

Program Evropske unije IPA 2011 za CRNU GORU

Projekat: EuropeAid/131532/C/SER/ME

Jačanje kapaciteta i podrška lokalnoj samoupravi
za implementaciju opštinskih razvojnih grantova

Marija Šošić

PRIPREMA EU GRANT APLIKACIJA



*Ovaj projekat je
finansiran od
strane Evropske unije*



hcl
CONSULTANTS



GOPA
WORLDWIDE CONSULTANTS

Sprovedeno od strane HCL Consultants Limited u konzorcijumu sa WYG International i GOPA

Program Evropske unije IPA 2011 za CRNU GORU
Projekat: EuropeAid/131532/C/SER/ME

Jačanje kapaciteta i podrška lokalnoj samoupravi za
implementaciju opštinskih razvojnih grantova

Marija Šošić

PRIPREMA EU GRANT APLIKACIJA

Izdavač:

**Technical Assistance to Capacity Building and Support to
Local Self- Government for Implementation of Municipal Development Grants**

Za Izdavača:

Fabio Drago

Grafičko oblikovanje:

Siniša Radulović

Štampa:

DPC, Podgorica

Tiraž:

200

Avgust 2015

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-9940-678-02-9
COBISS.CG-ID 27474704

Marija Šošić

**PRIPREMA EU
GRANT
APLIKACIJA**

SADRŽAJ

1 UVOD	7
2 DEFINICIJA GRANTA I DRUGI TERMINI	9
3 STRUKTURA POZIVA ZA DOSTAVLJANJE PREDLOGA PROJEKATA	17
4 STRUKTURA SMJERNICA	19
4.1 POZIV	19
4.2 PRAVILA POZIVA ZA DOSTAVLJANJE PREDLOGA PROJEKATA	20
4.3 SPISAK ANEKSA	26
5 STRUKTURA APLIKACIONOG FORMULARA1 I MATRICA LOGIČKOG OKVIRA	29
5.1 OSNOVNE INFORMACIJE	29
5.2 DIO A: REZIME PROJEKTA	31
5.3 DIO B: CJELOKUPNI OBRAZAC ZA PRIJAVU	41
5.3.1 OPŠTE INFORMACIJE	41
5.3.2 OPIS AKCIJE	42
5.3.3 PODNOSILAC PREDLOGA PROJEKTA / APLIKANT	60
6 STRUKTURA BUDŽETA	63
6.1 OBRAZAC ZA BUDŽET	63
6.2 KATEGORIJE BUDŽETA	65
7 PROCES OCJENJIVANJA I DODJELA UGOVORA O GRANTU	69
7.1 KOMISIJA ZA OCJENJIVANJE	69
7.2 FAZE U PROCESU OCJENJIVANJA	72
7.3 STANDARDNA PRATEĆA DOKUMENTACIJA	76
7.4 DODJELA UGOVORA O GRANTU	77
8 ANEKSI	79
8.1 8.1 ČLAN 2.3.3. PRAG-A	79
8.2 TABELE ZA OCJENJIVANJE REZIMEA PROJEKTA I CIJELOG APLIKACIONOG FORMULARA	84
8.3 OBRAZAC MATRICE LOGIČKOG OKVIRA	86
8.4 OBRAZAC BUDŽETA	88
8.5 ODJELJAK 2.4 SMJERNICA ZA APLIKANTE	96
8.6 PRISTUP MATRICE LOGIČKOG OKVIRA (PRIJEVOD IZVODA IZ SMJERNICA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIM CIKLUSOM EK)	99

1

UVOD

Priprema EU grant aplikacija (Priručnik) je pripremljen u okviru projekta “Jačanje kapaciteta i podrška lokalnim samoupravama u implementaciji opštinskih razvojnih grantova”, koji se implementira u periodu 2012-2014. godine. Ovaj projekat je nastavak projekta “Tehnička podrška reformi lokalne samouprave” koji se sprovodio od marta 2010. do marta 2012. godine. Cilj oba projekta je izgradnja kapaciteta lokalnih samouprava u Crnoj Gori za apsorpciju EU fondova kroz realizaciju tri opštinske razvojne grant šeme. Priručnik se sastoji od 5 tomova koji pokrivaju sve aspekte identifikacije, formulacije i implementacije projekata koje finansira EU, i objedinjuje veliko iskustvo stečeno tokom realizacije ovih grant šema¹. Namjera je da Priručnik, kao praktičan instrument, koriste profesionalci iz opštinskih uprava u svakodnevnom radu sa projektima EU, i da konsultuju njegove različite djelove kada je to potrebno u praksi.

Priručnik *Priprema EU grant aplikacija* bavi se temom grantova. Svrha ovog priručnika je da pruži informacije i savjete crnogorskim lokalnim samoupravama o procedurama za dobijanje grantova i pripremu grant aplikacija koje će se finansirati kroz EU fondove. Kao zemlja kandidat za članstvo u EU Crna Gora još uvijek dobija finansijsku podršku od Evropske unije kroz spoljne akcije, odnosno po pravilima koja važe van Evropske unije. Ta pravila su, na sveobuhvatan način, predstavljena u Praktičnom vodiču za procedure sklapanja ugovora u okviru spoljnih akcija Evropske unije (PRAG). Ovaj do-

¹ Za više informacija o projektu posjetite internet adresu: www.lsrp.me

kument je dostupan na sajtu EuropeAid-a: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=en>². Grantovi su obrađeni u poglavlju 6 PRAGA-a.

PRAG je živ dokument koji se povremeno dopunjuje i mijenja. Ovaj priručnik je pripreman na osnovu PRAG-a 2013, odnosno verzije 2013.1 objavljene u martu 2013. godine, ali je kasnije dopunjen posle objavljivanja PRAG-a 2014, 15. marta 2014. godine. To znači da su sve grant šeme koje su pokrenute nakon ovog datuma, pripremljene i implementirane na osnovu ove verzije PRAGA-a - između ostalih, i novi programi prekogranične saradnje (CBC).

Imajte na umu da ovaj Priručnik ne daje puni pregled pravila koja se odnose na sve vrste grantova koji su predviđeni PRAG-om, već detaljno opisuje samo one grantove koji se primjenjuju u lokalnim samoupravama u zemljama koje kandidiraju za članstvo u EU³.

² Razvoj i saradnja – EuropeAid je Generalni direktorat u okviru Evropske komisije koji je odgovoran za pripremu razvojnih politika EU i pružanje pomoći preko programa i projekata u cijelom svijetu. Intrenet adresa EuropeAid je: http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm. Ovaj sajt je izmenjen 2014. Godine. Više informacija o procedurama i mogućnostima finansiranja, možete naći na: http://ec.europa.eu/europeaid/about-funding_en.

³ Verzija PRAG-a iz 2014. godine navodi da ovo poglavlje - Poglavlje 6 PRAG-a pokriva različite tipove grantova koji se dodeljuju u okviru direktnog ili indirektnog upravljanja sa partnerskim zemljama.

2

DEFINICIJA GRANTA I DRUGI TERMINI

Definicija **granta** koju daje Evropska komisija navodi da je grant *direktan finansijski doprinos iz budžeta EU ili iz Evropskog fonda za razvoj*. Oni se dodjeljuju kao donacije/nekommercijalni doprinosi trećim licima da sprovedu projekte ili aktivnosti koje se odnose na programe spoljne pomoći EU.

Kada govorimo o “**programu spoljne pomoći**”, treba podsjetiti da spoljna (izvan EU) pomoć uključuje različite instrumente finansiranja. Oni se planiraju u okviru sedmogodišnjih finansijskih perspektiva. Na osnovu višegodišnjih strateških planskih dokumenata zemlje, kao i godišnjih planova, sredstva EU se prenose za akcije koje se uklapaju u opšti strateški okvir. Spoljna pomoć obuhvata instrumente finansiranja putem kojih se obezbjeđuje finansiranje u različitim zemljama u cijelom svijetu. U slučaju zemalja kandidata i potencijalnih kandidata za članstvo u EU, glavno finansiranje je obezbjeđeno kroz Instrument za pred-pistupnu pomoć IPA¹. IPA I je korišćena u period 2007-2013, dok je nova finansijska perspektiva uvela nov pristup, pod nazivom IPA II, koji će biti na snazi u period 2014-2020.

Grantovi se razlikuju od drugih vrsta ugovora i drugih pravnih obaveza kroz koje se troše EU sredstva. Na primjer, PRAG postavlja pravila za sprovođenje ugovora o nabavkama i ugovora o grantu, koje je lako razlikovati:

- Dok ugovor o nabavkama obuhvata KUPOVINU, različitim uslugama, robe ili radova, ugovor o grantu predstavlja sredstvo za DAVANJE novca subjektu koji predlaže na koji način će doprinijeti postizanju ciljeva spoljne pomoći.

¹ Više informacija o IPA možete naći na: http://ec.europa.eu/enlargement/instruments/overview/index_en.htm.

- Dok je korisnik granta vlasnik rezultata projekta i odgovoran je za njegovo sprovođenje, to nije slučaj sa ugovorima o nabavkama – u ovom slučaju, institucija koja obavlja kupovinu (usluga, robe ili radova) to jest Ugovorno tijelo, je vlasnik rezultata i proizvoda nastalih po osnovu ugovora. To može biti Delegacija Evropske unije u zemlji, nacionalna vlada i nadležno ministarstvo, ili čak i korisnik granta kada je nabavka predviđena i potrebna za realizaciju grant projekta.
- Prema ugovoru o nabavkama, pokrivaju se cjelokupni troškovi, dok ugovor o grantu obično predviđa da se sredstvima EU pokrije dio troškova koji nastane u realizaciji projekta, uz kofinansiranje od strane subjekta koji implementira akciju ili trećeg lica (kao što je nacionalna vlada, partneri na projektu, drugi donator).
- Dok se ugovor o nabavkama zasniva na ostvarivanju profita od strane Ugovarača, grantovi su neprofitabilni, odnosno prihodi i rashodi za akciju moraju biti uravnoteženi. Ovo, međutim, ne znači da komercijalni organi ne mogu dobiti grant, to samo znači da se finansiranom akcijom ne može ostvarivati profit (i obrnuto, ne-profitne organizacije mogu učestvovati u nabavkama).
- Dodatno, ugovori o grantu se zasnivaju na nadoknadi troškova koji su prihvatljivi za finansiranje od strane EU: troškovi moraju nastati u toku implementacije akcije i moraju biti neophodni za sprovođenje planiranih aktivnosti.
- Ugovori o grantu ne mogu biti kumulativni ili dodjeljeni retroaktivno i, u principu, moraju uključivati kofinansiranje. Iznos naveden u Ugovoru o grantu kao odobren za finansiranje ne može biti prekoračen.

Dok priprema predlog projekta na osnovu kojeg se može dodijeliti grant, subjekat koji aplicira za grant se naziva "**aplikant**". Nakon potpisivanja Ugovora o grantu, naziva se "**korisnik granta**" tj. **Koordinator** akcije (ranije lider), dok se u terminologiju vezanom za grantove pominju i drugi korisnici: **zemlja korisnica** (ili partnerska zemlja čijem razvoju će akcija doprinijeti) ili **krajnjim korisnicima** (grupe koje će dugoročno imati koristi od projekta na nivou društva ili sektora u cjelini) ili **ciljnim grupama** (grupe/subjekti na koje će akcija direktno pozitivno uticati).

Drugi akteri koji mogu da učestvuju u implementaciji ugovora, su:

- Ko-aplikanti i pridruženi entiteti:

Ko-aplikanti su ranije nazivani partnerima. Oni postaju korisnici granta i potpisnici ugovora posle dodele granta. Učestvuju u implementaciji akcije kao i aplikant, osim što nemaju koordinacionu

ulogu koju ima aplikant. Mogu da dobiju sredstva od granta za aktivnosti koje sprovode. **Pridruženi entiteti** su nova kategorija uvedena 2013. godine, i detaljnije objašnjena u posljednjem PRAG-u. to su entiteti koji imaju "strukturnu vezu" sa aplikantom, tj. Poveyani su u smislu kapitala ili pravno (npr. Majka/sestra/ćerka kompanija, mreže, federacije, asocijacije). Njima takođe mogu da budu nadoknađeni troškovi nastali u toku implementacije, ali oni se predstavljaju korisnike granta kao aplikanti i ko-aplikanti.

- **Saradnici, ugovarači i pod-korisnici granta:**

Saradnici mogu da pomažu aplikantu i ko-aplikantima u pripremi I implementaciji akcije, ali ne moraju da ispunjavaju iste uslove prihvatljivosti kao aplikanti, i samo njihove dnevnice i putni troškovi mogu da budu pokriveni. Najzad, **ugovarači** su kompanije ili osobe angažovane kroz procedure nabavki kako bi obavili uslugu, nabavku robe ili radove u okviru grant ugovora. Njihovo angažovanje se obavlja u skladu sa pravilima nabavki određenim Aneksom IV grant ugovora.

Još jedna nedavno uvedena prihvatljiva kategorija korisnika su **pod-korisnici** granta: naime, sada je dozvoljeno u okviru granta realizovati manje grant šeme kako bi se pružila podrška finansijski slabijim organizacijama, u maksimalnoj vrijednosti od 60.000 eura. U tu svrhu, korisnik grant raspisuje Poziv za projekte koristeći iste formulare iz PRAG-a i prateći uputstva određena Smjernicama za aplikante.

Vrsta granta koji je od interesa za lokalne samouprave u okviru IPA je takozvani "**grant za akcije**": ovi grantovi se dodjeljuju za implementaciju pojedinačnih akcija koje imaju za cilj ostvarivanje ciljeva programa spoljne pomoći².

Grantovi se dodjeljuju preko **Poziva za dostavljanje predloga projekata** (koji su opisani u narednom Poglavlju), u kojima prihvatljivi aplikanti imaju priliku da se takmiče za raspoloživa sredstva. Svi pozivi se objavljuju na sajtu EuropeAid-a, kao i na sajtu Delegacije Evropske unije u ciljanoj zemlji/ama (u specifičnim okolnostima, grant može biti dodjeljen i direktno bez poziva).

Opštinski službenici koje se bave projektima treba redovno da prate novosti o objavljenim Pozivima za dostavljanje predloga projekata na sledećim internet adresama:

*<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1421278651438&do=publi.welcome&userlanguage=en>
<http://www.delmne.ec.europa.eu/code/navigate.php?ld=1626>.*

² Za razliku od "operativnih grantova" koji pokrivaju tekuće troškove organizacije korisnice.

Takođe od važnosti za procedure koje se koriste u toku implementacije grant programa je i način upravljanja, tj. struktura odgovorna za upravljanje EU fondovima u određenoj zemlji. Taj posao mogu da obavljaju EU tijela kao što je Evropska komisija direktno ili Delegacije Evropske unije, i taj oblik se naziva **direktnim upravljanjem**. Sa druge strane, ako ovu ulogu preuzmu nacionalne institucije, u pitanju je **indirektno upravljanje**. Ono dalje može podrazumevati ex-ante kontrolu (gdje Evropska komisija odobrava sva dokumenta i izvještaje u vezi sa Pozivima za projekte prije nego se raspišu) ili ex-post kontrolu (kada se kontrola vrši posle implementacije poziva). Kako bi preuzela ovu ulogu, država mora da imenuje i izgradi kapacitete struktura koje prolaze kroz detaljnu kontrolu od strane Evropske unije prije nego njihova akreditacija za tu ulogu bude prihvaćena.

Pošto se grantovi dodjeljuju kao donacije različitim vrstama korisnika u cijelom svijetu (nevladinim organizacijama, javnim organima, univerzitetima, bolnicama, itd), postoje stroga pravila koja se moraju poštovati prilikom dodjele grantova:

- **kriterijumi prihvatljivosti:**

- ***pravilo o nacionalnosti/državljanstvu***

Pravilo državljanstva reguliše prvi kriterijum o tome ko može konkurisati za EU grant za akciju: ovo su, prije svega, fizička i pravna lica osnovana u zemlji koja je prihvatljiva u skladu sa osnovnim aktom koji reguliše program koji je u pitanju (kao što to može biti IPA regulativa za grantove koji se finansiraju na Balkanu³. Mogu postojati izuzeci od pravila državljanstva, ali samo ako su prethodno odobreni od strane Evropske komisije, pa se drugi subjekti koji nemaju svojstvo pravnog lica prema važećem nacionalnom zakonodavstvu mogu prijaviti za grantove (pod uslovom da njihovi predstavnici imaju kapacitet da preuzmu pravne obaveze u njihovo ime i da nude finansijske i operativne garancije jednake onima koje pružaju pravna lica). Ostali izuzeci su vezani za ograničavanje prihvatljivosti potencijalnih aplikantata: ova ograničenja nisu dozvoljena, osim u slučaju posebne prirode programa u okviru kojeg se dodjeljuju grantovi. Ovi izuzeci su jasno navedeni u Smjernicama za konkretni Poziv za dostavljanje predloga projekata, i prethodno su odobreni od strane Evropske komisije.

³ Lista zemalja koje ispunjavaju pravilo državljanstva u okviru IPA II programa (finansijski period 2014-2020) dostupna je u Aneksu A2a PRAG-a, u Dijelu II, na stranama 2-3 i 6-7 ovog dokumenta. Lista zemalja koje ispunjavaju pravilo državljanstva u okviru IPA I programa (finansijski period 2007-2013) dostupna je u Aneksima A2b1 i A2b2 PRAG-a iz 2014.

S obzirom da implementacija grant ugovora obično podrazumeva i neku vrstu nabavki (usluga, robe ili radova), važno je pomenuti i dva dodatna pravila:

- **Eksperti** zaposleni ili legalno angažovani u okviru ugovora o grantu ne moraju da ispune pravilo o nacionalnosti, t.j. mogu biti bilo koje nacionalnosti osim ako važeća finansijska odluka ili sporazum sa zemljom korisnicom ne predviđa drugačije.
- **Pravilo o porijeklu** se primenjuje na isti način kao i pravilo o nacionalnosti, tako što definiše prihvatljive zemlje iz kojih roba kupljena u okviru finansijskog ugovora može da potiče, u skladu sa važećim finansijskim instrumentom (u našem slučaju, IPA). Ovo pravilo je postalo fleksibilnije sa PRAG-om 2014, kada je opšte izuzeće dato za sve nabavke do 100.000 eura, t.j. jedino za nabavke robe te i veće vrijednosti potrebno je poštovati pravilo o porijeklu. "Porijeklo" se definiše kao zemlja gde je roba prošla kroz *poslednju suštinsku transformaciju*, ne zemlja iz koje je roba isporučena i nabavljena.

- **osnove za izuzeće**

Spisak uslova koje treba da ispune svi korisnici EU sredstava, koji imaju ugovor o grantu ili ugovor o nabavkama, je naveden u članu 2.3.3 PRAG-a. U slučaju da je traženi iznos granta iznad 60.000 eura, mora se obezbjediti posebna izjava da se aplikant u slučaju grantova, ne nalazi ni u jednoj od navedenih situacija. Ovi uslovi osiguravaju da ugovarač nije u suprotnosti sa zakonom u odnosu na različite aspekte, uključujući i finansijsku stabilnost. Cijeli tekst člana 2.3.3. je priložen kao aneks na kraju ovog Priručnika.

- **programiranje**

Da bi se objavio Poziv za dostavljanje predloga projekata i da bi se dodijelili grantovi, oni moraju biti programirani u odgovarajućim planskim dokumentima Evropske komisije ili njenih predstavničkih tijela ili odgovornih nacionalnih institucija. Na godišnjem nivou mora biti pripremljen program rada, objavljivanjem predviđenih grant programa na internet adresi Europeaid-a. PRAG takođe definiše obrasce za svaki dokument koji treba da bude pripremljen u toku planiranja i realizacije grant programa, uključujući i najave predviđenih grant programa sa okvirnim datumima.

Opštinski službenici koji se bave projektima treba da budu upoznati sa procesom programiranja kao i državnim tijelima koja vode ovaj proces, da učestvuju u njemu aktivno i da prate objavljene informacije kao i godišnja programska dokumenta na: http://ec.europa.eu/enlargement/instruments/funding-by-country/montenegro/index_en.htm (na ovoj strani se nalaze višegodišnja planska dokumenta, kao i pregled IPA programa odobrenih Crnoj Gori na godišnjem nivou).

Informacije o aktivnostima u vezi sa EU i procesom integracija u Crnoj Gori nalaze se na sajtu Ministarstva inostranih poslova i evropskih integracija: <http://www.mvpei.gov.me/rubrike/Evropske-integracije/>.

● **transparentnost**

Jedan od glavnih principa koji se poštuju prilikom ugovaranja sredstava EU je *transparentnost*, izbalansirana sa zahtjevima *povjerljivosti* i *sigurnosti*. Transparentnost na nivou grant programa obuhvata široko objavljivanje informacija, ali na način da im se može lako pristupiti od strane svih potencijalnih aplikanata. Evropska komisija posebnu pažnju posvećuje blagovremenom širenju informacija a transparentnost je prisutna kroz cio proces, na kraju objavljivanjem liste svih dodjeljenih grantova tokom prethodne godine. Postoje, međutim, izuzetni slučajevi kada je samo jedan korisnik adekvatan za realizaciju nekog specifičnog granta, uglavnom kada su u pitanju specijalizovane institucije.

● **jednak tretman**

Potreba za fer i jednakim tretmanom potencijalnih aplikanata je integrisana u proces ocjenjivanja (kao što je to detaljno opisano u dijelu: "Proces ocjenjivanja i dodjela ugovora o grantu"). U toj fazi, Komisija za ocjenjivanje mora koristiti jasne, prethodno definisane kriterijume, kako bi se obezbjedio jednak tretman svih aplikanata.

● **zabrana kumulativnosti**

Opšte pravilo je da jedan korisnik ne može od strane EU dobiti više od jednog granta za istu akciju. Pod određenim okolnostima, jedna ista akcija može biti kofinansirana iz posebnih budžetskih stavki EU. Kako bi se izbjegla kumulativnost, aplikanti moraju prilikom apliciranja navesti za koja su još sredstva EU aplicirali/dobili ih i za koje akcije.

Evropska komisija ima bazu svih projekata koje finansira i može u svakom trenutku da proveri ove podatke. Posledice prikazivanja netačnih podataka kako bi se zaobišlo pravilo su veoma stroge i mogu da dovedu do dugogodišnje zabrane pristupu sredstava

● **zabrana retroaktivnosti**

Po pravilu, grantovi se ne mogu dodijeliti za već završene akcije. U izuzetnim i valjano opravdanim slučajevima, akcije mogu početi prije potpisivanja ugovora o grantu, ali opšte pravilo je da grantovi pokrivaju samo troškove koji su nastali nakon potpisivanja ugovora o grantu i njegovog stupanja na snagu. Na primjer, u slučaju infrastrukturnih projekata, uslov može biti da aplikant ima spremnu tehničku dokumentaciju kao uslov za dobijanje granta za izgradnju. U tom slučaju, izrada glavnog projekta i njegova revizija će se uraditi prije potpisivanja ugovora i kasnije ne mogu biti plaćeni iz granta niti se ovi troškovi mogu nadoknaditi korisniku granta. Često pitanje o plaćanju troškova retroaktivno se odnosi na plaćanje eksperata za pripremu predloga projekta: opet, ovi troškovi ne mogu biti pokriveni iz budžeta projekta u slučaju da je grant dodijeljen, niti mogu da se uračunaju kao ko-finansiranje koje je obezbjedio aplikant. Ovo pravilo takođe može imati izuzetke u posebnim opravdanim slučajevima (kao na primer pri pomoći u upravljanju kriznim situacijama), ali jedino ukoliko to odobri Evropska komisija.

● **kofinansiranje i doprinos u dobrima (in-kind doprinos)**

Iako i u ovom slučaju mogu postojati izuzeci od pravila pod određenim uslovima, koji bi bili definisani u Smjernicama za aplikante, opšte pravilo definiše da grantovi ne mogu da finansiraju sve troškove akcije, već samo dozvoljeni procenat. I minimum i maksimum potrebnog *kofinansiranja* je definisan, što obično bude od minimalno 5-25% i maksimalno 49%.

Kofinansiranje može biti obezbjeđeno putem sopstvenih resursa korisnika, prihoda nastalih po osnovu akcije (ako je dozvoljeno) i doprinosa trećih lica. Važno je da se kofinansiranje obezbjedi ili dogovori sa trećim licima (donatorima, nacionalnim institucijama) u fazi pripreme aplikacije. Finasijski doprinos mora da se opravda na kraju projekta i predstavlja integralni dio projektnog budžeta. Ukoliko su *in-kind doprinosi* (*doprinosi u naturi*) dozvoljeni Smjernicama za aplikante, oni moraju da budu upotrebljeni u skladu sa nacionalnim poreskim pravilima i pravilima socijalnog osiguranja. In-kind doprinosi uključuju besplatno pružanje usluga ili dobara, I ne uključuju finasijske doprinose.

● **pravilo neprofitnosti**

Pravilo da grant ne može da proizvede profit se često pogrešno tumači: pravilo neprofitnosti ne znači da korisnik granta treba da bude neprofitni subjekat, ono znači da nije dozvoljeno stvaranje profita u okviru specifične akcije. PRAG definiše profit "kao višak prihoda u odnosu na prihvatljive troškove odobrene od strane Ugovornog tijela u trenutku dostavljanja zahtjeva

za konačnu isplatu. U slučaju da je ostvaren profit, Ugovorno tijelo ima pravo da smanji konačan iznos granta za procenat profita koji odgovara konačnom doprinosu Unije za odobrene prihvatljive troškove." Sa druge strane, ovo pravilo se ne primjenjuje u nekoliko slučajeva koji bi morali da budu navedeni u ugovoru ukoliko su dozvoljeni pozivom za projekte, kao što je jačanje finansijskog kapaciteta korisnika kroz grant, prihod ostvaren od strane lica u potrebi (nezaposleni, izbjeglice), prihod ostvaren kako bi se obezbjedio kontinuitet nakon završetka ugovora o grantu, obrazovne potrebe ili u slučaju grantova manjih od 60.000 eura.

3

STRUKTURA POZIVA ZA DOSTAVLJANJE PREDLOGA PROJEKATA

Poziv za dostavljanje predloga projekata je javni poziv svim prihvatljivim potencijalnim aplikantima da pripreme predlog akcije koji doprinosi ostvarivanju ciljeva specifičnog grant programa. Predložena akcija mora biti u skladu sa mandatom organizacije koja aplicira, u slučaju lokalne samouprave, ona treba biti u skladu sa njenim nadležnostima. Na taj način, dobijeni grant istovremeno podržava i ostvarivanje misije tih organizacija/institucija.

Poziv za dostavljanje predloga projekata se objavljuje takođe prema strogim pravilima. Može da ga sprovodi Evropska komisija ili njen predstavnički organ (kao što je Delegacija Evropske unije u određenoj zemlji) ili odgovorno nacionalno tijelo. Institucija koja implementira Poziv za dostavljanje predloga projekata i koja potpisuje ugovor o grantu se naziva **Ugovorno tijelo**.

Objavljivanje poziva za dostavljanje predloga projekata (Poziv) praćeno je velikim **publicitetom** koji osigurava transparentnost o kojoj je bilo riječi u prethodnom odjeljku: pored sajta EuropeAid-a gdje se objavljuju svi pozivi, objavljuju se i lokalno na sajtu Ugovornog tijela, u nacionalnim novinama i u drugim medijima. Informacija o raspisanom Pozivu može biti objavljena na lokalnom i engleskom jeziku, dok se sama dokumenta

potrebna za prijavljivanje objavljuju na engleskom, eventualno je u nekim slučajevima obezbjeđen nezvanični prijevod na lokalni jezik.

Pored objavljivanja na internetu i lokalnim medijima, obično se organizuju i informativni sastanci za potencijalne aplikante. Datumi informativnih sastanaka su u nekim slučajevima odrijeđeni i objavljeni u Smjernicama koje su sastavni dio svakog Poziva, ili mogu biti dodatno objavljeni na sajtu Ugovornog tijela. Oni mogu biti organiziovani najkasnije 21 dan prije isteka roka za podnošenje aplikacija/rezimea projekata.

Pozivi za projekte su obično **ograničeni**, što znači da svi zainteresovani aplikanti podnose samo rezime projekta, i samo oni koji uđu u uži izbor na osnovu rezimea projekta, se pozivaju da podnesu cijelu aplikaciju. Sa druge strane, **otvoreni** Poziv je takođe moguć, čime se pozivaju svi aplikanti da odmah podnesu cijelu aplikaciju, dok se, u svakom slučaju, prvi koraci ocjenjivanja vrše samo na osnovu rezimea projekta. Uobičajeno je objavljivanje ograničenih Poziva, dok izbor otvorenog Poziva mora da ima jasno opravdanje, pri čemu neki od prihvatljivih razloga mogu biti specifična tehnička priroda Poziva, ograničen broj očekivanih predloga, ograničeni budžet ili organizaciona ograničenja. Upotreba otvorenog Poziva mora biti odobrena od strane Evropske komisije prije njegovog objavljivanja. Na primjer, Pozivi za opštinske, kao i medjuopštinske infrastrukturne i razvojne akcije koji su bili objavljeni u Crnoj Gori 2011. i 2012. godine su bili otvoreni Pozivi, zbog ograničenog broja prihvatljivih aplikanata (14 tj. 21 opština i njihova javna preduzeća).

Po objavljivanju Poziva i Smjernica za aplikante, trebalo bi obratiti pažnju da li se radi o ograničenom ili otvorenom Pozivu, jer se može desiti da ste ranije imali iskustvo sa ograničenim Pozivima i dostavljali u prvom krugu samo rezime akcije (eng. Concept Note), a da je trenutni Poziv otvorenog tipa i da treba da dostavite cijelu aplikaciju. Na ovaj način bi vaš projekat bio isključen iz selekcije na početku. Ova informacija se nalazi na samom početku Smjernica (na drugoj strani, pod naslovom Zabjeleška (eng. Notice)).

4

STRUKTURA SMJERNICA

Smjernice za aplikante se pripremaju na osnovu obrazaca koji su dostupni u PRAG-u¹, i moraju biti odobrene od strane Evropske komisije prije objavljivanja. Smjernice se objavljuju zajedno sa aplikacionim formularom i njegovim aneksima, kao i setom dokumenta koji su predstavljeni kao „dokumenta za informisanje“. Ovaj paket uključuje ugovorna dokumenta, spisak dnevnica i ostala standardna dokumenta potrebna za implementaciju grantova, koja takođe treba pažljivo proučiti prije početka pisanja aplikacije. Smjernice imaju sledeći sadržaj:

4.1 Poziv

U ovom dijelu, predstavljene su informacije o situaciji u zemlji i u sektoru, kao i opšti i specifični ciljevi Poziva i prioritetne oblasti u okviru kojih treba definisati akcije. *Prilikom pisanja aplikacije, uvijek treba konsultovati ovaj dio Smjernica, kako bi osigurali da su ciljevi predložene akcije u skladu sa ciljevima i okvirom Poziva.* U ovom dijelu se takođe definiše i finansijska alokacija sredstava EU: navedeni su minimalni i maksimalni iznosi granta koji se može dodijeliti, kao i prihvatljiv procenat EU finansiranja.

¹ Obrasci koje koriste Ugovorna tijela za pripremu Poziva za prijedloge projekata:
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?group=E>

4.2 Pravila za Poziv za dostavljanje predloga projekata

- Drugi dio Smjernica počinje setom **kriterijuma prihvatljivosti** koji treba da budu transparentni i nediskriminatorni:
 - Ko su **aplikanti** koji mogu da se prijave (uključujući pravilo državljanstva, neprofitnosti i osnove za izuzeće), ko-aplikanti i pridruženi subjekti, kao i saradnici na projektu i izvođači koji nemaju isti status kao prethodne tri kategorije. U slučaju dodjele Ugovora o grantu, aplikant će imati ulogu koordinatora projekta i biće zadužen za komunikaciju sa Ugovornim tijelom, ko-aplikanti su korisnici isto kao i koordinator, dok pridruženi subjekti nisu korisnici i potpisnici ugovora, ali njihovi troškovi koji nastanu u toku realizacije projekta mogu biti prihvatljivi. *Saradnicima* se mogu nadoknaditi troškovi putovanja i dnevnice, dok se izvođači angažuju u skladu sa pravilima nabavke definisanim u Ugovoru o grantu (Aneks IV Ugovora o grantu).
 - Sa kojim **akcijama** možemo aplicirati: koliko dugo akcija može trajati (minimalno i maksimalno dozvoljeno trajanje), gdje se akcija može realizovati, koji su sektori/teme u okviru kojih se akcija može realizovati (u vezi sa prioritetnim oblastima definisanim u dijelu 1 Smjernica), koje su vrste akcija, konkretne prihvatljive aktivnosti i uslovi za potencijalne finansijske alokacije trećim licima (pod-grantiranje). Pravila vidljivosti projekta su važan dio uspješne implementacije, i u aplikacionom formularu mora se jasno navesti koje aktivnosti će se preduzeti kako bi se osigurala široka vidljivost EU finansiranja i aktivnosti koje će se sprovesti u skladu sa Priručnikom za komunikaciju i vidljivost spoljnih akcija EU². Važan uslov za sve aplikante je broj aplikacija sa kojima mogu da se prijave, ali on može biti drugačiji od broja aplikacija kojima će se dodijeliti sredstva: npr. aplikant može imati pravo da se prijavi sa više aplikacija, ali može primiti samo 1 grant. Nepoštovanje bilo kojeg kriterijuma prihvatljivosti dovodi do odbijanja aplikacija.
 - Koje vrste **troškova** su prihvatljive: budžet mora biti realan i isplativ, poštujući prihvatljivost troškova u okviru kategorije direktnih troškova (potrošenih na aktivnosti), rezerve za nepredviđene situ-

² https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication_and_visibility_manual_en.pdf

acije, indirektno troškove (administrativni troškovi) i potencijalne in-kind doprinose (kao što je predstavljeno u Poglavlju o budžetu).

Nepoštovanje bilo kog od kriterijuma prihvatljivosti vodi do odbijanja aplikacije.

- Kada se upoznate sa kriterijumima prihvatljivosti, Smjernice pružaju informacije o **procesu** kroz koji će vaša aplikacija proći kada je podnesete:
 - Prije svega, detaljno je opisano **kako da se prijavite i koje procedure treba da poštujuete**. Da bi učestvovali u Pozivu kao aplikanti, od organizacija se može tražiti da budu registrovane u PADOR-u. To je on-line baza podataka u kojoj se organizacije registruju i redovno ažuriraju svoje podatke, preko sajta EuropeAid-a: http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador/index_en.htm. Ova baza podataka uključuje različite informacije o menadžerskim, tehničkim i finansijskim kapacitetima aplikacija. *Sva pitanja vezana za informacije koje je potrebno unijeti u PADOR su navedena na kraju aplikacionog formulara (djelovi od 3.2 do 3.4), tako da ih možete koristiti prilikom pripreme podataka koje ćete unijeti u PADOR.* Na primjer, dok su u otvorenom Pozivu, svi aplikanti, ko-aplikanti i pridruženi subjekti koji učestvuju, obavezni da se registruju, u ograničenom Pozivu, samo aplikanti koji traže više od 60.000,00 eura su obavezni da se registruju u toku prve faza kada podnose Rezime projekta. U ovom drugom slučaju, istovremena registracija drugih uključenih organizacija je opcionalna, ali se jako preporučuje, dok je u drugoj fazi, kada se podnose puni predlozi projekata, registracija sve tri kategorije učesnika obavezna. Posebnu pažnju treba obratiti na uputstva za registraciju koja su dostupna na PADOR stranici, sa posebnim uputstvima za lokalne samouprave i javne organe.

Imajući u vidu da je prikupljanje podataka za PADOR zahtjevna aktivnost, a da registracija preko interneta može potrajati duže vrijeme ili u određenim trenucima baza može biti nedostupna, preporučuje se da se registracija u PADOR izvrši mnogo prije isteka roka za podnošenje Rezimea projekta/ Aplikacionog formulara. Kada se jednom registrujete, broj koji dobijete se koristi za sve buduće Pozive, uz redovno ažuriranje informacija za svaki novi Poziv.

