



Implemented by:



Канцеларија за управљање
јавним улагањима

Влада

Републике Србије

PRIRUČNIK ZA TRENERE

PRIPREMA PREDLOGA PROJEKATA ZA EU FONDOVE





Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Канцеларија за управљање
јавним улагањима

PRIRUČNIK ZA TRENERE

PRIPREMA PREDLOGA PROJEKATA ZA EU FONDOVE

Priručnik za trenere „Priprema predloga projekata za EU fondove“ nastao je u okviru programa „Razvoj održivog tržišta bionergije u Srbiji“ u okviru srpsko-nemačke razvojne saradnje.

Izdavač priručnika

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Registrovane kancelarije

Bonn i Eschborn, Nemačka

„Razvoj održivog tržišta bionergije u Srbiji“ GIZ kancelarija

11000 Beograd, Srbija

www.bioenergy-serbia.rs

Autor priručnika

doc. dr Biljana Viduka

SPESCOM Consulting doo

Doža Đerđa 11b, 21000 Novi Sad

Štampa

Data copy, Beograd

Dizajn

Ingoti Consulting

Jelena Mamić

Nijedan deo ove publikacije bez pismene saglasnosti izdavača ni u kom obliku ne sme da se reprodukuje ili da se primenom elektronskih sistema prerađuje, distribuira ili arhivira.



Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Канцеларија за управљање
јавним улагањима

Published by the

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Registered offices

Bonn and Eschborn, Germany

„Razvoj održivog tržišta bionergije u Srbiji“ GIZ office

11000 Belgrade, Serbia

www.bioenergy-serbia.rs

Text

doc. dr Biljana Viduka

SPESCOM Consulting doo

Doža Đerđa 11b, 21000 Novi Sad

Print

Data copy, Belgrade

Design and layout

Ingoti Consulting

Jelena Mamić





Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Канцеларија за управљање
јавним улагањима

Влада
Републике Србије

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn and Eschborn, Germany

„Razvoj održivog tržišta bionergije u Srbiji“ GIZ office

11000 Belgrade, Serbia

www.bioenergy-serbia.rs

Text

doc. dr Biljana Viduka

SPESCOM Consulting doo

Doža Đerđa 11b, 21000 Novi Sad

Die Presse

Data copy, Belgrade

Gestaltung

Ingoti Consulting

Jelena Mamić

O programu

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH je globalni pružalac usluga u oblasti međunarodne saradnje za održivi razvoj. GIZ ima više od 50 godina iskustva u širokoj lepezi oblasti, uključujući ekonomski razvoj i zapošljavanje, energetiku i životnu sredinu, kao i mir i bezbednost.

GIZ kao savezna organizacija u ime Vlade Nemačke – posebno Saveznog ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) – kao i u ime klijenata iz javnog i privatnog sektora iz više od 130 zemalja, pruža podršku u postizanju ciljeva u međunarodnoj saradnji. U oblasti obnovljivih izvora energije, GIZ trenutno realizuje preko 170 projekata u više od 50 zemalja.

Srpsko-nemački razvojni program „Razvoj održivog tržišta bioenergije u Srbiji” zajedno sprovode GIZ (komponenta tehničke podrške) i Nemačka razvojna banka KfW (finansijska komponenta). Program finansira Savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) Savezne Republike Nemačke u okviru Nemačke klimatsko-tehnološke inicijative. Glavni cilj projekta je uspostavljanje održivog tržišta bioenergije u Srbiji. Korišćenjem biomase za dobijanje toplotne i električne energije, doprinosi se unapređenju održivog korišćenja obnovljivih izvora energije, ruralnom i lokalnom ekonomskom razvoju, kao i smanjenju emisije gasova koji utiču na formiranje staklene bašte u Srbiji. Zamena fosilnih goriva obnovljivim izvorima energije ne doprinosi samo zaštiti klime, već i poboljšanju kvaliteta vazduha. Istovremeno se korišćenjem lokalno dostupnih obnovljivih izvora energije unapređuje ekonomski razvoj i stvaraju mogućnosti za zaposlenje u slabije razvijenim i ruralnim sredinama.

1. Uvod

Republika Srbija se nalazi u procesu pregovora o pristupanju Evropskoj uniji (EU) i na tom putu ima značajnu finansijsku podršku kroz različite programe koji su joj na raspolaganju.

