog poziva za MSP, te dokumenti u vezi sa nabavkom i pružanjem usluga. Posebna pažnja je posvećena monitoringu procesa u preduzećima korisnicima, a na kraju je inicirana i evaluacija, koja se može provesti u zavisnosti od interesovanja agencija koje su implementirale intervencije.

Dakle, provođenje aktivnosti monitoringa je imalo cilj da se prati implementacija ugovorenih projekata, ali i da se koncept monitoringa koji je korišten u okviru projekata sa grant fondom prenese lokalnim razvojnim agencijama radi moguće dalje primjene.

Razvijena je projektna dokumentacija, uključujući poziv za preduzeća, ugovore i projektne zadatke za pružanje usluga pojedinim preduzećima sa detaljno razrađenim ciljevima, aktivnostima i vremenskim okvirom. Navedena dokumentacija je predstavljala osnovu za monitoring, ali je bilo potrebno praktično primijeniti koncept monitoringa koji se u ovom slučaju najvećim dijelom zasnivao na pristupu monitoringa koji je prikazan u pristupu upravljanja projektnim ciklusom.

Da bi se koncept primijenio, razrađene su Smjernice za monitoring sa formom monitoring izvještaja. Smjernice su sadržale prikaz svrhe monitoringa, opis pojedinih aktivnosti u okviru monitoringa povezanih sa formom izvještaja. Smjernice za monitoring su detaljno prezentovane implementatorima intervencija podrške, što su u ovom slučaju bile lokalne razvojne agencije. Aktivnosti monitoringa su počinjale dostavljanjem projektne dokumentacije, to jest projektnog zadatka, osoblju zaduženom za monitoring, koje se detaljno upoznavalo sa sadržajem svakog od podržanih projekata. Osim projektnog zadatka, za pripremu monitoring posjeta su korišteni i izvještaji o implementaciji, ukoliko su dostavljeni. Uvidom u projektni zadatak i izvještaj o implementaciji za određeni period, uočavane su eventualne razlike između planiranog i urađenog, kao i detalji koji su sadržani u jednom, ali ne i u drugom dokumentu, pošto uočena neslaganja, ako ih ima, treba da budu u fokusu monitoring posjete. Nakon toga su organizovane terenske posjete preduzećima korisnicima, izvedene u saradnji osoblja Ede i lokalnih razvojnih agencija koje su implementirale vaučer program, a tokom posjeta su prisustvovali predstavnici preduzeća korisnika i pružaoci usluga. Na taj način se mogao steći direktan uvid u stepen implementacije projekta, provjeriti sadržaj izvještaja i procijeniti eventualni rizik u vezi sa nastavkom projekta i ostvarenjem definisanih rezultata, što je zabilježeno u izvještajima o monitoringu, za koje su korištena razrađena forma u skladu sa Smjernicama. Dakle, monitoring posjete su zakazane i izvedene na način da je posjećeno svako preduzeće korisnik, a razgovori su obavljani i sa pružaocima usluga.

## Smjernice za monitoring

### Uvod

Smjernice za monitoring su namijenjene osoblju koje će biti angažovano na praćenju implementacije ugovora sa korisnicima grant sredstava u okviru komponente SIEM (strategy implementation enabling mechanism – mehanizam koji omogućava implementaciju strategije) projekta SBAinBiH2EU.

### Cilj monitoringa

Cilj monitoringa je da se osigura da se projekat podržan grantom implementira u skladu sa ugovorom, tj. da se izvode definisane aktivnosti i ostvaruju očekivani rezultati, uz angažovanje planiranih sredstava u okvirima budžeta projekta, odnosno da se potvrdi da se sredstva koriste u svrhu za koju su odobrena, u skladu sa odredbama ugovora i relevantnim pravilima.

Cilj se ostvaruje tako što se blagovremeno prikupe informacije o toku implementacije projekta, čime se omogućava da se procijeni da li dotadašnji tok implementacije nagovještava negativna dešavanja (omogućavajući tako preventivne aktivnosti) i da se na vrijeme obezbijedi osnova za preduzimanje korektivnih mjera u slučajevima kada se jave problemi u implementaciji projekta, te da se osigura potpuna implementacija projekata. Osoblje angažovano na monitoringu daje argumentovanu procjenu, zasnovanu na rezultatima procesa monitoringa, dok odluku u korektivnim mjerama donosi i korektivne mjere zahtijeva ovlaštena osoba organizacije potpisnice ugovora.

### Tim i raspored zadataka

Monitoring tim čini osoblje implementatora projekta i partnerskih institucija/organizacija, te drugi članovi koje odredi direktor projekta. U okviru monitoringa, tim pruža stručnu podršku prvenstveno u pogledu specifičnih tehničkih i proceduralnih pitanja. Proces monitoringa provode članovi tima, prema rasporedu zadataka. U pripremi monitoringa učestvuje osoblje koje je angažovano na implementaciji aktivnosti u vezi sa SIEM (priprema poziva, evaluacija dostavljenih aplikacija/prijedloga i priprema ugovora).



*Izvod iz Smjernica za monitoring*

Takođe, u aktivnostima monitoringa su učestvovali i predstavnici nadležnih ministarstava, kako bi se prenijele prakse i podijelila iskustva koja bi im mogla biti od koristi u monitoringu programa podrške razvoju preduzeća koje implementiraju. Tokom posjeta su postavljana pitanja u skladu sa definisanom formom izvještaja, čime se obezbjeđuje ujednačen nivo informacija za svaki podržani projekat. Naravno, potrebno je zabilježiti i sve nalaze koje su istakli korisnici i pružaoci usluga, što predstavlja zanimljiv i vrijedan uvid u implementaciju, jer se radi o detaljima koji nisu predviđeni projektnim zadatkom i kao takvi predstavljaju korisne inpute za planiranje budućih mjera podrške preduzećima. Na ovaj način otvaramo mogućnost da kroz monitoring naučimo više od onoga što smo očekivali i predvidjeli, a što je sadržano u projektnom zadatku i formi izvještaja. Monito-



ring izvještaji su pripremljeni i poslani osoblju zaduženom za provođenje programa podrške, kako bi se mogle donijeti informisane odluke o tome da li su potrebne korektivne aktivnosti u nekom od projekata. Na ovaj način i Eda vrši monitoring podržanih projekata.