Sve crnogorske lokalne samouprave, kao i veliki broj opštinskih javnih komunalnih preduzeća i ustanova, su već registrovani u PADOR-u za pozive sprovedene u prethodnim godinama.

- Kao što je već opisano, postupak za podnošenje aplikacija se razlikuje između ograničenih i otvorenih Poziva, sa dva koraka u ograničenom pozivu i 1 korakom u otvorenom. U oba slučaja, Smjernice za aplikante daju uputstvo o svim koracima koje treba preduzeti i uslovima koje treba ispuniti: u zavisnosti od Poziva, naveden je jezik na kome Aplikacioni formular/Rezime projekta treba da bude napisan (engleski, francuski, španski ili portugalski – uz savet da koristite engleski), kao i dozvoljene razlike između Aplikacionog formulara i Rezimea projekta (procenjeni iznosi u Rezimeu projekta naspram detaljnog budžeta koji se kasnije dostavlja sa Aplikacionim formularom, pri čemu ta razlika u iznosu traženih EU sredstava može maksimalno biti 20%). Svako veće nepoklapanje sa uputstvima može dovesti do odbacivanja aplikacije. Ugovorno tijelo može tražiti pojašnjenja, ali samo ako pružene informacije nisu jasne, ne ako i nedostaju. Prilikom pripreme Rezimea projekta i cijele aplikacije, posebnu pažnju treba obratiti na podatke date u Rezimeu projekta, s obzirom da se on prvo ocjenjuje i da treba da sadrži važne informacije. Nadalje, Smjernice daju detaljna uputstva o tome gdje i kako da pošaljete Rezime Projekta/Aplikacioni formular: broj primjeraka (original, kopije, elektronska kopija), kako da se spakuje i zapečati, na koju adresu da se pošalje (poštom ili lično, nije dozvoljena dostava elektronskim putem ili na faks). Zajedno sa Rezimeom projekta/Aplikacionim formularom treba dostaviti i listu za provjeru za Rezime projekta/Aplikacioni formular, kao i potpisanu Izjavu aplikanta. *Opet, nepotpune aplikacije mogu biti automatski odbijene.* Navedeni su i datum i vrijeme do kada se mora podnijeti Rezime projekta/Aplikacioni formular. *Rokovi su veoma strogi i podnošenje aplikacije samo jedan minut kasnije vodi ka njenom automatskom odbijanju.* U slučaju lične dostave, sve pristigle aplikacije se registruju sa tačnim vremenom podnošenja, dok u slučaju slanja poštom, dokaz da je aplikacija poslata na vrijeme je otpremnica, poštanski žig ili dokaz o uplati. Ako je aplikacija poslata poštom, vrijeme njene isporuke može biti kasnije od roka za ličnu dostavu - u ovom slučaju, aplikant mora da osigura da se poštanski paket isporuči prije predviđenog vremena za održavanje prve sjednice za ocjenjivanje (predviđeno vrijeme je navedeno u Smjernicama za aplikante). Dalje informacije u ovom dijelu obuhvataju rokove za podnošenje potencijalnih pitanja o procedurama, kao i rok do kojeg je Ugovorno tijelo dužno da pruži odgovore.

- Smjernice, nadalje, detaljno predstavljaju **kriterijume za ocjenjivanje i proces odabira aplikacija**, osiguravajući, pri tom, transparentnost procesa ocjenjivanja. Ne samo da su objašnjeni kriterijumi, već su navedena i sva pitanja evaluatora prilikom procjene usaglašenosti sa propisanim kriterijumima i kriterijumima za dodjelu, zajedno sa maksimalnim brojem bodova koje je moguće dobiti za svaki od kriterijuma/pitanja. Pitanja i način bodovanja su prikazani u ovom Priručniku, zajedno sa Rezimeom projekta i Aplikacionim formularom (vidjeti naredno poglavlje). Tabela za ocjenjivanje je priložena kao aneks ovog Priručnika. Kriterijumi koji su navedeni u Smjernicama ne mogu se mijenjati u toku procesa ocjenjivanja i moraju biti precizno primjenjeni od strane Komisije za ocjenjivanje.

Kriterijumi za ocjenjivanje se dijele na kriterijume za izbor i za dodjelu:

- **Kriterijumi za izbor** se koriste da se ocjeni da li 1) aplikant ima finansijski kapacitet i 2) aplikant i ko-aplikanti zajedno sa pridruženim subjektima imaju dovoljne operativne kapacitete da uspješno realizuju projekat. U skladu sa PRAG-om 2013.1, ovi kriterijumi su ocenjivani samo sa DA i NE, bez bodovanja, ali nova verzija iz 2014. vraća bodovanje i u ove kriterijume. Oni uključuju: stabilne i dovoljne finansijske izvore u toku trajanja projekta uključujući i obaveze kofinansiranja, iskustvo u upravljanju projektima, tehničko iskustvo i znanje, upravljačke kapacitete u smislu osoblja, vještina i opreme. Ovi kriterijumi su eliminatorni, neophodno je dobiti minimum 12 poena u ovoj kategoriji, međutim ako je broj poena u samo jednoj pod-kategoriji 1, aplikacija će biti odbijena bez obzira na ukupan broj poena.
- **Kriterijumi za dodjelu** ocenjuju usaglašenost aplikacije sa ciljevima i prioritetima Poziva. Često se dešava da aplikanti imaju dobru ideju, i podnesu aplikaciju za akciju koja će donijeti važnu korist za veći broj ljudi, međutim, ukoliko ona nije u skladu sa posebnim prioritetima Poziva, akcija ne može biti finansirana. Kriterijumi za dodjelu se boduju i obuhvataju relevantnost projekta u odnosu na Poziv i potrebe ciljnih grupa, kao i koliko dobro je projekat sastavljen i koherentan (ocjenjuje se na osnovu Rezimea projekta), zatim efikasnost i izvodljivost, očekivani uticaj, održivost, isplativost (ocjenjuje se na osnovu Aplikacionog formulara).

● Druge instrukcije koje su navedene u Smjernicama, kao što su **dostavljanje prateće dokumentacije** koje je relevantno samo za preliminarno odabrane aplikacije, zatim **obavještenje** o odluci Ugovornog tijela i **uslovi za implementaciju** nakon odluke Ugovornog tijela da dodijeli grant, su opisane u drugom dijelu ovog Priručnika, kao koraci koji se odvijaju nakon pripreme i podnošenja Aplikacionog formulara.

● **Sistem ranog upozorenja (EWS)** i centralna baza podataka o isključuju se primjenjuje na sve korisnike granta kao i na bilo koje druge strane sa kojima Evropska komisija treba da ima finansijske odnose. Ovo je instrument za unutrašnje upozorenje Evropske komisije. Sadrži ograničene informacije u formi upozorenja o trećim licima za koje se vjeruje da mogu da predstavljaju prijetnju finansijskim interesima EU (često se zovu zastavice), koje je unijeto u LEF obrazac (Obrazac o pravnom statusu – o ovom obrascu vidjeti više u Poglavlju o pratećoj dokumentaciji ovog Priručnika).

“Svrha ovih upozorenja je da se informiše Evropska komisija da treća lica sa kojima Komisija ima ili će imati finansijske odnose su ili:

- *osumnjčeni da čine ili su počinili prevaru ili ozbiljne administrativne greške;*
- *podložni sudskom nalogu (“saisie-arrêt” na francuskom) koji sprečava Komisiju da plati direktno trećim licima;*
- *su predmet značajnog broja naloga za povraćaj koje izdaje Komisija sa kojima se značajno kasni sa isplatom, odnosno su „veoma loši dužnici“;*
- *ili su isključeni u skladu sa Finansijskom regulativom ili regulativama Savjeta koje nameću finansijske restrikcije koje su u vezi sa CFSP³;*
- *i da ih podstakne da u ovim različitim situacijama preuzmu odgovarajuće mjere koje su predviđene zakonodavstvom Unije kako bi zaštitili finansijski interes Unije.*

Informacije sadržane u Sistemu ranog upozorenja su povjerljive i mogu biti otkrivene samo trećim licima na koje se upozorenje odnosi, na njihov zahtjev, kao što je to predviđeno članom 8 Odluke o Sistemu ranog upozorenja (ali ne mogu biti otkrivene ostalim trećim licima)⁴.

Ukoliko se aplikanti, ili pridruženi subjekti, gdje je to primjenjivo, nalaze u bilo kojoj od ovih situacija, grant ne može biti odobren. Ovo se provjerava tokom procesa pred-selekcije.

³ CFSP: Zajednička spoljna i bezbjedonosna politika

⁴ Odjeljak 3.3.12.1 PRAG-a 2013.2, strane 74-75.

Kao što vidite, pripreme za učesće u određenom Pozivu moraju biti temeljne i aplikanti treba da odvoje dovoljno vremena da se upoznaju sa svom relevantnom dokumentacijom (ugovor o grantu, priručnik, pravila za nabavke) koja će se odraziti u aplikaciji.

4.3 Spisak aneksa

Set aneksa koji je obezbjeđen sa Smjernicama za aplikante, uključuje dokumenta koja je potrebno da aplikant ispuni i koja je potrebno podnijeti Ugovornom tijelu za ocjenjivanje (Dokumenta koja treba popuniti), kao i set dokumenta koje potencijalni aplikanti treba samo da pročitaju (Dokumenta za informisanje):

Dokumenta koja treba popuniti su opisana u narednim poglavljima i ona uključuju:

- Aneks A: Formular za prijavljivanje (Word format) i
- Aneks B: Budžet (Excel format) u svim Pozivima,
Dok se sledeći aneksi moraju popuniti jedino ako je to traženo Smjernicama za određeni Poziv:
- Aneks C: Logički okvir (Excel format)
- Aneks D: Obrazac o pravnom statusu
- Aneks E: Obrazac za finansijsku identifikaciju
- Aneks F: PADOR off Line formular

Dokumenta za informisanje uključuju standardni ugovor o grantu sa svim pratećim aneksima:

- Aneks G: Standardni ugovor o grantu uključujući:
 - Aneks II: Opšti uslovi primjenjivi na ugovore o grantu za spoljne akcije finansirane od strane Evropske Unije
 - Aneks IV: Procedure za dodjelu ugovora
 - Aneks V: Standardni zahtjev za plaćanje
 - Aneks VI: Model narativnog i finansijskog izvještaja
 - Aneks VII: Model izvještaja o činjeničnim nalazima i opis poslova i zadataka za verifikaciju troškova ugovora o grantu za spoljne akcije finansirane od strane EU – nije obavezno za sve Pozive
 - Annex VIII: Model finansijske garancije – nije obavezno za sve Pozive
 - Annex IX: Standardni obrazac za transfer vlasništva nad imovinom – nije obavezno za sve Pozive

Kao i druge informacije o procedurama i standardima definisanim od strane EU, a koje su korisne za pripremu i implementaciju aplikacija:

- Aneks H: Iznosi dnevnica (Per diem) http://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-calls-tender-procedures-and-practical-guide-prag/diems_en
- Aneks K: Smjernice i lista za provjeru za procjenu budžeta i pojednostavljene opcije troškova
- Aneks J: Informacija o poreskoj politici koja se primjenjuje na ugovore o grantu koji su potpisani u okviru poziva
- Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom: http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

SADRŽAJ SMJERNICA ZA APLIKANTE

1. NAZIV PROGRAMA

- 1.1 Uvod
- 1.2 Ciljevi programa i prioriteti
- 1.3 Finansijska alokacija od strane Ugovornog tijela

2. PRAVILA POZIVA ZA DOSTAVLJANJE PREDLOGA PROJEKATA

- 2.1 Kriterijumi prihvatljivosti
 - 2.1.1 Prihvatljivost podnosioca (aplikanti i ko-aplikanti)
 - 2.1.2 Pridruženi subjekti
 - 2.1.3 Saradnici i izvođači
 - 2.1.4 Prihvatljive akcije: akcije za koje se može podnijeti aplikacija
 - 2.1.5 Prihvatljivost troškova: troškovi koji mogu biti uključeni

- 2.2 Kako se prijaviti i procedure koje treba slijediti

Ograničeni pozivi za dostavljanje predloga projekata

- 2.2.1 Sadržaj rezimea projekta
- 2.2.2 Gdje i kako poslati rezime projekta
- 2.2.3 Krajnji rok za podnošenje rezimea projekta
- 2.2.4 Dodatne informacije o Rezimeu projekta
- 2.2.5 Aplikacioni formular
- 2.2.6 Gdje i kako poslati aplikacioni formular
- 2.2.7 Krajnji rok za podnošenje aplikacionog formulara
- 2.2.8 Dodatne informacije o aplikacionom formularu

Otvoreni pozivi za dostavljanje projekata

- 2.2.1 Aplikacioni formular
- 2.2.2 Gdje i kako poslati aplikacioni formular
- 2.2.3 Krajnji rok za podnošenje aplikacionog formulara
- 2.2.4 Dodatne informacije o aplikacionom formularu

- 2.3 Ocjenjivanje i odabir aplikacija
- 2.4 Dostavljanje prateće dokumentacije od strane svih aplikanata
- 2.5 Obavještenje o odluci Ugovornog tijela
 - 2.5.1 Sadržaj odluke
 - 2.5.2 Okvirni vremenski raspored
- 2.6 Uslovi koji se primjenjuju na implementaciju akcije nakon odluke Ugovornog tijela da dodjeli grant
- 2.7 Sistem ranog upozorenja i centralna baza podataka o isključenju

3. LISTA ANEKSA

5

STRUKTURA APLIKACIONOG FORMULARA¹ I MATRICA LOGIČKOG OKVIRA

U ovom Poglavlju, sva polja Aplikacionog formulara su detaljno predstavljena, sa instrukcijama i savjetima o vrsti informacija koje treba dostaviti u svakom dijelu. Instrukcije ne ponavljaju sva pitanja i smjernice navedene u formularu, već daju dodatna pojašnjenja. Pri popunjavanju vaše aplikacije, predlažemo da prvo pročitate pitanja iz odgovarajuće sekcije formulara, a onda i instrukcije koje se odnose na taj dio.

5.1 Osnovne informacije

Na samom početku obrasca za prijavu (application form), moraju se navesti osnovni podaci o podnosiocu predloga projekta (aplikantu):

Naziv akcije:	<u>PUNI NAZIV AKCIJE</u> (Vidi objašnjenje pod dijelom 1.1.)
[Broj i naziv lota]	<u>Vidi objašnjenje pod dijelom 1.1.</u>
Lokacija(e) akcije:	<u>Ovdje treba pobrojati sva mjesta gdje će se akcija sprovesti</u>
Naziv podnosioca predloga projekta	<u>Ovdje treba navesti naziv organizacije koja vodi projekat.</u>
Državljanstvo podnosioca predloga projekta	<u>Kao što je navedeno u statutima organizacije</u>

¹ Obrazac Aplikacionog formulara, kao i Smjernice za aplikante i svi aneksi relevantni za grantove su predstavljeni u PRAG-u (Praktični vodič kroz ugovorne procedure u okviru EU spoljnih akcija). Dostupni su na <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?group=E>. Predstavljena struktura Aplikacionog formulara je definisana u PRAG-u, verzija 2014 (na snazi od 15. marta 2014). Međutim, ovaj document se ažurira periodično na osnovu iskustava u implementaciji.

EuropeAid ID broj	Ovdje unosite broj koji ste dobili prilikom registracije u PADOR.
Sadašnji ugovor /broj spisa pravnog lica (ako je dostupan)	Ispunite ovo polje samo ako vaša organizacija već sprovodi ugovor EU o dodjeli granta
Pravni status	Npr. Nefitna organizacija, vladino tijelo, međunarodna organizacija.
Koaplikant	<i>Dodati onoliko redova koliko je partnera: Ime, EuropeAid ID broj, državljanstvo, datum osnivanja i pravni status; Odnos sa aplikantom ili ko-aplikantom</i>
Affiliated entity	<i>Dodati onoliko redova koliko je partnera: Ime, EuropeAid ID broj, državljanstvo, datum osnivanja i pravni status; Odnos sa aplikantom ili ko-aplikantom</i>

Kontakt podaci podnosioca predloga projekta za potrebe ove akcije	
Poštanska adresa:	<p>Postarajte se da su svi kontakt podaci tačni, telefonski brojevi dostupni, faksovi u funkciji, da se imejl redovno provjerava. U slučaju da se dogodi promjena tokom procesa evaluacije, obavijestiti Naručioaca u pisanom obliku o promjeni.</p>
Broj telefona: (fiksni i mobilni) pozivni za zemlju + pozivni za grad + broj	
Broj faksa: pozivni za zemlju + pozivni za grad + broj	
Kontakt osoba za ovu akciju:	
Imejl kontakt osobe:	
Adresa:	
Web stranica organizacije:	

5.2 DIO A: Rezime projekta (Projektni sažetak, eng: Concept Note)

INSTRUKCIJE

Instrukcije za izradu rezimea projekta date u Aplikacionom formularu treba pažljivo pročitati, jer definišu *font* i *veličinu slova* i *maksimalnu dužinu* ovog dijela obrasca za prijavu, naglašavajući važnost jasnog predstavljanja projektne ideje, kao i odgovarajuće formulacije svakog odgovora u vezi sa vrijednošću relevantnog kriterijuma za procjenu (koji su predstavljeni u Smjernicama za Poziv za dostavljanje predloga projekata). Važno je da slijedite sve instrukcije u potpunosti: na primjer, ako je **maksimalna dužina** teksta 5 stranica, na jednoj strani, to znači da tekst ne bi trebalo da bude duži, i ne treba smanjivati veličinu fonta ili margine kako bi se uklopilo više teksta. Sa druge strane, to takođe znači da premalo teksta neće dati očekivane informacije i 2 ili 3 stranice neće dati kvalitetne odgovore na sva pitanja iz obrasca za ocjenjivanje, čime se smanjuje broj bodova koji će se dobiti tokom evaluacije.

Budući da postoji **minimalni broj bodova** koji se mora dobiti na različitim djelovima projektnog sažetka kako bi se on uzeo u dalje razmatranje za dodjelu granta, svaka rečenica projektnog sažetka treba da bude pažljivo napisana. Prostor za projektni sažetak ograničen je na mali broj stranica, i vrlo često, znajući da možemo biti eliminisani u ranoj fazi evaluacije ako ovaj tekst nije dovoljno uvjerljiv za evaluatore, često se ovdje predstavi previše informacija. Ali, više ne znači nužno i bolje.

Prilični je izazov da uklopimo u ovih nekoliko stranica sve te ideje i podatke koje smo prikupili, a zatim da odgovorimo na sva pitanja iz obrasca, ali da ne ponavljamo tekst, i konačno, da budemo sigurni da su informacije koje ostavimo stvarno one koje su od najveće relevantnosti za uspjeh rezimea projekta.

Prema glavnim načelima upravljanja projektним ciklusom (PCM) i pristupa logičkog okvira (LFA) koji se koriste u izradi projektnih ideja u Evropskoj uniji i svijetu, razrada predloga počinje sa analitičkom fazom, koja se nastavlja sa fazom planiranja i planiranja rasporeda aktivnosti, troškova i resursa. *Prije početka pisanja rezimea projekta, proces formulisanja projektne ideje mora početi sa analitičkom fazom, a zatim sa fazom planiranja.* Postoji mnogo materijala objavljenog na temu upravljanja projektним ciklusom i pristupa

logičkog okvira, na engleskom jeziku, ali i na jezicima regiona. *Stoga, prije početka pripreme vaše prijave, savjetujemo vam da pročitate Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom EuropeAid-a koje su dostupne na web stranici EuropeAid-a: http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf.² U praksi, to bi značilo da prvo morate završiti pripremnu analizu, analizu zainteresovanih strana, problema, ciljeva i strategija; a zatim, koristeći rezultate prve faze, pripremićete **logičku matricu (logframe)**, kao sredstvo za planiranje projekta. Nakon što logička matrica bude spremna, možete početi da pišete rezime projekta. Tokom izrade cijelog obrasca za prijavu, logička matrica se koristi kao polazište za popunjavanje različitih djelova prijave; međutim, prilikom formulisanja predloga projekta, logička matrica se može doraditi prema potrebi, kako bi se osigurao sveobuhvatan, logički prikaz glavnih elemenata predloga projekta.*

Od presudne je važnosti da:

- Prvo definišete projektnu ideju kroz 1) fazu analize upravljanja projektnim ciklusom (pripremna analiza, analiza zainteresovanih strana, analiza problema, analiza ciljeva, analiza strategija), a zatim kroz 2) fazu planiranja (izrada logičke matrice).

*- **Ne počinjite popunjavanje obrasca za prijavu (Aplikacionog formulara) prije nego što pripremite logičku matricu!***

- Dok popunjavate Aplikacioni formular, držite pored sebe kriterijume za evaluaciju koji su detaljno opisani u Smjernicama za podnosiocje projektnih predloga, i postarajte se da vaši odgovori ispunjavaju zahtjeve.

- Provjerite jeste li uključili sve elemente iz konačne verzije logičke matrice u relevantne djelove obrasca za prijavu – s obzirom da se logička matrica mijenja tokom izrade predloga, njenu konzistentnost sa obrascem za prijavu treba provjeriti na kraju, prije štampanja Aplikacionog formulara.

PITANJE IZ TABELA ZA OCJENU:

Nakon svakog dijela ovih instrukcija, dodali smo pitanja iz Obrasca za ocjenjivanje (dostupan u Smjernicama za podnosiocje projektnih predloga kao Evaluacioni Grid), relevantna za taj dio Aplikacionog formulara.

² Prijevod ovog dokumenta na srpski jezik na raspolaganju je Centru znanja Zajednice opština Crne Gore, kojem možete pristupiti na www.centarznanja.me.

PREGLED AKCIJE

Ovaj dio treba popuniti na kraju, nakon što se završe logička matrica i budžet. U ovom dijelu, treba navesti sljedeće informacije **na maksimalno 1 stranici**:

Naziv akcije: Naziv akcije treba da na jasan način predstavi šta će biti učinjeno kroz projekat. To bi trebalo da bude očigledno: ako gradite put, prikladni naziv bi mogao biti *"Gradnja puta između sela"*. Kako naziv pokazuje što će se postići do kraja sprovođenja projekta, on obično odgovara posebnom cilju akcije. Često se koriste i akronimi koji se traže u nekim pozivima (npr. CAN - Crossborder Air Networking, tj. Prekogranična vazдушna mreža).

Particija (eng. Lot): Neki Pozivi za dostavljanje predloga projekata su podijeljeni u "particije" („lotove“), sa posebnim budžetima dostupnim za svaki lot. Ukupni budžet, kao i prioriteta svakog lota, opisani su u Smjernicama za podnosiocima projektnih predloga. Lotovi mogu odgovarati različitim zemljama obuhvaćenim grantom, različitim vrstama podnosioca predloga projekata koji ispunjavaju uslove za svaki lot ili različitim obuhvaćenim temama. Ukoliko particije nisu odrađene u smjernicama, ovo polje je za aplikante "neprimjenjivo".

Lokacija(e) akcije/ukupno trajanje akcije: Prihvatljiva lokacija akcije, kao i minimalno i maksimalno trajanje, definisani su u Smjernicama za podnosiocima projektnih predloga. Pri osmišljavanju same projektne ideje, u Smjernicama najpre treba proveriti da li se i lokacija i predviđeno trajanje vašeg projekta uklapaju u prihvatljivu oblast/vremenski raspored, pazeći da su realni i primjereni predviđenim projektnim aktivnostima u cilju pravilne implementacije.

Iznos traženog EU doprinosa / okvirni procenat: Povedite računa da ne pogriješite ovdje i da ne unesete iznos ukupnog projektnog budžeta. Provjerite da brojke unesene u ovom dijelu budu iste kao u podnesenom predlogu budžeta. Provjerite dvaput da li je procenat traženog EU kofinansiranja u skladu sa minimalnim i maksimalnim % na način propisan u Smjernicama za podnosiocima projektnih predloga.

Ciljevi akcije/Procijenjeni rezultati/Glavne aktivnosti: U ovom pregledu projekta na jednoj stranici važno je da se pobroje *ciljevi*, kao i *rezultati* i *aktivnosti* identično kao što su definisani u logičkom okviru (Aneks C Prijave). *Uobičajena greška je početi popunjavanje obrasca za prijavu prije izrade logičke matrice:* matrica sama po sebi je rezultat niza analiza (zainteresovane strane, problemi/ciljevi, strategije) koje moraju biti obavljene tokom identifikacije projektne ideje, objašnjavajući jasno uzročnost između ciljeva-rezultata-aktivnosti³. Ova greška obično za rezultat ima nedosljednosti u

³ Za više instrukcija o definiciji problema/ciljeva/rezultata i pristupu logičke matrice, molimo pročitate Metode za pružanje pomoći EK, Tom 1 - Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom (http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf).

različitim djelovima projektnog predloga koje je teško ispraviti u kasnijim fazama. To može dovesti do konceptualnih grešaka što za posljedicu ima odbijanje aplikacije.

Ciljna grupa(e)/ Krajnji korisnici: identifikacija te dvije grupe korisnika se obavlja pomoću rezultata analize zainteresovanih strana: dok *ciljne grupe* predstavljaju korisnike čiji će problem(i) direktno biti riješeni (u potpunosti ili djelimično) projektom na nivou posebnog cilja, *krajnji korisnici* će imati koristi od projekta u dugoročnom periodu, na nivou opšteg cilja. U ovom dijelu obrasca za prijavu, te dvije kategorije moraju biti samo pobrojane i *kvantifikovane*, dok će i one (kao i njihove potrebe i koristi od akcije) biti opisane u drugim djelovima obrasca za prijavu. Broj obje identifikovane grupe korisnika treba biti jasno prikazan i usklađen sa vrijednošću projekta: skup projekat ne bi trebalo imati mali broj korisnika, naravno uzimajući u obzir socijalnu vrijednost projekta.

OPIS AKCIJE

U ovom dijelu, treba predstaviti pregled akcije na **jednoj stranici**:

- 1) Kontekst pripreme projekta** odgovara na pitanje zašto je ova posebna ideja bila odabrana: kako smo odlučili da apliciramo sa ovim projektom, da li je bilo nekih konsultacija sa građanima ili partnerima, da li je to dio širih planova ili programa, da li je bilo pripremnih aktivnosti (kao u slučaju infrastrukturnih projekata: izrada studije izvodljivosti, tehničkog projekta ili druge potrebne dokumentacije). Osim veze sa postojećim strategijama koje su opisane u prethodnim djelovima, učestvovanje korisnika i zainteresovanih strana u identifikaciji i planiranju projekta je vrijedan element svake prijave.
- 2) U ovom dijelu, treba dati kratki opis opšteg i posebnog cilja** navedenih u logičkoj matrici i prethodnom dijelu rezimea projekta. *Opšti cilj* predstavlja dugoročni uticaj koji projekat ima/kojem doprinosi, a koji se ne može postići jednim projektom. Opšti cilj mora biti u skladu sa opštim ciljem Poziva za dostavljanje predloga projekata. Preporučuje se definisanje opšteg cilja projekta upotrebom ključnih riječi koje se koriste u cilju Poziva. Sa druge strane, *posebni cilj* je dostižan kroz projekat, definisan kao promjena koja će se postići projektom, tj. kao "svrha" projekta. Oba cilja moraju biti *jasno definisana i realna, sa jasnom uzročno-posljedičnom vezom između njih*. Najnoviji obrazac logičke matrice ostavlja mogućnost za definisanje

jednog posebnog cilja tj. svrhe projekta, koji može dati doprinos ostvarenju više od jednog opšteg cilja: u svakom slučaju, najvažnije je jasno pokazati da postizanje svrhe projekta direktno doprinosi ostvarenju opšteg cilja. Težak trenutak u definisanju ciljeva projekta je da se izbjegne preklapanje, ali u isto vrijeme da se osigura jasna direktna veza između dva cilja. Nivo posebnog cilja može biti različit (konkretniji ili širi), u zavisnosti od vrste i opsega projekta. Na primjer, ako je opšti cilj *društveno-ekonomski razvoj određene oblasti* i želimo graditi put, posebni cilj se može definisati kao *poboljšanje mobilnosti roba i ljudi u toj oblasti putem jačanja putne infrastrukture* (koji stvara vezu između posebnog cilja: mobilnosti ljudi i rezultata: izgrađenog puta)⁴. Kada definišemo posebni cilj, važno je da predstavimo kako će projekat poboljšati položaj ciljne grupe.

- 3) Sve **zainteresovane strane** moraju biti identifikovane na samom početku procesa planiranja, prije razrade ciljeva i rezultata. Pregled zainteresovanih strana treba da uključi sve institucije, grupe, privredna društva, koje bi mogle imati određeni interes da projekat bude ili ne bude sproveden. Naime, osim onih koji podržavaju implementaciju projekta, npr. građani koji žive u području gdje će se urediti park, postoje u većini slučajeva određene grupe koje imaju negativan stav prema projektu, npr. vlasnici kioska koji će biti uklonjeni iz tog područja. Zainteresovane strane će ukratko biti prikazane u ovom dijelu, ne zaboravljajući one sa negativnim stavom. U drugim djelovima Aplikacionog formulara biće objašnjene mjere za smanjenje njihovih negativnih stavova kojima se osigurava da oni neće ugroziti sprovođenje projekta.

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

1), 2) i 3)

2.1 *Koliko je koherentna cjelokupna struktura akcije?*

Posebno, da li odražava analizu uključenih problema, uzima u obzir vanjske faktore i relevantne zainteresovane strane?

(2x5 poena)

- 4) U ovom dijelu treba da bude prezentovan kratak pregled **rezultata i ishoda** po vrstama aktivnosti. Rezultate takođe treba definisati tokom izrade logičke matrice i oni opisuju kako će aktivnosti doprinijeti ostvarenju posebnog cilja, odnosno kako će pomoći u po-

⁴ O ovome možete naći više u: Metode za pružanje pomoći EK, Tom 1 - Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom (http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

boljšanju stanja korisnika. Rezultati se, međutim, često pomiješaju sa ishodima: uopšteno se uzima da je razlika između **ishoda (eng. outputs)** i rezultata u tome da su ishodi fizičke prirode (npr. put, kolektor, seminar), a **rezultati** su nematerijalni (ako je put izgrađen, vremenska udaljenost između dva mjesta se smanjuje, i sl). Međutim, i ishode i rezultate treba pobrojati, ali ne previše. (preporuka bi bila dva do četiri, osim u slučaju kompleksnih projekata). Takođe, u ovom slučaju, dobra je praksa da se fokusira pažnja na najvažnije rezultate koji bi trebali biti postignuti. Rezultate takođe treba kopirati iz rezultata logičke matrice, dok se ishodi obično koriste da se izmjeri u kojem stepenu se projekat uspješno sprovodi, a pobrojani su kao odgovarajući pokazatelji (indikator) u logičkoj matrici.

- 5) Vremenski rok** projekta treba biti predstavljen sažeto u ovom dijelu, samo navodeći ukupno trajanje, redosljed grupa aktivnosti i specifične faktore koji su uzeti u obzir pri planiranju. Uopšteno, hronologija aktivnosti mora biti realistična (vidi više o vremenskom usklađenju akcije pod dijelom 2.2.3 cjelokupnog obrasca za prijavu). Sve aktivnosti i pod-aktivnosti ne treba navoditi u ovom dijelu obrasca za prijavu.

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

3) i 4)

2.2 Da li je akcija izvodljiva i dosljedna u odnosu na ciljeve i očekivane rezultate?

(2x5 poena)

RELEVANTNOST AKCIJE

Imajte na umu tokom pisanja:

- *Pišite jasne i jednostavne rečenice koje svi razumiju.*
- *Izbjegavajte previše tehničku terminologiju koju koriste profesionalci iz date oblasti.*
- *Naročito izbjegavajte velike izraze koji zvuče moderno ali u datom kontekstu nemaju značenje.*
- *Nemojte da brišete instrukcije, naslove ni pitanja, potrudite se i pronađite odgovor na svako pitanje.*
- *Pratite smjernice o dužini teksta (ne predugo ni prekratko).*
- *Aplikacioni obrazac se piše na engleskom jeziku, postarajte se da je jezik ispravan, tako da se ne dogodi da je dobar projekat nečitljiv i nerazumljiv zbog lošeg engleskog.*

Ovaj dio projektnog sažetka je najvažniji dio cijelog obrasca za prijavu, sa najvećim mogućim brojem bodova koji se mogu dobiti tokom evaluacije. Nekoliko aspekata relevantnosti projekta treba opisati u ovom dijelu, na **maksimum tri strane**:

Relevantnost u odnosu na ciljeve/sektore/teme/posebne prioritete Poziva za dostavljanje predloga projekata

U ovom odjeljku objašnjavamo kako se naš projekat uklapa u program, tj. u ciljeve i prioritete, kao i sve druge posebne zahtjeve Poziva za dostavljanje predloga projekata. To je razlog iz koga bi projektну ideju trebalo definisati tek nakon što pažljivo pročitatmo Smjernice za podnosiocе projektnih predloga. Ako našа projektna ideja ne doprinosi ostvarenju ciljeva definisanih u Smjernicama, i ne tiče se barem jednog prioriteta iz Poziva, nema smisla prijaviti se za sredstva. Predlog projekta može imati sve elemente uspješnog projekta, to može biti čak i najviši prioritet definisan u relevantnim nacionalnim i strateškim dokumentima, ali najvjerojatnije će biti odbijen ako njegovi ciljevi ne odgovaraju ciljevima Poziva: na primjer, ne možemo aplicirati sa projektom izgradnje vrtića ako je svrha Poziva “valorizacija turističkih i kulturnih potencijala”, ili, lokalna samouprava ne treba aplicirati sama ako je uslov da organizacija civilnog društva bude partner na projektu, čak i ako se projekat bavi problemima

lokalnih organizacija civilnog društva. Kada se opisuje relevantnost u odnosu na Poziv, nije dovoljno da se navede da je cilj projekta "u skladu sa opštim/posebnim ciljem Poziva", već treba predstaviti KAKO se to postiže. (npr. uspostavljanjem među-opštinskog biznis centra, projekat povezuje opštine i lokalna preduzeća, i na taj način ostvaruje vezu sa prioritetom poziva "promocija i uspostavljanje efikasnih među-opštinskih inicijativa").

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

1.1 *Kako je projekat relevantan za ciljeve i prioritete Poziva za dostavljanje predloga projekata?**

(2x5 poena)

Relevantnost u odnosu na posebne potrebe i ograničenja ciljne zemlje/zemalja, regiona i/ili relevantnih sektora (uključujući i sinergiju sa drugim inicijativama EU i izbjegavanje preklapanja (udvostručavanja) zadataka i odgovornosti)

Kao sljedeći korak, treba predstaviti *analizu trenutnog stanja u sektoru u zemlji, na regionalnom i lokalnom nivou*. Ovaj odeljak ne bi trebalo da bude predug (sve zajedno, oko 1 stranica), ali bi trebalo da uključi statističke podatke, informacije iz izvještaja (kao što je izvještaj EK o napretku zemlje) i već postojeće analize. Prilikom predstavljanja posebnih problema koji će biti riješeni projektom, važno je objasniti kako se isti trenutno rješavaju, te jasno predstaviti njihovu hijerarhiju. Da bi se finansirao, projekat mora biti u skladu sa postojećim strateškim dokumentima na svim nivoima, a tu vezu treba opisati u ovom dijelu. Pozivanja na određene nacionalne, regionalne i lokalne strategije moraju postojati i biti jasna i precizna – nije dovoljno reći da je projekat u skladu sa Strateškim planom opštine, već treba precizirati u skladu sa kojim prioritetom i mjerom. Osim toga, treba navesti sve sinergije sa akcijama koji se već sprovode ili koje će se sprovoditi, bez obzira da li iste sprovodi lokalna samouprava ili drugi akteri.