U ovom periodu Republika Srbija ima mogućnost da koristi predpristupne fondove - IPA fondove, koji kroz odobravanje finansiranja različitih projekata doprinose unapređenju životnog standarda i kvaliteta života građana podržavajući različite promene i unapređenja stanja u različitim sektorima.

Kako bi mogli da koristimo opredeljena sredstva neophodno je da, kao potencijalni korisnici, dostavimo pripremljene predloge projekata koje smo adresirali na rešavanje postojećih problema i/ili unapređenje postojećeg stanja u različitim oblastima.

Projektni predlozi se pripremaju u skladu sa standardizovanom metodologijom Project Management Cycles (PCM) koja je ustanovljena tokom devedesetih godina prošlog veka.

Poštovanje standardizovane metodologije omogućava nama kao potencijalnim korisnicima sredstava da:

- strateški pristupamo upravljanju našim organizacijama/institucijama,
- bolje upravljamo resursima,
- kvalitetnije isplaniramo naše projekte,
- kvalitetnije implementiramo projekte,
- uvažimo standarde i norme u cilju racionalnog, efikasnog i kvalitetnog upravljanja,
- bolje vršimo funkciju kontrole.

Cilj ovog priručnika je da nam ukaže na značaj metodološkog pristupa kao i da omogući budućim realizatorima obuka da lakše provedu polaznike kroz proces planiranja u cilju izrade kvalitetnijih projektnih predloga.

2. Plan implementacije i metodologija

Organizovanjem obuka namenjenih predstavnicima organizacija i institucija možemo doprineti unapređenju znanja i veština, kao i formiranju partnerstava u budućim projektima.

Pri organizaciji programa projektne edukacije potrebno je pažljivo razmotriti sledeće elemente: ko su učesnici obuke, koja je uloga trenera, vremenski okvir, prostor, oprema potrebna tokom implementacije obuke i iznenađenja tokom implementacije.

Ko su učesnici obuke?

Učesnici obuke su predstavnici institucija i organizacija (javni sektor i civilni sektor). Obratite pažnju na sledeće činjenice:

- postojanje strategije razvoja,
- prethodno iskustvo u pripremi i realizaciji projekata,
- tematska područja iz kojih dolaze polaznici,
- mogućnosti za saradnju među polaznicima.

Preporučljivo je raditi u grupama do dvanaest ljudi kako bi svi učesnici mogli učestvovati u diskusiji i praktičnom radu, a i moguće ih je podeliti u ravnopravne grupe.

Koja je uloga trenera?

Trenerima je neophodan određeni nivo kompetencija povezanih sa programom obuke koji im omogućava da profesionalno obavljaju svoj posao. Trenera određuje: prethodno iskustvo, izabrani stilovi učenja, kapacitet trenera i organizacije koju predstavlja.

Trener često u toku obuke može imati nekoliko različitih uloga, od implementacije dela obuke, preko fasilitiranja procesa donošenja odluka u grupi do držanja kraćih predavanja. To znači da trener mora stalno da usklađuje ove uloge i motiviše učesnike da aktivno učestvuju.

Neophodna upotreba veština trenera:

- da poveže učesnike u radne grupe i kontroliše rad grupa bez opasnosti da će se u okviru grupe nametnuti ograničenja;
- da koristi stil podučavanja i komunikacije koji podstiče razvoj ideja i upotrebu veština učesnika;
- da poseduje znanja i iskustva u vezi sa svim aspektima date oblasti;
- da poseduje organizacione sposobnosti koje omogućavaju efikasno upravljanje postojećim resursima i obavljanje logističkih zadataka;
- da ima veštinu prepoznavanja i rešavanja problema učesnika treninga.

Obavezna je priprema trenera za realizaciju obuke i dobro poznavanje materijala za trening.

Obavezna je participacija u radu od strane učesnika, pogotovo tokom praktičnog rada, diskusija i vežbi; takav pristup omogućava svim učesnicima iskazivanje sopstvenog mišljenja i uticaj na odluke grupe, a i podstiče razmenu korisnih informacija.

Timski rad, saradnja i razmena informacija tokom obuke stvaraju osećanje pripadnosti grupi, doprinose koristi od obuke za učesnike i omogućavaju dostizanje željenih/postavljenih ciljeva i rezultata programa obuke. Trener mora da animira učesnike da učestvuju aktivno, diskutuju, rade u timu i razmenjuju informacije. Trener može da podstakne učesnike kroz postavljanje ključnih pitanja svim učesnicima, pogotovo u vezi njihove oblasti delovanja.