Važnost uključivanja predstavnika ministarstava nadležnih za podršku razvoju preduzeća je, pored toga što su stekli direktan uvid u implementaciju projekata u preduzećima, u tome što su podijeljena iskustva projekta i na taj način inicirano korištenje primijenjenih koncepata monitoringa i izvještavanja i podstaknuta razmišljanja na temu unapređenja u ovim oblastima. Uključene lokalne razvojne agencije su takođe imale priliku da se detaljno upoznaju sa provođenjem aktivnosti monitoringa i izvještavanja i na taj način unaprijede kapacitete za buduće aktivnosti podrške preduzećima. Može se reći da su na ovaj način stečena praktična iskustva o primjeni monitoringa i izvještavanja, informacije o njihovoj ulozi u implementaciji razvojnih projekata, te da je naglašena potreba stalnih unapređenja.

#### **Stepen implementacije definisanih aktivnosti**

Da li se implementacija ugovorenih aktivnosti odvija prema planu sadržanom u aplikacionoj formi, ima li kašnjenja, da li aktivnosti proizvode definisane rezultate, da li je adekvatno vođenje projektne dokumentacije; za svaku implementiranu aktivnost je potrebno navesti specifične detalje, posebno u vezi sa nabavkama i zapošljavanjem, kao i u vezi sa energetsom efikasnošću i zaštitom životne sredine, te gender aspektima u skladu sa Smjernicama za monitoring.

#### **Aktivnost u zoni rizika sa predviđenim mjerama/ispravkama koje je definisao implementator**

Aktivnosti čija implementacija teče sporije nego što je planirano, posebno ako utiču na implementaciju ostalih aktivnosti u projektu, npr. planirano je da se nabavka izvrši do kraja trećeg mjeseca implementacije, a krajem drugog mjeseca još nije pripremljen zahtjev za ponude sa specifikacijom, kao i aktivnosti pod uticajem teškoća (internih i eksternih) koje onemogućavaju njihovu implementaciju na predviđeni način.

#### **Stepen ostvarenja definisanih ciljeva/indikatora**

Da li implementacija aktivnosti vodi ostvarenju definisanih rezultata i ciljeva projekta, to jest relevantnih indikatora, npr. da li realizacija projektnih aktivnosti doprinosi poboljšanju situacije u kojoj se nalaze ciljne grupe/korisnici, da li doprinosi poboljšanjima u oblasti energetske efikasnosti i zaštite životne sredine, te gender aspekata.

### 3.2.3. Capacity Works

Uloga i način izvođenja monitoringa je na sličan način prikazana i u Capacity Works koji koristi Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, gdje je navedeno da monitoring predstavlja sistematsko prikupljanje informacija o napretku postignutom ka ostvarivanju ciljeva i da pruža osnovu na kojoj se mogu donositi odluke, naglašavajući da, ako su se okolnosti promijenile, to će vjerovatno dovesti do prilagođavanja i ciljeva i rezultata projekta, kao i njegove arhitekture, te da se ovaj postupak ne završava sve dok projekat ne bude okončan. Naglašava se da je monitoring zasnovan na rezultatima. Takođe je navedeno da treba da pruži informacije o postignutim rezultatima, podrži praćenje mogućih rizika i obuhvati perspektive uključenih aktera u vezi sa projektom. Monitoring, kako je navedeno, bi takođe trebalo da pruži informacije za svakodnevno upravljanje i da ukaže na „slijepe tačke“, objašnjavajući zašto i kako su (ili nisu) postignuti rezultati. Naglašeno je da je jedan od ključnih zahtjeva za uspješan sistem monitoringa da se dogovoreni ciljevi operacionalizuju pomoću indikatora (GIZ GmbH - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2015, str. 27, 36-37).

Može se uočiti dosta sličnosti pristupa prikazanog u okviru Capacity Works sa pristupom upravljanja projektnim ciklusom. Ipak, mogu se uočiti i određeni detalji koji mogu da unaprijede proces monitoringa. Kontinuirano praćenje okolnosti kao osnove za eventualna prilagođavanja u implementaciji projekta svakako može doprinijeti ostvarenju definisanih rezultata u uslovima u kojima se okruženje mijenja. Ako se fokusiramo samo na praćenje definisanih aktivnosti, može se desiti da ne primijetimo neku od promjena u okruženju koja može da utiče na ostvarivanje definisanih rezultata. Takođe, razumijevanje uzroka, zašto se ciljevi ostvaruju ili ne ostvaruju, daje osnovu za donošenje dobrih odluka u toku implementacije projekta, za definisanje i provođenje korektivnih aktivnosti, ako su potrebne, ali vodi i boljem razumijevanju procesa, što je korisno za dizajn novih mjera podrške preduzećima.

Iz ugla primjene, kao nadgradnja na pristup zasnovan na upravljanju projektnim ciklusom, potrebno je monitoringom u većoj mjeri obuhvatiti i okruženje, što se može izvesti razgovorima sa poslovnim udruženjima, praćenjem dostupnih, relevantnih podataka i razgovorima sa ekspertima, kako bi se pratila i dešavanja u okruženju u kojem se projekat implementira, a koja mogu da imaju uticaj na implementaciju i ostvarivanje rezultata projekta. Osim toga, fokus na dio projekta koji prikazuje teoriju promjene i povezivanje sa informacijama datim u izvještajima o implementaciji i prikupljenim tokom terenskih posjeta, može da pruži uvid u proces ostvarivanja željene promjene i doprinos pojedinih faktora navedenoj promjeni. Ovaj aspekt se može uključiti u izvještaj o monitoringu u vidu kraćeg razmatranja o tome kako se inputi procesima u okviru projekta, to jest projektnim aktivnostima, pretvaraju u izlaze (output), a potom i u učinke (outcome) i uticaj (impact).