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

1.2 *Koliko je predlog relevantan za posebne potrebe i ograničenja u ciljnoj zemlji(ama) ili regionu(ima)? (uključujući i sinergiju sa drugim inicijativama EU i izbjegavanje preklapanja)*

(2x5 poena)

Opisati i definisati ciljne grupe i krajnje korisnike, njihove potrebe i ograničenja i kako će se akcija pozabaviti sa pitanjem ovih potreba

U ovom odjeljku, sve *ciljne grupe i krajnji korisnici* navedeni u dijelu *Pregled akcije* predstavljaju se detaljno: zašto su odabrani kao korisnici, osnovne informacije o svakoj grupi sa njihovim brojem kada god je to moguće, koje su njihove potrebe i zašto ih trenutno ne mogu zadovoljiti, kao i kako će se projekat baviti svim identifikovanim potrebama po grupi. Moramo biti pažljivi ne samo da ponovimo probleme opisane u analizi stanja, već da idemo "nivo niže" i identifikujemo specifične probleme svake ciljne grupe/krajnjeg korisnika koji su uzrokovani predstavljenim ukupnim problemima. Uključenost grupa korisnika u različitim fazama izrade projekta i upravljanja mora biti integrisana u projekat.

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

- 1.3 *Koliko su jasno definisani i strateški odabrani oni koji su uključeni (krajnji korisnici, ciljne grupe)?
Da li su njihove potrebe jasno definisane i da li ih predlog tretira na odgovarajući način?*

(5 poena)

Posebni elementi koji su dodatna vrijednost

Prioritetni ili "horizontalni" elementi daju dodatnu vrijednost predlošku projekta, to pokazuje da smo mislili strateški i da imamo na umu ukupnu poziciju i uticaj projekta u zajednici/društvu. Kada se planira projekat, vrlo je važno uzeti u obzir različite elemente iz ove kategorije. Međutim, nije potrebno da se vještački pokušaju pronaći SVI ti elementi u našem projektu: jednostavno, projekat ne može uvijek imati uticaj na sve ranjive grupe, ili imati uticaj na životnu sredinu: u slučaju infrastrukturnih projekata (npr. izgradnja puta), ekološki aspekt je očigledan, dok je sa druge strane, manje vjerovatno da će takav projekat doprinijeti, na primjer, promovisanju rodne ravnopravnosti. Ipak treba uvijek razmotriti sve elemente i predstaviti manje zastupljene veze.

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

- 1.4 *Da li predlog sadrži posebne elemente koji su dodatna vrijednost, kao što su pitanja zaštite životne sredine, promovisanja rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti, potreba osoba sa invaliditetom, prava manjina i prava autohtonih naroda, ili inovacije i najbolje prakse i druge dodatne elemente navedene pod 1.2. ovih Smjernica*

(5 poena)

U slučajevima ograničenih Poziva za podnošenje predloga projekata, kada se u prvom krugu evaluacije dostavlja samo Rezime projekta (Concept Note), ovaj dio obuhvata i sledeće obrasce, opisane detaljnije kasnije u tekstu:

1. Čeklista Rezimea Projekta
2. Deklaracija aplikanta za Rezime Projekta
3. Tabjela ocjene za Rezime Projekta

5.3 DIO B: Cjelokupni Obrazac za prijavu

5.3.1 Opšte informacije

Referentni broj Poziva za dostavljanje predloga projekata	Referentni broj i naziv Poziva za dostavljanje predloga projekata su dati na naslovnoj stranici obrasca za prijavu. Postarajte se da ne koristite greškom neki stari obrazac iz drugog Poziva, te da ne unesete pogrešne podatke o Pozivu.
Naziv Poziva za dostavljanje predloga projekata	
Naziv podnosioca predloga projekta	Naziv organizacije treba se dodati i u izvornom obliku i na engleskom.
Broj predloga	Ovo polje se koristi samo u slučaju ograničenog poziva, nakon procjene projektnog sažetka, kada se podnosi cijela prijava.
Naziv akcije	Postarajte se da su naziv i lokacija isti kao i na prvoj stranici prijave.
Lokacija akcije <i>-navesti zemlju(e) region(e) koji će uživati pogodnosti od akcije</i>	
[Broj lota]	Vidi objašnjenje pod dijelom 1.1.

AKCIJA

U ovom dijelu detaljno se razrađuju elementi koji su definisani kroz analitičku fazu i pripremu logičke matrice, što nam omogućava da predstavimo sve aspekte problema sa kojima se suočavaju korisnici, način na koji namjeravamo da ih riješimo i ono što će se postići, korišćenje resursa, kao i sinergije, dalje korake i uticaje koji nadilaze akciju. Nakon što je Rezime projekta ubijedio Evaluacioni odbor da imamo dobru ideju, u cjelokupnom obrascu za prijavu ćemo pokazati ukupnu razrađenost akcije.

5.3.2 Opis akcije

OPIS

Kako bi opisali akciju, u Aplikacionom formularu su data detaljna pitanja na koja treba odgovoriti:

- važno je da se odgovori na SVA pitanja i da se navedu sve informacije koje su dostupne na ovu temu.

- Važno je da se detaljno razrade sve izjave koje su ukratko predstavljene u Rezimeu projekta, ne samo da se radi kopiranje onoga što je već rečeno.

- U svakom pasusu moraju biti navedene nove informacije, tekst i dalje treba da bude jasan, precizan, dosljedan i logičan, izbjegavati ponavljanja, političke, previše tehničke i "poetske" opise.

- Polazeći od ciljeva i rezultata predstavljenih u Rezimeu projekta, kao i identifikovanih ciljnih grupa i korisnika, ovdje **predstavljamo rezultate** i objašnjavamo **kako će se situacija svih grupa korisnika poboljšati nakon što se naša akcija sprovede**: dok dio 1.1.3 identifikuje konkretne probleme i potrebe korisnika i daje objašnjenje kako ćemo se pozabaviti njihovim rješavanjem, dalje razrađujemo vezu između identifikovanih ciljeva i rezultata sa svakom grupom korisnika. Ovdje ćemo se fokusirati na **uticaj** koji će naša akcija (i konkretne aktivnosti) imati na posebnu grupu.

Osim toga, posebna pažnja se posvećuje koristi od akcije za **podizanje kapaciteta ciljnih grupa ili partnera**: na primjer, ako se grant traži za kupovinu vozila za prikupljanje otpada, to će imati uticaj na sve građane kao ciljnu grupu, jer će njima biti obezbijeđene bolje komunalne usluge i njihovi životni uslovi će se poboljšati, ali to će takođe ojačati kapaciteti javnih komunalnih preduzeća da obavljaju svoje dužnosti. U ovom slučaju komunalno preduzeće može biti istovremeno partner na projektu i ciljna grupa. Kada je riječ **o upravljačkim sposobnostima**, uvijek je dobrodošlo da se uključi aktivnost/i koja podstiče upravljačke aspekte, jer će to osigurati da se postignuti rezultati institucionalizuju i korisnik/partner će biti siguran u pogledu upravljanja, u datom primjeru, kupljenom opremom. Ovo pitanje će biti objašnjeno kasnije u tekstu, u dijelu o održivosti, gdje se traži da se prikaže kako će biti ojačane upravljačke sposobnosti organizacije podnosioca projekta. Ne zaboravite ovdje da navedete **publikacije** koje planirate da objavite

(ukoliko je to slučaj): u posljednjem primjeru, to bi mogla biti studija o evropskim standardima u upravljanju otpadom, kao i brošura o odlaganju otpada za učenike.

- Predstavite jasno koristi od SVAKOG rezultata koje će uživati SVAKA ciljna grupa i krajnji korisnik.
- Uvijek imajte na umu i opišite vezu uzrok-posljedica između opšteg cilja- posebnog cilja-rezultata.

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

4.1 Da li je vjerovatno da će akcija imati opipljiv uticaj na ciljne grupe?

(5 poena)

- U ovom dijelu detaljno **opisujemo sve planirane aktivnosti**, a to bi trebalo da bude najduži dio prijave. Prije nego što počnemo nabrajati aktivnosti hronološkim redom, trebalo bi još jednom da pogledamo ciljeve i rezultate, te ih držimo na umu svo vrijeme, tako da, prilikom predstavljanja aktivnosti, ne zaboravimo da predstavimo jasno **kako ona doprinosi ostvarenju posebnog rezultata/svrhe/cilja**. Koristeći spisak aktivnosti kako je prikazano u logičkoj matrici, zadržite numerisanje koje povezuje aktivnosti sa rezultatima (rezultat 1 - aktivnosti 1.1, 1.2,..). Aktivnosti se mogu grupisati, ali takođe se mogu sastojati od niza pod-aktivnosti. Dok objašnjavamo aktivnosti, mogu se javiti mnogi problemi koji nijesu bili očigledni u ranijim fazama, na primjer, možemo shvatiti da je potrebno više vremena za njihovu realizaciju nego što smo predviđali. Dokle god su aktivnosti povezane i zajedno daju cjelovitu sliku o tome kako će se cijeli projekat sprovoditi, kako će se nadovezivati jedna na drugu, pokazujemo da znamo tačno što želimo učiniti, da smo spremni za početak sprovođenja akcije čim se ugovor potpiše. Ako je ideja previše neodređena i ne postoji dovoljno osnova za njeno izvršenje, opis aktivnosti će to pokazati. Zato moramo biti konkretni: ako želimo podići svijest ljudi o nekoj temi, uobičajene aktivnosti bi bile organizacija javne priredbe, štampanje letka, radio-TV emisije, itd. Ako nismo sasvim sigurni šta treba uraditi, a nemamo iskustva sa organizacijom događaja, rekli bismo, npr:

Javne priredbe koje će podići svijest građana biće organizovane na početku projekta.

Ali ako znamo šta treba učiniti, navešćemo sve pojedinosti o toj aktivnosti:

Jedan javni događaj će biti organizovan na početku projekta, kako bi se tema predstavila lokalnom stanovništvu. Događaj će se održati u zgradi opštine, za 40 do 50 ljudi. Građani će biti obaviješteni o događaju na različite načine: prije svega, odštampaće se letak na jednoj stranici u 300 primjeraka, koji će biti dostupan građanima na vidljivim mjestima koje mnogi ljudi posjete unutar opštinske zgrade (tj. na jednom šalteru za sve). Osim toga, snimiće se radio reklama koja će se emitovati na najpopularnijoj lokalnoj radio stanici, u periodu od 10 dana oko podneva, kada većina ljudi sluša radio. Nevladina organizacija koja je projektni partner će podržati podnosioca projektnog predloga u sprovođenju ove aktivnosti informisanjem građana o događaju pomoću svojih standardnih komunikacionih sredstava (web stranica, facebook stranica). Jedan od eksperata koji rade za NVO takođe će imati prezentaciju na datu temu na javnom događaju, dok će ostali govornici biti jedan predstavnik opštine i gost iz ministarstva nadležnog za ovu oblast. Itd, itd

Već smo govorili o razlici između rezultata i ishoda (dio u Rezimeu projekta, Opis akcije), kada smo naveli da su ishodi "materijalne prirode". Dakle, kada smo već definisali "nematerijalne" rezultate kojima će aktivnosti doprinijeti, za svaku aktivnost postoji spisak **ishoda** koji će se postići, a u prethodnom primjeru, ishodi bi bili: *1 javni događaj za 40-50 ljudi, 300 letaka, 1 radio reklama.*

Posebnu pažnju treba posvetiti opisu aktivnosti vezanih za nabavke. Možemo nabavljati usluge, robu ili radove. Za svaku od njih, PRAG (Practical Guide to contract procedures for EC external actions)⁵ propisuje granične vrijednosti i relevantne procedure koje je potrebno sprovesti. Opet, odgovarajući opis aktivnosti povezan je sa budžetom: moramo znati vrijednost nabavke koju želimo da izvršimo kako bi znali koji tip nabavke moramo koristiti. Za svaku vrstu su propisana različita pravila, i moramo to objasniti jasno u opisu aktivnosti. Glavni princip koji se mora ispoštovati je fer tretman potencijalnih ponuđača, a zajednički elementi i aktivnosti koje treba sprovesti su:

- 1) priprema tenderske dokumentacije (u slučaju da nemate dovoljno znanja unutar organizacije u području nabavke, ili u odnosu na EU

⁵ Ugovor o grantu ne obavezuje posebno na korišćenje PRAG-a za nabavke. Postoji aneks ugovora o grantu (Aneks IV) koji propisuje korišćenje "najbolje međunarodne prakse" i samo opštih pravila iz PRAG-a. Međutim, na osnovu iskustva, korišćenje PRAG-a je najbolji način da budemo sigurni da su naše radnje u skladu sa "najboljom međunarodnom praksom". Da bi mogli da potkrijepimo korišćenje određenog postupka prema najboljoj međunarodnoj praksi, treba da posjedujemo temeljno znanje o pravilima nabavke na međunarodnom nivou (praksa EU i drugih međunarodnih institucija poput Svjetske banke i slično).

pravila o nabavkama, to će uključivati jednu dodatnu, malu nabavku: angažman eksperta da to učini),

- 2) raspisivanje tendera (uključujući odgovarajuće objavljivanje, pružanje pojašnjenja ako potencijalni ponuđači postave bilo kakva pitanja, organizacija posjeta lokaciji u slučaju radova),
- 3) evaluacija tendera (formiranje nadležnog Evaluacionog odbora prema pravilima EU, otvaranje ponuda, evaluacija)
- 4) potpisivanje ugovora (molba odabranom ponuđaču da osigura prapatnu dokumentaciju i njen pregled, priprema ugovora i njegovo potpisivanje).

Prilikom planiranja i opisivanja aktivnosti javne nabavke, od presudne je važnosti da zaboravite relevantno nacionalno zakonodavstvo i da obratite posebnu pažnju na vremenske rokove definisane u PRAG-u. Na primjer, iskustvo je pokazalo da period utrošen na nabavku radova za izgradnju zgrade ili lokalnog puta po PRAG-u traje 4 do 6 mjeseci.

Ovaj detaljni prikaz aktivnosti takođe će pomoći da tačnije procijenimo troškove, jer ćemo sada znati da imamo određene troškove za štampanje letka, za snimanje reklame, a kada znamo broj ljudi – znamo i koliko je novca potrebno za osvježanje, itd. (vidjeti više o pripremi budžeta u dijelu o Budžetu).

Ovdje ne spominjete u kojem mjesecu će se aktivnost sprovoditi, jer će to biti predstavljeno u Akcionom planu kasnije (Dio 2.1.3), ali navodite *opšti redoslijed aktivnosti*, npr. prije, poslije, paralelno, i kada je relevantno, trajanje akcije.

Usput, ne zaboravite da navedete naziv za svaku aktivnost, isto kao što ste naveli u logičkoj matrici⁶.

Prilikom opisa aktivnosti, jasno navedite:

KO sprovodi a KO učestvuje

ZAŠTO je sprovodimo (koji je rezultat)

KAKO će biti sprovedena

KADA u odnosu na ostale aktivnosti

KOLIKO (učesnika, letaka)

⁶ Uvijek imajte na umu da je logička matrica živi dokument, normalno je da se na nju gleda dok se piše predlog i da se mijenja na osnovu novog uvida u akciju koji steknemo kada ulazimo u detalje.

- Takođe, u slučaju da je **dodjela pod-grantova** dozvoljena Smjernicama za aplikante i predviđena aplikacijom, u okviru opisa te aktivnosti treba definisati osnovne elemente Poziva za predloge projekata: ciljeve, rezultate, fiksnu listu vrste aktivnosti kojima su grantovi namjenjeni. Maksimalni dozvoljeni iznos granta koji se daje trećim licima je 60.000 eura osim u slučajevima kada je dodjela granta glavni cilj akcije i kada taj iznos može biti veći.
- U slučaju **ograničenog postupka**, ovdje treba objasniti i eventualne izmjene u odnosu na prethodno dostavljeni Rezime projekta (eng. Concept Note).

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

3.1 Da li se predložene aktivnosti smatraju prikladnim, praktičnim, te usklađenim sa ciljevima i očekivanim rezultatima?

(5 poena)

METODOLOGIJA

- Dok smo u prethodnom dijelu opisivali ŠTA ćemo učiniti, ovdje stavljamo naglasak na to KAKO ćemo to učiniti: **koje tehnike i metode smo odabrali** kako bi se postigli najbolji, najefikasniji, održivi rezultati. Pored opisa sredstava koje smo izabrali za sprovođenje pojedinih aktivnosti, mora biti jasno zašto smo odabrali baš to sredstvo, od svih drugih dostupnih opcija. Na primjer, ako želimo edukovati određenu grupu ljudi na određenu temu, možemo to učiniti kroz organizaciju obuke, ili kroz izradu pisanog priručnika, ili putem obuke na radnom mjestu. U zavisnosti od vrste projekata, različite tehnike su prikladne, tj. pravila i vrsta nabavke koji će se koristiti, ankete, studijske posjete itd. Prilikom opisa razloga za korišćenje posebne metode, mogu se uzeti u obzir razni elementi: inovativni karakter, pozitivno iskustvo sa sličnim akcijama (podnosioca prijave, partnera ili drugih), primjerenost za određenu ciljnu grupu, na osnovu kapaciteta podnosioca predloga projekta i partnera, najbolja opcija u odnosu na finansijska ograničenja ili rokove navedene u Pozivu, ili slično.
- Dodatni element uspješnog predloga projekta je **veza sa ranijim akcijama**. Ovo je vrlo važan aspekt, ovdje bi trebali predstaviti slične

relevantne akcije koje ste sproveli ne samo vi kao menadžer projekta, već i partneri. Čak i dobro odrađenu analizu problema i planiranje aktivnosti koje uključuje potencijalne korisnike projekta i one koji su zainteresovani za projekat, tokom razvoja projektne ideje, treba priznati kao relevantnu prethodnu akciju.

- Treba opisati **sve veze sa akcijama u predmetnoj oblasti**: ako je vaša akcija **dio većeg programa** ili možete napraviti **sinergije** sa drugim akcijama koje su u toku ili su predviđene, objasnite jasno kako se vaša akcija može povezati sa njima i kako ćete osigurati ovu vezu. Treba uzeti u obzir svakog donatora, vladinu inicijativu ili inicijativu drugih aktera, ali samo ukoliko konkretna veza zaista postoji: ako dobijete grant, moraćete da implementirate sve što predstavite u aplikaciji. Dajte posebnu važnost *inicijativama EU*. Na primjer, ako vlada ima strategiju o regulisanju upravljanja otpadom u cijeloj zemlji, pa, ako za nju prima podršku EU, vaša akcija o upravljanju otpadom treba doprinijeti njenom sprovođenju.
- S obzirom da se akcije obično implementiraju u partnerstvu sa nekoliko organizacija, uz dodatno očekivano učešće korisnika i drugih aktera u implementaciji određenih aktivnosti, pojedinačnu **ulogu svih tih grupa** treba ovdje opisati, naglašavajući zašto imaju baš tu ulogu. Ovo uključuje uloge ko-aplikanata, pridruženih subjekata (ukoliko ih ima), saradnika, ciljnih grupa, korisnika, drugih aktera kao što su nadležno ministarstvo ili agencija, nevladine organizacije ili drugi a uključuje političku podršku, učešće u promotivnim aktivnostima i sl.
- Kako bi se osiguralo da se akcija sprovodi kao što je predviđeno, aktivnosti moraju biti pravilno **praćene i ocijenjene**. Moramo biti svjesni jasne razlike između ta dva procesa. Praćenje (monitoring) obuhvata postupke redovnog internog praćenja sprovođenja aktivnosti i postizanja očekivanih rezultata i ishoda, što može biti učinjeno kroz redovne sastanke projektnog tima, na primjer. Praćenje se obavlja tokom cjelokupnog sprovođenja projekta i obuhvata manje formalne postupke. Cilj je da se preispita napredak akcije i da se naprave izmjene u Planu rada kada je to potrebno. Mi ne pratimo samo da li završavamo aktivnosti na vrijeme, već i da li koristimo više ili manje resursa nego što je planirano. Tokom praćenja takođe koristimo utvrđene indikatore (kao što je prikazano u drugoj koloni logičke matrice) za aktivnosti i rezultate, kako bi provjerili da li smo postigli tačno ono

što smo planirali: na primjer, možemo organizovati seminar kao što smo planirali, ali umjesto 30 predviđenih učesnika, samo 10 ljudi je došlo. Ako pratimo sprovođenje redovno, uporedićemo ishod koji smo dobili sa onim koji smo planirali, i, kao u ovom slučaju, planirati mjeru za ispravljanje onoga što nije učinjeno u skladu sa planom. U tom slučaju, mogli bismo organizovati dodatni događaj, ako imamo uštede u budžetu, ili pronaći neki drugi način da se informiše više ljudi o temi seminara. Kako bi bili u mogućnosti da ispravno obavimo praćenje, važno je imati dobro pripremljene planove rada (Akcione planove), sa preciznim ishodima koje treba postići, sredstvima koja će se koristiti i odgovornom organizacijom/osobama.

Sa druge strane, **evaluacija** je zvaničnija, sprovodi je obično vanjski stručnjak, sredinom sprovođenja projekta ili na kraju. Za razliku od praćenja, evaluacija je usmjerena na procjenu ostvarenja određenih pokazatelja koji se odnose na rezultate i ciljeve. Osim toga, njome se identifikuju naučene lekcije koje će biti korisne organizaciji za sprovođenje i partnerima u planiranju i provođenju budućih projekata i sličnih aktivnosti. To se čini na osnovu uvida u projektnu dokumentaciju i poređenja sa odobrenim obrascem za prijavu, logičkom matricom i budžetom. Dalje, uključuje razgovore sa projektnim timom, menadžerima organizacije za sprovođenje, partnerima, ciljnim grupama. Evaluacija takođe može biti obavljena interno, po mogućnosti ne od strane članova projektnog tima, već drugog osoblja/jedinice iz organizacije za sprovođenje. Primjer efikasne i jeftine procjene ostvarenja ciljeva, kada je indikator zadovoljstvo građana sa predmetnom uslugom (koja će se poboljšati ili uvesti kroz projekat), može biti anketa obavljena na početku i na kraju projekta.

Sa jasnim razumijevanjem šta praćenje i evaluacija obuhvataju i koliko su važni, biće lako popuniti ovaj dio prijave, imajući u vidu aktere uključene u projekat (među partnerima i korisnicima i hijerarhijski unutar naše organizacije). Pitanja na koja tu treba da odgovorite su sljedeća: KO će vršiti praćenje/evaluaciju, KADA će se obaviti, KAKO će se obaviti (metode: sastanci, intervjui, anketa, ...), ŠTA će se pratiti/evaluirati (indikator, potrošeni resursi, vremenski raspored, ...) i ZAŠTO i ZA KOGA (što će se postići sa time i ko će koristiti preporuke/izvještaj).

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

3.3 Da li predlog sadrži objektivno provjerljive indikatore za ostvareni efekat akcije? Da li je evaluacija predviđena?

(5 poena)

- Još jedan element dobro planirane metodologije za sprovođenje projekta je **adekvatni projektni tim** zadužen za akciju. Instrukcije u obrascu za prijavu jasno kažu da ne bi trebali nabrajati imena osoba za koje planiramo da rade na projektu. Umjesto toga, od velike je važnosti da se uključe sva potrebna radna mjesta kako bi se osiguralo uspješno, kvalitetno sprovođenje aktivnosti. Nemojte samo navesti nazive radnih mjesta, iako sva zvuče očigledno (npr. menadžer projekta upravlja projektom, finansijski menadžer se stara o finansijama), važno je opisati kratko ali jasno koja će biti uloga i odgovornost svakog člana projektnog tima, imajući u vidu predložene aktivnosti. Kada je riječ o strukturi tima i broju članova, ne postoji jedinstvena formula: to će zavisiti od vrste aktivnosti koje se sprovode i od uključenih partnera. Dva radna mjesta potrebna kako bi se pokazalo da će pravilno upravljanje projektom biti osigurano su menadžer projekta i finansijski menadžer, dok druga uobičajena radna mjesta mogu biti projektni asistent, koordinator projekta (u slučaju širokog partnerstva), službenik za komunikacije u slučaju jakih promotivnih aktivnosti, tehnički savjetnik u slučaju infrastrukturnog projekta ili drugog projekta sa tehničkim komponentama, kao i službenik za javne nabavke i slično. Kada razmišljamo o strukturi tima, ne počinjemo od radnih mjesta naših kolega koje želimo uključiti u projekat, počinjemo od stručnosti i vještina koje su potrebne za sprovođenje različitih vrsta predviđenih aktivnosti. Nakon opisa svih odgovornosti, razmislite o procentu angažmana svakog člana tima na akciji, imajući u vidu za koje aktivnosti će oni biti odgovorni: ukoliko za svaku komponentu akcije imenujemo drugog člana tima, procenat njihovog angažmana će biti manji nego ako je dodjeljeno samo menadžeru projekta da se stara o većini akcije. *Postarajte se da su uključena radna mjesta stvarno potrebna, ali i da je procenat angažmana realan: nije uvijek odgovarajuće uključiti samo jednog ili dva člana tima, jer to pokazuje da nismo svjesni opsega posla koji moramo sprovesti i da nismo osigurali odgovarajuće znanje za uspješno sprovođenje (npr. u slučaju infrastrukturnih projekata nedostaje tehnički savjetnik, a menadžer projekta nije inženjer). Sa druge strane, previše članova tima bez jasne odgovornosti ili sa preklapanjem odgovornosti takođe nije preporučljivo: predloženi projektni tim mora biti efikasan i kompetentan.*

Kako bi se pokazali puni kapaciteti za uspješno sprovođenje akcije, ovdje treba da budu navedena **sva sredstva koja će se koristiti**: ovaj spisak je preuzet iz logičke matrice, druga kolona (pokazatelji/indikator) reda "aktivnosti". To uključuje, ali nije ograničeno na: projektni tim (npr. projektni tim od 5 članova), kancelarijsku opremu (npr. kompjuteri, štampač, fax, itd.), ugovore koji će biti potpisani u sklopu projekta (npr. 1 ugovor o pružanju usluga za pripremu tenderske dokumentacije, 1 ugovor o nabavki roba, itd.), drugu opremu ili uključeno osoblje (npr. opštinsko osoblje koje će podržati određene aktivnosti, ali neće biti dio tima, kao što su vozač, advokat, PR, itd). Ovaj dio dodatno pokazuje da imamo puno razumijevanje o svim aspektima sprovođenja naše ideje u praksi.

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

*1.3 Da li podnositelj predloga projekta i, ako je primjenjivo, pridruženi entiteti, imaju dovoljnu sposobnost upravljanja?
(uključujući osoblje, opremu i sposobnost upravljanja budžetom akcije)?*

(5 poena)

- Već smo pobrojali različite ciljne grupe i krajnje korisnike u prethodnim djelovima: objasnili smo njihove aktuelne probleme i kako će oni imati koristi od projekta. U ovom dijelu, moramo predstaviti ono što je mišljenje, **stav svake zainteresovane strane** prema akciji i/ili nekima od aktivnosti. Sve zainteresovane strane identifikovane su u analitičkoj fazi, prije nego što smo pripremili logičku matricu akcije. Neke od njih ne moraju biti uključene u projekat, ali mogu imati određeno mišljenje o akciji, bilo pozitivno ili negativno. *Nemojte pokušati da predstavite samo pozitivne stavove*, jer to pokazuje da nijeste analizu dobro uradili i da možete imati problema tokom sprovođenja koje nijeste uzeli u obzir i tako nećete moći da na iste odgovorite na odgovarajući način. Takođe, grupa ljudi može imati pozitivan stav prema akciji (građani koji žive u određenoj oblasti će pozdraviti izgradnju nove ulice u njihovom susjedstvu), ali oni mogu imati negativan stav prema određenoj aktivnosti (zatvaranje drugih ulica u okolini tokom izgradnje, tako da ne mogu da koriste svoje automobile, buka dok traju radovi). U slučaju negativnog stava, trebalo bi da razmišljamo o aktivnostima koje će smanjiti njihovo nezadovoljstvo.
- Bez obzira šta je svrha projekta, kao i ko su korisnici, važno je da se osigura odgovarajuća **vidljivost akcije**, navođenjem da je EU obezbijedila sredstva. Načini za to mogu biti različiti, u zavisnosti od vrste akcije:

tabla sa natpisom "EU" (u slučaju infrastrukture), štampanje letaka i brošura, organizovanje javnih događanja, EU znakovi za svaku nabavku, TV emisije, radio džinglovi, itd. Sve ove aktivnosti moraju se obaviti u skladu sa *Priručnikom za komunikaciju i vidljivost za vanjske aktivnosti EU*⁷, koji na tom mjestu treba da spomenemo, što pokazuje da smo upoznati sa svim pravilima za sprovođenje akcija koje finansira EU.

TRAJANJE

i okvirni akcioni plan za sprovođenje akcije

Svaki Poziv za dostavljanje predloga projekata propisuje dozvoljeno maksimalno i minimalno trajanje akcija koje će se finansirati: imajući to na umu, ovdje treba navesti koliko mjeseci će vaš projekat trajati: budite realni, ne previše ambiciozni ali ni previše spori, na primjer, ako tender za nabavku radova koji je otvoren 2 mjeseca ne uspije, treba vam dodatno najmanje 4 mjeseca da potpišete ugovor.

Kada predstavljate Akcioni plan u datoj tabeli (Gantov dijagram), postarajte se da koristite istu numeraciju i nazive aktivnosti kao u logičkoj matrici.

Ako projekat traje više od 12 mjeseci, treba da popunite 2 tabelle, jednu za prvih 12 mjeseci trajanja akcije i drugu za ukupni dodatni period. Obratite pažnju na razliku u predstavljanju aktivnosti u ovim tabelama: u godini 1 morate dati detaljniji pregled aktivnosti, dijeleći svaku od njih na vrijeme potrebno za "pripremu" i za "izvršenje" iste aktivnosti. Naziv aktivnosti može biti "Priprema tenderske dokumentacije", što će potom biti predstavljeno u Akcionom planu u 2 reda, kao priprema aktivnosti "Priprema tenderske dokumentacije" (a to su, na primjer, angažovanje eksperata, ili samo pregled postojeće tehničke dokumentacije) i izvršenje aktivnosti "Priprema tenderske dokumentacije" (rad na izradi tenderske dokumentacije). U posljednjoj koloni akcionog plana, treba da navedete ko će sprovesti određenu aktivnost: to može biti ili organizacija koja vodi projekat ili projektni partner⁸ ili podizvođač.

Za sljedeće godine, periodi su podijeljeni na 6 mjeseci (po semestrima) i možete navesti samo u kojem semestru će se akcija održati, bez navođenja kada će se održati priprema, a kada izvršenje aktivnosti. Period od 10 semestara je ponuđen, a vi ćete označiti samo one u kojima će se akcija odvijati, tj. ako vaš projekat traje 18 mjeseci, pobrojaćete aktivnosti koje

⁷ Dostupno na http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/documents/communication_and_visibility_manual_en.pdf

⁸ Termin partner podrazumeva ko-aplikante ili pridružene subjekte.

će se održati u prvih 12 mjeseci u tabeli godine 1 a sve druge će se održati u semestru 3 datom u drugoj tabeli.

Dati Gantov dijagram predstavlja mjesece kao mjesec 1 mjesec, 2, itd, od početka implementacije (ne godine), jer ne znate kada će tačno sprovođenje vaše aktivnosti početi (iako imate preliminarni datum potpisivanja ugovora u Smjernicama za podnosioc predloga projekata uz Poziv, stvarni početak implementacije može da se desi znatno kasnije).

PITANJE IZ TABELE ZA OCJENU:

3.2 Da li je akcioni plan jasan i izvodljiv?

(5 poena)

ODRŽIVOST (maksimum 3 strane)

- Pogodnosti koje će ciljne grupe uživati od akcije, imajući u vidu ostvarenje opšteg i posebnih ciljeva, već je opisana u dijelu 2.1.1. U ovom dijelu obrasca za prijavu, mi razrađujemo iznesene pokazatelje i kvantifikujemo **očekivani uticaj na nivou opštih ciljeva**, predstavljajući detaljno koje dugoročne promjene će biti izvršene ili pokrenute projektom, tj njegov uticaj na kvantifikovanim podacima kad god je moguće, na tehničkom socijalnom i nivou politika.

Pazite da ne miješate ovaj dio sa pitanjem o **održivosti** politika (opisana u nastavku teksta), kao i sa već spomenutim dijelom 2.1.1 gdje bi, između ostalog, trebalo pokazati kako akcija unapređuje tehničke i upravljačke kapacitete ciljnih grupa. U ovom stavu, fokus je na *uticaju na krajnje korisnike, sistem i cijelo društvo*. Sa druge strane, sljedeći stav o održivosti na nivou politike tiče se sistemskih poboljšanja na nivou podnosioca predloga projekta, ciljnih grupa i partnera.

- U ovom dijelu, treba da predstavite nekoliko pitanja:
 - Kako ćete **širiti informacije** o rezultatima akcije i kome?
 - Kako će podnosilac predloga projekta, partneri, ciljne grupe koristiti postignute rezultate za **dalji rad**?
 - Kako će akcija biti **ponovljena** na drugu oblast u odgovornosti

podnosioca predloga projekta/partnera/ciljnih grupa, ili kako će rezultate akcije koristiti drugi subjekti koji imaju slične probleme (multiplikovani efekat)?

PITANJA IZ TABELE ZA OCENU:

4.2 Da li je vjerovatno da će predlog imati multiplikativne efekte? (uključujući opseg za ponavljanje i proširenje ostvarenih efekata akcije i širenje informacija).

(5 poena)

- U fazi izrade logičke matrice, neki **rizici** su već identifikovani, tokom definisanja preduslova i pretpostavki (vidjeti više o pretpostavkama pod sljedećim odeljkom). *Kada govorimo o rizicima, govorimo o hipotetičkim situacijama koje mogu ugroziti akciju ili smanjiti njen uticaj - ako se dese.* Oni mogu biti različite prirode (**fizički, ekološki, politički, ekonomski i socijalni** rizici), a od vas se ovdje traži da ih identifikujete, za sve aktivnosti, kad god je to moguće.

Uvijek postoji skup rizika vezanih za akciju, i nije dobro pretvarati se da Vaš projekat nema rizika: to samo znači da niste svjesni toga i tako nećete moći sa rizicima da se izborite, ako se jave. Dakle, identifikovanjem posebnih rizika za specifične aktivnosti, važno je da se osmisli predlog **mjere** koju ćemo preduzeti kako bi se spriječilo da predmetni rizik ima negativan uticaj na projekat. Sljedeća tabela za opis rizika se može koristiti za njihovu identifikaciju:

Aktivnost:	Rizik:	Mjere:
npr. Izvođenje radova	Izvođač kasni sa izvođenjem i ne ispunjava rokove.	Angažovaćemo iskusnog supervizora na lokaciji da prati i kontroliše izvođenje radova i da nas obavijesti o svim mogućim kašnjenjima ili problemima na lokaciji. Unijećemo u ugovor odredbe o mogućim posljedicama u smislu plaćanja kazne, itd.

Mjere predložene za svaki rizik treba identifikovati na osnovu sredstava za upravljanje rizicima, analizirajući kombinaciju uticaja koje rizik može imati na akciju, i vjerovatnoća da će se taj rizik dogoditi: dok rizici

koji bi imali nizak uticaj na akciju ne zahtijevaju veliku pažnju i puno resursa da bi bili izbjegnuti, moraju se pažljivo ispitati rizici sa velikim uticajem na akciju.

Primjer rizika za akciju koja uključuje izgradnju:

Rizik:	Vjerovatnoća da će se dogoditi (visoka/srednja/niska):	Uticaj na projekat (visoki/srednji/niski):
Loši vremenski uslovi tokom izgradnje	Visoka ako se sprovodi na sjeveru / Niska ako se sprovodi na obali	Veliki

Na kraju sumirate rizike kose ste identifikovali po aktivnostima u grupe: fizičkih, zaštite životne sredine, političkih, ekonomskih i socijalnih rizika.