Vreme održavanja obuke

Koncentracija prosečne odrasle osobe drži oko 45 minuta. Pri davanju prezentacija, maksimalno vreme bi trebalo biti 20 minuta. Preporučljivo je kombinovanje teoretskog i praktičnog rada. Nemojte pričati više nego što ste na početku predstavili u agendi. Držite se plana treninga.

Prostor gde se obuka održava

Prostorija treba biti uređena u skladu s ciljevima sesije. Faktori koje treba uzeti u obzir uključuju: stepen uključivanja učesnika, interakcija između trenera i učesnika, dinamika, itd. Bez obzira na to kako je prostorija uređena, najbolje je da učesnici

sami odaberu gde će sesti. Osmislite uvek opcije za rad grupa u postojećem prostoru tako da ne ometaju jedni druge.

Potrebna oprema

Obezbediti lap top, projektor, tablu za pisanje I flip chart blok-papire. Dobro je imati snimljene materijale na USB-u u slučaju da bude problema sa tehnikom.

Iznenadjenja tokom implementacije

Pripremite dodatni materijal u slučaju da niste dobro isplanirali vreme i/ili u slučaju da učesnici traže detaljnija pojašnjenja određenih oblasti. Ne dozvolite da učesnici preuzmu kontrolu nad obukom. Napravite plan kako ćete animirati učesnike koji nisu aktivni. Napravite plan kako ćete početi obuku ako neki učesnici iz nekog razloga kasne ili moraju ranije da napuste obuku.

Plan implementacije programa obuke

Plan programa obuke u trajanju od dva dana obuhvata sledeće elemente:

AGENDA	
Prvi dan programa obuke	
09:30 - 10:00	Prijavljivanje učesnika
10:00 - 10:45	Upoznavanje, predstavljanje strukture kursa i načina rada
10:45 - 11:00	Pauza za kafu
11:00 - 12:00	Mogućnosti finansiranja iz EU fondova
12:00 - 13:00	Upoznavanje sa PCM metodologijom
13:00 - 14:00	Pauza za ručak
14:00 - 15:30	Identifikovanje problema, faze i razvoj ideja
15:30 - 15:45	Pauza za kafu
15:45 - 16:30	Logičke matrice projekta
16:30 - 17:00	Diskusija
Drugi dan programa obuke	
09:00 - 09:30	Evaluacija prethodnog dana treninga
09:30 - 10:15	Određivanje ciljeva i ciljnih grupa projekta
10:15 - 10:30	Pauza za kafu
10:30 - 12:15	Određivanje aktivnosti, rezultata i indikatora projekta
12:15 - 13:00	Razvoj metodologije i održivosti projekta
13:00 - 14:00	Pauza za ručak
14:00 - 15:00	Budžet projekta
15:00 - 15:15	Pauza za kafu
15:15 - 16:00	Razvoj Logičke matrice projekta
16:00 - 16:30	Diskusija i evaluacija obuke

Potrebni materijali za učesnike:

- PowerPoint prezentacija odštampana bez beleški koje su pripremljene za trenera

Cilj obuke je upoznati polaznike sa osnovnim konceptom projektnog ciklusa, upravljanjem projektnim ciklusom, pristupom logičkog okvira, koracima u izradi matrice logike projekta kroz analizu svih elemenata procesa i predstavljanje mogućnosti za finansiranje.

Prvi dan programa obuke

- **10:00 - 10:45 Upoznavanje, predstavljanje strukture kursa i načina rada**

Na početku programa obuke trener treba da se predstavi i da objasni svrhu i cilj obuke. Predstavljaju se i svi učesnici redom (organizacija/institucija koje predstavljaju, vrstu delatnosti, funkcija u organizaciji/instituciji, prethodno iskustvo u pripremi i implementaciji projekta, razlog dolaska na obuku).

Razloge dolaska na obuku ili očekivanja učesnika preporučljivo je napisati na tabli. Na kraju obuke prokomentarisati da li su očekivanja ispunjena kako bi zaključci pomogli treneru da se prilagodi za sledeću obuku.

- **10:45 - 11:00 Pauza za kafu**

- **11:00 - 12:00 Mogućnosti finansiranja iz EU fondova**

Učesnicima treba pojasniti status Srbije u odnosu na donatore (naglasak na EU) kako bi sagledali sadašnju situaciju u zemlji i okruženju kada su u pitanju fondovi. Posebno naglasiti povezanost na relaciji prioriteta EU - budžet EU - programi - konkursi.