### 3.2.4. Agile i SCRUM

Kako se sve više radi na primjeni agilnog upravljanja projektima (Agile) ne samo u oblasti IT, već i u drugim oblastima, zanimljivo je pogledati kako se monitoring primjenjuje u okviru Scrum okvira, kao jednog od metoda za primjenu agilnog upravljanja projektima. Vodič *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game* (Schwaber & Sutherland, 2016) prikazuje pristup praćenja napretka ka cilju gdje u bilo kom trenutku, ukupan preostali rad potreban za postizanje cilja može da se sabere, pri čemu vlasnik proizvoda (*Product Owner*) prati ovaj ukupan preostali rad najmanje na svakom pregledu sprinta<sup>5</sup> (*Sprint Review*) i upoređuje ovu količinu rada sa preostalim radom iz prethodnih pregleda sprinta kako bi procijenio napredak ka završetku predviđenog posla u željenom roku. Napominje se da su ove informacije transparentne i dostupne svim zainteresovanim stranama, te da se u složenim okruženjima ne može sa sigurnošću znati šta će se dogoditi i da je moguće koristiti samo ono što se već dogodilo kao osnova za donošenje odluka usmjerenih ka budućnosti. Sličan pristup je prikazan i za praćenje napretka sprinta, gdje u bilo kom trenutku tokom sprinta ukupan preostali rad u sprintu može da se sabere, pri čemu razvojni tim prati ovaj ukupan preostali rad najmanje na svakom dnevnom sastanku kako bi procijenio vjerovatnoću postizanja sprint cilja (Schwaber & Sutherland, 2016, str. 14-15).

U okviru ovog pristupa se praćenje fokusira na preostali posao, koji tek treba da se uradi, pri čemu se već izvedeni dio aktivnosti i njihovi rezultati uzimaju u obzir pri razmatranju ukupnog posla obavljenog do trenutka posmatranja i pri razmatranju implementacije preostalih aktivnosti. Naglašeno je i da se ne može sa sigurnošću znati šta će se dešavati, kao i to da je važno da sve zainteresovane strane imaju pristup informacijama o izvedenim i preostalim aktivnostima. Ranije prikazani pristupi više su fokusirani na izvedene aktivnosti, što je razumljivo, jer su pristupi nastali radi upravljanja programima podrške gdje su proceduralni aspekti upravljanja sredstvima podrške jako važni. Ali svakako je korisno sagledati šta je u cjelini ostvareno u dosadašnjem toku implementacije, podijeliti informacije sa zainteresovanim subjektima i definisati na koji način izvesti preostale aktivnosti.

U pogledu primjene, kod razmatranja informacija dobijenih iz izvještaja potrebno je obratiti pažnju na preostale aktivnosti i tokom posjete postaviti pitanja o očekivanjima u pogledu implementacije preostalih aktivnosti, kako bi se ovaj aspekt takođe uključio u izvještaj o monitoringu, naročito ako se uočavaju negativne naznake u pogledu dalje implementacije ili ako su već nastala određena odstupanja u implementaciji pojedinih aktivnosti, posebno ako su one preduslov za implementaciju narednih aktivnosti, te u skladu s tim formulisati nalaze i preporuke.

<sup>5</sup> Sprint predstavlja vremenski okvir od jednog mjeseca ili manje, tokom kojeg se kreira „dovršen“ (Done), upotrebljiv i potencijalno objavljiv inkrement proizvoda, pri čemu sprintovi najbolje funkcionišu kada imaju konzistentno trajanje tokom cijelog razvojnog procesa i novi sprint započinje odmah nakon završetka prethodnog sprinta (str. 8). Inkrement je zbir svih stavki koje su dovršene tokom jednog sprinta, zajedno sa vrijednošću inkremenata iz svih prethodnih sprintova (str. 15).

### 3.2.5. Weak signals

Uočavanje slabih signala takođe može da bude korisno u blagovremenom uočavanju nastajuće promjene koja može pozitivno ili negativno da utiče na implementaciju projekta i na ostvarivanje željenih efekata. Slabi signali se mogu definisati kao signali nastajućih problema, pri čemu su nastajući problemi pojedinačni događaji ili klasteri malog broja događaja. Slabi signali su indikatori moguće promjene. Oni nisu nastajući problemi, već signali tih problema. Pojedinačno, slabi signali ne govore mnogo o budućnosti, ali veći broj slabih signala koji pokazuju u određenom pravcu mogu da ukazuju na nastajući budući trend (Hiltunen, 2010, str. 99, 104, 111).

Pažnja posvećena uočavanju slabih signala može biti od koristi, jer možemo na vrijeme prilagoditi implementaciju promjenama koje se dešavaju i na taj način izbjeći veće negativne uticaje na ostvarivanje definisanih rezultata ili iskoristiti pozitivna kretanja za ostvarivanje boljih rezultata. Blagovremeno uočavanje slabih signala znači da je pojava uočena u ranoj fazi razvoja, dok još nema snagu za veći negativan uticaj na projekat, pa se ublažavanje mogućih negativnih posljedica može lakše izvesti. Isto tako, ako se radi o promjenama koje idu u korist ostvarivanja definisanih rezultata, mogu se bolje iskoristiti ako se ranije uoče, pravovremenim prilagođavanjima u okviru projekta.

U primjeni, potrebno je pratiti dešavanja u okviru implementacije i u okruženju u kojem se projekat implementira, kako bi se mogli na vrijeme uočiti signali koji nagovještavaju pojave koje mogu da utiču, pozitivno ili negativno, na ostvarivanje rezultata i ciljeva projekta. Na primjer, može se uočiti pad zainteresovanosti zaposlenih za provođenje unapređenja koje projekat uvodi ili se može uočiti porast interesovanja za temu koja je u vezi sa projektom, ali nije projektom obuhvaćena. Takođe, može se uočiti određena promjena u okruženju, na primjer smanjivanje potražnje na tržištima određenih zemalja, koje može biti privremeno, akutno, ali i nagovještaj trenda koji utiče na poslovanje, a tim i na implementaciju projekata koji kreiraju promjene u preduzećima.