- Kada identifikujemo **pretpostavke**, odgovaramo na pitanje: koji vanjski faktori koji nisu pod našom kontrolom mogu imati uticaj na sprovođenje akcije? **Pretpostavke i preduslovi** se definišu u fazi planiranja i izrade logičke matrice. Ovdje sve pretpostavke iz logičke matrice moraju biti opisane detaljnije: kada je pretpostavka relevantna za projekat (preduslovi moraju biti ispunjeni PRIJE sprovođenja, pretpostavke koje utiču na ostvarenje rezultata i posebnog cilja TOKOM sprovođenja, kao i one koji utiču na uspjeh opšteg cilja NAKON dovršetka akcije); zašto je važno da pretpostavka bude validna; i zašto je vjerovatno da će se dogoditi. Ako pretpostavka nije validna, naša akcija je u opasnosti - u stvari, pretpostavka se može posmatrati kao okvir u kojem se rizici mogu dogoditi. Da sumiram, glavna razlika je da kada napravimo pretpostavku, očekujemo da će se pretpostavka dogoditi. Ako se pretpostavka ne dogodi, onda je projekat pod negativnim uticajem. Kod rizika očekujemo da bi se rizik mogao dogoditi i time negativno uticati na naš projekat.
- Objasnite kako će **održivost** biti osigurana nakon završetka akcije:
 - a. **Finansijska održivost:**
Budžet akcije ne uključuje prognozu troškova nakon završetka akcije. Budući troškovi vezani za rukovanje i održavanje moraju se procijeniti⁹, te u ovom stavu mora biti identifikovan izvor finansiranja za

⁹ Program grantova za međuopštinski razvoj predviđa, za akcije koje uključuju izvođenje radova, izradu Pregleda svih relevantnih finansijskih i ekonomskih informacija kao dijela prapratne dokumentacije.

pokrivanje tih troškova. Kod toga morate biti konkretni, npr. nije preporučljivo samo reći da će dodatna sredstva biti pokrivena iz opštinskog budžeta, državnog budžeta ili donatorskih sredstava. Ako je opštinski budžet, mora biti navedeno iz koje budžetske linije, na osnovu koje odluke/zakonske obaveze, koliki su troškovi u odnosu na trenutni opštinski budžet, itd.

Pokrivanje budućih troškova ne mora se finansirati samo iz javnih ili donatorskih sredstava, mogu biti (obično djelimično) finansirani kroz dažbine ili plaćeni od strane korisnika.

Naša akcija može biti dio većeg programa koji će se sprovoditi u fazama: u slučaju da postoji više faza koje se sprovode nakon završetka akcije, konkretni izvor(i) finansiranja moraju biti jasno navedeni i moraće da se obezbijedi garancija u obliku propratnog dokumenta, kao što je pismo o namjerama (ili pravni akt/sporazum ili drugo). U suprotnom, postoji veliki rizik da se rezultati akcije neće koristiti.

b. Institucionalna održivost:

Ovdje je potrebno navesti sve institucije i organizacije koje će i dalje biti uključene u naknadne aktivnosti nakon završetka akcije, i objasniti šta će biti njihova uloga. Moramo pokazati da ćemo imati kapacitete za održavanje rezultata akcije, kroz novoosnovane ili već postojeće strukture. Sve vrste sporazuma sa partnerima ili ciljnim grupama i sistematično uključivanje relevantnih institucija pokazuju da je institucionalni okvir uspostavljen i da osigurava održivost akcije. Potrebno je da naznačimo ko će zadržati *vlasništvo* nad ostvarenim efektima akcije, odnosno, u slučaju nabavke vozila za upravljanje otpadom u sklopu granta koji sprovodi opština, to će biti preneseno na javno komunalno preduzeće koji će ih koristiti u svakodnevnom radu.

c. Održivost na političkom nivou:

Održivost na političkom nivou treba da opiše sve radnje, odluke, modele, sredstva koja su nadležna tijela/institucije izradila i usvojila tokom sprovođenja akcije, koja će ostati nakon što se akcija završi. Ona može uključivati set pravila za funkcionisanje određene opštinske usluge, kao i opštinski akt o sakupljanju otpada ili slično, ili prijedlog ili samo usvajanje izmena ili donošenja novog Zakona.

d. Ekološka održivost

U zavisnosti od vrste akcije, akcija može imati više ili manje uticaja na životnu sredinu: ovdje treba objasniti kako će vaša akcija imati pozitivan uticaj na životnu sredinu, odnosno u drugim slučajevima (uglavnom infrastrukturnim) šta ćete učiniti za smanjenje potencijalnih negativnih uticaja na životnu sredinu (npr. izvođenje radova će biti obavljeno u skladu sa ekološkim standardima, koristeći ekološki prihvatljive materijale, ili slično). Nemojte zaboraviti da neki projekti (npr. izgradnja velikog objekta na mjestu gdje je prije bila zelena površina) zahtijevaju izradu procjene uticaja na životnu sredinu¹⁰. U nekim slučajevima, posebne aktivnosti mogu se integrisati u akciju u cilju podsticanja ekoloških aspekata (kao što je kampanja o zaštiti rijeka, u slučaju projekta "urbanizacije" priobalja).

PITANJA IZ TABELE ZA OCJENU:

4.3 Da li su očekivani rezultati predložene akcije održivi:

- finansijski (kako će se aktivnosti finansirati nakon prestanka finansiranja?)*
- institucionalno (da li će strukture omogućiti aktivnostima da se nastave na kraju akcije? Hoće li postojati lokalno "vlasništvo" nad rezultatima akcije?)*
- na političkom nivou (kada je primjenjivo) (koji će biti strukturni uticaj akcije - npr. hoće li dovesti do poboljšanja zakonodavstva, kodeksa ponašanja, metoda, itd.?)*
- ekološki (ako je primjenjivo) (hoće li akcija imati negativan /pozitivan uticaj na životnu sredinu?)*

(5 poena)

10 Informacije o procjeni uticaja na životnu sredinu mogu se naći na web stranici Evropske unije (<http://ec.europa.eu/environment/eia/home.htm>) kao i na web stranici Ministarstva za održivi razvoj i turizam Crne Gore (<http://www.mrt.gov.me/en/ministry>).

LOGIČKA MATRICA

Logička matrica je uspješna u sljedećim slučajevima:

- Izjave iz logičke matrice se redovno provjeravaju tokom izrade obrasca za prijavu i modifikuju prema tome.
- Indikatori iz logičke matrice moraju biti specifični, mjerljivi, dostizni, realni i vremenski određeni.
- U logičkoj matrici akcija se predstavlja na sveobuhvatan način, jasno, koherentno i koncizno.

S obzirom da o izradi logičke matrice postoji obilje materijala i na engleskom i na crnogorskom i jezicima regiona, ovde je samo dat sažeti prikaz osnovnih elemenata matrice. U aneksu ovog Priručnika priložen je obrazac logičke matrice po PRAG-u iz 2013, kao i prevod djela Smjernica EU za upravljanje projektnim ciklusom koji se odnosi na logičku matricu.

Logička matrica¹¹ je najvažniji korak u formulaciji projekta: lako je logička matrica priložena kao Aneks uz obrazac za prijavu, nju bi trebalo završiti na samom početku: prije nego što počnemo da odgovaramo na pitanja iz Aplikacionog formulara, treba izvršiti detaljnu analizu uz učešće partnera, uključujući *analizu problema*. Na osnovu uočenih problema i sljedeći ciljeve i prioritete iz Smjernica za podnosiocce projektnih predloga, prvo se formulišu *ciljevi* (opšti i posebni), *rezultati* i *aktivnosti* i međusobno povezuju uzročno-posledičnom vezom (opisano detaljno u dijelu o Rezimeu projekta). Sljedeći korak je identifikacija *preduslova* i *pretpostavki*, tj. rizika izvan naše kontrole koje je potrebno da budu riješeni u cilju sprovođenja aktivnosti/postizanja zadatih rezultata i ciljeva. Definisane pretpostavki počinje od definisanja preduslova koji da budu ispunjeni kako bi se uopšte počelo sa sprovođenjem predviđenih (već definisanih u prvoj koloni) aktivnosti, kao što bi, u slučaju izgradnje nekog objekta, bila dozvola za gradnju, postojanje glavnog projekta, i slično. Zatim svaki sledeći nivo pretpostavki treba da pruži odgovor na pitanje: šta treba da bude obezbjeđeno (iz vana u odnosu na projekat) da bi predložene aktivnosti dovele do predviđenog rezultata (npr. da bi se podigla svijest određene grupe na neku temu (rezultat), treba da postoji njihovo interesovanje da učestvuju u projektnim aktivnostima koje vode do tog rezultata). Na isti način definišemo pretpostavku koja treba da osigura da ostvareni rezultati dovedu do ostvarenja specifičnog cilja, pa bi u prethodnom primeru podizanje svijesti na temu bezbjednosti u saobraćaju (rezultat) dovelo do postizanja obavljanja bezbjednog sa-

¹¹ Za detaljne instrukcije o pristupu logičke matrice i o tome kako se priprema logička matrica, pročitajte Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom EuropeAid-a: http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm.

braćaja na određenoj teritoriji (specifični cilj) ukoliko, na primer policija redovno kotroliše saobraćaj na tom prostoru. Najzad, taj specifični cilj mi mogao da dovede do ostavrenja opšteg cilj - društveni razvoj i poboljšani uslovi života na teritoriji, ukoliko se obezbjedi održavanje postojeće putne infrastrukture i ulaganju u novu. To su, ukratko, glavni elementi logičke matrice projekta. Osim toga, u logičkoj matrici određena su *sredstva i troškovi* potrebni za sprovođenje predviđenih aktivnosti, kao i *pokazatelji/indikator* koji pokazuju da li smo uspješni u postizanju rezultata i ciljeva, kao i izvori i sredstva (obično dokumenti) na osnovu kojih će biti moguće provjeriti jesu li predviđeni pokazatelji ostvareni (Izvori provjere). Dobro definisani pokazatelji čine lakšim i relevantnijim procese praćenja i evaluacije akcije, i oni moraju da bude jasno definisani, realni i ostvarljivi, konkretni, kvantifikovani, određeni u vremenu (do kada se očekuje njihovo ostvarenje).

PITANJA IZ TABELA ZA OCJENU:

3.3 *Da li predlog sadrži objektivno provjerljive indikatore za ostvareni efekat akcije? Da li je evaluacija predviđena?*

(5 poena)

BUDŽET AKCIJE, zatraženi iznos od Naručioca i drugi očekivani izvori finansiranja

U ovom dijelu samo su date instrukcije i ne treba unositi nikakve informacije u samom obrascu za prijavu. Obrazac budžeta gdje predstavljate detaljan budžet akcije, sa izvorima finansiranja i opravdanjem svakog troška, priložen je u Aneksu B. Pravila za prihvatljivost troškova su predstavljena u Smjernicama za podnosiocce projektnih predloga. Detaljne instrukcije i savjete o tome kako pripremiti efikasan budžet date su u dijelu o Aneksima koji se popunjavaju uz Aplikacioni formular.

PITANJE IZ TABELA ZA OCENU:

5.1 *Da li su aktivnosti na adekvatni način reflektovane u budžetu?*

(5 poena)

5.2 *Da li je udio između procijenjenih troškova i očekivanih rezultata zadovoljavajući?*

(10 poena)

ISKUSTVO podnosioca predloga projekta na sličnim akcijama

Ove informacije će se koristiti da se procijeni da li imate dovoljno solidnog iskustva u upravljanju akcijama u istom sektoru i to u opsegu koji je uporediv sa opsegom za koji se traži grant.

Vodite računa o sljedećem:

Nemojte ovo ostaviti za kraj, počnite da prikupljate podatke o iskustvu organizacije čim počnete popunjavati aplikaciju.

Napišite detaljne opise prošlih projekata.

Nemojte uključivati samo projekte koje je finansirala EU ili drugi donatori već i one koje je finansirala vlada ili vaša organizacija.

Uključite takođe i projekte koje nije sprovodila direktno vaša organizacija, ali gdje ste bili partneri.

"Slične" akcije mogu uključivati akcije približno iste vrijednosti koju ima akcija za koju želimo aplicirati, slične vrste aktivnosti koje će se sprovoditi u istom sektoru.

Ovdje treba pažljivo opisati predmet projekta i koja je bila uloga vaše organizacije na projektu. Iako izgleda jednostavno, ovaj dio je važan za procjenu *finansijskog i operativnog kapaciteta podnosioca predloga projekta*, što je jedan od kriterijuma za odabir gdje morate da dobijete minimalne bodove kako bi ušli u sljedeći krug evaluacije. U slučaju opština, može biti izazov da se prikupe sve informacije relevantne za ovaj dio, zato ne treba podcjeniti vrijeme potrebno za ovu aktivnost.

PITANJA IZ TABELE ZA OCENU:

1.1 Da li podnosilac predloga projekta i, ako je primjenjivo, pridruženi entiteti, imaju dovoljno iskustva u upravljanju projektom?

(5 poena)

Iste informacije treba unjeti i o ko-aplikantima u dijelu **2.18. Iskustvo ko-aplikanata** i o pridruženim subjektima u dijelu 2.2. Iskustvo pridruženih subjekata (ukoliko je primenljivo).

5.3.3 Podnosilac predloga projekta / aplikant

Pažljivo provjerite u Smjernicama da li je registracija u PADOR obavezna: u skladu sa prethodno rečenim na ovu temu, u Crnoj Gori je trenutna obavezna registracija za sve pozive.

Ne zaboravite da dodate novije promjene, ako ste već registrovani, s obzirom da se vaš finansijski i operativni kapacitet uglavnom procjenjuje na osnovu informacija iz PADOR-a.

Postarajte se da podaci budu tačni, i da ne zaboravite lozinku za pristup ovoj bazi podataka (i to se može desiti, u nekim slučajevima osoba koja je ubacivala podatke u PADOR je otišla iz opštine i niko nije preuzeo podatke na vrijeme).

EuropeAid broj koji ste dobili kada ste se registrovali u PADOR-u treba ovdje upisati: više o bazi podataka i procesu registracije možete naći na: http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador/index_en.htm. Obrazac za prijavu ovdje daje pregled offline PADOR obrasca za registraciju (djelovi 3.2, 3.3 i 3.4), ali nakon što se registrujete online, ne treba ispunjavati ovaj dio prijave: *možete koristiti ovaj dio obrasca za prijavu u cilju prikupljanja potrebnih informacija, pripreme podataka, a nakon što ih budete sve imali, registrujte se i unesite sve podatke odjednom u PADOR.*

PITANJA IZ TABELE ZA OCENU:

1.2 *Da li podnosilac predloga projekta i, ako je primjenjivo, pridruženi entiteti, imaju dovoljno tehničke stručnosti? (posebno, poznavanje pitanja koja treba rješavati).*

(5 poena)

1.3 *Da li podnosilac predloga projekta i, ako je primjenjivo, pridruženi entiteti, imaju dovoljnu sposobnost upravljanja? (uključujući osoblje, opremu i sposobnost upravljanja budžetom akcije)?*

(5 poena)

1.4 *Da li podnosilac predloga projekta ima stabilne i dovoljne izvore finansiranja?*

(5 poena)

Ko-aplikant/i i Pridruženi subjekti koji učestvuju na projektu

Pažljivo pročitajte u Smjernicama za aplikante pravila prihvatljivosti za ko-aplikante na projektu za svaki Poziv za dostavljanje predloga projekata.

Pored opisa uloge ko-aplikanta u aplikacionom formularu, postoje i 2 formulara koje treba da popune partnerske organizacije:

Nova verzija PRAG-a predviđa I dostavljanje dodatnih informacija o iskustvu ko-aplikanata I pridruženih entiteta.

Pored toga, ko-aplikanti daju aplikantu dodatno ovlašćenje da podnese aplikaciju i potpiše ugovor u njihovo ime, koje je dodato sa PRAGA-om 2013.1, u formi **mandata koji potpisuje ovlašćeno lice ko-aplikanata**. Sa druge strane, pridruženi subjekti potpisuju **Izjavu pridruženih subjekata** koje takođe potpisuje ovlašćeno lice.

Pobrinite se da dobijete potpisane mandate i Izjave na vrijeme, pošto morate da predate original, jer skenirane ili faksirane kopije nisu prihvatljive.

PITANJE IZ TABELA ZA OCJENU:

3.4 *Da li je nivo uključenosti ko-aplikanata i pridruženih entiteta i njihovo učešće u projektu zadovoljavajuće?*

(5 poena)

Saradnici aplikanta koji učestvuju u projektu

Isto kao i kod opisa pridruženih subjekata, svi saradnici na projektu treba da budu predstavljeni korišćenjem datog obrasca, sa tom razlikom da oni ne moraju biti registrovani u PADOR-u.

Pažljivo pročitajte u Smjernicama za aplikante pravila prihvatljivosti za saradnike na projektu za svaki Poziv za dostavljanje predloga projekata.

Lista za provjeru/čeklita za cijeli Aplikacioni formular

Listu za provjeru treba da se popuni na kraju procesa pripreme Aplikacionog formulara. Pažljivo pročitajte svako pitanje i provjerite da li je sve u redu, ne uzimajte je zdravo za gotovo i nemojte je samo popunjavati bez dvostruke provjere svih informacija, pošto vaša aplikacija može biti odbijena ukoliko neki od uslova naveden u čekliti nije ispunjen.

Izjava aplikanta

Izjava aplikanta treba da bude potpisana od strane ovlašćenog lica iz vaše organizacije (kada su u pitanju opštine, to treba da bude predsjednik opštine). Najvažnije je da, potpisivanjem Izjave, vaša organizacija iskazuje spremnost da implementira grant u skladu sa ugovorom koji je dostupan sa aplikacionim formularom, ponovo potvrđuje da ima finansijske i profesionalne kapacitete da na pravi način realizuje projekat, i, iznad svega, izjavljuje da se ne nalazi ni u jednoj od situacija koje su navedene u Odjeljku 2.3.3 Praktičnog vodiča za procedure ugovaranja za spoljne akcije EU (Aneks 1 ovog Priručnika).

Pažljivo pročitajte odjeljak 2.3.3 Praktičnog vodiča!

Tabela za ocjenjivanje Aplikacionog formulara

Ne popunjavajte ovaj dio!

Tabela za ocjenjivanje je data samo za vašu informaciju, kako biste bili upoznati sa koracima u procesu ocjenjivanja.

6

STRUKTURA BUDŽETA

6.1 Obrazac za budžet

Informacija o prihvatljivim troškovima projekta je navedena za svaki Poziv za dostavljanje predloga projekata u djelovima 1.3, 2.1.4 i 2.2.5 Smjernica za aplikante. Cijeli budžet projekta treba pripremiti pažljivo prateći kriterijume prihvatljivosti troškova, vodeći računa i o isplativosti. Ukratko, troškovi projekta koji se mogu budžetirati i koji su prihvatljivi su sledeći:

- ✓ oni koji su definisani kao prihvatljivi u Smjericama za aplikante
- ✓ predviđeni budžetom projekta koji je podniet zajedno sa aplikacijom,
- ✓ neophodni za implementaciju projekta,
- ✓ registrovani u računovodstvenom sistemu korisnika;
- ✓ realni i u skladu sa dobrim praksama upravljanja.

Najnovija verzija PRAG-a daje određenu fleksibilnost pri budžetiranju, predviđajući nekoliko opcija pojednostavljenih troškova: pored procene I kasnije nadoknade na osnovu stvarnih nastalih troškova, troškovi se mogu predstaviti I kao 1) troškovi po jedinici, 2) ukupne sume, 3) flat-rate finansiranje. Ove opije dozvoljavaju nadoknadu troškova na osnovu okvrne prezentacije troškova, ali svakako na osnovu objektivnih podataka I metode korišćene za njihovo preračunavanje. Ove opcije mogu da se koriste u skladu sa instrukcijama predstavljenim u *Aneksu K* Smjernica za aplikante: Smjernice i ček lista za procenu budžeta i pojednostavljenih opcija troškova za grant ugovore koje finansira Unija.

Budžet uključuje informacije koje su predstavljene u tri tabele (3 excel worksheet-a):

- Tabela 1: **Budžet projekta** gdje su detaljno prikazani svi troškovi, po vrsti troškova za ukupno vrijeme trajanja projekta, kao i za prvih 12 mjeseci. Na osnovu ove procjene budžetskih sredstava potrebnih u prvoj godini implementacije, računa se iznos prvog predfinansiranja, zbog čega je važno da se budžet pažljivo razmotri i pripremi. Prilikom pripreme budžeta, takođe pažljivo pročitajte instrukcije koje su date na dnu tabele 1. U ovoj tabeli, troškovi su prikazani po cjeni i po jedinici (npr. 4000 pamfleta od 0,5 eura = 200,00 eura) gdje god je to izvodljivo, dok se obračun prosječnih i ukupnih cijena, kada je to potrebno, treba jasno prikazati u tabeli 2.
- Tabela 2: **Opravdanost budžeta** daje objašnjenje zbog čega je svaka budžetska linija potrebna za implementaciju projekta i za koju aktivnost, kojem rezultatu doprinosi, kao i način na koji su predviđeni iznosi dobijeni i izračunati.
- Tabela 3: **Izvori finansiranja**: Pošto je kofinansiranje projekta koji finansira EU obavezno, ova tabela prikazuje iznose, kao i procenete doprinosa od strane aplikanata i njihovih partnera, kao i EU, EU zemalja članica, i drugih donatora potencijalno uključujući i nacionalnu vladu. Prilikom definisanja procenata doprinosa *imajte na umu minimum i maksimum dozvoljenih procenata opravdanih i prihvatljivih troškova.*

6.2 Kategorije budžeta

Struktura budžeta obuhvata 13 budžetskih kategorija. U okviru svake kategorije, navedeno je nekoliko budžetskih linija, uz mogućnost dodavanja novih budžetskih linija po potrebi. Sa druge strane, nije dozvoljeno modifikovati niti brisati budžetske kategorije, čak i kada ne postoje troškovi u okviru određene kategorije.

- **Budžetska kategorija 1: Ljudski resursi:**

Ova budžetska linija pokriva troškove **plata** privremeno ili stalno zaposlenog osoblja korisnika, koja se obračunava po procentu njihovog angažovanja: dok je jedinica mjere bruto plata sa svim doprinosima koje treba platiti, broj jedinice mjere se računa kao „broj mjeseci rada koji sumira procenat rada” (npr. 18 mjeseci implementacije projekta sa 50% radnog angažovanja na projektu (pola radnog vremena) - daje jedinicu mjere od 9 mjeseci). Kod budžetiranja plata, imajte u vidu da javni službenici (uključujući i one koji su zaposleni u opštinskim upravama i javnim preduzećima) ne mogu primati dodatnu naknadu pored svojih redovnih plata, osim ako Smjernice za aplikante ne dozvole drugačije. Pored toga treba da obratite pažnju i na vrstu ugovora o radu (kao vrste ugovora o uslugama kao što je *Ugovor o djelu* koji treba da bude budžetiran u okviru zaglavlja 5 ili 6, u skladu sa pravilima implementacije koja važe za ove dvije budžetske linije). Budžetirane plate treba da budu jednake prosjeku zadnje 3 mjesečne plate koje zaposleni prima na istoj ili sličnoj poziciji. Ugovorno Tijelo ih može provjeriti prije potpisivanja ugovora. Budžetirane pozicije treba da budu u skladu sa predviđenim aktivnostima, i njihovo angažovanje u projektu treba da bude jasno objašnjeno.

Pored toga, budžetska kategorija 1 uključuje troškove **dnevnica**, i lokalnog i međunarodnog osoblja bilo za putovanja u zemlji ili u inostranstvu- sve dok su oni u skladu sa maksimalno dozvoljenim iznosima koje propisuje Evropska Komisija za svaku državu (spisak je dostupan na http://ec.europa.eu/europeaid/perdiem_en). Dnevnice treba da pokriju smješta i ishranu za osoblje projekta. Imajući u vidu da su iznosi dnevnica EU mnogo veći od nacionalnih, preporučljivo je tražiti realne iznose: prije potpisivanja ugovora, Ugovorno tijelo može tražiti izmjenu iznosa koji su procijenjeni kao nerealni.

- Budžetska kategorija 2: Putovanja

Ova budžetska kategorija pokriva troškove putovanja u zemlji i u inostranstvu članova projektnog tima ili ciljnih grupa/korisnika projekta, partnera na projektu. Ukoliko su uračunate aviokarte, obračunava se cijena po karti, dok se troškovi goriva obračunavaju po pređenom kilometru.

- Budžetska kategorija 3: Oprema i nabavke,

- Budžetska kategorija 5: Drugi troškovi, usluge i

- Budžetska kategorija 6: Ostali troškovi

Ove tri budžetske kategorije uključuju različite troškove koji obuhvataju nabavku **roba** (3), **usluga** (5) i drugog (**radova** ili različitih usluga) (6). Pravila za sprovođenje nabavki se mijenjaju, ali u okviru ugovora o grantu, nabavke treba da se sprovedu u skladu sa *Aneksom IV* Standardnog ugovora o grantu (priloženom uz smjernice svakog poziva za projekte). U principu, on je zasnovan na pravilima koja su definisana PRAG-om. Više informacija o troškovima i procedurama za nabavke je dostupno u drugom priručniku objavljenom u okviru ovog projekta, koji se bavi nabavkama. Budžetska kategorija 5 pokriva, između ostalog, različite troškove **vidljivosti** projekta, koje ne treba potcjeniti ili zaboraviti, pošto EU finansiranje treba da bude široko predstavljeno. U vezi sa budžetskom kategorijom 3 i kupovinom opreme, treba paziti da se ne traži oprema određenog brenda, pošto svaka nabavka treba da bude otvorena za sve potencijalne ponuđače. Ovo je važno imati na umu pri pripremi budžeta. U tabeli 1 može se navesti samo ukupni iznos nabavke opreme, dok u tabeli 2 predstavljamo sve elemente. (npr. stolovi, stolice, sa tehničkim karakteristikama)

- Budžetska kategorija 4

uključuje troškove kancelarije projekta i njeno iznajmljivanje u zemlji u kojoj se on implementira: savjet je da se ne obračunavaju troškovi kancelarije istovremeno sa visokim procentom administrativnih troškova, jer može da vodi do smanjenja poena prilikom evaluacije.

- Svi troškovi budžetskih kategorija 1-6 su sumirani u **budžetskoj kategoriji 7: Direktni opravdani troškovi**, odnosno troškovi koji nastanu u toku realizacije konkretnih aktivnosti.

- U okviru **budžetske kategorije 8: Rezerve za nepredviđene troškove**, aplikantu je dozvoljeno da traži maksimum 5% direktnih opravdanih troškova kako bi pokrio nepredviđene troškove koji mogu da nastanu u toku implementacije. Međutim, kako je za korišćenje ovih sredstava neophodna

prethodna pismena saglasnost Ugovornog tijela, pri čemu procedura može biti prilično komplikovana, aplikanti treba da budu oprezni kada računaju na rezerve za nepredviđene troškove.

- Budžetske kategorije 1-7 i 8 zajedno čine Ukupne direktne opravdane troškove (**kategorija 9**).
- Pošto implementacija svakog uključuje i određene troškove kancelarije, telefonske račune, itd, **budžetska kategorija 10: Indirektni troškovi** su dozvoljeni u maksimalnom iznosu od 7% opravdanih troškova. Zajedno sa direktnim opravdanim troškovima, oni čine *ukupan iznos prihvatljivih troškova koji su dati u okviru budžetske kategorije 11*.
- Pored toga, u poslednjih nekoliko godina, zbog problema sa različitim režimima plaćanja PDV-a i sličnih poreza u različitim zemljama, gdje je iznos koji finansira EU izuzet od plaćanja PDV a nacionalno kofinansiranje ne mora da bude (kao što je to trenutno slučaj u Crnoj Gori); prepoznata je potreba od strane Evropske komisije da prihvati dodatne povezane troškove. Stoga, **budžetska kategorija 12: Porezi** omogućava korisnicima koji nisu dio poreskog sistema i ne mogu da dobiju povraćaj plaćenog PDV-a, kao što je slučaj sa lokalnim samoupravama da uključe te troškove u budžet projekta.
- Kao rezultat, budžet projekta ima dva različita procenta doprinosa koje treba izračunati: *opravdani troškovi* (budžetska kategorija 11) i *prihvatljivi troškovi* (budžetska kategorija 12) koji uključuju troškove poreza koji su inače neprihvatljivi. U tom smislu, Smjernice za aplikante postavljaju maksimalne procenete EU finansiranja i za opravdane i prihvatljive troškove.

7

PROCES OCJENJIVANJA I DODJELA UGOVORA O GRANTU

7.1 Komisija za ocjenjivanje

Prije početka procesa ocjenjivanja, Ugovorno tijelo imenuje kompetentnu Komisiju za ocjenjivanje: Pored predsjedavajućeg i sekretara koji ne glasaju, potrebno je da se imenuju najmanje 3 evaluatora (mora da bude neparan broj članova). Rad Komisije za ocjenjivanje je detaljno definisan, i osnovna pravila su ista za sve vrste ugovora (uključujući nabavke i grantove), kako bi se osigurala kvalitetna i nepristrasna procjena aplikacija:

- Članovi Komisije za ocjenjivanje moraju imati *tehnička i administrativna znanja* da na kvalitetan način ocjenjuju aplikacije, što takođe obuhvata i razumijevanje jezika na kome se podnose aplikacije (u našem slučaju engleski).
- Članovi Komisije za ocjenjivanje koji predstavljaju osoblje Ugovornog tijela treba da predstavljaju najmanje *dva različita odjeljenja* koja nisu u hijerarhijskom odnosu, ukoliko to dozvoljava struktura subjekta.
- Mogu se imenovati i *zamjene članova*, pod istim uslovima kao i članovi, ukoliko je to potrebno za sprečavanje kašnjenja u procesu ocjenjivanja zbog nedostupnosti člana.
- Svi članovi ili imenovane zamjene moraju da učestvuju u cjelokupnom procesu ocjenjivanja i *da prisustvuju svim sastancima* (nije

obavezno samo prisustvo na sjednici otvaranja). Eventualni izostanak se mora zabilježiti i objasniti u Izvještaju o ocjenjivanju.

- U slučaju da član mora da se povuče iz Komisije za ocjenjivanje, mora se korišćenjem iste standardne procedure za imenovanje, *imenovati zamjena*, koja takođe mora imati potrebna tehnička i administrativna znanja. Ukoliko dođe do ove situacije, ona treba da bude objašnjena u Izvještaju o ocjenjivanju.
- Članovi Komisije za ocjenjivanje mogu biti podržani od strane "ocjenjivača" u slučajevima kada se podnese puno aplikacija ili postoji potreba za određenim tehničkim znanjem kako bi se pravilno ocjenile aplikacije (npr. građevinski inženjeri za projekte izgradnje). Ocjenjivači daju svoje mišljenje o određenim aplikacijama ili određenim aspektima svih aplikacija, koje pomaže članovima Komisije za ocjenjivanje da budu aplikacije.
- *Princip nepristrasnosti i povjerljivosti* je opisan u odjeljku 2.8.2 PRAG-a: proces ocjenjivanja se mora sprovesti u strogoj tajnosti, zbog čega svi članovi Komisije za ocjenjivanje (uključujući i članove bez prava glasa, ocjenjivači ili bilo koje druge posmatračke) moraju da potpišu Izjavu o nepristrasnosti i povjerljivosti. U cilju obavljanja svoje dužnosti na nepristrasan i objektivan način, članovi Komisije za ocjenjivanje ne mogu biti u bilo kojoj situaciji stvarnog ili potencijalnog sukoba interesa: ako je to slučaj, član mora da se povuče iz Komisije i da bude zamjenjen. Potencijalni konflikt interesa uključuje "porodične, emocionalne, političke ili nacionalne afinitete, ekonomski interes ili bilo koji drugi zajednički interes sa korisnikom"¹. Pored toga, mora se osigurati potpuna povjerljivost: tek nakon usvajanja Izvještaja o ocjenjivanju od strane Ugovornog tijela, informacije iz procesa ocjenjivanja mogu biti otkrivene. Kako bi se izbjegle potencijalne nepravilnosti, u principu se ne dozvoljava da se predlozi projekata iznose iz prostorije u kojoj se vrši ocjenjivanje (izuzev kopija koje se daju ocjenjivaču ili Delegaciji EU). Pravilo o povjerljivosti se mora posmatrati kao pravilo od najvećeg značaja jer

¹ Odjeljak 2.8.2 PRAG 2013.2, sa definicijom "sukoba interesa":

Djela koja najvjerojatnije podliježu sukobu interesa mogu, inter alia, uzeti neke od sledećih oblika:

(a) dodjeljivanje sebi ili drugima neopravdane direktne ili indirektno prednosti

(b) odbijanje da se korisniku daju prava ili prednosti koje mu pripadaju;

(c) vršenje nepotrebnih ili protivpravnih djela ili neizvršavanje radnji koje su obavezne.

Pretpostavljaće se da postoji sukob interesa ako je aplikant, kandidat ili ponuđač član osoblja koje pokriva Pravilnik o zaposlenima, ukoliko njegovo učešće u proceduri nije prethodno odbreno od strane njegovog nadređenog.

bilo koji pokušaj aplikanta može dovesti do isključivanja predloga projekta koji je u pitanju iz daljeg nadmetanja.

- *Odgovornosti* Komisije za ocjenjivanje su opisane u odjeljku 2.8.3 PRAG –a.

Dok *predsedavajući* nosi odgovornost za poštovanje procedura PRAG-a u toku procesa ocjenjivanja i obezbjeđivanje nepristrasnosti i transparentnosti, *evaluatori* imaju zajedničku odgovornost za odluke koje donese Komisija. Uz to, *sekretar* obavlja sve administrativne poslove u toku procesa ocjenjivanja. Komisija za ocjenjivanje je dužna da komunicira sa aplikantima samo u pisanoj formi, pri čemu se čuvaju zabilješke o komunikaciji. Komisija za ocjenjivanje ima pravo da odluči koji formalni zahtjevi mogu biti tumačeni sa izvjesnom fleksibilnošću, bez ugrožavanja principa *jednakog tretmana* i principa *proporcionalnosti*. PRAG definiše ove slučajeve (kako u slučaju nabavki tako i u slučaju grant programa)². *Svaka odluka koju donese Komisija za ocjenjivanje mora biti obrazložena u Izvještaj o ocjenjivanju.*

2 Ponude ili predlozi ne bi trebali da budu odbijeni u sledećim slučajevima:

- ako su poslani u manjem broju primjeraka nego što se traži;
- ako su priloženi u traženom formatu, ali je dokument popunjen na pogrešan način; npr. podaci su navedeni u dijelu X obrasca, a trebali su biti navedeni u dijelu Y;
- ponude ili predlozi nisu potpisani ili sadrže skenirani potpis (potpis se može tražiti naknadno – ako se ne dobije, ponuda se mora odbiti); Mogućnost da se obezbjede kopije ne može biti prihvaćena za tenderske garancije
- ako kandidat, aplikant ili ponuđač mogu dokazati da je traženi dokument nedostupan (npr. u skladu sa zakonodavstvom države nije moguće izdavanje duplikata izgubljenog dokumenta), pod uslovom da se priloži drugi prihvatljivi dokument (npr. izjava nadležnog tijela da dokument za kandidata, aplikanta ili ponuđača još važi ali se duplikat ne izdaje);
- ako ponuđač u postupku za ugovor o uslugama ne priloži sa ponudom sve dokaze vezane za kriterijume za isključenje i za odabir. Moguće je zatražiti potrebni dokaz od uspešnog ponuđača u razumnom roku;
- ako Komisija za ocjenjivanje dođe do saznanja da ključni stručnjak u tenderskom postupku za pružanje usluga više nije na raspolaganju. Komisija za ocjenjivanje nastavlja s ocjenjivanjem, a odabrani ponuđač će imati mogućnost da zamjeni ključnog stručnjaka, vidi 3.3.12.1.

7.2 Faze u procesu ocjenjivanja

Proces ocjenjivanja obuhvata tri faze:

1) **Otvaranje i administrativna provjera i evaluacija Rezimea projekta**

Svaka aplikacija koja stigne na adresu Ugovornog tijela se prvo *zavodi* i priznanica sa datumom i vremenom prijema se potpisuje i registruje od strane odgovornog osoblja Ugovornog tijela. Tokom sjednice otvaranja, aplikacije se *numerišu* i vrši se glavna administrativna provjera prije čitanja prvog dijela Aplikacionog formulara – Rezimea projekta. Prvo se provjerava da li je aplikacija stigla *u predviđenom roku*. **Administrativna provjera** se vrši na osnovu liste za provjeru za Rezime projekta koja je data u okviru Aplikacionog formulara koji se pakuje zajedno sa Izjavom aplikanta. Komisija za ocjenjivanje ne smije da modifikuje listu za provjeru! Administrativni kriterijumi koji treba da se provjere u prvoj fazi su sledeći:

- Poštovane su *instrukcije* za Rezime projekta.
- *Izjava aplikanta* je popunjena i potpisana.
- Projekat je otkucan i na traženom je *jeziku* (kako je to navedeno u Smjernicama)³.
- Dostavljen je traženi *broj originala i kopija*.
- Priložena je *elektronska verzija* Rezimea projekta (CD-Rom).