U ovom segmentu cilj je da učesnici bolje sagledaju mogućnosti i izvore finansiranja kroz različite vrste programa te da nauče kako da rastumače (čitaju smernice) konkursa.

Vežba #1 (slajd br.16)

Formirati grupe ili parove od polaznika obuke vodeći računa o tome da imaju zajedničku oblast delovanja i/ili da mogu biti partneri u pripremi aplikacija.

U grupama/parovima realizovati vežbu da bi ih podstakli na razmišljanje o tome šta je projekat, šta je važno sagledati za pripremu projekta i koja ograničenja prepoznaju.

Trajanje vežbe 10 min. Prodiskutovati s njima viđenje projekata. Vežba je uvod u priču o PCM metodologiji.

● 12:00 - 13:00 Upoznavanje sa PCM metodologijom

Upoznati učesnike sa PCM metodologijom kako bi naglasili razliku između standardizovane strukture i nasumične aplikacije. Objasniti kako su određeni segmenti povezani i koje informacije zahtevaju od aplikanta. Ovom prilikom treba objasniti projektni ciklus, faze od kojih se sastoji i pristup planiranju.

Fokus na usklađenosti strateškog planiranja organizacije/institucije, strateških planova okružnja i konkursa.

Važno je predstaviti i najčešće zablude kako bi već u startu postavili dobre osnove za dalji rad na razvoju projekata.

● 13:00 - 14:00 Pauza za ručak

● 14:00 - 15:30 Identifikovanje problema/faze i razvoj ideja

Kako bi omogućili identifikovanje problema možemo se poslužiti sa različitim alatima poput SWOT i PEST analize, drvo problema i drvo ciljeva i sl. Najbolje je da trener upotrebi alat s kojim je najbolje upoznat jer će voditi kroz proces učesnike.

SWOT je alat koji se najčešće koristi jer su uglavnom učesnici dobro upoznati sa njim. Vreme za SWOT ili neku drugu analizu 20 min.

U slučaju da su polaznici došli na obuku sa jasnim problemom na koji se žele adresirati dovoljno im je samo ukazati na to kako proces analize izgleda kako bi znali ubuduće i kako bi proverili da li su dobro identifikovali svoj problem/projektnu ideju.

Uz smernice šta treba sve da sadrži opis problema (relevance) uvedite narednu vežbu.

Vežba #2 (slajd br. 28)

Grupe/parovi u ovoj vežbi imaju zadatak da odaberu projektnu ideju i da pripreme opis problema prateći smernice sa prethodnog slajda.

Prokomentarisati sa grupom.

- Naglasiti da je za prikupljanje informacija/istraživanje neophodno vreme i strpljenje. Tokom vežbe nije moguće uraditi u potpunosti ovaj deo no moguće je postaviti okvire koji kasnije mogu da se dodatno razviju i dopune detaljnim informacijama potkrepljenim sa argumentima.

Vreme za vežbu 20 minuta.

- **15:30 - 15:45 Pauza za kafu**

- **15:45 - 16:30 Logičke matrice projekta**

Predstavljanje logičke matrice kao alata za kreiranje projektnog predloga u skladu sa PCM metodologijom.

Cilj je uspostavljanje, značaj i korisnost stvaranja i rada sa logičkim modelima u kontekstu razvoja projektne ideje.

U ovom delu samo predstavljamo matricu. Nakon razvoja pojedinih segmenata na kraju obuke (sutradan) se vraćamo na matricu i popunjavamo je sa podacima koje smo razvili.

- **16:30 - 17:00 Diskusija**

Prodiskutujte sa učesnicima ključne aspekte prvog dana programa obuke i pripremite ih za program narednog dana. Objasnite šta ih očekuje tokom drugog dana obuke.

Sumirajte korake koje ste prošli prvog dana obuke i ostavite prostora za dodatna pitanja i razjašnjenje nejasnoća.

Drugi dan programa obuke

● 9:00 - 9:30 Evaluacija prethodnog dana treninga

Diskusija o elementima iz prethodnog dana. Ukoliko je nešto ostalo nejasno možete prodiskutovati pre nego krenete sa narednom komponentom.