### 3.2.6. Outcome harvesting

Iako se prvenstveno primjenjuje u evaluaciji, koncept *outcome harvesting* može biti od koristi i u monitoringu. Primjenjuje se kako bi se identifikovale promjene koje su nastale i na koje je projekat imao određeni uticaj ili ih čak u potpunosti uzrokovao, a nisu predviđene u projektu. *Outcome harvesting* prikuplja dokaze o tome šta se promijenilo i radeći unazad utvrđuje da li je i kako intervencija doprinijela tim promjenama. Koristeći metodu *outcome harvesting*, prikupljaju se informacije iz izvještaja, ličnih intervjuua i drugih izvora kako bi se dokumentovalo na koji je način određeni program ili inicijativa doprinijela ishodima. Ti ishodi mogu biti pozitivni ili negativni, namjerni ili nenamjerni, ali veza između inicijative i ishoda mora biti provjerljiva (Wilson-Grau, Britt, Dewata, Rogers & Stevens, 2024).

Koliko god dobro bili definisani ciljevi, očekivani rezultati i indikatori, teško je sa sigurnošću predvidjeti sve moguće efekte implementacije određene intervencije. Ako bismo monitoring fokusirali isključivo na praćenje ostvarenja definisanih elemenata, može se desiti da propustimo neki važan efekat kojem je projekat doprinio ili ga čak u potpunosti uzrokovao. Na ovaj način bi slika o efektima bila nepotpuna, što nije dobro ni za implementaciju određenog projekta, a ni za pripremu i implementaciju narednih projekata.

U primjeni se može uočiti promjena u okruženju koja može da ima veze sa implementacijom projekta, a tokom monitoring posjeta se mogu postaviti pitanja o tome da li se desila neka promjena koja nije planirana, pa to dalje istražiti u skladu sa konceptom *outcome harvesting*, da se pokaže značaj i relevantnost u odnosu na projekat.

### 3.2.7. Osjetljivost na kompleksnost

Imajući u vidu da su odnosi u okruženju u kojem se implementira projekat obično složeni do te mjere da je u nekim slučajevima teško sagledati kauzalne veze, poželjno je uzeti u obzir i koncepte kao što je Cynefin<sup>6</sup> kako bismo bilo svjesni složenosti situacije i kako bismo bili upućeni na sagledavanje šire slike i konteksta, a ne samo elemenata intervencije, to jest projekta koji implementiramo. Već kod pripreme projekta je neophodno uočiti uzročno-posljedične odnose, jer je svaka intervencija zapravo zasnovana na tome da znamo koji uzroci dovode do kojih posljedica. Na primjer, ako obezbijedimo informacije o novim tehnologijama i podršku u nabavci nove opreme, preduzeća mogu da kreiraju nova radna mjesta.

Izazov je u tome što u uslovima vrlo složenog djelovanja većeg broj faktora, nije lako sagledati uzročno-posljedične odnose. To jest, u određenim slučajevima, u uslovima kompleksnosti, ne možemo biti sigurni da će određena akcija dovesti do željenih rezultata. U takvim slučajevima u praksi se preporučuje provođenje nekoliko različitih eksperimentalnih aktivnosti, manjih po trajanju i vrijednosti kako bi se smanjio rizik i potrošnja resursa, takozvanih *safe-to-fail* intervencija, jer se tako može uočiti koji uzroci dovode do kojih posljedica i na taj način omogućiti kreiranje aktivnosti većeg obima koje će dovesti do željene promjene.

---

<sup>6</sup> Više informacija o ovom okviru je dostupno na: <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/>

### 3.3. KAKO DA UNAPRIJEDIMO MONITORING

Strukturisano poređenje pristupa u monitoringu olakšava pregled i razumijevanje različitih pristupa monitoringu, pa je data komparacija njihovih ključnih karakteristika:

Metodologija	Fokus	Prednosti	Ograničenja
PCM (Project Cycle Management)	Proces i rezultati	Strukturni pristup, jasna definicija indikatora	Kruta struktura, manje fleksibilnosti za promjene
Capacity Works	Organizacija i proces	Prilagodljivost, uključivanje različitih aktera	Može biti kompleksan za implementaciju
Agile/SCRUM	Adaptacija kroz iteracije	Fleksibilnost, praćenje preostalog posla, brza prilagođavanja	Lakša primjena u IT projektima, zahtijeva česte iteracije
Outcome Harvesting	Neplanirani ishodi	Omogućava praćenje neočekivanih rezultata	Može biti subjektivan, zahtijeva detaljne dokaze
Weak Signals	Anticipacija promjena	Rano prepoznavanje trendova i prilika	Može biti teško interpretirati signale na vrijeme

Takođe, da bi monitoring bio efikasniji, potrebno je jasno definisati uloge svih uključenih aktera:

- Finansijeri – postavljaju ključne indikatore i odobravaju monitoring izvještaje;
- Implementatori – prikupljaju podatke, izvještavaju i koriste monitoring za adaptaciju aktivnosti;
- Osoblje koje provodi monitoring – prikuplja i analizira podatke, daje preporuke za poboljšanja i osigurava neutralnu procjenu;
- Korisnici projekta – pružaju povratne informacije koje pomažu u procjeni efekata projekta.