U ovoj fazi, aplikacija *može biti odbijena samo ako neki od ovih uslova nije ispunjen na odgovarajući način*. Međutim, Komisija za ocjenjivanje može tražiti dodatne informacije ili *pojašnjenja* u slučaju očigledne administrativne greške, pri tom ne zaboravljajući princip jednakog tretmana svih potencijalnih aplikantata. Za otvorene pozive, za administrativnu ocjena se koristi Tabela za ocjenjivanje cijele Aplikacije (odjeljak 7, dio 1 Aplikacionog formulara, više vidjeti u sledećoj fazi ocjenjivanja).

Ako aplikacija prođe administrativnu provjeru Rezimea projekta, vrši se ocjenjivanje i bodovanje Rezimea projekta, odnosno *kriterijuma relevantnosti i dizajna projekta* (Tabela za ocjenjivanje je data u prilogu ovog Priručnika). Svaki član Komisije za ocjenjivanje daje bodove za dva dijela Rezimea projekta u okviru maksimalnog broja bodova za svako od pitanja koja su

³ U našem slučaju savjetuje se koristiti engleski

navedena u Tabeli za ocjenjivanje: zbog važnosti ova dva dijela, maksimalni broj poena po pitanju (5) može, u nekim slučajevima, da bude udvostručen. Sveukupno, maksimalan broj bodova koje aplikacija može da dobije za Rezime projekta je 50, dok one aplikacije koje dobiju manje od 30 bodova, ne mogu biti odobrene za dalje ocjenjivanje. Kada se izvrši bodovanje, spisak aplikacija koje su prošle ocjenjivanje Rezimea projekta se smanjuje, kako bi se prilagodio samo najbolje ocjenjenim aplikacijama čije je ukupna vrijednost jednaka najmanje dvostrukoj vrijednosti raspoloživog budžeta. Nakon završetka ove faze, svi aplikanti dobijaju pismo obavještenja koje ih obavještava da li su prošli prvu fazu ocjenjivanja ili nisu. Ukoliko je prošla, aplikaciji se dodjeljuje broj koji se koristi u svojoj daljoj korespondenciji sa Komisijom za ocjenjivanje u toku procesa ocjenjivanja. U slučaju ograničenih poziva, prethodno odabrani kandidati se pozivaju da dostave Aplikacione formulare u predviđenom roku, koji im ostavlja dovoljno vremena da pripreme kvalitetne aplikacije.

2) Ocjenjivanje cijele aplikacije

Evaluacija cijele aplikacije počinje ponovo sa dodatnim administrativnim provjerama u slučaju ograničenih poziva: prvo se provjerava da li su aplikacije dostavljene u predviđenom roku. Sledeći korak je provjera usaglašenosti za Tabelom za ocjenjivanje za Aplikacioni formular (Dio B Aplikacionog formulara, odjeljak 7):

- Da li je korišćen ispravan Aplikacioni formular,
- Izjava aplikanta je popunjena i potpisana.
- Projekat je otkucan i na traženom je jeziku (kako je to navedeno u Smjernicama)⁴.
- Dostavljen je traženi broj originala i kopija.
- Priložena je elektronska verzija Rezimea projekta (CD-Rom).
- Da li su sva ovlašćenja ko-aplikanata (ako ih ima) popunjena, potpisana i uključena.
- Da li su sve izjave svih pridruženih subjekata (ako ih ima) popunjene, potpisane i uključene
- Da li je budžet uključen, prikazan u odgovarajućem obliku i u traženoj valuti.
- Da li je matrica logičkog okvira popunjena i uključena.

⁴ U našem slučaju savjetuje se koristiti engleski

Opet, ako bilo koja od ovih informacija nedostaje ili je netačna, Komisija za ocjenjivanje može odlučiti da odbaci datu aplikaciju.

U sledećem koraku, ocjenjivanje počinje sa ocjenjivanjem kriterijuma za izbor, odnosno ocjenjivanjem *finansijskih i operativnih kapaciteta* sa maksimum 20 poena (pitanja su priložena u aneksima). Ukoliko je ukupan broj poena manji od 12 ili je na jedno pod-pitanje dobijen samo 1 poen, aplikacija se odbacuje u ovoj fazi. Nadalje, provjeravaju se i boduju kriterijumi za dodjelu, sa maksimalno 100 bodova, od kojih se 30 bodova daje za relevantnost a koji se prenose iz rezultata ocjenjivanja Rezimea projekta.

Na kraju, na osnovu rezultata bodovanja pravi se spisak *privremeno odabranih aplikacija*, u granicama raspoloživog budžeta. Od niže rangiranih aplikacija pravi se rezervna lista, u slučaju da neke od aplikacija sa liste privremeno odabranih aplikacija ne ispune zahtjeve tokom naredne faze ocjenjivanja. Opet, svi kandidati se obavještavaju da li je njihova aplikacija privremeno odabrana, i da li treba da dostave traženu prpratnu dokumentaciju.

3) **Verifikacija prihvatljivosti aplikanta i pridruženih subjekata**

U ovoj fazi, samo za one aplikacije koje se nalaze na listi privremeno odabranih, tačnost podataka navedenih u Izjavi aplikanta, se provjerava kroz prateću dokumentaciju koju je aplikant dostavio. Ukoliko neki dokumenti nedostaju ili postoji neslaganje između Izjave i pratećih dokumenata, aplikacija može biti odbijena.

Nadalje, prihvatljivost aplikanta i pridruženih subjekata, kao i projekat se verifikuje na osnovu kriterijuma navedenih u Smjernicama za aplikante (nacionalnost, lokacija, vrijeme trajanja projekta, ukupan iznos u skladu sa zahtjevima iz Smjernicama u eurima i u procentima). *Komisija za ocjenjivanje može odlučiti da izvrši provjeru prihvatljivost u bilo kojoj od prethodnih faza i dozvoljeno je da se tada isključe one aplikacije koje ne ispunjavaju kriterijume.*

Na kraju, Komisija za ocjenjivanje priprema *Izveštaj o ocjenjivanju* sa preporukama za dodjelu. U pripremi preporuka, Komisija za ocjenjivanje može napraviti određene izuzetke:

- Može se desiti da Komisija predloži dodjelu ugovora za određenu aplikaciju, pod određenim uslovima, koji će se morati ispuniti prije

potpisivanja ugovora, pri tom poštujući princip jednakog tretmana.

- Komisija može odlučiti da ne raspodjeli sva raspoloživa sredstva ukoliko utvrdi da je premalo predloga koji posjeduju traženi kvaliteti za dobijanje granta.
- Komisija može odbaciti predlog ukoliko je odabrala drugi predlog sa sličnom tematikom, a kojem je dodijeljen veći broj bodova.
- Ukoliko je za finansiranje odabrano nekoliko predloga predloženih od istog aplikanta, koji međutim nemaju finansijski ni operativni kapacitet koji je potreban za realizaciju svih projekata zajedno, Komisija može odbaciti predlog(e) kojem/kojima je dodijeljen manji broj bodova, i odabrati predlog(e) za čiju realizaciju aplikant ima odgovarajući kapacitet.
- Komisija, nadalje, može, pod istim uslovima, sastaviti rezervnu listu koji će sadržati ograničeni broj predloga koji su prikupili najveći broj bodova nakon predloga odabranih za finansiranje. Ova rezervna lista je valjana za period koji je naveden u izvještaju o ocjenjivanju. Predlozi koji se nalaze na toj listi će vjerovatno dobiti grant ukoliko sredstva u okviru poziva za dostavljanje predloga projekata postanu raspoloživa (smanjenje opravdanih troškova odabranih predloga, nemogućnost potpisivanja ugovora sa odabranim aplikantima, itd.).

7.3 Standardna prateća dokumentacija

Prateća dokumentacija će se pregledati samo za privremeno odabarne aplikacije u poslednjoj fazi evaluacije. Međutim, može se odlučiti da se zatraži dostavljanje tih dokumenta zajedno sa aplikacionim formularom, ukoliko to odobri EK. Odgovarajuća prateća dokumentacija mora biti dostavljena za sve partnere na projektu; odnosno aplikanta, ko-aplikanta, pridružene subjekte. Nikakva prateća dokumentacija se neće zahtjevati za grantove manje vrijednosti (manje od 60.000,00 eura). Spisak standardne prateće dokumentacije je priložen kao ankes (odjeljak 2.4. Smjernica). Neki od dokumenta koji treba da se dostave korišćenjem obrazaca datih od strane EK su objašnjeni u poglavlju o aplikacionom formularu. Pored standardne prateće dokumentacije, u zavisnosti od projekata kojima su dodijeljeni ugovori, može se tražiti dodatna dokumentacija, kao npr, u slučaju infrastrukturnih projekata, glavni projekat, građevinska dozvola, itd.

7.4 Dodjela ugovora o grantu

U skladu sa preporukama Komisije za ocjenjivanje, Ugovorno tijelo obavještava odabarne kandidate o njihovim rezultatima; kako uspješne, tako i neuspješne kandidate. Ugovor o grantu koji treba da se potpiše, je u skladu sa obrascem koji je dat u Smjernicama za aplikante u okviru seta dokumenata za informaciju (vidjeti spisak aneksa Smjernica). Pisma uspješnim aplikantima moraju biti poslata u roku od 15 dana od dana odluke o dodjeli; neuspješni aplikanti (u slučaju višekorisničke akcije dovoljno je obavjestiti samo aplikanta) moraju biti obavješteni o rezultatu ocjenjivanja u roku od 15 dana od dana kada se pošalju obavještenja uspješnim aplikantima.

Budžet projekta predložen od strane aplikanta u fazi poziva za dostavljanje predloga projekata se mora ispraviti kako bi se, prije potpisivanja ugovora, uklonile sve očigledne aritmetičke greške ili neopravdani troškovi. Opis akcije se shodno tome ispravlja ukoliko je potrebno.

Ugovorno tijelo može odlučiti da se izvrše druge klarifikacije ili manje ispravke u opisu akcije ili u budžetu, u onoj mjeri u kojoj se ne dovodi u pitanje odluka o dodjeli granta niti se sukobljava sa principom jednakog tretmana aplikantata.

8

ANEKSI

8.1 Član 2.3.3. PRAG-a

2.3.3. Kriterijumi isključenja

I- Kriterijumi isključenja primjenljivi za učešće u nabavnom procesu

Kandidati, ponuđači ili aplikanti će biti isključeni iz učešća u nabavnom procesu ako:

su bankrotirali ili su u teškoj situaciji, se protiv njih vodi sudski postupak, su u nekom dogovoru sa kreditorima, su suspendovali poslovne aktivnosti, su predmet postupka koji se odnosi na ove probleme ili su u bilo kojoj drugoj analognoj situaciji koja nastaje u sličnim postupcima predviđenim u nacionalnom zakonodavstvu i propisima;

b) su oni, ili osobe sa pravom reprezentacije, donošenja odluka ili kontrole nad njima, osuđeni za prekršaj koji se tiče njihovog profesionalnog ponašanja presudom nadležnog organa države članice koja ima snagu res judicata (tj. protiv koje nema prava žalbe);

c) su krivi za ozbiljno profesionalno pogrešno ponašanje dokazano bilo kojim sredstvom koje Ugovorno Tijelo može opravdati, uključujući odluke Evropske investicione banke i internacionalnih organizacija;

d) nisu ispunili obaveze koje se odnose na plaćanje doprinosa za socijalno osiguranje ili plaćanje poreza u skladu sa zakonskim pravilnikom zemlje u kojoj su osnovani ili onim iz zemlje Ugovornog Tijela ili onim iz zemlje gdje će ugovor biti izvršen;

e) su oni, ili osobe sa pravom reprezentacije, donošenja odluka ili kontrole nad njima, predmet presude koja ima snagu res judicata za prevaru, korupciju, umiješanost u kriminalne organizacije, pranje nov-

ca ili bilo koju drugu nelegalnu aktivnost koja je štetna za finansijske interese Evropske Unije;

f) trenutno su pod administrativnom zabranom koja se pominje u članu 103 (1) Finansijske regulative (za programme finansirane budžetom)/član 99 Finansijske regulative (za programe finansirane iz 10-tog EDF-a).

Tačke (a) do (d) se neće primjenjivati u slučaju kupovine roba po naročito povoljnim uslovima bilo od strane dobavljača, što definitivno ubrzava poslovne aktivnosti ili primaoca ili likvidatora bankrota, kroz dogovor sa kreditorom, ili kroz slične postupke nacionalnog zakona. Tačke (b) i (e) se neće primjenjivati kada kandidati ili ponuđači mogu da demonstriraju da su adekvatne mjere usvojene protiv osoba koje imaju moć reprezentacije, donošenja odluka ili kontrole nad onima koji su predmet presude na koju se poziva u takćama (b) i (e).

Tačke (a), (c) i (d) se neće primjenjivati u slučaju da su propisno opravdane od strane Ugovornog tijela u procedurama pregovaranja gdje je neophodno da se ugovor dodijeli određenom subjektu iz tehničkih ili umjetničkih razloga ili iz razloga povezanih sa zaštitom ekskluzivnih prava.

Sledeći slučajevi su primjenljivi koji se odnose na tačku (e):

1) slučajevi prevare koji se odnose na član 1 Konvencije za zaštitu finansijskih interesa Evropskih zajednica sačinjenog od strane Savjeta Aktom od 26.07.1995;¹

2) slučajevi korupcije iz člana 3 Konvencije za borbu protiv korupcije koji uključuju zvaničnike Evropskih Zajednica ili zvaničnike zemalja članica Evropske Unije, sačinjenog od strane Savjeta Aktom od 26.05.1997;²

3) slučajevi učešća u kriminalnim organizacijama, kako je definisano u članu 2 Okvirne odluke Savjeta 2008/841/JHA;³

4) slučajevi pranja novca kako je definisano u članu 1 Direktive 2005/60/EC Evropskog parlamenta i Savjeta⁴.

¹ OJ C 316, 27.11.1995, p.48.

² OJ C 195, 25.6.1997, p. 1.

³ OJ L 300, 11.11.2008, p. 42.

⁴ OJ L 309, 25.11.2005, p. 15.

5) slučajevi terorističkih napada, djela povezana sa terorističkim aktivnostima, kao i podsticanje, pomaganje, podržavanje ili pokušavanje da počine takva djela, kako je definisano u članovima 1, 3 i 4 Okvirne odluke Savjeta 2002/475/JHA.⁵

II- Kriterijumi isključenja primjenljivi tokom nabavnog procesa

Ugovori mogu da ne budu dodijeljeni kandidatima, aplikantima ili ponuđačima koji, tokom postupka nabavke ili dodijeljivanja grantova:

podležu sukobu interesa;

su krivi za lažno predstavljanje u snabdijevanju informacija zahtijevanih od strane Ugovornog tijela kao uslov za participaciju u ugovornoj proceduri, ili ne dostave ovu informaciju;

se nađu u jednoj od isključujućih situacija za ovaj postupak nabavke ili dodijeljivanja grantova.

Kandidati, ponuđači i aplikanti osim onih u ograničenom postupku, postupku pregovaranja ili konkurentskom dijalogu, moraju potpisati deklaraciju zajedno sa njihovim aplikacijama, potvrđujući da se subjekt ne nalazi ni u jednoj od navedenih situacija citiranim pod tačkama I i II (vidi članak 143.1 RAP). Informacije o vlasništvu/upravljanju, kontroli i moći reprezentacije subjekta i potvrde da se ne nalaze u relevantnim situacijama isključenja moraju biti obezbjeđenje gdje ih izričito zahtijeva Ugovorno tijelo. Ovo može biti slučaj gdje postoje sumnje o ličnoj situaciji i u razmatranju nacionalnog zakonodavstva zemlje u kojoj su ponuđači, kandidati i aplikanti bazirani.

Međutim, za ugovore nabavke u vrijednosti €20 000 ili manje, Ugovorno tijelo može da se uzdrži od zahtijevanja deklaracije u zavisnosti od njegove procjene rizika. Za grantove, deklaracija neće biti neophodna za doprinos od €60 000 ili manje. Nakon obavještenja o dodjeli, ponuđač(i) kome ugovor treba da se dodijeli (uključujući članove konzorcijuma), mora(ju) dostaviti dokaz da se ne nalaze u isključujućim situacijama, ukoliko ga već nije(su) dostavio(li) u ranijoj proceduri. U ograničenim postupcima za usluge i za konkurentni dijalog, ova

⁵ OJ L 164, 22.6.2002, p. 3.

prateća dokumentacija mora biti poslata zajedno sa ponudom i provjerena od strane Ugovornog tijela, prije potpisivanja ugovora sa uspješnim ponuđačima(em). U ograničenim postupcima za radove, ova prateća dokumentacija mora biti poslata zajedno sa zahtjevom. Dokazi o neisključenju moraju biti potvrđeni kod svih kandidata koji će biti pozvani na tender. Pored toga, ponuđači i kandidati moraju potvrditi da se situacija nije izmijenila od dana izdavanja dokaza. Što se tiče podizvođača i eksperata, gdje izričito zahtijeva Ugovorno tijelo, uspješni ponuđači moraju dostaviti izjavu od namjeravanog podizvođača/eksperta, i/ili dokumentovani dokaz da se podizvođač/ekspert ne nalazi niti u jednoj od isključujućih situacija.

Za ugovore o nabavkama u vrijednosti manjoj od međunarodnih pragova (usluge <€ 300 000, snabdijevanje <€ 300 000, radovi <€ 5 000 000) Ugovorno tijelo, u zavisnosti od procjene rizika, može odreći obavezu da se predaju dokumentarni dokazi. Šta više, dokumentarni dokazi mogu biti neobavezni ukoliko su u proteklih 12 mjeseci podnijeti Ugovornom tijelu radi drugog postupka, pod uslovom da su i dalje važeći. U svim slučajevima, u slučaju sumnje, može i dalje biti zahtijevan. Za grantove, dokumentarni dokazi se u suštini ne zahtijevaju.

Ugovorno tijelo će prihvatiti, kao zadovoljavajući dokaz da se kandidat, ponuđač ili podnosilac ne nalazi u jednoj od opisanih situacija:

- (a), (b), ili (e) tačke I (kriterijumi isključenja primjenljivi za učešće u nabavnom procesu), nedavni izvod iz sudskog registra ili, ako ne to, nedavni ekvivalentan document izdat od sudske ili administrativne vlasti u zemlji porijekla koji pokazuju da su ti zahtjevi zadovoljeni. Za (d), Ugovorno tijelo će prihvatiti nedavno uvjerenje izdato od nadležnih vlasti države koja je u pitanju. Ukoliko se takav vokument ili potvrda ne izdaju u državi koja je u pitanju⁶, i za druge isključujuće slučajeve gore nabrojane, mogu biti zamijenjeni izjavom datom pod zakletvom subjekta pred sudskim ili administrativnim vlastima, belježnikom ili kvalifikovanim profesionalnim tijelom u njegovoj zemlji porijekla.

Kad god kandidat, ponuđač ili aplikant, zbog svoje prirode (na primjer, nacionalne javne administracije i međunarodne organiza-

⁶ Inofrmacije iz 27 zemalja članica, nekih zemalja kandidata i EEA zemalja, o različitim oblicima dokumentarnog dokaza izdatog/prihvatljivog u svakoj zemlji su dostupne putem eCERTIS alatke, kojom upravlja Generalni direktorat za Unutrašnje Tržište - http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/e-procurement/e-certis/index_en.htm.

cije), ne spada u neku od kategorija navedenih iznad i/ili ne može obezbjediti dokumenta gore navedena, jednostavna izjava u kojoj se objašnjava njihova situacija će biti dovoljna.

Dokumenti mogu biti originali ili kopije; međutim, originali moraju biti dostupni Ugovornom tijelu prilikom zahtjeva. Datum izdavanja dokumenata ne smije biti stariji od jedne godine prije datuma podnošenja tendera. Ako prateća dokumenta nisu napisana na jednom od oficijalnih jezika Evropske Unije, prevod na jezik postupka mora biti priložen. Ako dokumenti jesu na oficijalnom jeziku Evropske Unije, ali drugačijem od onoga na postupku, onda moraju biti prihvaćeni. Strogo se preporučuje, međutim, da prevod na jezik postupka bude obezbijeđen, kako bi se olakšalo ocjenjivanje dokumenata.

Izabrano Ugovorno tijelo može da se, ukoliko je neophodno, konsultuje sa relevantnim službama Evropske komisije da bi procijenilo situaciju kandidata, ponuđača ili aplikanta.

Treba napomenuti da prije isključivanja kandidata, ponuđača ili aplikanta iz nabavnog ili grant postupka, principi kao što je pravo na odbranu i proporcionalnost moraju biti razmatrani. U tu svrhu, osim ako je dokaz takve prirode da dalja istraga nije potrebna (na primjer u slučaju presude kompetentne vlasti države članice koja ima snagu res judicata), protivrječan postupak sa kandidatom, ponuđačem ili aplikantom treba biti osiguran.

Najkasnije prije donošenja odluke o dodjeli, Ugovorno tijelo mora provjeriti da li je bilo koja od uključenih strana (n.p. podnosioci i ko-podnosioci, kandidati ili ponuđači, uključujući povezana lica, navedene podizvođače i samostalne eksperte) evidentirana od strane Sistema ranog upozoravanja (EWS). Ugovorno tijelo ne može zaključiti ugovor sa licima koja su evidentirana na nivou isključenja EWS-a.⁷ Ukoliko je neka uključena strana evidentirana u EWS-u na drugom nivou, mjere ojačanog nadgledanja treba primijeniti tokom izvršenja ugovora i isplate. Ako Ugovorno tijelo limitira broj kandidata pozvanih da podnesu tender ili prijedlog, n.p. u ograničenom postupku, takve provjere moraju biti sprovedene prije nego što su kandidati izabrani.

⁷ 14 Odluka Evropske komisije od 16. 12. 2008. o Sistemu ranog upozoravanja za korišćenje ovlašćenih službenika Evropske komisije i izvršnih agencija (2008/969/ CE, Euratom) OJ 2008 L 344 od 20. decembra, str. 125 (<http://www.cc.cec/budg/i/early-warning/early-warning-system-intro-en.html>).

8.2 Tabele za ocjenjivanje Rezimea projekta i cijelog Aplikacionog formulara

1. Relevantnost akcije	30
1.1 Koliko je prijedlog relevantan u odnosu na ciljeve i prioritete poziva za dostavljanje prijedloga*?	5x2**
1.2 Koliko je prijedlog relevantan u odnosu na posebne potrebe i prepreke ciljne zemlje/zemalja ili region(a)? (uključujući sinergiju sa drugim inicijativama EU i izbjegavanje ponavljanja)	5x2**
1.3 Koliko su uključene strane jasno definisane i strateški izabrane (krajnji korisnici, ciljne grupe)? Da li su njihove potrebe jasno definisane da li je jasno da se predlog na njih adekvatno odnosi?	5
1.4 Da li prijedlog sadrži posebne elemente dodatne vrijednosti, kao što su pitanja životne sredine, promocija jednakosti polova i jednakih mogućnosti, potrebe ljudi sa posebnim potrebama, prava manjina i prava domicilnog stanovništva, ili inovacija i najbolja praksa i druge dodatne elemente koji su dati u sekciji 1.2 ovih smjernica	5
2. Methodologija	20
2.1 Koliko je ukupni dizajn akcije koherentan? Osobito da li odražava analizu problema, uzima u obzir spoljašnje faktore i predviđa evaluaciju ?	5x2
2.2 Da li je akcija izvodljiva i konzistentna u odnosu na ciljeve i očekivani rezultati?	5x2
UKUPNO	50
1. Finansijski i operativni kapaciteti	Maksimum 20 poena
1.1 Da li aplikant i partneri imaju dovoljno iskustva u upravljanju projektima ?	5
1.2 Da li su aplikant i partneri dovoljno tehnički stručni ? (prvenstveno znanje o materiji kojom će se baviti.)	5
1.3 Da li aplikant i partneri imaju dovoljne upravljačke kapacitete ? (uključujući osoblje, opremu i sposobnost da upravljaju budžetom za akciju)?	5
1.4 Da li aplikant ima stabilan i dovoljan izvor finansiranja ?	5

UKUPNO	50
2. Relevantnost akcije	30
Preuzima se rezultat sa evaluacije Rezimea projekta	
3. Efektivnost i izvodljivost akcije	20
3.1 Da li su predložene aktivnosti prikladne, praktične i konsistentne sa ciljevima i očekivanim rezultatima?	5
3.2 Da li je plan akcije jasan i izvodljiv?	5
3.3 Da li predloženi plan sadrži objektivno provjerljive indikatore rezultata akcije??	
3.4 Da li je nivo uključenosti i učešća aplikanta i partnera u akciji zadovoljavajući?	5
4. Održivost	15
4.1 Da li je vjerovatno da će akcija imati opipljiv uticaj na ciljne grupe?	5
4.2 Da li je vjerovatno da će predlog imati efekat multipliciranja? (uključujući ponavljanje i širenje rezultata projekta i širenja informacija.)	5
4.3 Da li su očekivani rezultati predloženog projekta održivi : <ul style="list-style-type: none"> - <i>finansijski (na koji će način aktivnosti biti finansirane nakon što se finansiranje završi?)</i> - <i>institucionalno (da li će se uspostaviti strukture koje će nastaviti aktivnosti na kraju projekta? Da li će postojati lokalno "vlasništvo" nad rezultatima projekta?)</i> - <i>na nivou donošenja odluka (gdje je to primjenjivo) (kakav će biti strukturni uticaj projekta — tj. da li će voditi poboljšanju zakonodavstva, pravila o ponašanju, metoda itd?)?</i> - <i>u odnosu na okolinu (ukoliko je primjenljivo) (da li će projekat imati negativan/pozitivan uticaj na okolinu)?</i> 	5
5. Budžet i efikasnost troškova	15
5.1 Da li su aktivnosti na odgovarajući način predstavljene u budžetu ?	5
5.2 Da li je odnos između procijenjenih troškova i očekivanih rezultata zadovoljavajući?	10
Maksimalni iznos bodova	100

* bodovi se množe sa 2 zbog svoje važnosti

Objašnjenje za sekciju 1. Finansijski i operativni kapaciteti

Ukoliko je broj poena za ovu sekciju manji od 12, aplikacija se odbacuje. Ukoliko je na najmanje jednom pod-pitanju dobijen 1 poen, aplikacija se odbacuje.

8.3. Obrazac matrice logičkog okvira

LOGIČKA MATRICA PROJEKTA				
	Logika intervencije	Pokazatelji uspjeha (koji se mogu objektivno provjeriti)	Izvori i sredstva provjere	Pretpostavke
Opšti cilj	<p>Nabrojte ih i numerišite. Koji su to opšti ciljevi čijem ostvarenju će doprinijeti ova akcija? OC1: "Naziv opšteg cilja 1" OC2: "Naziv opšteg cilja 2"</p>	<p>Navedite ciljnu vrijednost za svaki indikator u ovoj koloni kad god je to moguće. Koji su ključni pokazatelji uspjeha vezani za opšte ciljeve?</p>	<p>Navedite izvore informacija za svaki indikator. Koji su to izvori informacija za ove pokazatelje?</p>	
Posebni cilj	<p>Koji je poseban cilj koji akcija namerava da ostvari da bi doprinela opšteg cilju? SC: "Naziv specifičnog cilja"</p>	<p>Koji indikatori jasno pokazuju da je cilj akcije postignut? Navedite indikatore na sledeći način: SC. "Indikator 1": ciljna vrijednost SC. "Indikator 2": ciljna vrijednost</p>	<p>Koji su to izvori informacija koji postoje ili koji treba da budu prikupljeni? Koji su to metodi za prikupljanje podataka?</p>	<p>Koji su faktori i uslovi neophodni za ostvarenje cilja projekta, a nisu u odgovornosti korisnika? (spoljašnji uslovi) Koje rizike treba uzeti u obzir?</p>

	Logika intervencije	Pokazatelji uspjeha (koji se mogu objektivno provjeriti)	Izvori i sredstva provjere	Pretpostavke
Očekivani rezultati	<p>Rezultati su produkti/ishodi koje koji doprinose ostvarenju specifičnog cilja. Koji su očekivani rezultati? R1: "Naziv rezultata 1" R2: "Naziv rezultata 2"</p>	<p>Koji pokazatelji određuju da li su i u kojoj mjeri ostvareni planirani rezultati akcijom? 1.1. "Indikator 1": ciljna vrijednost (R1) 1.2. "Indikator 1": ciljna vrijednost (R1) 1.3... 2.1. "Indikator 1": ciljna vrijednost (R2) 2.2. "Indikator 2": ciljna vrijednost (R2) </p>	<p>Koji su izvori informacija za ove pokazatelje uspjeha? Primjer: Izvor 1: (indikator 1, 2, 3, 4...) Ili: Indikator 1.1: izvor 1 Indikator 1.2: izvor 1</p>	<p>Koji spoljni faktori i uslovi moraju biti ispunjeni da bi rezultati bili ostvareni po utvrđenom planu?</p>
Aktivnosti	<p>Koje ključne aktivnosti je potrebno izvršiti u cilju ostvarenja očekivanih rezultata? (grupisati aktivnosti po rezultatima i numerisati ih na sledeći način: A1.1: "Naziv aktivnosti 1. 1" (R1) A1.2: "Naziv aktivnosti 1.2" (R1) (mogu se dodati i pod-aktivnosti A 1.1.1, itd) A2.1: "Naziv aktivnosti 2.1" (R2)</p>	<p>Sredstva: Koja su sredstva neophodna za realizaciju ovih aktivnosti, npr. ljudski resursi, oprema, nabavke, studije obuke, prostor, i td.</p>	<p>Koji su izvori informisanja o progresu realizacije akcije? Troškovi Koji su troškovi aktivnosti? Kako su trokovi klasifikovani? (detaljni prikaz budžeta akcije po aktivnostima)</p>	<p>Koji preduslovi treba da budu ispunjeni, kako bi se započelo sa realizacijom akcije? Koji uslovi izvan direktne kontrole korisnika treba da budu ispunjeni da bi planirane aktivnosti bile realizovane?</p>

8.4. Obrazac budžeta

**TABELA 1:
Annex III.
Budžet za
realizaciju
akcije¹**

Troškovi	Sve godine				Godina 1 ²			
	Jedinica	Br. Jedinica	Cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR) ³	Jedinica	Br. Jedinica	cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR)
1. Ljudski resursi								
1.1 Plate (bruto iznos uključujući doprinose i druge troškove, lokalno osoblje) ⁴								
1.1.1 Tehničko	Mjesečno				Mjesečno			
1.1.2 Administrativno osoblje	Mjesečno				Mjesečno			
1.2 Plate (bruto iznos uključujući doprinose i druge troškove, strano/ međunarodno osoblje)	Mjesečno				Mjesečno			
1.3 Dnevnice za misije/ putovanja ⁵								
1.3.1 Inostranstvo (osoblje koje učestvuje u realizaciji projekta)	Dnevno				Dnevno			

Annex III. Budžet
za realizaciju akcije

Troškovi	Sve godine				Godina 1 ²			
	Jedinica	Br. Jedinica	Cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR) ³	Jedinica	Br. Jedinica	cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR)
1. Ljudski resursi								
1.3.2 Lokalno (osoblje koje učestvuje u realizaciji projekta)	Dnevno				Dnevno			
1.3.3 Učesnici Seminara/konferencija	Dnevno				Dnevno			
Međuzbir, ljudski resursi								
2. Putovanja⁶								
2.1. Medjunarodna putovanja	po letu				po letu			
2.2 Lokalni prevoz	Mjesečno				Mjesečno			
Međuzbir, putovanja								
3. Oprema i ostali inventar⁷								
3.1 Kupovina ili iznajmljivanje vozila	po vozilu				po vozilu			
3.2 Nameštaj, kompjuterska oprema								
3.3 Mašine, alat,...								
3.4 Rezervni delovi za opremu								
3.5 Ostalo (molimo navedite)								

Annex III. Budžet
za realizaciju akcije

Troškovi	Sve godine				Godina 1 ²			
	Jedinica	Br. Jedinica	Cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR) ³	Jedinica	Br. Jedinica	cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR)
Međuzbir, oprema i ostali inventar								
4. Lokalna kancelarija								
4.1 Troškovi vozila	Mjesečno				Mjesečno			
4.2 Iznajmljivanje kancelarije	Mjesečno				Mjesečno			
4.3 Kancelarijski material	Mjesečno				Mjesečno			
4.4 Druge usluge (tel/fax, struja/grijanje, održavanje)	Mjesečno				Mjesečno			
Međuzbir, troškovi kancelarije								
5. Ostali troškovi, usluge⁸								
5.1 Publikacije ⁹								
5.2 Studije, istraživanje ⁹								
5.3 Troškovi revizije								
5.4 Troškovi evaluacije								
5.5 Prevod, prevodioci								
5.6 Finansijske usluge (troškovi bankarski garancija, itd.)								
5.7 Troškovi konferencija/seminara ⁹								
5.8. PR aktivnosti ¹⁰								
Medjuzbir, ostali troškovi, usluge								

Annex III. Budžet za realizaciju akcije	Sve godine				Godina 1				
	Troškovi	Jedinica	Br. Jedinica	Cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR) ³	Jedinica	Br. Jedinica	Cijena po jed (u EUR)	Troškovi (in EUR)
6. Ostalo									
Ukupno, ostalo									
7. Međuzbir, prihvatljivi direktni troškovi (1-6)									
8. Rezerva za nepredviđene situacije (maksimum 5% od 7, sub-total direktni troškovi)									
9. Ukupni prihvatljivi direktni troškovi (7+8)									
10. Administrativni troškovi (maksimum 7% of 9, total direktni troškovi)									
11. Ukupni prihvatljivi troškovi aktivnosti (9+ 10)									
12. - Porezi ¹¹ - Doprinosi in kind ¹²									
13. Ukupni dozvoljeni¹¹ troškovi akcije(11+12)									

TABELA 2:

**2. OPRADANOST
BUDŽETA AKCIJE**

Troškovi	Sve godine	
	Objašnjenje budžetske linije	Opravdanost procenjenog troška
	<p><i>Objasnite narativno svaku budžetsku liniju pokazujući neophodnost troška i kako su povezani sa akcijom (npr. Kroz reference ka aktivnostima i/ili rezultatima u Opisu akcije).</i></p>	<p><i>Opravdajte proračun procenjenih troškova. Imajte u vidu da procjena treba biti zasnovana na realnim troškovima ili pojednostavljnom opcijom troškova ukoliko je dozvoljeno, kao što je opisano u odjeljku 2.1.5 Smjernica za aplikante</i></p>
1. Ljudski resursi		
1.1 Plate (bruto iznos uključujući doprinose i druge troškove, lokalno osoblje) ⁴		
1.1.1 Tehničko		
1.1.2 Administrativno osoblje		
1.2 Plate (bruto iznos uključujući doprinose i druge troškove, strano/ međunarodno osoblje)		
1.3 Dnevnice za misije/putovanja ⁵		
1.3.1 Inostranstvo (osoblje koje učestvuje u realizaciji projekta)		
1.3.2 Lokalno (osoblje koje učestvuje u realizaciji projekta)		
1.3.3 Učesnici Seminara/konferencija		
Međuzbir , ljudski resursi		

2. OPRADANOST BUDŽETA AKCIJE	Sve godine	
Troškovi	Objašnjenje budžetske linije	Opravidnost procjenjenog troška
2. Putovanja⁶		
2.1. Međunarodna putovanja		
2.2 Lokalni prevoz		
Međuzbir, putovanja		
3. Oprema i ostali inventar⁷		
3.1 Kupovina ili iznajmljivanje vozila		
3.2 Nameštaj, kompjuterska oprema		
3.3 Mašine, alat,...		
3.4 Rezervni delovi za opremu		
3.5 Ostalo (molimo navedite)		
Međuzbir, oprema i ostali inventar		
4. Lokalna kancelarija		
4.1 Troškovi vozila		
4.2 Iznajmljivanje kancelarije		
4.3 Kancelarijski materijal		
4.4 Druge usluge (tel/fax, struja/ grijanje, održavanje)		
Međuzbir, troškovi kancelarije		

2. OPRAĐANOST BUDŽETA AKCIJE	Sve godine	
Troškovi	Objašnjenje budžetske linije <i>Objasnite narativno svaku budžetsku liniju pokazujući neophodnost troška i kako su povezani sa akcijom (npr. Kroz reference ka aktivnostima i/ili rezultatima u Opisu akcije).</i>	Opravidanost procjenjenog troška <i>Opravdajte proračun procjenjenih troškova. Imajte u vidu da procjena treba biti zasnovana na realnim troškovima ili pojednostavljenom opcijom troškova ukoliko je dozvoljeno, kao što je opisano u odjeljku 2.1.5 Smjernica za aplikante</i>
5. Ostali troškovi, usluge⁸		
5.1 Publikacije ⁹		
5.2 Studije, istraživanje ⁹		
5.3 Troškovi revizije		
5.4 Troškovi evaluacije		
5.5 Prevod, prevodioci		
5.6 Finansijske usluge (troškovi bankarski garancija, itd.)		
5.7 Troškovi konferencija/seminara ⁹		
5.8. PR aktivnosti ¹⁰		
Međuzbir, ostali troškovi, usluge		
Troškovi		
6. Ostalo		
Ukupno, ostalo		
7. Međuzbir, prihvatljivi direktni troškovi (1-6)		
8. Rezerva za nepredviđene situacije (maksimum 5% od 7, sub-total direktni troškovi)		
9. Ukupni prihvatljivi direktni troškovi (7+8)		
10. Administrativni troškovi (maksimum 7% of 9, total direktni troškovi)		
11. Ukupni prihvatljivi troškovi aktivnosti (9+ 10)		
12. - Porezi ¹¹ - Doprinosi in kind ¹²		
13. Ukupni dozvoljeni¹¹ troškovi akcije(11+12)		

**TABELA 3:
IZVORI FINANSIRANJA I PREGLED PREDVIDJENIH TROŠKOVA**

		Amount	Percentage
		EUR	%
Očekivani doprinosi			
EU/EDF doprinos predviđen aplikacijom (A)		<input type="text"/>	
Drugi doprinosi (aplikant, drugi donator, itd)			
<i>Ime</i>	<i>Uslov</i>		
		<input type="text"/>	
		<input type="text"/>	
Prihod od akcije		<input type="text"/>	
Dodati ukoliko je primenljivo i dozvoljeno Smjericama:			
In-kind doprinosi ⁵		<input type="text"/>	
Očekivani UKUPNI DOPRINOSI		<input type="text"/>	
Procjenjeni troškovi			
procjenjeni UKUPNI PRIHVATLJIVI TROŠKOVI ² (B)		<input type="text"/>	
EU/EDF doprinos izražen kao procenat ukupnih prihvatljivih troškova ⁴ (A/B x 100)			<input type="text"/>
U slučaju neprihvatljivosti poreza			
I da Korisnik/ci ili pridruženi subjekat/i ne mogu da ih povrate:		<input type="text"/>	
Procjenjeni UKUPNI DOZVOLJENI TROŠKOVI ³ (C)		<input type="text"/>	
EU/EDF doprinos izražen kao procenat ukupnih dozvoljenih troškova ⁴ (A/C x 100)			<input type="text"/>

1. Podsjećamo da uneti iznosi treba da budu u skladu sa svim tačkama čekliste cijele aplikacione forme (dio 6 cijele aplikacione forme)
2. po kategoriji 11 budžeta akcije
3. po kategoriji 13 budžeta akcije
4. ne zaokružuj, uneti procenat sa dvije decimale (npr. 74,38%)
5. po kategoriji 12 budžeta akcije

8.5 Odjeljak 2.4 Smjernica za aplikante

2.4 DOSTAVLJANJE PRATEĆIH DOKUMENATA OD STRANE SVIH APLIKANATA

Aplikanti koji su privremeno odabrani ili se nalaze na rezervnoj listi će biti pisanim putem obaviješteni od strane Ugovornog tijela. Od njih će se zahtijevati da dostave i sledeća dokumenta, kako bi Ugovorno tijelo bilo u mogućnosti da potvrdi prihvatljivost aplikanata i njihovih partnera⁸:

Samo za centralizovane pozive: [Prateća dokumentacija može/mora biti dostavljena putem PADOR-a, vidjeti Odjeljak 2.2]

1. Statuti ili osnivački akti aplikanta⁹ i svake od partnerskih organizacija. U slučajevima gdje je Ugovorno tijelo verificovalo prihvatljivost aplikanta za neki drugi poziv za dostavljanje predloga projekata, u okviru iste budžetske linije, u periodu od dvije godine prije krajnjeg roka za dostavljanje aplikacija, aplikant može dostaviti, umjesto statuta, kopiju dokumenta koji dokazuje prihvatljivost aplikanta za prethodni Poziv (npr. kopija posebnih uslova za ugovore o grantu, koja je primljena u toku referentnog perioda), osim u slučaju da je, u međuvremenu, došlo do promjene pravnog statusa aplikanta¹⁰.
2. Ukoliko zahtjev za grant prelazi 500,000 € (100 000 eura za operativni grant), potrebno je dostaviti eksterni revizorski izvještaj urađjen od strane ovlašćenog revizora, za prethodnu finansijsku godinu.