● 09:30 - 10:15 Određivanje ciljeva i ciljnih grupa projekta

Definisati ciljeve i ciljne grupe kao prvi deo matrice (metodologije). Naglasiti SMART pristup.

Vežba #3 (slajd br. 36)

U već formiranim grupama nastaviti razvoj predloga projekta definisanjem ciljeva i ciljnih grupa. Voditi računa da postavljeni ciljevi proizilaze iz analize stanja i da obuhvataju adekvatno selektovane ciljne grupe. Nakon definisanja ciljeva i ciljnih grupa vratite polaznike na početak kako bi uskladili elemente procesa.

Trajanje vežbe 15 min.

● 10:15 - 10:30 Pauza za kafu

● 10:30 - 12:15 Određivanje aktivnosti, rezultata i indikatora projekta

Nakon pauze nastavite sa razvojem metodologije. Nakon definisanih ciljeva i ciljnih grupa kreirate aktivnosti. Objasnite učesnicima obuke da se aktivnosti vezuju za specifične ciljeve. Neophodno ih je definisati tako da iz njih proizilaze rezultati. Pažljivo pratite proces definisanja aktivnosti kako ne bi došlo do zamene sa specifičnim ciljevima (u formulaciji).

Vežba #4 (slajd br. 39)

Odvojite 20 - 30 min kako polaznici definisali aktivnosti. Ukoliko imate prostora dozvolite i razradu na podaktivnosti gde je primenjivo.

Insistirajte na redosledu, detaljima (mesto, učesnici, neophodni resursi, itd.). Dodajte još 10 min za kreiranje vremenskog okvira (gantograma).

- Nako definisanih aktivnosti objasnite princip izvođenja rezultata i preciziranja indikatora.

Vežba #5 (slajd br. 42)

U slučaju da učesnici ne mogu da postavе rezultate i inidkatore znači da nisu dobro uradili aktivnosti. Vratite ih korak unazad u procesu.

Trajanje vežbe 20 min.

- **12:15 - 13:00 Razvoj metodologije i održivosti projekta**

Objasnite učesnicima potrebu za predstavljanjem metodologije implementacije projekta i važnost održivosti u procesu pripreme predloga i evaluacije.

Posebno naglasite vezu održivost - strateško planiranje.

Vežba #6 (slajd br. 45)

Odvojite 15 - 20 min kako bi polaznici skicirali metodologiju i održivost projekta. Pomozite im da definišu rizike.

- **13:00 - 14:00 Pauza za ručak**

- **14:00 - 15:00 Budžet projekta**

Nakon poslaganih svih elemenata pređite na deo o budžetu.

Objasnite povezanost budžeta sa aktivnostima I rezultatima, strukturu budžeta i osnovne principe.

Budžet je tema za posebnu radionicu jer zahteva malo više vremena kako bi se analizirale sve budžetske kategorije. Ovom prilikom navedite osnovno kako bi polaznici dobili sliku o načinu pripreme i veze između pripreme i implementacije.

Vežba #7 (slajd br. 58)

Pokušajte poslagati barem budžetske kategorije za predloge koje razvijaju grupe/parovi.

- Имајте у виду да је за креирање буџета неопходно да су активности до краја прецизиране те да се обави прикупљање информација о ценама.

Trajanje vežbe 10 - 15 min.

- **15:00 - 15:15 Pauza za kafu**

- **15:15 - 16:00 Razvoj Logičke matrice projekta**

Na kraju obuke vratite učesnike na deo koji se odnosi na logičku matricu koja vam je bila osnov za razvoj metodologije (od slajda br. 32 do slajd br. 58).

Vežba #8 (slajd br. 59)

Zamolite grupe/parove da poslože logičku matricu na osnovu definisanih elemenata.

Trajanje vežbe 15 min.

- **16:00 - 16:30 Diskusija i evaluacija obuke**

Prodiskutujte sa učesnicima da li ste uspeali da ispunite njihova očekivanja. Vratite se na očekivanja koja ste zapisali na samom početku i proverite da li ste ih ispunili. Ostavite dovoljno vremena za diskusiju o eventualnim narednim koracima.

Na početku obuke objasniti pozitivnu svrhu evaluacije. Obavestite učesnike da ste zainteresovani za iskrene procene i predloge.

Obavestite učesnike da oni trebaju ispuniti upitnik i da su komentari dobrodošli. Uverite učesnike da će se informacije dobijene kroz evaluaciju koristiti za poboljšanje obuke u budućnosti. Proces procene neka ostane u tajnosti.