U okruženju koje se brzo mijenja, dobar početni plan može biti nedovoljan. U *The Principles of Personal Defense*, Džef Kuper započinje poglavlje o prvom principu budnosti, izjavljujući da „Komandantu može biti oprošteno što je poražen, ali nikada što je iznenađen” (Cooper, 2006, str. 7). U savremenim društvima uslovi se brzo mijenjaju, a izbjegavanje iznenađenja nije lak zadatak. Niti je lako osmisliti i sprovesti intervenciju koja dovodi do željene promjene u takvom okruženju. Sve češće se pokazuje da samo izvođenje unaprijed definisanih projektnih aktivnosti možda neće biti dovoljno za postizanje očekivanih rezultata i ciljeva. Dakle, monitoring treba da obuhvati ne samo samu intervenciju, već i kontinuirano praćenje spoljnih faktora. Kako svijet postaje sve više povezan, postizanje



promjena kroz strukturisane intervencije postaje sve složenije. Konvergencija je vidljiva u mnogim oblastima, a metodologije bi trebalo da evoluiraju u skladu s tim. Metode koje se pokazuju efikasnim treba integrisati u dizajn i sprovođenje razvojnih intervencija. Fleksibilan, adaptivni pristup - koji uzima najbolje elemente iz više metodologija - omogućava širu perspektivu, podstičući svijest o ključnim faktorima okruženja i intervencije. To poboljšava našu sposobnost da pravovremeno prilagodimo intervenciju i navigiramo kroz nepoznate vode, budući da je svaka intervencija jedinstveno iskustvo. Na kraju, takav pristup povećava vjerovatnoću postizanja željenih promjena u savremenim društvima kroz dobro osmišljene i pažljivo vođene intervencije, pomažući nam da, stalnim praćenjem naših akcija i dešavanja u okruženju, izbjegnemo neprijatna iznenađenja i iskoristimo prilike koje se pojave.

Zbog toga je potrebno koristiti više pristupa i metoda, gdje svaki od njih pomaže da na određeni način sagledamo intervenciju, to jest projekat, ali i okruženje i kontekst u kojem se odvija. Svaki od navedenih pristupa može pomoći da se stekne šira, ali i jasnija slika. Kako PCM pomaže da ispratimo implementaciju definisanog projekta i na vrijeme uočimo odstupanja, tako Capacity WORKS fokusom na okruženje daje mogućnost fleksibilnosti u implementaciji, Agile i SCRUM usmjeravaju pažnju na preostale aktivnosti u projektu na osnovu sagledavanja već urađenog, uočavanje slabih signala pomaže da izbjegnemo opasnosti i povećamo učinak, dok *outcome harvesting* pomaže u uspostavljanju uzročno-posljedičnih odnosa kroz fokusiranje na promjene u okruženju i njihovu povezanost s intervencijom, što sve skupa čini intervenciju i njenu implementaciju osjetljivom na kompleksnost, a osjetljivost na kompleksnost povećava šanse da ostvarimo željene rezultate.

Takođe, korištenje digitalnih alata može poboljšati efikasnost monitoringa i olakšati transparentnost procesa, na primjer:

- Trello / Asana / JIRA – za praćenje projektnih aktivnosti u realnom vremenu,
- Power BI / Tableau – za vizualizaciju podataka iz monitoringa i donošenje odluka na osnovu analitike,
- SurveyMonkey / Google Forms – za brzo prikupljanje povratnih informacija od korisnika.
- Dakle, da bi se unaprijedila praksa monitoringa, mogu se razmotriti i primijeniti sljedeće preporuke:
  - Fokusirati se na prilagodljiv monitoring – monitoring bi trebao biti fleksibilan kako bi odgovorio na promjene u okruženju,
  - Kombinovati kvantitativne i kvalitativne podatke – ne oslanjati se samo na definisane indikatore, već i na uvid korisnika i uvid u promjene konteksta,
  - Implementirati ranu detekciju problema kroz weak signals – razviti sistem koji može anticipirati potencijalne probleme prije nego što eskaliraju i uočiti na vrijeme prilike koje se pojavljuju,
  - Osigurati redovno dijeljenje rezultata sa svim akterima – transparentnost u procesu monitoringa povećava povjerenje i olakšava donošenje odluka,
  - Koristiti digitalne alate za praćenje napretka – digitalizacija može smanjiti administrativno opterećenje i omogućiti bolju analizu podataka.



Pristup monitoringu u uslovima dinamičnih promjena zahtijeva, dakle, kombinaciju tradicionalnih metoda i novih, agilnih pristupa koji omogućavaju adaptaciju u složenim okruženjima. Korištenjem PCM-a i Capacity Works-a za praćenje implementacije, Agile/SCRUM metodologije za upravljanje zadacima, *Outcome Harvestinga* za prepoznavanje neočekivanih efekata i *Weak Signals* analize za anticipaciju promjena, monitoring daje značajan doprinos donošenju informisanih odluka. Putovanje je ugodnije, a dolazak na željeno odredište u željeno vrijeme i na željeni način sigurniji.

## 4. IZVJEŠTAVANJE

Izveštavanje treba da obezbijedi jasnu sliku u pogledu stepena i dinamike ostvarivanja definisanih rezultata i ciljeva, što se u toku implementacije projekta u prvom redu može pratiti kroz implementaciju planiranih aktivnosti.

Izveštavanje treba da obuhvati tehničke i finansijske aspekte. Tehnički se odnose na provođenje definisanih aktivnosti i tim ostvarivanje definisanih rezultata i ciljeva, to jest dostizanje definisanih indikatora. Finansijski se odnose na angažovanje resursa, u pogledu angažovanja na vrijeme i u skladu sa planiranim obimom, uz primjenu relevantnih pravila kao što su pravila nabavki.

Izveštaj treba da bude argumentovan i dokumentovan. Provođenje aktivnosti treba da bude dokumentovano kako bi se moglo dokazati da su aktivnosti provedene i da su ostvareni rezultati i ciljevi, to jest dostignuti definisani indikatora. Isto tako, važno je pridržavati se pravila u pogledu dokumentacije kod provođenja aktivnosti angažovanja resursa i realizacije budžeta projekta, uz čuvanje potrebne dokumentacije, koja se može predočiti tokom monitoring posjeta i tokom revizije.