Ova obaveza se ne primjenjuje na međunarodne organizacije.

Ova obaveza se ne primjenjuje na javne organe.

Ova obaveza se ne primjenjuje na srednjoškolske i visokoškolske ustanove.

⁸ Prateća dokumenta se neće tražiti za aplikacije za koje grant ne preleži 25000 eura

⁹ U slučaju da je aplikant i/ili partner javno preduzeće osnovano u skladu sa zakonom, mora se dostaviti kopija tog zakona

¹⁰ Ovo pod uslovom da se nisu promijenili uslovi prihvatljivosti od jednog do drugog poziva.

3. Kopija najnovijih finansijskih izvještaja aplikanta (konačni bilans stanja i bilans uspjeha za prethodnu finansijsku godinu)¹¹.
4. Obrazac o pravnom statusu (pogledati aneks D ovih Smjernica) potpuno popunjen i potpisan od strane aplikanta, sa prpratnim dokumentima koji se tu traže. Ukoliko bilo koji od aplikanta već ima potpisan ugovor sa Ugovaračkim tijelom, umjesto Obrasca o pravnom statusu i prpratnih dokumenata, može dostaviti broj pravnog subjekta, ukoliko u međuvremenu nije došlo do promjene njegovog pravnog statusa.
5. Obrazac za finansijsku identifikaciju u skladu sa modelom priloženim u aneksu E ovih Smjernica, ovjeren od strane banke preko koje će plaćanja biti vršena. Pomenuta banka mora biti locirana u državi u kojoj je registrovan aplikant. Ukoliko aplikant već ima potpisan ugovor sa Evropskom komisijom, ili ukoliko je Evropska komisija bila nadležna za plaćanje po ugovoru, kopija starog Obrasca za finansijsku identifikaciju može biti predata, osim ako je u međuvremenu došlo do promjene bankovnog računa aplikanta.
6. Druga prateća dokumenta koja se traže.

U slučajevima kada su subjekti bez pravnog statusa prihvatljivi u skladu sa odjeljkom 2.1.1:

[7. Subjekti bez pravnog identiteta moraju, koliko je to moguće, dostaviti dokumentaciju koja je navedan u tekstu iznad. Pored toga, pismo mora biti podneto koje je potpisao zakonski predstavnik i koje potvrđuje da on/ona ima zakonsko pravo da preuzme zakonske obaveze u ime subjekta. <dati drugu dokumentaciju, ukoliko se traži>]

U slučaju da tražena prateća dokumenta nisu unijeta u PADOR bazu, moraju se dostaviti originali, fotokopije ili skenirane verzije (sa vidljivim zvaničnim pečatima, potpisima i datumima) originala. Međutim, Obrazac o pravnom statusu (Aneks D) i Formular za finansijsku identifikaciju (Aneks E) moraju biti dostavljeni u originalnoj formi.

Ukoliko ova dokumenta nisu na jednom od zvaničnih jezika EU ili na jeziku zemlje u kojoj se akcija implementira, mora se dostaviti prevod na engle-

¹¹ Ova obaveza se ne odnosi na fizička lica koja su dobila školarinu, niti na javne organi niti na međunarodne organizacije. Takođe se ne primjenjuje kada su računi istovremeno ista dokumenta kao izvještaj eksterne revizije koji se trači u odeljku 2.4.2

ski jezik relevantnih djelova ovih dokumenata, koji dokazuju prihvatljivost aplikanta, a koji će se koristiti u svrhu analize aplikacije.

Ukoliko su ova dokumenta na jednom od zvaničnih jezika EU ali ne i na engleskom, **veoma se preporučuje**, u cilju olakšavanja evaluacije, da se obezbijedi prevod relevantnih djelova na engleski jezik, koji dokazuju prihvatljivost aplikanta.

Ukoliko gore pomenuta prateća dokumenta nisu dostavljena u roku za podnošenje prijava navedenom u zahtijevu za prateća dokumenta koji Ugovorno tijelo šalje aplikantu, aplikacija će biti odbijena.

Na osnovu provjere pratećih dokumenata, Evaluaciona komisije će napraviti konačnu preporuku za Ugovorno tijelo, koje će odlučiti o dodjeli grantova.

NB:U slučaju da Ugovorno tijelo nije zadovoljno jačinom, solidnošću i ponuđenom garancijom o vezi u vidu kapitala ili zakonski između aplikanta i pridruženog entiteta, može da zahteva dostavu dokumenata koji nedostaju, dozvoljavajući da entitet postane ko-aplikant. Ukoliko su ta dokumenta dostavljena, i pod uslovom da su svi kriterijumi prihvatljivosti ispunjeni, ovaj entitet može postati ko-aplikant. Aplikant mora da dostavi aplikaciju sa odgovarajućim izmenama.

8.6 Pristup matrice logičkog okvira (prijevod izvoda iz Smjernica za upravljanje projektim ciklusom EK)

Smjernice Evropske komisije za upravljanje projektim ciklusom, sekcija 5, strane 57-84 (Evropska komisija, Brisel, mart 2004):

http://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en

5.1 PREGLED PRISTUPA LOGIČKE MATRICE

5.1.1 POZADINA

Pristup logičke matrice (PLM) razvijen je krajem šezdesetih godina kao pomoć Američkoj agenciji za međunarodni razvoj radi unapređenja sistema planiranja i evaluacije projekata¹². Izrađen je za rješavanje tri osnovna problema, odnosno:

- Planiranje je bilo previše nejasno, bez jasno utvrđenih ciljeva koji bi se mogli koristiti za nadzor i ocjenu uspješnosti (ili neuspješnosti) projekta;
- Nadležnosti menadžmenta su bile nejasne; i
- Ocjenjivanje je često bila kontradiktoran proces jer nije bilo zajedničkog dogovora o tome šta se projektom zaista nastoji postići.

Od tada je PLM usvojen kao alat za planiranje i upravljanje od strane većine multilateralnih i bilateralnih razvojnih agencija. EK od 1993. godine zahtijeva primjenu PLM-a kao dio svog sistema upravljanja projektim ciklusom, a on nudi osnovne alate pomoću kojih se sprovode ocjene kvaliteta projekata. Tokom vremena, razne agencije su mijenjale oblike, terminologiju i alate PLM-a, ali osnovna analitička načela su ostala nepromijenjena. Poznavanje načela PLM-a je stoga osnovno za sve osoblje koje je uključeno u izradu i sprovođenje razvojne pomoći EK.

¹² Materijali za ove smjernice za pristup logičke matrice preuzeti su iz raznih izvora uključujući i prethodne dokumente EK o UPC-u, Smjernice o PLM-u drugih donatora (npr. AusAID, USAID i SIDA), članka u kojima se kritikuje PLM i iz vlastitog praktičnog iskustva autora

5.1.2 ŠTA JE TO?

PLM je analitički proces i skup alata koji se koriste kao podrška planiranju i upravljanju projektima. Pruža niz međusobno povezanih koncepata koji se koriste kao dio učestalog procesa za pomoć strukturiranoj i sistemskoj analizi projektne ili programske ideje.

O PLM-u treba razmišljati kao o **‘pomoći u razmišljanju’**. Omogućava analizu i organizaciju informacija na strukturiran način, tako da se mogu postaviti važna pitanja, utvrditi slabosti, a oni koji donose odluke mogu donijeti informisane odluke na osnovu svog boljeg razumijevanja argumentacije projekta, njegovih planiranih ciljeva i sredstava kojima će se ti ciljevi postići.

Treba praviti razliku između PLM-a, koji je analitički proces (uključuje analizu zainteresovanih strana, analizu problema, određivanje ciljeva i izbor strategije) i logičke matrice (LM) koja, iako zahtijeva dalju analizu ciljeva, načina na koji će se oni postići i mogućih rizika, daje i dokumentovani **proizvod** analitičkog postupka.

Logička matrica se sastoji od matrice s četiri kolone i četiri (ili više) redova, u kojima se sažeto prikazuju ključni elementi plana projekta, odnosno:

- Hijerarhija ciljeva projekta (opis projekta ili logika intervencije);
- Glavni spoljni faktori od ključnog značaja za uspjeh projekta (pretpostavke); i
- Način na koji će se postignuća projekta pratiti i ocjenjivati (pokazatelji i izvori provjere).

Uobičajena struktura logičke matrice prikazana je na slici 14.

Logička matrica pruža i osnovu na kojoj se utvrđuju zahtjevi za sredstvima (unosni/inputi) i troškovi (budžet).

Slika 14: Uobičajena struktura logičke matrice

Opis projekta	Pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
<p>Opšti cilj - Doprinos projekta ciljevima politike ili programa (učinak)</p>	<p>Kako mjeriti opšti cilj, uključujući količinu, kvalitet i vrijeme?</p>	<p>Na koji će se način prikupljati informacije, kada i ko će ih prikupljati?</p>	
<p>Svrha - Neposredne koristi za ciljnu grupu ili grupe</p>	<p>Kako mjeriti svrhu uključujući količinu, kvalitet i vrijeme?</p>	<p>Isto kao prethodno</p>	<p>Ako je svrha postignuta, koje pretpostavke moraju biti tačne da bi se postigao opšti cilj?</p>
<p>Rezultati - Opipljivi proizvodi ili usluge ostvareni projektom</p>	<p>Kako mjeriti rezultate uključujući količinu, kvalitet i vrijeme?</p>	<p>Isto kao prethodno</p>	<p>Ako su rezultati postignuti, koje se pretpostavke moraju pokazati tačnima da bi se postigla svrha?</p>
<p>Aktivnosti - Zadaci koje treba preduzeti radi ostvarenja željenih rezultata</p>			<p>Ako su aktivnosti završene, koje se pretpostavke moraju pokazati tačnima da bi se ostvarili rezultati?</p>

5.1.3 VEZA SA PROJEKTNIM CIKLUSOM I GLAVNIM DOKUMENTIMA UPC-A

Pristup logičke matrice (PLM) je osnovni alat koji se koristi u okviru upravljanja projektnim ciklusom.

- Koristi se u toku faze **identifikacije** u projektnom ciklusu kao pomoć u analizi postojećeg stanja, ispitivanja relevantnosti predloženog projekta i utvrđivanja potencijalnih ciljeva i strategija;
- Koristi se u toku faze **formulacije**; PLM podržava pripremu odgovarajućeg plana projekta s jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, strategijom za upravljanje rizicima i utvrđenim nivoima odgovornosti upravljanja u toku **realizacije**;
- Koristi se u toku sprovođenja projekta/programa; PLM pruža glavni alat upravljanja kao podršku u ugovaranju, operativnom planiranju i praćenju rada, i
- Koristi se u toku faze **evaluacije** i **revizije**; logička matrica pruža sažeti zapis onoga što je planirano (ciljeva, pokazatelja i glavnih pretpostavki), te time pruža osnovu za ocjenu učinka i uticaja.

Uobičajeni problem sa primjenom pristupa logičke matrice (naročito pripreme matrice) je taj da se ovaj postupak odvija zasebno od pripreme ostale potrebne projektne dokumentacije, poput rezimea identifikacije ili predloga za finansiranje (tj. kao naknadno razmišljanje).

To zatim ima za posledicu nedoslednost između sadržaja logičke matrice i opisa projekta sadržanog u tekstualnom dijelu glavnih dokumenata. Prvo bi se trebao primijeniti PLM, što bi tada osiguralo osnovni izvor informacija za kompletiranje potrebnih dokumenata UPC -a.

5.1.4 PRAKTIČNA PITANJA U PRIMJENI PRISTUPA LOGIČKE MATRICE

PLM ne nudi nikakva čudotvorna rješenja, ali kada se razumije i pametno primjenjuje, to je vrlo efikasan analitički i upravljački alat. Ali ne može zamijeniti iskustvo i profesionalno mišljenje, te mora isto tako biti dopunjen primjenom drugih specifičnih alata (poput ocjene institucionalne sposobnosti, ekonomske i finansijske analize, analize polova i procjene uticaja na životnu sredinu), a kroz primjenu funkcionalnih tehnika koje promovišu efikasno učešće zainteresovanih strana.

Proces primjene analitičkih alata PLM-a na participatoran način važan je jednako kao i izrada dokumentovane matrice. To je posebno tačno u kontekstu razvojnih projekata u kojima je vlasništvo nad projektom idejom od strane partnera koji učestvuju u implemetaciji često ključno za uspjeh implementacije projekta i održivost rezultata. Efikasan timski rad je od ključne važnosti.

Neke od prednosti i mogućih poteškoća povezanih s korišćenjem PLM -a sažeto su prikazane na slici 15.¹³

Kako bi se izbjegli uobičajeni problemi povezani sa primjenom PLM -a, korisnici bi trebali da:

Osiguraju da kolege i partneri dijele razumijevanje glavnih analitičkih načela i terminologije koja se koristi;

6. Naglase važnost procesa PLM-a kao i proizvoda matrice;

7. Pobrinu se da se koristi kao alat za promovisanje učešća zainteresovanih strana, dijaloga i dogovora oko obima projekta, umjesto da se nameću 'spoljni' koncepti i prioriteti;

8. Izbjegnju korišćenje matrice kao nacрта kroz koji se obavlja spoljna kontrola nad projektom;

9. Matricu tretiraju kao prezentacioni sažetak (neka bude jasna i sažeta); i

10. Razrade i revidiraju matricu kada se pojave nove informacije.

¹³ Prilagođeno iz Des Gasper, 'Logical Framework: A Critical Assessment', Institute of Social Studies'

Važno je i prepoznati da dok su osnovi koncepti na kojima počiva PLM relativno jednostavni, kvalitet proizvoda prije svega zavisi od vještina i iskustva onih koji su uključeni u njegovu primjenu.

Slika 15. - Prednosti i uobičajeni problemi sa primjenom PLM-a

Element	Prednosti	Uobičajeni problemi/ poteškoće
Analiza problema i utvrđivanje ciljeva	<ul style="list-style-type: none"> • Zahtijeva sistemsku analizu problema, uključujući i uzročno-posljedične odnose • Pruža logičnu vezu između sredstava i ciljeva • Stavlja projekat u širi razvojni kontekst (opšti cilj i svrha) • Podstiče ispitivanje rizika i odgovornosti menadžmenta za rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> • Postizanje konsenzusa o prioritetnim problemima • Postizanje konsenzusa o ciljevima projekta • Svođenje ciljeva na pojednostavljeni linearni redosled • Neodgovarajući nivo detalja (previše/ premalo)
Pokazatelji i izvori provjere	<ul style="list-style-type: none"> • Zahtijeva analizu načina na koji se mjeri postizanje ciljeva, i u smislu količine i u smislu kvaliteta • Pomaže u poboljšanju jasnoće i specifičnosti ciljeva • Pomaže u uspostavljanju okvira nadzora i ocjenjivanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pronalaženje mjerljivih i praktičnih pokazatelja • za ciljeve višeg nivoa i za projekte s ciljevima 'izgradnje kapaciteta' i 'procesa' • Utvrđivanje nerealnih ciljeva prerano u postupku planiranja • Oslanjanje na 'izvještaje o projektu' kao na glavni 'izvor provjere', bez navođenja otkuda potrebne informacije u stvari dolaze, ko bi ih trebao prikupljati i koliko često
Format i primjena	<ul style="list-style-type: none"> • Povezuje analizu problema s određivanjem ciljeva • Naglašava važnost analize zainteresovanih strana za određivanje 'čiji su problemi' i 'ko ima koristi' • Vizualno pristupačan i relativno lak za razumijevanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Pripremljeni mehanički kao birokratski zahtjev za popunjavanjem obrazaca, • nije povezano s analizom problema, određivanjem ciljeva ili izborom strategije • Koristi se kao sredstvo kontrole od vrha prema dnu • previše se strogo primjenjuje • Može demotivisati osoblje koje nije upoznato sa glavnim pojmovima • Postaje 'fetiš' umjesto pomoć

5.1.5 DVIJE GLAVNE FAZE

Izrada logičke matrice ima dvije glavne faze, **analizu** i **planiranje**, koje se odvijaju progresivno tokom faze identifikacije i faze formulacije u projektnom ciklusu:

Postoje četiri glavna elementa **faze analize**, odnosno:

1. Analiza zainteresovanih strana, uključujući preliminarnu ocjenu institucionalnih kapaciteta, analizu polova i potreba ostalih ranjivih grupa poput osoba s invaliditetom (profil glavnih 'igrača');
2. Analiza problema (profil glavnih problema uključuje odnose uzroka i posljedica);
3. Analiza pojedinačnih ciljeva (slika poboljšanog stanja u budućnosti); i
4. Analiza strategija (poredjenje raznih mogućnosti za rješavanje predmetnog stanja).

Ovu analizu treba sprovoditi kao proces učenja koji se ponavlja, a ne kao jednostavan niz linearnih 'koraka'. Na primjer, dok se analiza zainteresovanih strana mora sprovesti dovoljno rano u procesu, ona se mora pregledati i poboljšavati kako budu postavljana nova pitanja i kako se pojavljuju nove informacije.

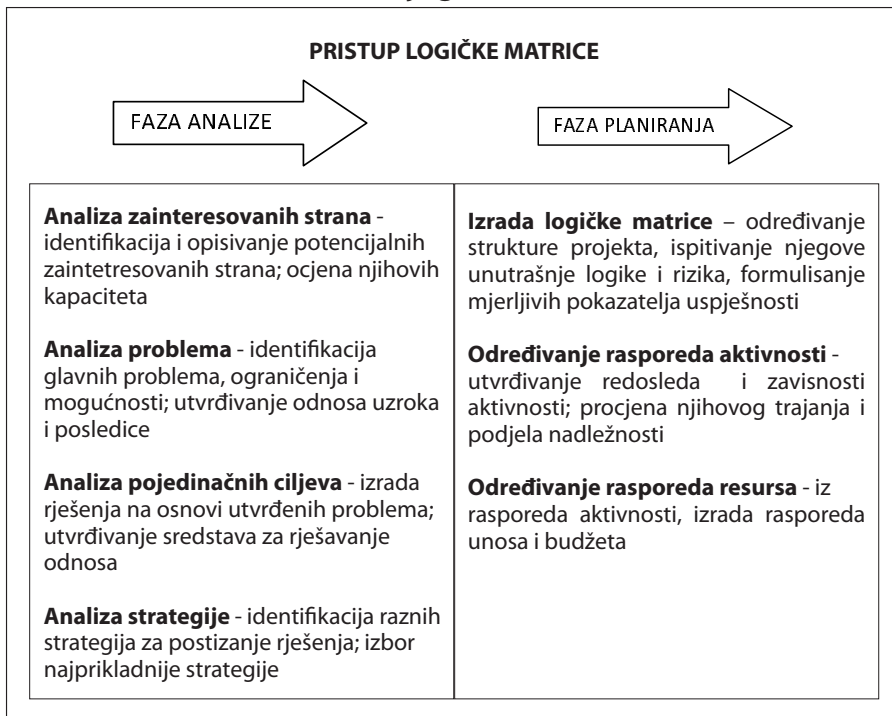
U **fazi planiranja** rezultati analize se prenose u praktičan, operativan plan spreman za implementaciju. U ovoj se fazi se:

- priprema logička matrica, koja zahtijeva dodatnu analizu i poboljšanje ideja;
- definišu i planiraju zahtjevi za aktivnostima i resursima, i
- priprema budžet.

I ovo je proces koji se ponavlja jer može biti potrebno pregledati i revidirati obim projektnih aktivnosti i očekivanih rezultata nakon što uticaji resursa i budžet postanu jasniji.

Slika 16. sažeto prikazuje ove dvije faze PLMa.

Slika 16. - Dvije glavne faze PLM-a



5.2 FAZA ANALIZE

5.2.1 PRIPREMNA ANALIZA

Prije no što započne detaljan analitički rad sa grupama zainteresovanih strana (rad na terenu), važno je da oni koji su uključeni u identifikaciju i formulaciju projekata budu dovoljno svjesni konteksta politike, sektorskog i institucionalnog konteksta unutar kojeg sprovode svoj rad.

Glavni dokumenti na koje se treba pozvati uključivali bi strateške dokumente EK za pojedinu zemlju i relevantne dokumente razvojne politike vlade partnera, poput strategije za smanjenje siromaštva i/ili dokumenata sektorske politike.

Predmet i dubina ove preliminarne analize zavisice prije svega od toga koliko je informacija već dostupno kao i od njihovog kvaliteta. Generalno

sprovođenje “nove” analize razvojnih/sektorskih politika ili šireg institucionalnog okvira ne bi trebao biti zadatak svakog pojedinog tima za planiranje projekata, umjesto toga trebali bi pristupiti postojećim informacijama, a zatim raditi na tome da razvoj projektne ideje uzme u obzir elemente okruženja u kojem djeluju.

5.2.2 ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

Svrha i glavni koraci

Svi pojedinci, grupe ljudi, institucije ili preduzeća koja mogu imati značajan interes za uspjeh ili neuspjeh projekta (bilo kao oni koji implementiraju projekt, facilitatori, korisnici ili oni koji mu se protive) definišu se kao **‘zainteresovane strane’**. Glavna premisa iza analize zainteresovanih strana je da razne grupe imaju različite probleme, sposobnosti i interese, koje treba jasno razumjeti i prepoznati u postupku određivanja problema, utvrđivanja ciljeva i izbora strategije.

Glavna pitanja koja se postavljaju analizom zainteresovanih strana su stoga ‘čije probleme ili mogućnosti analiziramo?’ i ‘Ko će od predložene projektne intervencije imati koristi ili će izgubiti, i na koji način?’ Krajnji cilj je da se pomogne u postizanju socijalne, ekonomske i institucionalne koristi projekta za ciljne grupe i krajnje korisnike i da se smanje potencijalni negativni uticaji (uključujući sukob zainteresovanih strana).

Glavni koraci uključeni u analizu zainteresovanih strana su:

1. Utvrditi opšti razvojni problem ili mogućnost koji se rješavaju/ razmatraju;
2. Utvrditi sve one grupe koje imaju značajan interes za (potencijalni) projekt;
3. Istražiti njihove uloge, različite interese, relativnu snagu i sposobnost za učesće (prednosti i slabosti);
4. Utvrditi razmjer saradnje ili sukoba u odnosima između zainteresovanih strana; i

5. Protumačiti nalaze analize i unijeti relevantne informacije u projektno rješenje kako bi se pomoglo da se osigura da (i) resursi budu odgovarajuće usmjereni kako bi ispunili ciljeve raspodjele/jednakosti i zadovoljili potrebe prioriternih grupa, (ii) strukture upravljanja i koordinacije budu adekvatne za promovisanje vlasništva zainteresovanih strana nad projektom i učešće zainteresovanih strana; (iii) sukobi interesa zainteresovanih strana budu prepoznati i jasno riješeni prilikom definisanja projekta.

U kontekstu razvojnih projekata, glavna svrha analize zainteresovanih strana je razumjeti i riješiti probleme raspodjele/jednakosti, naročito u kontekstu efikasnog rješavanja potreba ranjivih grupa (poput siromašnih, žena i djece i osoba s invaliditetom). Analiza polova je stoga osnovni element analize zainteresovanih strana, čiji je cilj pomoći u promovisanju jednakog pristupa koristima projekta. Smjernice o sprovođenju analize polova navedene su u Dodatku 2.

Napomena o terminologiji

Razne ključne riječi koriste se za razlikovanje između raznih vrsta zainteresovanih strana. Slijedi pregled terminologije koja se koristi u kontekstu EK:

1. **Zainteresovane strane:** Pojedinci i institucije koje mogu- neposredno ili posredno, pozitivno ili negativno - uticati ili biti pod uticajem projekta ili programa.

2. **Korisnici:** su oni koji imaju koristi na bilo koji način od realizacije projekta.

Razlika se može napraviti između:

(a) **Ciljna grupa ili grupe:** Grupa/ tijelo na koje će projekt neposredno pozitivno uticati na nivou svrhe projekta. Ovo može uključivati osoblje partnerskih organizacija;

(b) **Krajnji korisnici:** Oni koji imaju koristi od projekta dugoročno na nivou društva ili sektora uopšteno, npr. "djeca" zbog povećane potrošnje za zdravlje i obrazovanje, "potrošači" zbog poboljšane poljoprivredne proizvodnje i plasmana na tržište.

3. **Projektni partneri:** Oni koji implementiraju projekt u zemlji (koji su ujedno i zainteresovane strane, a mogu biti ciljna grupa).

Alati za sprovođenje analize zainteresovanih strana

Kao podrška analizi zainteresovanih strana mogu se koristiti razni alati. Neki predlozi mogućih alata opisani su dalje u tekstu, i to:

1. Matrica analize zainteresovanih strana
2. SWOT analiza
3. Venovi dijagrami; i
4. Radijalni dijagrami.

Pri korišćenju bilo kojeg od ovih alata na kvalitet dobijenih informacija značajno će uticati proces prikupljanja informacija. U tom pogledu efikasno korišćenje participatornih metoda planiranja i alata facilitiranja grupom može pomoći u osiguravanju da pogledi i perspektive raznih grupa zainteresovanih strana budu adekvatno zastupljeni i shvaćeni.

Naniže prikazani primjeri, razvijeni kroz faze PLM-a u ovom odjeljku Smjernica, zasnivaju se na pitanjima zagađene rečne vode i uticaja koje to zagađenje ima na dohodak i zdravlje.

1. Matrica analize zainteresovanih strana- na koji način na njih utiče opšti problem ili mogućnost?

Primjer obrasca matrice analize zainteresovanih strana prikazan je na slici 17.

Vrsta informacija koje se prikupljaju, analiziraju i prikazuju u kolonama ove matrice mogu se prilagoditi kako bi ispunile potrebe raznih okolnosti.

Na primjer, mogu se dodati dodatne kolone kako bi se posebno bavili različitim interesima žena i muškaraca. Takođe, pri detaljnijoj analizi potencijalnih ciljeva (u kasnijoj fazi planiranja projekta), veću pažnju treba posvetiti analizi potencijalnih koristi i troškova predložene intervencije za razne grupe zainteresovanih strana.

Slika 17. - Matrica analize zainteresovanih strana

Zainteresovana strana i osnovne karakteristike	Interesi i kako na njih utiče problem ili problemi	Sposobnost i motivacija u svrhu promjene	Moguće mjere za rješavanje interesa zainteresovanih strana
<p>Ribarske porodice: Oko 20.000 porodica, slabijeg imovinskog stanja, malo porodično preduzetništvo, organizovani u neformalne zadruge, žene aktivno uključene u preradi i plasmanu ribe na tržište</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Održati i poboljšati njihova sredstva za život • Zagađenje loše utiče na količinu i kvalitet ulova • Loš uticaj na zdravlje porodica, naročito djece i majki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Snažan interes za mjere kontrole zagađenja • Ograničen politički uticaj s obzirom na slabu organizacionu strukturu 	<ul style="list-style-type: none"> • Podržati sposobnost organizovanja i lobiranja • Sprovesti mjere kontrole industrijskog zagađenja • Utvrditi/razviti alternativne izvore prihoda za žene i muškarce
<p>Industrija X: Velika industrijska aktivnost, loše regulisana i bez sindikata, uticajna interesna grupa, loš ekološki trag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Održavanje/ povećanje dobiti • Određena briga za sliku u javnosti • Briga o troškovima ako se budu sprovodili propisi o zaštiti životne sredine 	<ul style="list-style-type: none"> • Imaju finansijske i tehničke resurse za primjenu novih čistijih tehnologija • Ograničena postojeća motivacija za promjenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Povećati svijest o socijalnom i ekološkom uticaju • Pokrenuti politički pritisak kako bi se uticalo na ponašanje industrije • Pojačati i sprovesti zakone o zaštiti životne sredine
<p>Domaćinstva: Oko 150.000 domaćinstava ispuštaju otpad i otpadne vode u rijeku, iz koje ujedno uzimaju nešto vode za piće i iz koje jedu ribu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Svjesni industrijskog zagađenja i uticaja na kvalitet vode • Žele odlagati vlastiti otpad dalje od domaćinstava • Žele pristup čistoj vodi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograničeno razumijevanje uticaja koji odlaganje njihovog vlastitog otpada/ otpadnih voda ima na zdravlje • Mogućnost eikasnijeg lobiranja kod državnih organa • Čini se da su spremni da plate za bolje usluge upravljanja otpadom 	<ul style="list-style-type: none"> • Podići svijest domaćinstava o posledicama njihovih vlastitih postupaka u odlaganju otpada • Raditi sa zajednicama i lokalnom upravom na rješavanju pitanja vode i čistoće
<p>Agencija za zaštitu Životne sredine: ltd.</p>	<p>itd</p>	<p>itd</p>	<p>itd</p>

2. SWOT analiza

SWOT analiza (prednosti, slabosti, mogućnosti i opasnosti) koristi se za analizu unutrašnjih prednosti i slabosti neke organizacije i spoljnih mogućnosti i opasnosti sa kojima se ta organizacija suočava. Može se koristiti ili kao alat za opštu analizu, ili kao uvid u način na koji bi neka organizacija mogla riješiti određeni problem ili izazov.

Kvalitet informacija koje se dobiju korišćenjem ovog alata zavisi (kao i uvijek) od toga ko je uključen i na koji se način upravlja tim postupkom - u osnovi samo pruža strukturu i temu za raspravu.

SWOT analiza se sprovodi u tri glavne faze, odnosno:

1. Predlažu se ideje o unutrašnjim prednostima i slabostima neke grupe ili organizacije, kao i o spoljnim mogućnostima i opasnostima;
2. Stanje se analizira tako što se traže načini na koje se prednosti te grupe/organizacije mogu iskoristiti kako bi se prebrodile utvrđene slabosti i iskoristile mogućnosti za smanjenje opasnosti; i
3. Formuliraju se strategija za unošenje poboljšanja (a zatim se dalje razvija pomoću nekoliko dodatnih analitičkih alata za planiranje).