Ostavite dovoljno vremena za ispunjavanje obrazaca na kraju obuke.



Implemented by:



Канцеларија за управљање јавним улагањима

MATERIJAL ZA TRENERA

Razvoj projekata za apliciranje ka EU fondovima (PCM metodologija)

Рецепт за неуспешност управљања проектом

Ovo je priča o četvoro ljudi koji se zovu **svako**, **neko**, **biло ko** i **niko**.

Postojao je jako važan projekat koji se morao uraditi i **svako** je bio siguran da će ga **neko** uraditi. **biло ko** ga je mogao uraditi, ali **niko** nije. **neko** se naljutio jer je to posao **svakoga**. **svako** je mislio da će **biло ko** uraditi, a **niko** je shvatio da će **neko** uraditi. Na kraju je **svako** krivio **nekoga** kada **niko** nije uradio ono što je **biло ko** mogao uraditi.

2.

Slajd je zamišljen kao uvod u priču o projektima ukazujući na složenost procesa. Naime, ništa se ne podrazumeva, priprema predloga projekta i njegova implementacija se bazira na detaljnom planiranju vodeći računa o svim ostalim unutrašnjim i spoljašnjim faktorima koji utiču na njegovo kreiranje i implementaciju (poput ciljeva programa, trenutnog razvoja sektora, statusa aplikanta, aktivnosti drugih činilaca, itd.). Precizna raspodela zadataka i odgovornosti je put ka uspešnoj implementaciji projekta.

Fondovi EU

- ❖ **STRUKTURNI I KOHEZIVNI FONDOVI**
 - projekti regionalnog razvoja EU
 - glavni ciljevi: konvergencija, regionalna konkurentnost i zapošljavanje i evropska teritorijalna saradnja.
 - kroz tri fonda: Evropski regionalni razvojni fond (ERDF), Evropski socijalni fond (ESF) i Kohezioni fond.
- ❖ **IPA FONDOVI**
 - Instrument for Pre-Accession Assistance (Instrument za predpristupni period)



3.

Svedoci smo da je priča o fondovima postala svakodnevna i da je većina stanovnika Srbije čula za njih. No činjenica je da ima dosta dezinformacija ali i olakog shvaćanja kako postoje novčana sredstva do kojih je lako doći i trošiti bez pravila. Stvarnost je potpuno drugačija:-).

Postoje dve vrste fondova, jedni su na raspolaganju zemljama članicama EU i poznatiji su kao strukturni i kohezivni fondovi, dok su drugi na raspolaganju zemljama koje se nalaze u predpristupnoj fazi EU.

Strukturni i kohezivni fondovi raspolažu sa daleko većim iznosima, većom diverzifikacijom u skladu sa prioritetima EU u određenom budžetskom periodu, pozivi su prevedeni na jezike članica, implementacija poziva ide kroz državne agencije zemalja članica i zahtevnost pripreme i implementacije projekata je nešto umerenija.

Predpristupni fondovi su namenjeni zemljama koje žele da postanu članice EU s ciljem pružanje podrške zemljama korisnicama u usvajanju i sprovođenju političkih, institucionalnih, pravnih, administrativnih, socijalnih i ekonomskih reformi koje se od njih zahtevaju kako bi dovele do usaglašavanja sa vrednostima Evropske unije i postepenog usklađivanja sa pravilima, standardima, politikama i praksama radi dostizanja punopravog članstva u EU. Ovom podrškom IPA doprinosi stabilnosti, bezbednosti i prosperitetu zemalja korisnica pomoći. Specifični ciljevi su: podrška političkim reformama; podrška ekonomskom, socijalnom i teritorijalnom razvoju u cilju pametnog, održivog i inkluzivnog rasta; jačanje sposobnosti zemalja korisnica pomoći na svim nivoima da ispunjavaju obaveze koje proističu iz članstva u EU kroz podršku postepenom usklađivanju sa pravnim tekovinama EU i njihovom usvajanju i sprovođenju, uključujući i pripreme za upravljanje fondovima; jačanje regionalne i teritorijalne saradnje zemalja korisnica pomoći.