Obim izvještaja treba da bude takav da daje jasnu i obuhvatnu sliku, a da ne predstavlja opterećenje korisnicima izvještaja. Ovaj izazov se može riješiti tako da se definiše struktura i obim izvještaja po stavkama, kako bi svako od aktera dobio informacije koje su mu potrebne, a da pri tome ne bude opterećen nepotrebnim informacijama. Dakle, kao i u slučaju monitoringa i u pogledu izvještavanja je potrebno sagledati uloge svih uključenih aktera, pošto one ukazuju na potrebu za informacijama:

- Finansireri – potrebne su im informacije o ostvarivanju ključnih indikatora i o primjeni procedura, uz dodatne informacije, u određenim slučajevima, koje mogu biti od koristi za kreiranje planskih dokumenata za naredni period;
- Implementatori – prikupljaju podatke potrebne za izvještavanje, pa su im potrebne jasne upute o tome koje informacije i podatke treba da obezbijede i koju dokumentaciju da pripreme i čuvaju, što se može definisati kroz upute u smjernicama za implementatore i forme izvještaja;
- Osoblje koje provodi monitoring – prikuplja podatke i informacije potrebne za izradu izvještaja o monitoringu, što se može definisati smjernicama za monitoring i formom monitoring izvještaja;
- Korisnici projekta – pružaju povratne informacije koje pomažu u procjeni efekata projekta, pa su im potrebna jasno definisana pitanja kako bi kroz odgovore mogli dati relevantne informacije.

Izveštaji treba dakle da daju jasnu sliku o ostvarenjima postignutim u okviru projekta, uz određene informacije o kontekstu u kojem je projekat implementiran, kako bi svaki od relevantnih aktera dobio informacije koje su mu potrebne. Pri tome, ne treba da budu dodatno opterećenje, već koristan alat za komuniciranje toka implementacije i rezultata projekta.

U skladu s tim, struktura izvještaja treba da obuhvati osnovne podatke o projektu, prikaz implementiranih aktivnosti, ostvarene rezultate, pregled upotrijebljenih resursa sa dokumentacijom, a potrebno je dati prostora i za zapažanja o dešavanjima i faktorima koji nisu predviđeni projektom, a imali su određeni uticaj na implementaciju i na rezultate. Periodi izvještavanje treba da slijede potrebe relevantnih aktera za informacijama. Na ovaj način, putovanje je u svakom trenutku jasno prikazano, a stvorena je i osnova da se putovanje i ishodi po završetku prikažu drugima.

## 5. VEZE IZMEĐU MONITORINGA I IZVJEŠTAVANJA

Monitoringom dobijamo blagovremene informacije o stanju implementacije i stepenu ostvarenja indikatora definisanih za očekivane rezultate i ciljeve. Izvještaj predstavlja informaciju o navedenim elementima projekta. Može se reći da je izvještaj, na određeni način, rezultat internog monitoringa, ali i da je osnova za eksterni monitoring koji ne provodi implementator projekta. Bilo da smo u poziciji da izvještavamo o implementaciji projekta ili da vršimo monitoring projekta, dobro izveden interni monitoring omogućava i olakšava izradu kvalitetnog izvještaja, a dobro pripremljen izvještaj omogućava eksterni monitoring, dajući polazne informacije i fokusirajući pažnju na odstupanja između plana i izvještaja.

Osnova za monitoring		Proces monitoringa	
Ugovor sa projektnom dokumentacijom (aplikaciona forma, logički okvir, budžet)	Izvještaji i informacije o implementaciji (izvještaji implementatora i informacije prikupljene tokom terenskih posjeta od strane osoblja zaduženog za monitoring)	Poređenje projektne dokumentacije sa stvarnom situacijom prikazanom u izvještajima implementatora, provjerenim kroz terenske posjete osoblja za monitoring, radi uočavanja eventualnih odstupanja	Zaključci i preporuke monitoringa – Monitoring izvještaji

Izvještaj je na navedeni način dokumentovan, svaka komunikacija o implementaciji i efektima argumentovana, a nastaju i uvidi vrlo korisni za kreiranje i implementaciju novih programa podrške razvoju preduzeća.