Primjer SWOT matrice, u kojoj se dalje analizira sposobnost ribarskih zadruga za zastupanje interesa svojih članova i upravljanje promjenom, prikazan je na slici 18.:

Slika 18. - SWOT matrica

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• Lokalno zasnovano i dosta široko članstvo• Usmjereno na posebna pitanja relativno homogene grupe• Zastupljeni su i muškarci i žene• Pružaju osnovna sredstva kreditiranja malog razmjera	<ul style="list-style-type: none">• Ograničena sposobnost vještina lobiranja i upravljanja životnom sredinom• Nedostatak formalnog osnivanja i nejasan pravni status• Slabe veze s drugim organizacijama• Unutrašnja neslaganja o ograničavanju ribolovne aktivnosti kao odgovor na smanjenje ribolovnog fonda
Mogućnosti	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none">• Sve veća javna/politička briga za uticaj nekontrolisanog odlaganja otpada na zdravlje• Novo državno zakonodavstvo o zaštiti životne sredine u izradi - u velikoj mjeri usmjereno na prisiljavanje zagađivača na plaćanje• Rijeka je potencijalno bogata resursima za lokalnu potrošnju i prodaju• Razvijaju se nova tržišta za ribu i riblje proizvode zbog poboljšane saobraćajne infrastrukture do obližnjih naseljenih središta	<ul style="list-style-type: none">• Politički uticaj industrijskih lobističkih skupina koje se protive strožim zakonima za zaštitu životne sredine (odnosno odlaganje otpada)• Novo zakonodavstvo o zaštiti životne sredine može uticati na pristup tradicionalnim ribolovnim terenima i metodama ribolova koje se mogu primijeniti

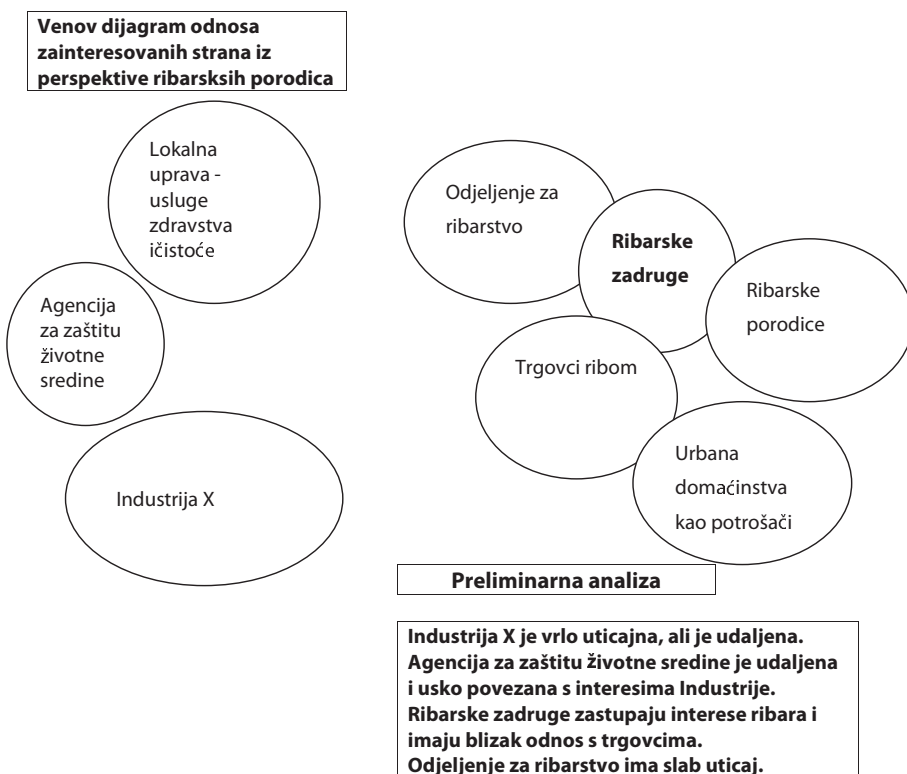
3. Venovi dijagrami - odnosi između grupa/organizacija zainteresovanih strana

Venovi dijagrami se kreiraju radi analize i prikaza vrste odnosa između glavnih zainteresovanih strana. Veličina kruga koji se koristi može ukazati na relativnu moć/uticaj svake grupe/organizacije, dok se prostorno razdvajanje koristi kao naznaka relativne snage ili slabosti funkcionalnog odnosa/interakcije između grupa/organizacija.

Venovi dijagrami se obično koriste kao participatorni alat za planiranje sa ciljnim grupama, kako bi im se pomoglo u izražavanju njihovog shvatanja takvih odnosa. Venovi dijagrami mogu se koristiti i za analizu i naglašavanje potencijalnih sukoba između raznih grupa zainteresovanih strana.

Primjer Venovog dijagrama prikazan je na slici 19.

Slika 19 – Venov dijagram



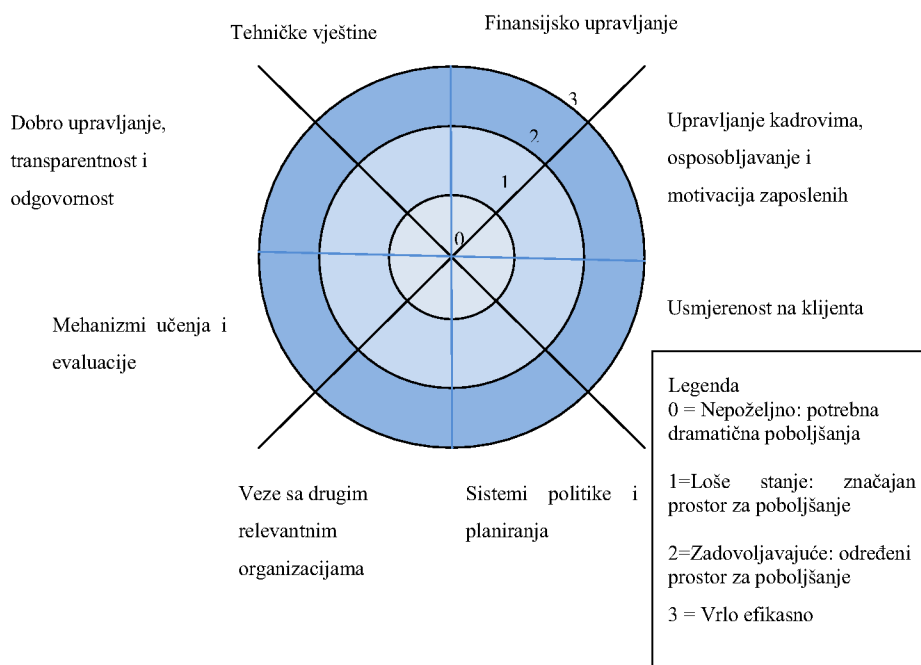
4. Radijalni dijagrami – kapaciteti zainteresovanih strana/institucionalni kapaciteti

Radijalni dijagrami se mogu koristiti kao pomoć u analizi, oni pružaju vizuelni prikaz institucionalnih kapaciteta. Prikupljanje relevantnih informacija može se sprovesti pomoću raznih alata, uključujući provjeru administrativne evidencije i izvještaja o upravljanju, razgovora s osobljem i klijentima, i posmatranjem rada/aktivnosti 'na terenu'.

Primjer analize Agencije za zaštitu životne sredine prikazan je na slici 20. On ukazuje na to da:

- Agencija ima relativno snažne vještine/sposobnost tehničkog i finansijskog upravljanja, i da su njeni sistemi politika i planiranja takođe dosta snažni.

Slika 20 - Radijalni dijagram
Radijalni dijagram organizacionih kapaciteta - Agencija za zaštitu životne sredine



- Ali, agencija ima neke ključne nedostatke u smislu transparentnosti i odgovornosti, kao i odnosa s drugim agencijama i sa vlastitim klijentima. To ukazuje na to da su ključna ograničenja kapaciteta ove agencije da doprinese rješavanju problema lošeg kvaliteta rečne vode više povezana s organizacionom kulturom i prioritetima upravljanja nego sa tehničkim vještinama ili osnovnim znanjima o upravljanju.

Povezivanje analize zainteresovanih strana i sljedeći koraci

Analiza zainteresovanih strana i analiza problema usko su povezane kao dio početne "Analize stanja". U praksi bi se, u stvari, trebale sprovoditi 'u tandemu' umjesto 'jedna poslije druge'.

Svi sledeći koraci potrebni za pripremu logičke matrice trebali bi takođe da budu povezani sa analizom zainteresovanih strana, čime ona postaje trajna referentna tačka. Analiza zainteresovanih strana je učestali postupak koji se razvija kroz sve faze PLM-a, ali i kroz informisane odluke u svim fazama kako analize tako i planiranja/defnisanja projekta.

Kad god je potrebno napraviti reviziju logičke matrice, potrebno je ponovo razmotriti i analizu zainteresovanih strana, jer se okruženje zainteresovanih strana uključenih u projekat s vremenom razvija. Zbog toga analiza zainteresovanih strana nije izolovan analitički korak već proces.

5.2.3 ANALIZA PROBLEMA

Analiza problema određuje negativne aspekte postojećeg stanja i utvrđuje odnose 'uzroka i posledice' između identifikovanih problema.

Analiza problema uključuje tri glavna koraka:

1. Defnisanje okvira i predmeta analize;
2. Određivanje glavnih problema sa kojima se suočavaju ciljne grupe i korisnici (šta je problem ili problemi? Čiji su problemi?); i
3. Vizualizacija problema u obliku dijagrama, koji se naziva "problem-sko stablo" ili "hijerarhija problema" kako bi se pomoglo u analizi i razjašnjenju uzročno-posledičnih odnosa.

Analiza se prikazuje u dijagramskom obliku (pogledajte sliku 21), koji na vrhu prikazuje posledice problema, a njegove uzroke ispod njih. Analiza ima za cilj da odredi stvarna 'uska grla' kojima zainteresovane strane pridaju visok prioritet, a koja žele savladati. Jasna analiza problema tako pruža čvrstu osnovu na kojoj se razvija niz relevantnih i usmjerenih ciljeva projekta.

KAKO USPOSTAVITI PROBLEMSKO STABLO

Kreiranje problemskog stabla trebalo bi, idealno, da se sprovede kao participatorni grupni događaj.

Kreiranje problemskog stabla zahtijeva korišćenje pojedinačnih listova papira ili kartica na kojima se ispisuju pojedinačne problemske izjave, koje se zatim mogu sortirati u uzročno-posledične odnose na vizuelnom prikazu.

Korak 1: Cilj prvog koraka je otvoreno razmišljanje o problemima koje zainteresovane strane smatraju prioriternima.

Prvi korak može biti ili potpuno otvoren (bez unaprijed pretpostavljenih pojmova o tome koji bi mogli biti prioriterni briga/problema zainteresovanih strana), ili više usmjeren, kroz određivanje visoko prioriternog 'poznatog' problema ili cilja (npr. bolji kvalitet rečne vode) na osnovu preliminarne analize postojećih informacija i početnih konsultacija sa zainteresovanim stranama.

Korak 2: Iz problema identifikovanih u toku razmišljanja o problemima (brainstorming-a), treba odabrati pojedinačni početni problem.

Korak 3: Tražiti probleme povezane s početnim problemom

Korak 4: Početi sa uspostavljanjem hijerarhije uzroka i posledica:

- Problemi koji direktno uzrokuju početni problem navode se ispod
- Problemi koji su direktna posledica početnog problema navode se iznad

Korak 5: Svi ostali problemi se zatim sortiraju na isti način - pri čemu je vodeće pitanje 'šta to uzrokuje?' Ako postoje dva ili više uzroka koji zajedno izazivaju neku posledicu, staviti ih na isti nivo u dijagramu.

Korak 6: Povezati probleme pomoću strelica uzroka i posledica - čime se jasno pokazuju glavne veze.

Korak 7: Pregledati dijagram i provjeriti njegovu valjanost i potpunost. Zapitati se/pitati grupu - 'postoje li još neki važni problemi koji nisu spomenuti?' Ako postoje, navesti probleme i unijeti ih na odgovarajuće mjesto u dijagramu.

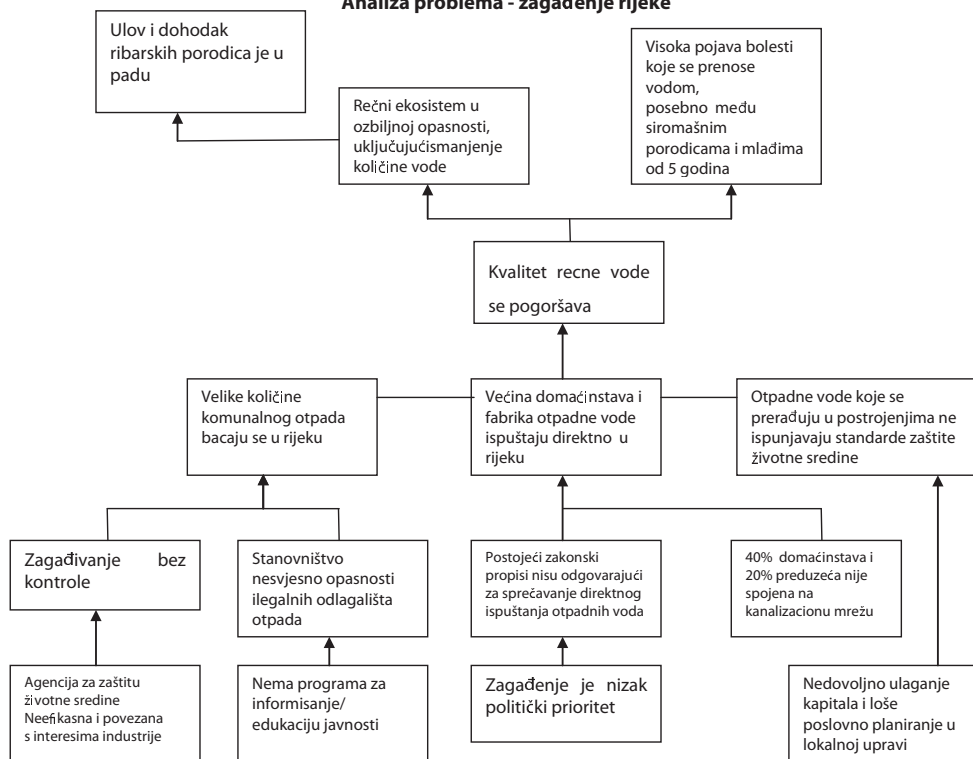
Korak 8.: Kopirati dijagram na list papira koji će se čuvati kao zabilješka, i podijeliti (prema potrebi) za dalje primjedbe/informacije.

Važne napomene o korišćenju problemskog stabla su:

- Kvalitet neposrednog rezultata odrediće oni koji su uključeni u analizu, kao i vještine facilitatora. Uključivanje predstavnika zainteresovanih strana sa odgovarajućim znanjem i vještinama je ključno;
- Radionice koje uključuju do 25 osoba odgovarajući su forum za izradu problemskog stabla, analiziranje rezultata, kao i za predlaganje sledećih koraka;
- Može biti potrebno da se preduzme nekoliko odvojenih analiza problemskog stabla sa različitim grupama zainteresovanih strana, kako bi se pomoglo da se utvrde različite perspektive i kako se prioriteti mijenjaju;
- Proces je važan kao i proizvod. Rad na njemu treba smatrati iskustvom iz kojeg svi uključeni uče, kao i prilikom za izražavanje različitih pogleda i interesa; i
- Proizvod rada (problemsko stablo) trebalo bi da pruži čvrstu, ali pojednostavljenu verziju stvarnosti. Ako je previše složen, vjerovatno će biti manje koristan u usmjeravanju sljedećih koraka u analizi. Problemsko stablo ne može (i ne treba) da sadrži i da objašnjava složenosti svakog uzročno-posledičnog odnosa koji se može identifikovati.

Kada je dovršeno, problemsko stablo predstavlja sažetu sliku postojećeg negativnog stanja. U mnogo aspekata analiza problema je najvažnija faza projektnog planiranja jer ona usmjerava sve sljedeće analize i odlučivanje o prioritetima.

Slika 21. Primjer problemskog stabla
Analiza problema - zagađenje rijeke



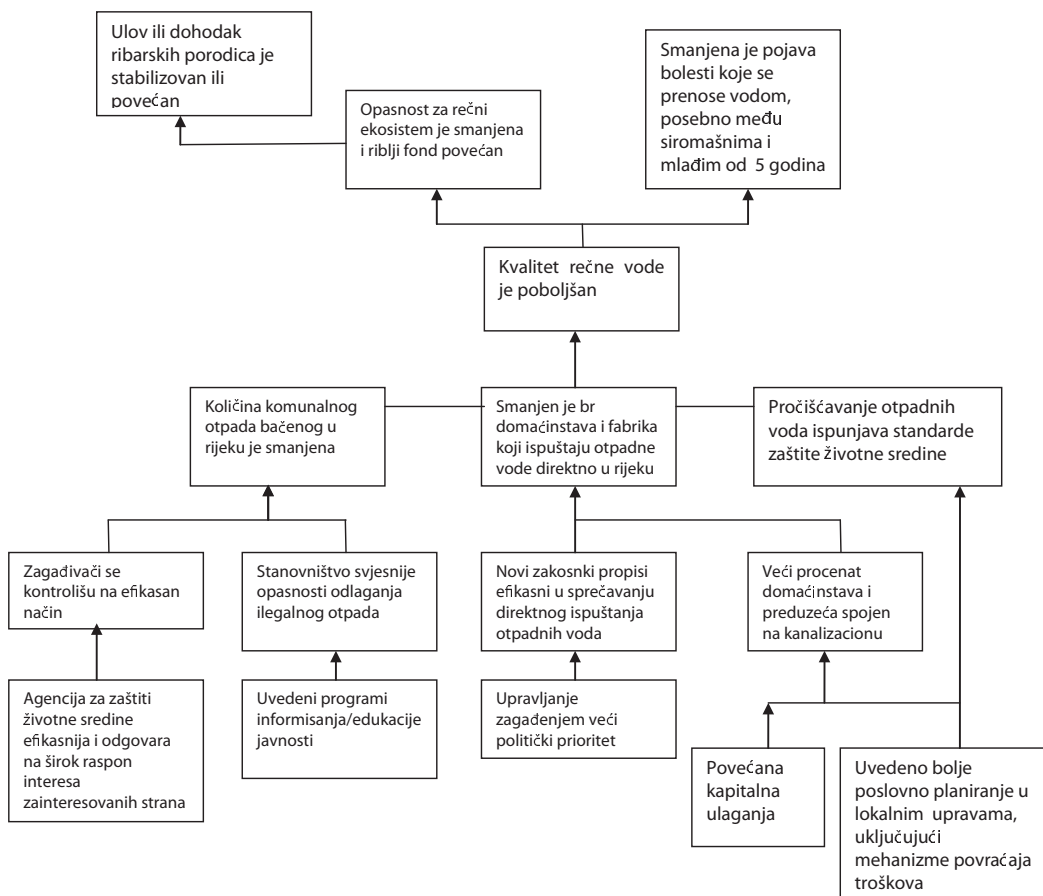
5.2.4 ANALIZA CILJEVA

Analiza ciljeva je metodološki pristup koji se koristi za:

- Opis stanja u budućnosti nakon što se riješe utvrđeni problemi;
- Provjeru hijerarhije ciljeva; i
- Ilustraciju odnosa sredstva i ciljeva u obliku dijagrama.

'Negativna stanja' problemskog stabla pretvaraju se u rješenja, izražena kao 'pozitivna postignuća'. Na primjer, 'kvalitet rečne vode se pogoršava' pretvara se u 'kvaliteta rečne vode se poboljšava'. Ta pozitivna postignuća su u stvari ciljevi, a predstavljeni su u dijagramu ciljeva kojim se prikazuje **hijerarhija sredstava/ ciljeva** (pogledajte sliku 22.). Na ovom dijagramu pokušava se pružiti jasan pregled željenog budućeg stanja.

**Slika 22. Stablo ciljeva
Zagađenje rijeke**



Glavni koraci u ovom procesu su prikazani na sljedeći način:

Korak 1: Preformulirati sva negativna stanja analize problema u pozitivna stanja koja su:

- poželjna
- realno ostvariva

Korak 2: Provjeriti odnose sredstva-cilja kako bi se osigurala valjanost i potpunost hijerarhije (uzročnopsledični odnosi se pretvaraju u veze sredstava-ciljeva).

Korak 3: Ako je potrebno:

- revidirati izjave
- dodati nove ciljeve ako se oni čine relevantnim i potrebnim za postizanje cilja na sledećem većem nivou
- izbrisati ciljeve koji se čine neprikladnim ili nepotrebnim.

Ponovo, analizu ciljeva treba sprovesti kroz odgovarajuće konsultacije s glavnim grupama zainteresovanih strana. Takođe treba uzeti u obzir i informacije koje su prethodno dobijene sprovođenjem analize zainteresovanih strana (uključujući ocjenu sposobnosti - pogledajte i Odjeljak 6. ovih Smjernica). Ovo bi trebalo pomoći u:

- Razmatranju prioriteta;
- Ocjeni koliko bi ostvarenje nekih ciljeva moglo biti realno; i
- Određivanju dodatnih sredstava koja bi mogla biti potrebna za postizanje željenih ciljeva.

Kada se dovrši, stablo ciljeva nudi prikaz željenog budućeg stanja, uključujući i indikativna sredstva pomoću kojih se mogu postići krajnji ciljevi.

Kao i problemsko stablo, stablo ciljeva treba da pruži pojednostavljen, ali čvrst prikaz stvarnosti. Ono je jednostavno alat za pomoć u analizi i predstavljanju ideja. Njegova glavna snaga je da analiza potencijalnih projektnih ciljeva bude čvrsto zasnovana na rješavanju niza jasno određenih prioritarnih problema.

5.2.5 ANALIZA STRATEGIJA

Tokom procesa analize zainteresovanih strana, analize problema i određivanja potencijalnih projektnih ciljeva, vodiće se diskusija i o mišljenjima o potencijalnim prednostima ili poteškoćama povezanim sa rješavanjem problema na različite načine. Potrebno je ta pitanja i mogućnosti potpunije razmotriti kako bi se pomoglo u određivanju vjerovatnog obima projekta prije nego što se predje na detaljniji rad na izradi.

Vrsta pitanja koja treba postaviti i na koja treba dati odgovore u ovoj fazi mogu uključiti:

- Treba li rešavati sve utvrđene probleme i/ili ciljeve, ili samo nekoliko odabranih?
- Koje su pozitivne mogućnosti na koje se može osloniti (npr. iz SWOT analize)?
- Koja je kombinacija intervencija koje će najvjerovatnije donijeti željene rezultate i promovisati održivost koristi?
- Na koji način je najbolje podržati lokalno vlasništvo nad projektom, uključujući razvoj kapaciteta lokalnih institucija?
- Koje su vjerovatne implikacije kapitalnih i povratnih troškova raznih mogućih intervencija, i šta se realno može priuštiti?
- Koja je najekonomičnija mogućnost ili mogućnosti?
- Koja će strategija najpozitivnije uticati na rješavanje potreba siromašnih i ostalih identifikovanih ranjivih grupa?
- Na koji je način najbolje ublažiti ili izbjeći potencijalne negativne uticaje na životnu sredinu?

Ova analitička faza je u određenom smislu najteža i predstavlja najveći izazov, jer uključuje sintezu znatne količine informacija, a zatim i donošenje složene odluke o najboljoj strategiji implementacije (ili strategijama).

U praksi je često potrebno napraviti određeni broj kompromisa kako bi se uspostavila ravnoteža između različitih interesa zainteresovanih strana, političkih zahtjeva i praktičnih ograničenja poput vjerovatne dostupnosti sredstava.

Ali, zadatak je lakši ako postoji dogovorena grupa kriterijuma prema kojima se ocjenjuju koristi različitih mogućnosti intervencija. Glavni kriterijumi za izbor strategije mogu uključiti:

- Očekivani doprinos glavnim ciljevima politike, poput smanjenja siromaštva ili ekonomske integracije
- Koristi za ciljne grupe - uključujući žene i muškarce, mlade i stare, osobe s invaliditetom i sposobne, itd.
- Komplementarnost s drugim tekućim ili planiranim programima ili projektima
- Implikacije kapitalnih i operativnih troškova, i lokalnu sposobnost da se pokriju povratni troškovi
- Finansijske i ekonomske troškove i koristi
- Doprinos izgradnji institucionalnih kapaciteta
- Tehničku izvodljivost
- Uticaj na životnu sredinu.

Korišćenje ovih kriterijuma će pomoći u utvrđivanju onoga što bi trebalo ili što bi se moglo uključiti u predmet projekta, i onoga što se ne treba ili ne može uključiti.

Odabrana strategija će se zatim koristiti kao pomoć u formulisanju prve kolone logičke matrice, a naročito će pomoći u određivanju opšteg cilja, svrhe i potencijalnih rezultata projekta.

U primjeru prikazanom na slici 23, izbor je napravljen kako bi se projekt prije svega usmjerio na strategiju **otpadnih voda**, zbog (i) drugog planiranog projekta koji radi sa Agencijom za zaštitu životne sredine, (ii) pozitivne analize troškova i koristi poboljšanja postrojenja za preradu otpadnih voda i sprovođenje mehanizama za povraćaj troškova za proširenje kanalizacione mreže, (iii) entuzijazma lokalne uprave da poboljša svoju sposobnost planiranja i upravljanja sistemima za odlaganje otpadnih voda; i (iv) najviših iznosa indikativnog budžeta koji zahtijevaju da se načine izbori u odnosu na prioritete podrške EK.

5.3 FAZA PLANIRANJA

5.3.1 FORMAT MATRICE, TERMINOLOGIJA I PROCES IZRADE

Uvod

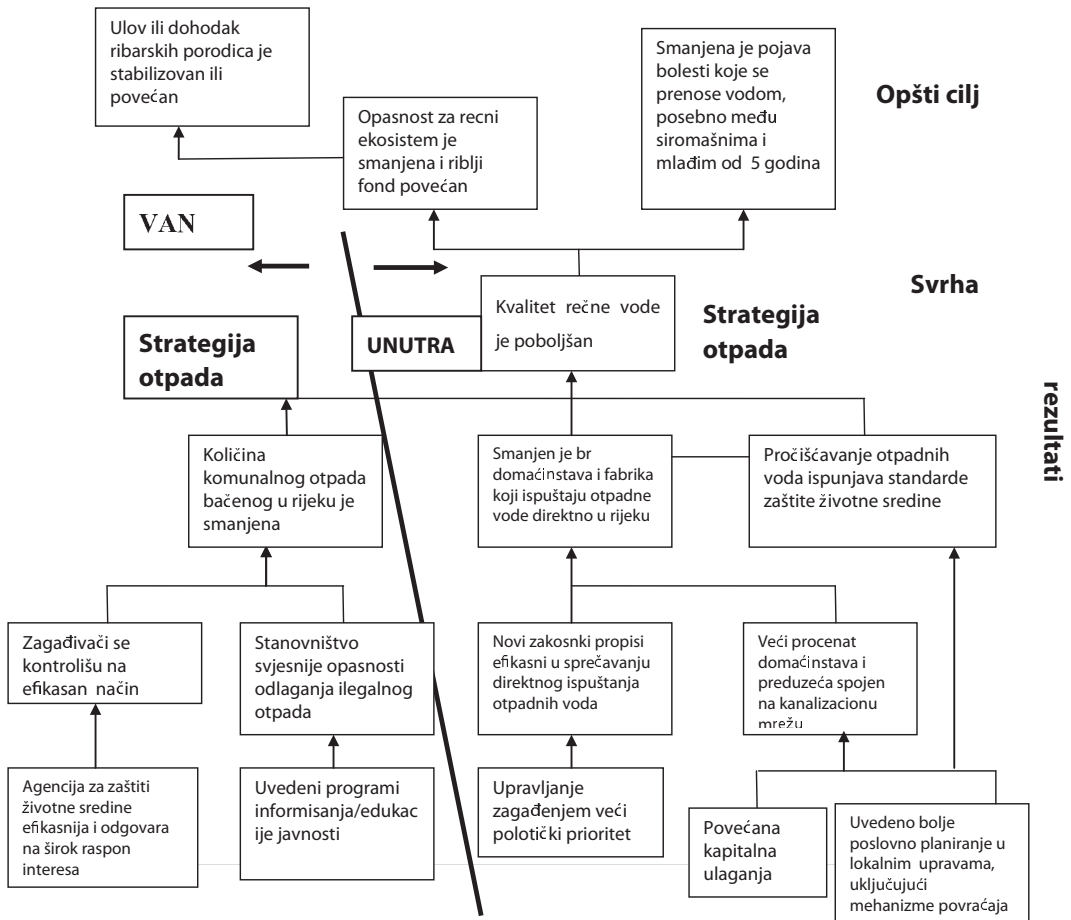
Rezultati analize zainteresovanih strana, problema, ciljeva i strategije koriste se kao osnova za izradu logičke matrice. Matrica treba da prikaz projektnog rješenja, i generalno bi trebala da ima između 1 i 4 stranice. 'Dužina' matrice zavisi od veličine i složenosti projekta, kao i načina na koji su brojni nivoi 'ciljeva' uključeni u matricu.

U principu se preporučuje da matrica uključi samo opšti cilj, svrhu i rezultate projekta, a da se indikativne aktivnosti opišu/dokumentuju posebno (odnosno uz korišćenje rasporeda aktivnosti). Glavni razlozi za to su:

- Treba zadržati logičku matricu usmjerenu na rezultate, svrhu i opšti cilj (zasnovana na rezultatima);
- Aktivnosti treba redovno pregledati i mijenjati (stalna odgovornost menadžmenta), a njihovo unošenje u matricu mora se revidirati češće nego što je to često slučaj, kako bi ostala 'aktuelna i relevantna'; i
- Indikativne aktivnosti je često bolje prikazati zasebno, bilo pomoću Gantovog grafikona i/ili opisa aktivnosti u popratnom tekstu. Indikativne aktivnosti bi ipak trebale biti jasno povezane s planiranim rezultatima kroz odgovarajuću primjenu referentnih brojeva (primjer se nalazi u odjeljku 5.3.2, slika 27.).

Slično tome, preporučljivo je da sredstva i troškovi (podaci o unosima i budžetu) ne budu uključeni u format logičke matrice. Ovo je napuštanje ranije prakse EK, no sve više postaje jasno da sam format matrice nije prikladan za osiguranje korisnog prikaza sredstava i troškova te da postoje prikladniji načini/mjesta na kojima se može prikazati ta informacija.

Slika 23 Izbor strategije



Ali, iako se preporučuje da aktivnosti, sredstva/resursi ili troškovi ne budu uključeni u samu matricu, važnost procesa razmišljanja - logičkog povezivanja rezultata sa aktivnostima, resursima i troškovima - i dalje ostaje. Ključni moment koji treba imati na umu je da je važan kvalitet razmišljanja i analize, a ne samo pridržavanje nekog posebnog obrasca.

Format i terminologija

Osnovna matrica sastoji se od četiri kolone i nekoliko redova (obično tri ili četiri reda)¹. Opis vrste informacija sadržanih u logičkoj matrici prikazan je na slici 24. (uključujući aktivnosti u ovom primjeru).

Slika 24. - Informacije sadržane u logičkoj matrici

Opis projekta	Pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
<p>Opšti cilj: Široki razvojni uticaj kojem projekat doprinosi - na nacionalnom ili sektorskom nivou (osigurava vezu sa kontekstom politike i/ili sektorskog programa)</p>	<p>Mjeri obim do kojeg je ostvaren doprinos opštem cilju. Koristi se tokom evaluacije. Ali često nije prikladno da sam projekt nastoji da prikupi ove informacije.</p>	<p>Izvori informacija i metoda korišćenih za prikupljanje i izvještavanje (uključujući ko i kada/ koliko često).</p>	
<p>Svrha Neposredni rezultat razvoja na kraju projekta - konkretnije, očekivane koristi za ciljnu grupu ili grupe</p>	<p>Pomaže da se odgovori na pitanje 'Kako ćemo znati je li svrha postignuta?' Treba uključiti odgovarajuće podatke o količini, kvalitetu i vremenu.</p>	<p>Izvori informacija i metoda korišćenih za prikupljanje i izvještavanje (uključujući ko i kada/ koliko često).</p>	<p>Pretpostavke (faktori izvan kontrole menadžmenta projekta) koje mogu uticati na vezu između svrhe i cilja.</p>
<p>Rezultati: Neposredni/ materijalni rezultati (roba i usluge) koje projekt daje, a koji su u velikoj mjeri pod kontrolom menadžmenta projekta</p>	<p>Pomaže u odgovoru na pitanje 'Kako ćemo znati jesu li rezultati postignuti?' Treba uključiti odgovarajuće podatke o količini, kvalitetu i vremenu.</p>	<p>Izvori informacija i metoda korišćenih za prikupljanje i izvještavanje (uključujući ko i kada/ koliko često).</p>	<p>Pretpostavke (faktori izvan kontrole menadžmenta projekta) koje mogu uticati na vezu između rezultata i svrhe.</p>
<p>Aktivnosti: Zadaci (program rada) koje treba sprovesti kako bi se ostvarili planirani rezultati (nije obvezno u samoj matrici)</p>	<p>(ponekad je o ovom odjeljku ponuđen prikaz resursa/sredstava)</p>	<p>(ponekad je u ovom odjeljku ponuđen prikaz troškova/ budžeta)</p>	<p>Pretpostavke (faktori izvan kontrole menadžmenta projekta) koje mogu uticati na vezu između aktivnosti i rezultata.</p>

¹ Neki uključuju više redova (nivoa u hijerarhiji ciljeva) da bi uključili, na primjer, nivo 'cilja veze' (između rezultata i nivoa svrhe), koji omogućava grupisanje rezultata pod utvrđenim sastavnim naslovom. Glavno je da se matrica koristi kreativno i produktivno kako bi se olakšala izrada dobrih projekata - ako pojedini korisnik ima dobar razlog za prilagodjavanje/izmjenu formata, to treba pozdraviti, a ne kritikovati.

Redosled popunjavanja

Priprema logičke matrice je proces koji se ponavlja, a ne samo linearni niz koraka. Sa izradom novih dijelova matrice, potrebno je pregledati i, prema potrebi revidirati, informacije koje su prethodno prikupljene. Ali, postoji opšti redosled za popunjavanje matrice, koji počinje opisom projekta (od vrha prema dolje), zatim pretpostavke (od dna prema gore), nakon kojih slijede pokazatelji i izvori provjere (horizontalno).

Ovaj opšti redosled prikazan je na slici 25.

Slika 25. - Logička matrica - opšti redosled popunjavanja

Opis projekta	Pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
Opšti cilj 1	8	9	
Svrha 2	10	11	7
Rezultati 3	12	13	6
Aktivnosti (nije obvezno uključiti u matricu) 4	Nisu uključeni	Nisu uključeni	(nije obvezno uključiti u matricu) 5

5.3.2 PRVA KOLONA: LOGIKA INTERVENCIJE

Uzročnost ako-onda

U prvoj koloni logičke matrice sažeto je prikazana logika 'sredstva-cilja' predloženog projekta (poznata i kao 'logika intervencije'). Kada se hijerarhija ciljeva čita od dna prema gore, može se izraziti u smislu:

AKO se osiguraju odgovarajući **unosi/resursi**, **ONDA** se **aktivnosti** mogu preduzeti;
AKO se **aktivnosti** preduzmu, **ONDA** se **rezultati** mogu proizvesti;
AKO se **rezultati** proizvedu, **ONDA** će se **svrha** postići; i
AKO se **svrha** postigne, **ONDA** bi to trebalo doprinijeti opštem **cilju**

Obrnutim slijedom, možemo reći da:

AKO želimo doprinijeti opštem **cilju**, **ONDA** moramo postići **svrhu**
AKO želimo postići **svrhu**, **ONDA** moramo ostvariti navedene **rezultate**
AKO želimo ostvariti **rezultate**, **ONDA** navedene **aktivnosti** moraju biti sprovedene;
i
AKO želimo sprovesti navedene **aktivnosti**, **ONDA** moramo primijeniti utvrđene
unose/resurse

Ovu logiku ispituje i poboljšava analiza pretpostavki u četvrtoj koloni matrice (opisana u odjeljku 5.3.3).

Uticaj menadžmenta

Logička matrica pomaže da se ukaže na nivo kontrole koju menadžeri imaju nad raznim nivoima ciljeva projekta. Menadžeri bi trebali da imaju značajnu direktnu kontrolu nad unosima, aktivnostima i ostvarenjem rezultata, i trebali bi se smatrati odgovarajuće odgovornima za efikasno upravljanje tim elementima projekta. Ali, menadžeri mogu uticati na ostvarenje svrhe projekta samo kroz način na koji se upravlja ostvarenjem rezultata. Menadžeri generalno nemaju direktan uticaj na doprinos koji projekt stvara na opšti cilj, a od njih se može očekivati samo da nadziru šire okruženje politike i programa kako bi pomogli u osiguranju da projekt i dalje bude relevantan u zadatom kontekstu.

Potrebni i dovoljni uslovi unutar vertikalne logike još su jedan način gledanja na ovo pitanje. Oni ukazuju na sledeće:

- Ostvarenje svrhe je **potrebno, ali nedovoljno** za postizanje opšteg cilja;
- Proizvodnja projektnih rezultata je **potrebna, ali ne mora biti dovoljna** za postizanje svrhe;
- Izvršavanje projektnih aktivnosti treba da bude **potrebno i dovoljno** za ostvarenje rezultata; i
- Unosi treba da budu **potrebni i dovoljni** za sprovođenje planiranih aktivnosti.