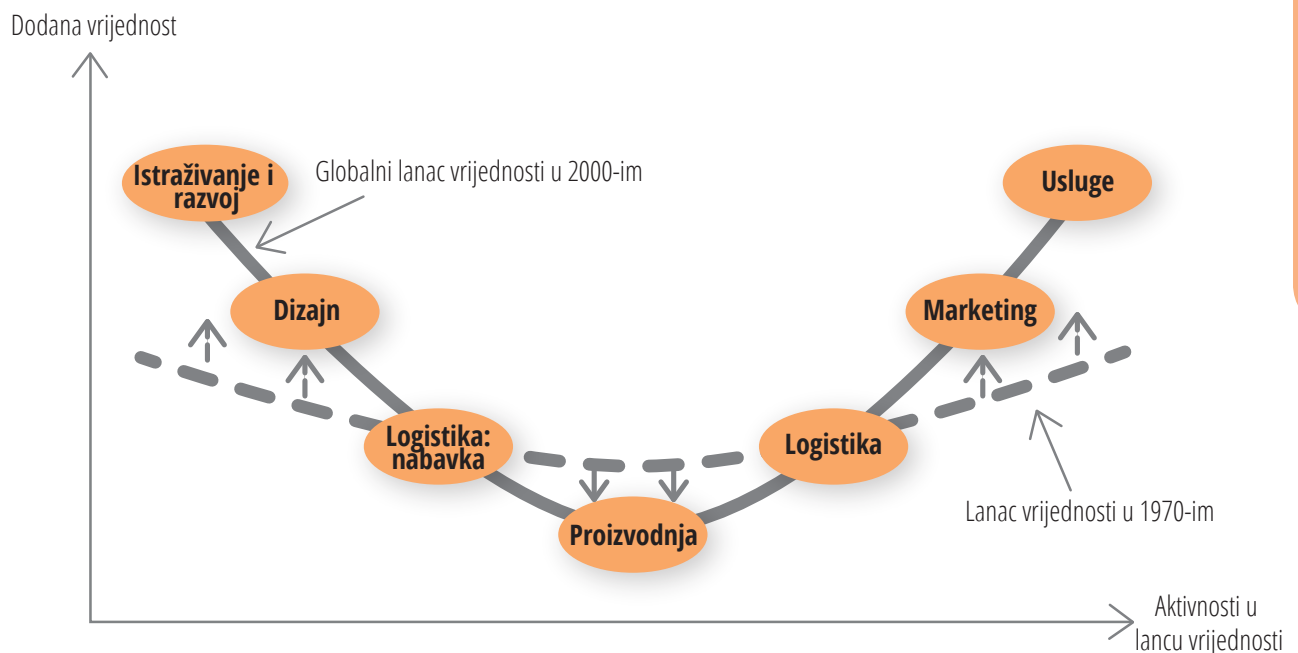
## 6. EVALUACIJA – UOBIČAJENI PRISTUPI I NOVI KONCEPTI

### 6.1. EVALUACIJA NA PRIMJERU VAUČER PROGRAMA

Metode korištene u internoj evaluaciji, zasnovane prvenstveno na PCM, obuhvataju analizu sekundarnih podataka dostupnih iz projektne dokumentacije dostavljene od strane osoblja vaučer programa, te prikupljanje, analizu i prezentaciju primarnih podataka, čije se prikupljanje vrši primjenom djelimično strukturiranog intervjua koji se izvodi tokom posjete preduzeću korisniku i drugim relevantnim subjektima, kao što su konsultanti i implementatori, koji se nakon posjete obrađuju i analiziraju, te prezentuju izradom izvještaja. Na ovaj način se dolazi do uvida koji su veoma korisni u planiranju narednih intervencija.

### 6.2. KONCEPT SMILING CURVE U PROCESU EVALUACIJE

Iako ovaj pristup u evaluaciji daje vrlo korisne rezultate i često se primjenjuje, zanimljivo je posmatrati provedeni program iz ugla koncepta *Smiling Curve*. Naime, *Smiling Curve* koncept sugerše da se dodana vrijednost u većoj mjeri kreira u aktivnostima prije (istraživanje i razvoj, dizajn) i poslije proizvodnje (promocija, distribucija) tokom životnog ciklusa proizvoda/usluge, dok same proizvodne aktivnosti često generišu manju dodanu vrijednost.



Prilagođeno prema: OECD, 2013, str. 214

Razmatranje rezultata vaučer programa iz ugla *Smiling Curve* može da ukaže na trenutne fokuse i interesovanja preduzeća u pogledu uvođenja inovacija ili u pogledu interesovanja za druge teme, ako su definisane kao fokusi vaučer programa.

Kada se posmatraju rezultati oba provedena vaučer programa u sva četiri grada, dolazi se do sljedećih nalaza:

- Ukupno je podržano 27 preduzeća,
- Intervencije usmjerene na unapređenje proizvodnje su implementirane u 13 preduzeća,
- Intervencije usmjerene na fazu prije proizvodnje (istraživanje i razvoj, dizajn) su implementirane u 3 preduzeća,
- Intervencije usmjerene na fazu poslije proizvodnje (promocija, distribucija) su implementirane u 9 preduzeća,
- Intervencije koje su obuhvatale i fazu prije i fazu poslije proizvodnje su implementirane u 1 preduzeću,
- Intervencije koje su obuhvatale i unapređenje proizvodnje i fazu poslije proizvodnje su implementirane u 1 preduzeću.
- Takođe, može se uočiti da su intervencije u 15 preduzeća obuhvatale uvođenje digitalnih rješenja koja su razvijena za fazu proizvodnje i fazu poslije proizvodnje, ali ne i za fazu prije proizvodnje.

Treba napomenuti da su uslovi vaučer programa bili postavljeni tako da nije bila dozvoljena nabavka opreme, već samo usluga.

Što se tiče fokusa intervencija u odnosu na navedene faze u konceptu *Smiling Curve*, raspored je bio sljedeći:

- Intervencije u **fazi proizvodnje** su bile fokusirane na unapređenje procesa sa ciljem povećanja produktivnosti i prihoda i smanjenja troškova, a uključivale su rješenja koja omogućavaju kontrolu radnih sati, elemente ERP sistema, onlajn alate za upravljanje ljudskim resursima, unapređenja planiranja i kontrole procesa u proizvodnji, unapređenja u oblasti nabavke, uvođenje novih tehnoloških postupaka i rješenja za nadzor u proizvodnim objektima. Treba naglasiti da su navedene intervencije u većem broju slučajeva uključivale implementaciju digitalnih rješenja.
- Intervencije u **fazi prije proizvodnje** su obuhvatile razvoj novog proizvoda, izradu prototipa i razvoj tehnološkog postupka proizvodnje novog proizvoda.
- Intervencije u **fazi nakon proizvodnje** su obuhvatale izradu digitalnih rješenja za programe lojalnosti kupaca, web shop, website, rebrediranje, kreiranje vizuelnog identiteta, redizajn proizvoda, analize u oblasti marketinga i izradu promotivnog materijala, dizajn ambalaže novih proizvoda, vizuelni identitet novog proizvoda i redizajn dijela vizuelnog identiteta postojećih proizvoda, kreiranje brenda, unapređenje materijala za društvene mreže, dizajn materijala za oglašavanje i izradu promotivnog video materijala.

Može se uočiti da je dominantan fokus na proizvodnji, koju slijedi fokus na fazu poslije proizvodnje, dakle promociju i distribuciju, dok je jedno preduzeće intervencijom obuhvatilo fazu prije i fazu poslije proizvodnje i jedno proizvodnu i fazu poslije proizvodnje. Navedeni nalazi mogu da budu od koristi u pogledu planiranja narednih intervencija, koje mogu da budu usmjerene na povećanje broja preduzeća koja ulažu u razvoj novih proizvoda ili u post-proizvodne aktivnosti, ako je procijenjeno da je to u najboljem interesu preduzeća uzimajući u obzir trenutna kretanja u društvu i na tržištima.

Dakle, posmatranje rezultata iz ugla *Smiling Curve* daje dodatne uvide koji mogu biti od koristi kod osmišljavanja mjera podrške razvoju preduzeća.



## 7. ZAPAŽANJA I MOGUĆA UNAPREĐENJA

Zapažanja i preporuke su formulisani na osnovu razmatranja prikazanih pristupa i praktičnih iskustava:

- Monitoring je neophodan za kontinuirano praćenje implementacije projekata i donošenje pravovremenih odluka.
- PCM metodologija (Project Cycle Management) omogućava sistematsko praćenje kroz jasno definisane ciljeve i indikatore, ali može biti rigidna.
- Capacity Works pristup omogućava veću fleksibilnost i uključuje više aktera, ali može biti složeniji za implementaciju i teže primjenljiv u određenim slučajevima.
- Agile/SCRUM pristup omogućava iterativni monitoring i brzo prilagođavanje promjenama, ali zahtijeva češće sastanke i ažuriranje podataka.
- Weak Signals metodologija pomaže u ranom prepoznavanju trendova i rizika koji mogu uticati na projekat.
- Outcome Harvesting metod omogućava praćenje i neplaniranih efekata projekta, ali zahtijeva dodatnu analizu i prikupljanje dokaza.
  - Preporuka: Kombinovati više pristupa kako bi se postigla optimalna ravnoteža između sistematičnosti i fleksibilnosti u praćenju projekata.
- Izvještavanje treba da bude jasno, sažeto i orijentisano na rezultate.
- Treba kombinovati tehničke i finansijske podatke, uz navođenje indikatora koji odražavaju napredak projekta.
- Transparentnost je važna – svi relevantni akteri treba da imaju pristup podacima o implementaciji.
- Struktura izvještaja treba da omogući brzo prepoznavanje ključnih informacija, izbjegavajući suviše detalje.
  - Preporuka: Digitalizovati proces izvještavanja kroz alate poput Power BI, Google Forms i Trello kako bi se smanjilo administrativno opterećenje.
- Monitoring omogućava redovno prikupljanje podataka, dok izvještavanje pruža pregled stanja implementacije.
- Dobar interni monitoring olakšava pripremu eksternih izvještaja, uz dobar i blagovremen uvid u stepen slaganja između planiranih i realizovanih aktivnosti.
  - Preporuka: Uvesti sistem ranog upozoravanja (Weak Signals) kako bi se izbjegla kašnjenja u izvještavanju i osiguralo pravovremeno donošenje odluka.
- Evaluacija je ključna za procjenu dugoročnih efekata projekata.
- Vaučer program je instrument kojim se postiže određena promjena, pri čemu je promjena definisana u programskim i strateškim dokumentima, pa teme vaučer programa treba da budu u skladu sa definisanim prioritetima.
  - Preporuka: Digitalizovati proces prijave i ocjenjivanja u okviru vaučer programa, te uvesti evaluaciju 6-12 mjeseci nakon završetka projekta kako bi se procijenio dugoročni uticaj.
- Koncept *Smiling Curve* može da ukaže na trenutne fokuse razvoja preduzeća.

Preporuke za unapređenja su formulisane na osnovu uočenih potreba kroz praktičnu primjenu navedenih koncepata u uslovima brzih promjena i kompleksnih situacija:

- Fokusirati se na prilagodljiv monitoring – fleksibilan sistem koji omogućava prilagođavanje promjenama u okruženju.
- Jasno definisati indikatore – na primjer, broj aplikacija, broj prihvaćenih projekata, procenat uspješno završenih projekata, povratne informacije korisnika o konceptu, implementaciji i efektima.
- Kombinovati kvantitativne i kvalitativne podatke – koristiti pokazatelje, ali i povratne informacije korisnika.
- Implementirati ranu detekciju problema kroz Weak Signals analizu.
- Osigurati redovno dijeljenje rezultata sa svim akterima kako bi se poboljšala transparentnost.
- Koristiti digitalne alate u procesu prijave i ocjene aplikacija, za praćenje napretka i vizualizaciju podataka.
- Korištenje koncepata kao što je Smiling Curve kod sagledavanja rezultata vaučer programa daje uvide korisne za osmišljavanje mjera podrške razvoju preduzeća.

## 8. LITERATURA

1. Cooper, J. (2006). *Principles of Personal Defense: Revised Edition*. Paladin Press.
2. European Commission: Directorate-General for Development and Relations with African, Caribbean and Pacific States. (2005). *Aid delivery methods: project cycle management guidelines*. Publications Office. Preuzeto sa: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46681c3f-81f8-4cd6-a90b-c0235489a56e>
3. GIZ GmbH - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. (2015). *Cooperation Management for Practitioners: Managing Social Change with Capacity WORKS*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
4. Hiltunen, E. (2010). *Weak signals in organizational futures learning*. Helsinki School of Economics. Preuzeto sa: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f1f2a55a-093a-4fad-ad6f-4d14fd5a2e6b/content>
5. OECD. (2013). *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*, OECD Publishing, Paris. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1787/9789264189560-en>
6. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). *The definitive guide to scrum: The rules of the game*. Scrum.org. Preuzeto sa: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf>
7. Wilson-Grau, R., Britt, H., Dewata, Y., Rogers, P., Stevens, K. (2024). *Outcome harvesting*. Preuzeto sa: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/outcome-harvesting>





[https://twitter.com/razvojna\\_Eda](https://twitter.com/razvojna_Eda)



[www.facebook.com/Eda.development.agency/](http://www.facebook.com/Eda.development.agency/)



<https://www.linkedin.com/company/enterprise-development-agency-eda>



# eda

od 1998

Eda - Agencija za razvoj preduzeća  
Đure Jakšića 11, 78000 Banja Luka, BiH  
[eda@edabl.org](mailto:eda@edabl.org); [www.edabl.org](http://www.edabl.org)  
+387 51 300 241, +387 51 318 838