Ali pri primjeni ove opšte logike važno je shvatiti da su odgovornosti menadžmenta u kontekstu više razvojnih projekata često podijeljene između zainteresovanih strana. Premda je to na neki način osnova 'partnerskog' pri-

stupa, važno je da stvarna odgovornost menadžmenta bude što je moguće jasnija, i da takve odgovornosti generalno budu na lokalnim agencijama koje implemetiraju projekat.

Rezultati projekta i neposredni 'ugovoreni' rezultati

U kontekstu uticaja menadžmenta korisno je napraviti razliku između rezultata projekta i ugovorenih neposrednih rezultata.

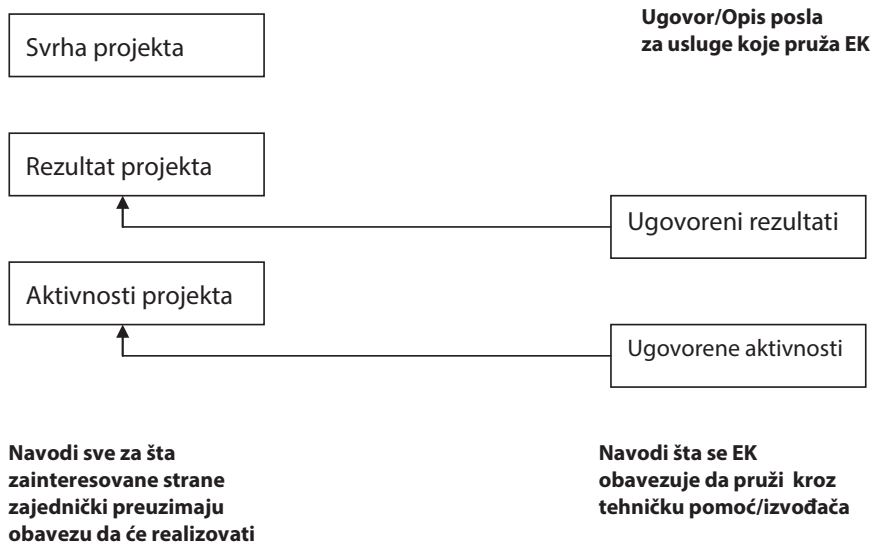
Rezultat projekta (kako je prikazano u logičkoj matrici) generalno je proizvod djelovanja/aktivnosti nekoliko različitih zainteresovanih strana (tj. Ministarstva zdravstva vlade partnera, lokalnih odbora za zdravstvo i usluga tehničkog savjetodavnog osoblja koje finansira donator).

U takvim uslovima obično nije prikladno da EK smatra bilo koju ugovorenu tehničku pomoć/menadžere projekata u potpunosti odgovornima za rezultat projekta, nego za **'ugovoreni' neposredni rezultat ili rezultate**. Ugovoreni neposredni rezultati trebaju posebno da odrede šta izvođač mora ostvariti (u okviru svoje kontrole) kako bi dao svoj doprinos ostvarenju rezultata projekta.

Ovaj koncept je dalje prikazan na sljedećoj slici 26.:

Slika 26. - Odnos između rezultata projekta i ugovorenih neposrednih rezultata

CILJEVI LOGICKE MATRICE



Komponente projekta

Korisno je grupe usko povezanih rezultata projekta, aktivnosti i unosa podijeliti na 'komponente' projekta, naročito za veće/složenije projekte. Te 'komponente' mogu se smatrati i projektnim 'strategijama'. Komponente se mogu odrediti na osnovu nekoliko mogućih kriterijuma, koji uključuju:

- **Tehnički fokus** (tj. komponenta istraživanja, komponenta osposobljavanja i komponenta projektovanja u okviru projekta upravljanja otpadnim vodama).
- **Odgovornosti menadžmenta/organizacione strukture** (tj. komponente proširenja, istraživanja i kreditiranja za poljoprivredni projekt, kako bi se odrazila struktura službe za poljoprivredu).
- **Geografski položaj** (odnosno komponenta za svaku od 4 zemlje uključene u regionalni projekat trgovine ljudima).
- **Određivanje faza glavnih projektnih aktivnosti** (tj. komponenta za svaku od glavnih faza u projektu elektrifikacije sela, koji zahtijeva faze studije izvodljivosti, probnog testiranja, implementacije i održavanja).

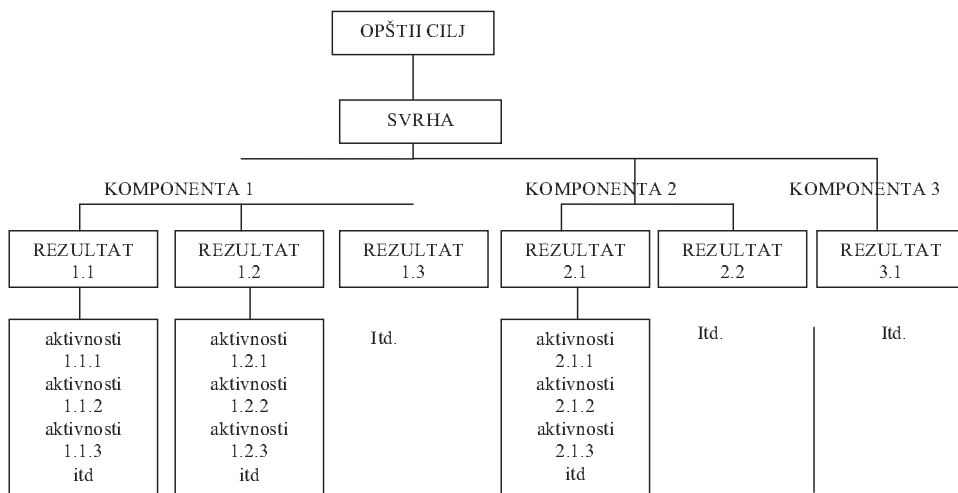
Određivanje i dogovaranje o tome koje bi komponente mogle biti korisne/prikladne za uključivanje u projekt treba da bude zasnovano na analizi ciljeva i strategije, konsultacijama sa glavnim zainteresovanim stranama i razmatranju onoga 'što ima smisla' sa stanovišta menadžmenta. U slučaju većih projekata koji imaju više od jedne komponente treba razmisliti o tome da se definišu i više od jedne svrhe projekta (jedna svrha po komponenti). To može biti praktičan način razdvajanja i dodjele značajnog broja raznih rezultata projekta.

Stabla ciljeva i referentni brojevi

Kada se razmišlja o (ili pomaže objasniti drugima) logičkoj strukturi prve kolone matrice, često je najlakše predstaviti je u obliku stabla ciljeva. To daleko jasnije prikazuje hijerarhiju 'sredstava-ciljeva'. Izuzetno je korisno korišćenje referentnih brojeva u logičkoj matrici (i povezanih aktivnosti,

rasporeda resursa i budžeta), kako bi se jasno povezali unosi, aktivnosti i rezultati. Primjer referentnog označavanja brojevima prikazan je na slici 2:

Slika 27. - Stablo ciljeva s dodjelom referentnih brojeva



U ovom primjeru stabla ciljeva logičke matrice hijerarhija ciljeva bi se mogla prestrukturirati bilo da: (i) ima 3 odvojene svrhe (po jednu za svaku komponentu) umjesto jedne jedinstvene svrhe; ili (ii) uključiti još jedan nivo u hijerarhiji ciljeva, kao što je 'cilj komponente'. Ovdje je glavo pitanje treba li onima koji su odgovorni za korišćenje alata poput PLM-a, omogućiti određenu fleksibilnost kako bi formate mogli prilagoditi svojim praktičnim potrebama. Ako su ideje dobre i logika zdrava, broj nivoa u hijerarhiji ciljeva ili tačni formati koji se koriste ne bi trebali da predstavljaju veći problem.

Pisanje jasnih izjava i izbjegavanje uobičajenih logičkih problema

Izjave o ciljevima u logičkoj matrici treba da budu što je moguće jasnije i sažetije. Korisno je i standardizovati način na koji se opisuje hijerarhija projektnih ciljeva. Koristan primjer koji se može slijediti u tom smislu je: (i) opšti cilj izraziti kao 'Doprinijeti ...'; (ii) svrhu izraziti u smislu koristi za ciljnu grupu kao 'Povećano/poboljšano/ itd. ...'; (iii) Rezultate izraziti u smislu opipljivog rezultata 'ostvaren/ proizveden/sproveden itd.', a (iv) aktivnosti izraziti u infinitivu aktivnog glagola, poput 'Pripremiti, izraditi, izgraditi, istražiti ...'. Primjer je prikazan na slici 28.

Slika 28. - Pisanje izjava o ciljevima

Hijerarhija ciljeva	Kako napisati opštu izjavu
Opšti cilj	Doprinijeti boljem zdravlju porodica naročito mlađih od 5 godina, i opštem zdravlju rečnog ekosistema
Svrha	1. Poboljšan kvalitet rečne vode
Rezultati	1.1 Smanjena količina otpadnih voda koje domaćinstva i fabrike direktno ispuštaju u rečni sistem 1.2 Standardi pročišćavanja rečne vode utvrđeni i efikasno se sprovode
Aktivnosti (ne moraju biti uključene u samu matricu, nego prikazane u formatu rasporeda aktivnosti)	1.1.1 Sprovesti osnovno istraživanje domaćinstava i ekonomskih subjekata 1.1.2 Popuniti projektne specifikacije za proširenu kanalizacionu mrežu 1.1.3 Pripremiti tendersku dokumentaciju, sprovesti tender i odabrati izvođača 1.1.4 Odrediti odgovarajuće podsticaje za fabrike za korišćenje čistih tehnologija 1.1.5 Pripremiti i ostvariti program informisanja i podizanja svijesti u javnosti 1.1.6 itd.

Uobičajeni problem u formulisanju izjava o ciljevima je da je izjava o svrsi zapravo preformulisana izjava zbira rezultata umjesto kao postignuće većeg nivoa. Na primjer:

<p>LOŠA PRAKSA</p> <p>Svrha je zbir rezultata: “Pročišćavanje vode je poboljšano, a nivoi direktnog ispuštanja u rijeku smanjeni”</p>	<p>DOBRA PRAKSA</p> <p>Svrha je posljedica rezultata: “Bolji kvalitet rečne vode”</p>
<p>Rezultati:</p> <p>1.1 Smanjeno direktno ispuštanje otpadnih voda u rijeku 1.2 Standardi pročišćavanja otpadnih voda su poboljšani i sprovode se 1.3 Unaprijeđena je javna svijest o odgovornostima u upravljanju životnom sredinom</p>	

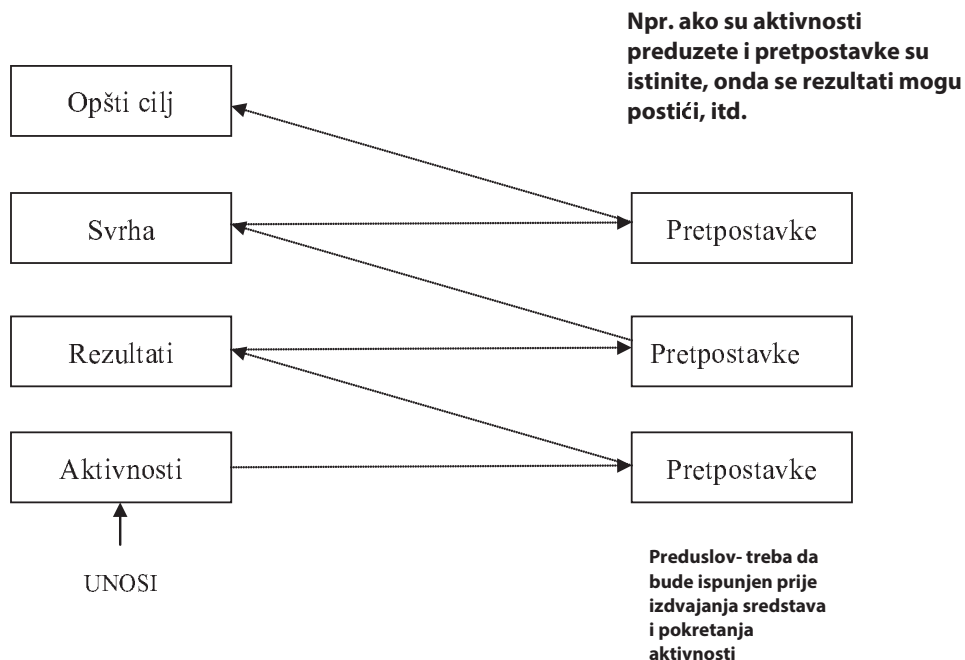
5.3.3 ČETVRTA KOLONA: PRETPOSTAVKE

Pretpostavke su spoljni faktori koji mogu imati uticaj (ili čak odrediti) uspjeh projekta, ali se nalaze izvan neposredne kontrole menadžera projekta. Pretpostavke su odgovor na pitanje: "Koji spoljni faktori mogu uticati na realizaciju projekta i na dugoročnu održivost koristi, ali su izvan kontrole menadžera projekta?" Pretpostavke su dio vertikalne logike u logičkoj matrici. Ovo funkcioniše na sledeći način:

- nakon što su aktivnosti sprovedene, ako se pretpostavke na ovom nivou pokažu tačnima, postići će se rezultati;
- nakon što se rezultati i pretpostavke na ovom nivou ispune, postići će se svrha projekta; i
- nakon što je svrha postignuta i pretpostavke na ovom nivou ispunjene, projekt će ostvariti doprinos postizanju opštih ciljeva.

Ovaj odnos je prikazan na slici 29:

Slika 29. - Odnos između pretpostavki i hijerarhije ciljeva



Kako određujemo pretpostavke?

Pretpostavke se obično progresivno određuju u toku faze analize. Analiza zainteresovanih strana, problema, ciljeva i strategija već je naglasila nekoliko pitanja (tj. pitanja politike, institucionalna, tehnička, socijalna i/ili ekonomska pitanja) koja će uticati na 'okruženje' projekta, ali nad kojima projekt možda neće imati neposrednu kontrolu. Pri izboru strategije za projekat, obično postoje neka pitanja identifikovana u toku analize problema i ciljeva koja tada nisu neposredno rješena u strategiji realizacije projekta, ali koja ipak potencijalno mogu uticati na uspjeh projekta.

Na primjer, zbog zainteresovanih strana u primjeru zagađenja rečne vode, analize problema i ciljeva, odabrana strategija nije uključila neposrednu saradnju sa Agencijom za zaštitu životne sredine radi rješavanja odlaganja komunalnog otpada neposredno u rijeku. Da bi se postigla svrha projekta, trebalo bi odrediti neke pretpostavke o poboljšanjima kapaciteta Agencije za zaštitu životne sredine za regulisanje odlaganja komunalnog otpada.

Dodatne pretpostavke mogu se identifikovati i kroz dalje konsultacije sa zainteresovanim stranama, sa kojima se razgovara o hijerarhiji ciljeva, koja se postupno detaljnije analizira (tj. kroz analizu tehničke izvodljivosti, troškova i koristi, procjenu uticaja na životnu sredinu, itd.).

U slučaju primjera zagađenja rečne vode, druge važne pretpostavke mogu uključiti pitanja povezana sa:

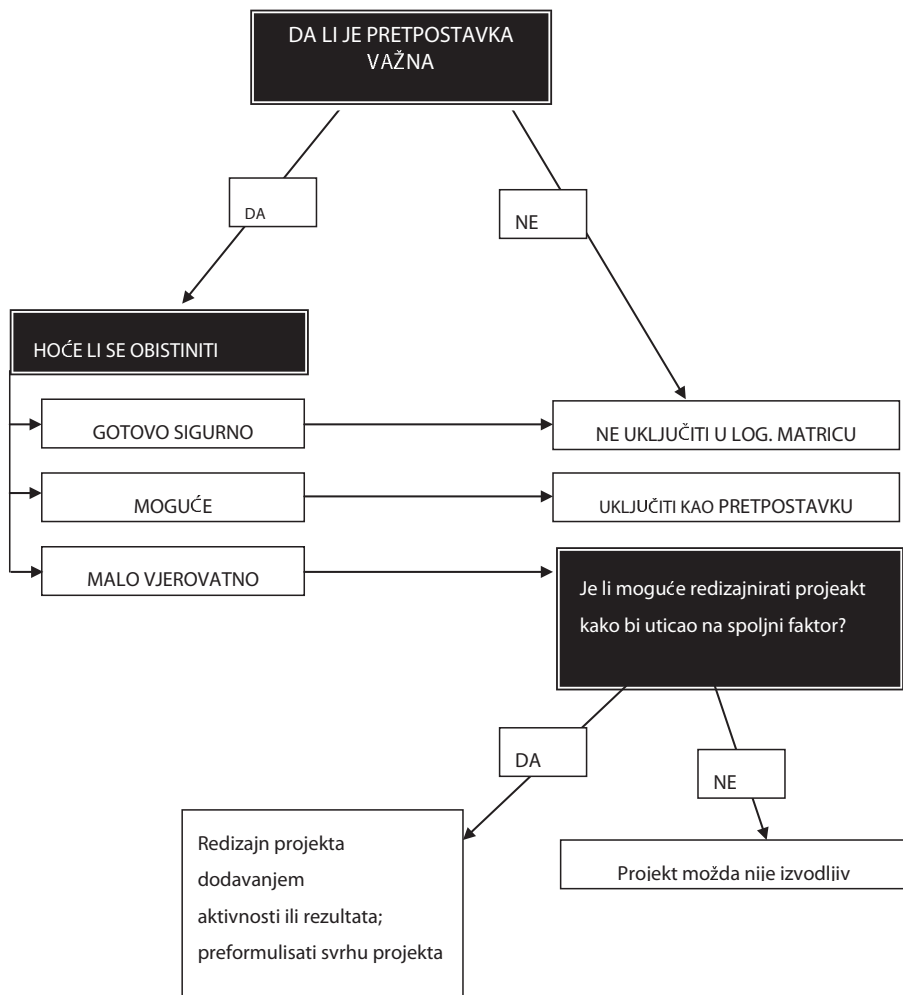
1. Padavinama i rečnim tokom (van kontrole projekta, ali potencijalno kritično u smislu promjene u nivoima/koncentraciji zagađivača pronađenih u rijeci)
2. Spremnosti domaćinstava i privrednih subjekata da plate poboljšane kanalizacione priključke (naznačeni kao pozitivni kroz preliminarne rasprave, ali još nisu potpuno potvrđeni)
3. Trajna politička volja za rješavanje problema zagađenja vode (ponovo, neke pozitivne preliminarne naznake, ali nikako ne garantovane, i uz mogućnost značajnog uticaja na to jesu li održive koristi ostvarene ili ne)

Šta učiniti sa našim polaznim pretpostavkama?

Treba dalje analizirati vjerovatnoću da se te pretpostavke pokažu istinitima kako bi se pomoglo u ocjenjivanju 'izvodljivosti' projekta (vjerovatnost uspjeha). Ne postoji utvrđena formula za to, a uključen je i određen stepen subjektivnosti. Na primjer, u vezi sa padavinama i rečnim tokom, možemo imati početnu pretpostavku povezanu sa 'X mm padavina godišnje unutar sliva, rečni tok od X megalitara u sekundi'. Sledeće pitanje na koje treba odgovoriti je 'koja je vjerovatnost da se ti nivoi ostvare?' To se može utvrditi provjerom prethodnih evidencija. Ako tada otkrijemo da je to nerealna pretpostavka (padavine i rečni tokovi su u prošlosti niži od naše početne pretpostavke), onda bismo trebali da preduzmemo neke korake da bismo vidjeli možemo li to riješiti u projektnom rešenju (npr. dodatni unosi, aktivnosti i/ili rezultati, ili razni ciljevi). Možda je potrebno povećati ciljeve u vezi sa smanjenjem odlaganja otpadnih voda, ili možda treba preduzeti druge mjere za smanjenje rečnih vodozahvata uzvodno (kako bi se pomoglo da se održe tokovi). Možda bi trebalo osmisliti i pokrenuti drugi projekt (ili komponentu projekta) radi rešavanja ovog posebnog pitanja. Ako se ova pretpostavka ne može efikasno riješiti, od projekta možda treba odustati, jer ee, barem u postojećim okolnostima, ne može realizovati.

Stoga je vjerovatnost i značaj ispunjenja spoljnih uslova dio procjene koliko je projekat 'rizičan'. Neke pretpostavke će biti ključne za uspjeh projekta, a druge će biti od marginalnog značaja. Glavno pitanje je da se prikupe i analiziraju potrebne informacije iz odgovarajućeg raspona izvora, uključujući različita mišljenja raznih zainteresovanih strana. Ono što se smatra glavnom pretpostavkom za jednu grupu ne mora biti toliko značajno drugima. Razmjena tih različitih mišljenja važan je dio procesa planiranja. Koristan način procjene važnosti pretpostavki tokom definisanja projekta je grafički prikaz odlučivanja koji je prikazan na slici 30.

Slika 30.



5.3.4 DRUGA I TREĆA KOLONA:

Pokazatelji i izvor provjere

Nakon što se izradi opis projekta i pretpostavke (kolona 1. i 4. u matrici), sledeći zadatak je da se odrede pokazatelji koji bi se mogli koristiti za mjerenje i izvještavanje o postizanju ciljeva (kolona 2) i izvore tih izvora informacija (kolona 3). Zbog toga što se pri analizi pokazatelja i sredstava provjere gledaju sve kolone matrice, ovo se naziva 'horizontalnom logikom'.

Pokazatelji

Objektivno provjerljivi pokazatelji opisuju ciljeve projekta u operativno mjerljivim pojmovima (količina, kvalitet, vrijeme - ili **KKV**). Određivanje objektivno provjerljivih pokazatelja pomaže u provjeri izvodljivosti ciljeva i u oblikovanju osnove za sistem nadzora i ocjene projekta. Formulišu se kao odgovor na pitanje "Kako bismo znali događa li se zaista ili se dogodilo ono što je planirano ili ne? Kako provjeravamo uspjeh?" Objektivno provjerljivi pokazatelji treba da budu mjerljivi na dosljedan način i uz prihvatljive troškove. Dobar objektivni provjerljivi pokazatelj trebao bi biti i SMART (mudar):

- Specifičan (eng. **S**pecific) za cilj koji bi se trebao mjeriti
- Mjerljiv (eng. **M**easurable) (bilo u smislu količine ili kvaliteta)
- Dostupan (eng. **A**vailable) po prihvatljivoj cijeni
- Relevantan (eng. **R**elevant) za potrebe informisanja menadžera
- Vremenski vezan (eng. **T**ime-bound) - kako bismo znali kada možemo očekivati da će cilj biti postignut

Nadalje, pokazatelji treba da budu nezavisni jedan od drugoga, svaki treba da se odnosi samo na jedan cilj u logici intervencije, odnosno na opšti cilj, svrhu projekta ili na jedan rezultat. Na primjer, pokazatelji na nivou rezultata ne bi trebali da budu rezime onoga što je navedeno na nivou aktivnosti, ali bi trebali da opišu mjerljivu posljedicu sprovođenja aktivnosti.

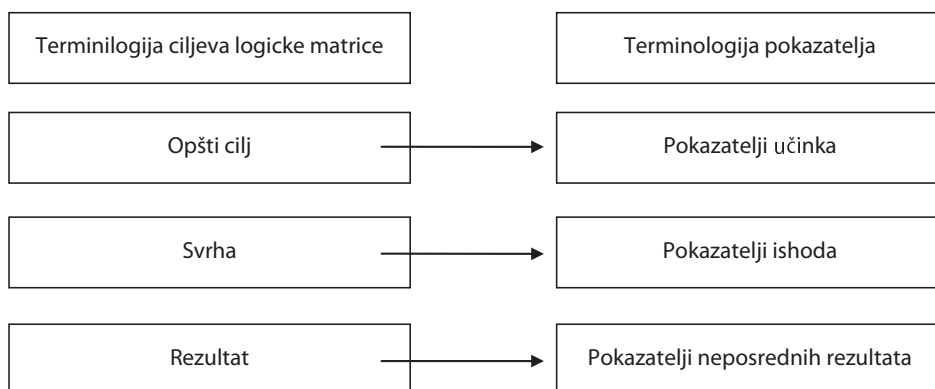
Često je potrebno utvrditi više od jednog pokazatelja za svaku izjavu o ciljevima. Na primjer jedan pokazatelj može pružiti dobre informacije u smislu **količine**, što treba dopuniti drugim pokazateljem koji je usmjeren na pitanja **kvaliteta** (poput mišljenja ciljnih grupa). Istovremeno treba izbjegavati zamku da se uključi previše pokazatelja.

Značenje **objektivno provjerljivog** pokazatelja je to da bi prikupljene informacije trebale da budu iste, ako ih prikupljaju različite osobe (tj. pokazatelj nije otvoren za subjektivno mišljenje/pristranost jedne osobe). To je lakše učiniti za kvantitativne mjere nego za one namijenjene mjerenju kvalitativne promjene.

Objektivno provjerljive pokazatelje treba definisati u toku faze formulacije (a ponekad preliminarno u toku faze identifikacije), ali često ih je potrebno znatno detaljnije odrediti u toku faze implementacije, kada praktična potreba menadžera za informacijama, a i praktičnost prikupljanja informacija, postane vidljivija.

Slika 32. jednostavno objašnjava odnos između nivoa hijerarhije ciljeva i terminologije koja se koristi u Smjernicama EK za korišćenje pokazatelja u ocjeni napretka zemlje' iz decembra 2002. godine.

Slika 32. - Veza između terminologije logičke matrice i pokazatelja



Izvor provjere

Izvor provjere treba razmotati i naznačiti istovremeno sa formulisanjem pokazatelja. To će pomoći da se ispita mogu li se pokazatelji realno mjeriti uz korišćenje razumne količine vremena, novca i rada. Izvor provjere treba treba da navede:

- **Kako** treba prikupiti informacije (npr. iz administrativne evidencije, posebnih studija, istraživanja uzoraka, posmatranja, itd.) i/ili dostupnog dokumentovanog izvora (npr. izvještaj o napretku, poslovne knjige projekta, službene statistike, potvrda o izvršenim radovima, itd.)
- **Ko** bi trebao da prikupi/pruži informacije (npr. radnici na terenu, područni zdravstveni uredi, tim nadležan za upravljanje projektom)
- **Kada/koliko redovno** treba da bude prikupljanje informacija (npr. mjesečno, tromjesečno, godišnje, itd.)

U cilju podrške ciljeva institucionalnog jačanja treba izbjegavati nastajanje paralelnih informacionih sistema i smanjiti dodatne troškove. Prvo što treba preduzeti je da se vidi mogu li se potrebne informacije prikupiti kroz postojeće sisteme. Zavod za statistiku, lokalne istraživačke agencije, donatori i poslovni izvještaji mogu biti korisni izvori. Na lokalnom nivou organizacije civilnog društva, odgovorni iz lokalne uprave i drugi odgovorni za pružanje usluga vjerovatno čuvaju evidenciju koja može da pruži relevantne informacije onima koji realizuju projekt. Glavno je osloniti se na postojeće sisteme i izvore (gdje je to moguće i potrebno) prije uspostavljanja novih. Često postoji neposredan odnos između složenosti izvora provjere (tj. lakoće prikupljanja i analize podataka) i troškova. Ako se objektivno provjerljivi pokazatelj pokaže preskupim ili presloženim za prikupljanje, treba ga zamijeniti jednostavnijim, jeftinijim i često posrednim objektivno provjerljivim pokazateljem: npr. umjesto sprovođenja detaljnog istraživanja uzoraka o dohotku poljoprivrednih domaćinstava (radi mjerenja povećanja dohotka na nivou svrhe ili opšteg cilja projekta), moglo bi biti praktičnije da se ocjene promjene u imovini domaćinstava kroz niz studija slučaja. Glavno pitanje koje treba imati na umu pri određivanju kako pokazatelja tako i izvora provjere glasi 'ko će koristiti ovu informaciju?'. Ponovo, u svjetlu činjenice da projekti treba da 'budu u vlasništvu' lokalnih zainteresovanih strana /partnera na realizaciji projekta, njihove su potrebe za informacijama te koje su od primarne važnosti. Pokazatelji stoga ne bi trebali da odražavaju samo ono što bi 'donator' (ili tehnička

pomoć koja se finansira sredstvima donatora) želio znati, već ono što je potrebno lokalnim menadžerima. Najbolji način da se to odredi je da se razumije kako rade lokalni informacijski sistemi i da se osigura da lokalne zainteresovane strane preuzmu vodeću ulogu u definisanju relevantnih objektivno provjerljivih pokazatelja i izvora provjere.

Pokazatelji i izvori provjere na nivou opšteg cilja projekta

Opšti cilj projekta bi trebao da poveže intervenciju specifičnu za pojedini projekat sa širim kontekstom politike ili programa, i da ukaže na dugoročni razvojni cilj (ciljeve) kojem projekat doprinosi. Zbog toga, u principu, nije odgovornost samog projekta (ili u okviru nadležnosti projekta) da se prikupljaju informacije o doprinosu projekta ovom opštem cilju. Ali ipak je za one koji projekt planiraju korisno da odrede koji se pokazatelji politike/sektora koriste (ili ciljevi određuju), i kako se ove informacije prikupljaju (izvori provjere). Ovo može pomoći menadžerima projekata u razumijevanju konteksta politike/sektora unutar kojeg djeluju, kao i da se zadrži njihova pažnja na dugoročnijoj viziji. Stoga su iz perspektive menadžera projekta pokazatelji rezultata i svrhe kao i izvori provjere od najveće važnosti. Primjeri mogućih pokazatelja i izvora provjere za 'svrhu' projekta smanjenja zagađenja rečnih voda prikazani su na slici 33.

Slika 33. - Primjer pokazatelja i izvora provjere

Opis projekta	Pokazatelj	Izvor provjere
<p>Svrha Poboljšani kvalitet rečne vode</p>	<p>Pokazatelj: Koncentracija teških metala (Pb, Cd, Hg) i neprerađene kanalizacije Količina: Smanjena za 25% u poređenju sa nivoima iz 2003. Kvalitet: Ispunjava utvrđene nacionalne zdravstvene standarde/kontrole zagađenja Vrijeme: Do kraja 2006.</p>	<p>Nedeljna ispitivanja kvaliteta vode zajednički realizuju Agencija za zaštitu životne sredine i rečna lučka kapetanija, a mjesečno se dostavljaju izvještaji predstavniku lokalne uprave zaduženom za zaštitu životne sredine (predsjedavajući Upravnog odbora projekta).</p>

5.3.5 POPUNJAVANJE LOGIČKE MATRICE

U ovoj fazi pripreme plana, logička matrica je i dalje u obliku nacрта jer bi trebalo da se nastavi sa radom na analizi indikativnih aktivnosti i ocjeni uticaja resursa i troškova.

Treba imati na umu da dok se PLM prikazuje (zbog jednostavnosti) kao niz opštih 'koraka', u praksi je to proces koji se ponavlja, s tim da se analitički alati, kako pristižu nove informacije, ponovo revidiraju i primjenjuju. Stoga, iako raspored aktivnosti, analiza resursa i troškova ne mogu biti **detaljno razrađeni** dok se ne razmotri okvir ciljeva, pretpostavki i pokazatelja/ izvora provjera, potrebno je napraviti određeni preliminarni posao na aktivnostima, resursima i troškovima i to istovremeno s analizom svrhe projekta i rezultata. U suprotnom, postoji opasnost da bi širi okvir ciljeva iznenada bio određen kao 'neizvodljiv' zbog praktičnih ograničenja troškova/resursa. Primjer načina na koji bi ključni elementi nacрта logičke matrice mogli da izgledaju (u ovoj fazi pripreme) za projekt smanjenja zagađenja vode prikazan je na slici 34.

Kako je ranije spomenuto u ovim Smjernicama, logička matrica uključuje ili ne uključuje indikativne aktivnosti za svaki rezultat. Ali bez obzira na odabranu mogućnost i dalje ostaje potreba za razmišljanjem kako bi glavne aktivnosti mogle izgledati, jer se u suprotnom ne može ocijeniti izvodljivost plana, posebno u vezi s vremenom, uticajem resursa i troškova. S tim u vezi, nije pitanje treba li uzeti u obzir aktivnosti nego jednostavno **kako i kada se one dokumentuju**.

Slika 34. - Primjer glavnih elemenata nacrtu logičke matrice

Opis projekta	Pokazatelj	Izvor provjere	Pretpostavke
<p>Opšti cilj Doprinijeti boljem zdravlju porodica, naročito mlađih od 5 godina, i poboljšati opšte zdravlje rečnog ekosistema</p>	<p>Pojava bolesti koje se prenose vodom, kožnih infekcija i poremećaja krvotoka, uzrokovanih teškim metalima, smanjena do 50% do 2008., posebno među porodicama sa nižim primanjima koje žive uz rijeku</p>	<p>Evidencija opštinske bolnice i klinike, uključujući i evidenciju porodiškog i dječjeg odjeljenja, koju prikupljaju timovi specijalizovani za tu evidenciju. Rezultati su navedeni u godišnjem izvještaju o stanju životne sredine Agencije za zaštitu životne sredine.</p>	
<p>Svrha Poboljšanje kvaliteta rečne vode</p>	<p>Koncentracija sastojaka teških metala (Pb, Cd, Hg) i neprerađenih otpadnih voda, smanjena za 25% (u poređenju sa nivoima u 2003. godini) i ispunjava ustanovljene standarde nacionalnog zdravlja/kontrole zagađenja do kraja 2007.</p>	<p>Nedeljna ispitivanja kvaliteta vode, koja zajednički sprovode Agencija za zaštitu životne sredine i rečna lučka kapetanija, a mjesečno se podnose izvještaji ministru nadležnom za lokalnu upravu (koji predsjedava upravnim odborom projekta)</p>	<p>- Kampanja podizanja svijesti javnosti koju sprovodi lokalna uprava pozitivno utiče na zdravstvene i higijenske navike porodica - ribarske zadruge su efikasne u ograničavanju iskorišćavanja područja ribljih mrijestilišta</p>

Opis projekta	Pokazatelj	Izvor provjere	Pretpostavke
<p>Rezultat 1. Smanjena je količina otpadnih voda koje domaćinstva i fabrike neposredno ispuštaju u rečni sistem</p>	<p>- 70% otpadnih voda fabrika i 80% otpadnih voda domaćinstava obrađuje se u pročišćivačima do 2006.</p>	<p>- Godišnje ispitivanje uzorka domaćinstava i fabrika sprovedeno od strane opština između 2003. i 2006</p>	<p>- Rečni tokovi zadržani iznad X megalitara po sekundi najmanje 8 mjeseci u godini - Kvalitet vode uzvodno stabilan</p>
<p>Rezultat 2. Standardi obrade otpadnih voda uspostavljeni i efikasno se sprovode</p>	<p>- Otpadne vode iz 4 postojeća postrojenja za pročišćavanje ispunjavaju standarde kvaliteta Agencije za zaštitu životne sredine (sadržaj teških metala i kanalizacije) do 2005.</p>	<p>- Revizije Agencije za zaštitu životne sredine (uz korišćenje revidiranih standarda i poboljšanih metoda revizije), sprovode se tromjesečno i podnose se izvještaji Upravnom odboru projekta</p>	<p>- Agencija za zaštitu životne sredine uspješno smanjila nivo odlaganja komunalnog otpada od strane fabrika sa X na X tona po godini</p>

9

ANEKSI U ELEKTRONSKOJ FORMI NA ENGLLESKOM JEZIKU

Aneksi u elektronskoj formi su priloženi na CD-u.

Lista aneksa

Aneks 1 – Model matrice logičkog okvira (PRAG 2014)

Aneks 2 – Forma budžeta u Excel-u (PRAG 2014)

Aneks 3 – Model Smjernica za Pozive za projekte (PRAG 2014)

Aneks 4 – Smjernice Evropske komisije za Upravljanje projektnim ciklusom

*Ova publikacija je napravljena uz podršku Evropske unije.
Njen sadržaj je isključiva odgovornost autora i ne predstavlja
nužno stavove Evropske unije*