IPA FONDOVI

- pre 2004. god PHARE, SAPARD, ISPA, CARDS
- 2004. objedinjen u jedan fond - IPA I
- ❑ Instrument za prepristupnu pomoć – IPA II (Instrument for Pre-Accession Assistance – IPA II 2014–2020) uspostavljen je Uredbom Evropskog parlamenta i Evropskog saveta br. 231/2014 od 11. marta 2014. godine, a koja se primenjuje retroaktivno od 1. januara 2014. godine
- ❑ Ukupan budžet IPA II za period 2014–2020. iznosi 11,7 milijardi evra.
- ❑ Novi prioriteti u narednom budžetskom periodu



4.

Prvobitno postojanje različitih programa je sublimirano 2004. godine u IPA sa 5 komponenti: Pomoć tranziciji i izgradnja institucija (unapređenje institucija, acquis communautaire, državna uprava i sudstvo i dr.); Prekogranična saradnja (podrška prekograničnoj saradnji); Regionalni razvoj (fond za regionalni razvoj - ERDF i kohezioni fond); Razvoj ljudskih resursa (programiranje, implementacija i upravljanje evropskim socijalnim fondom); Ruralni razvoj (programi ruralnog razvoja).

Kroz IPA I EU je pružala finansijsku pomoć kroz svih pet komponenti samo državama kandidatima za članstvo u EU, koje imaju akreditovan decentralizovan sistem upravljanja fondovima EU.

U okviru IPA II koja je nastupila od 2014. godine, finansijska pomoć EU je na raspolaganju zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima, bez obzira na njihov status u procesu evropskih integracija uz obavezu postojanja adekvatnih institucija i strukture za implementaciju sredstava.

OBLASTI POLITIKE U OKVIRU IPA II

- Reforme kao deo priprema za članstvo u EU i izgradnja institucija i kapaciteta;
- Društveno-ekonomski i regionalni razvoj;
- Zapošljavanje, socijalne politike, obrazovanje, unapređenje ravnopravnosti polova i razvoj ljudskih resursa;
- Poljoprivreda i ruralni razvoj;
- Regionalna i teritorijalna saradnja.

5.

Pomoć u svih pet oblasti politika sprovodiće se kroz podršku reformama, usklađivanje zakona, izgradnju kapaciteta i investicije, dok će posebna pažnja biti posvećena dobroj upravi, vladavini prava i borbi protiv korupcije i organizovanog kriminala. Navedene oblasti politike su po sadržaju veoma slične komponentama IPA I i sada su dostupne svim zemljama korisnicama bez obzira na njihov status u procesu evropskih integracija (kandidati ili potencijalni kandidati za članstvo u EU).

Zemlje korisnice IPA fondova

Zemlje korisnice IPA:

- zemlje kandidati za članstvo u EU: Srbija, Crna Gora, Severna Makedonija, Turska
- potencijalni kandidati za članstvo: Albanija, BiH i Kosovo (pod RSBUN 1244)

6.

Napomena:

Odluku o otpočinjanju pregovara o članstvu doneo je Evropski savet 28.06.2013. godine, prva Međuvladina konferencija održana je 21.01.2014. godine kao početak procesa koji se zasniva na 35 poglavlja (definisanih u Screening Process, septembar 2013 – mart 2014) kroz radna otvaranju i pripremama za zatvaranje pregovaračkih poglavlja. Osnovna logika pregovaračkog procesa je da je članstvo u EU strateški cilj Srbije, ali i sredstvo pomoću kojeg Srbija treba da modernizuje svoj pravni, ekonomski i institucionalni okvir.

CBC PROGRAMI

Programi prekogranične saradnje u Republici Srbiji (CBC PROGRAMI)

- ✓ CBC Srbija - Crna Gora www.cbcsrb-mne.org
- ✓ CBC Srbija – BiH www.srb-bih.org
- ✓ CBC Srbija – Rumunija www.romania-serbia.net
- ✓ CBC Srbija – Hrvatska
<http://www.interreg-croatia-serbia2014-2020.eu/>
- ✓ CBC Srbija – Bugarska www.ipacbc-bgrs.eu
- ✓ CBC Srbija – Mađarska www.interreg-ipa-husrb.com

7.

Srbija ima programe za prekograničnu saradnju sa:

- državama članicama Evropske unije: Hrvatskom, Mađarskom, Rumunijom i Bugarskom;
- IPA zemljama: Crnom Gorom, Bosnom i Hercegovinom i Severnom Makedonijom.

Prekogranična saradnja treba da funkcioniše na obe strane granice (na selektovanoj teritoriji) sa jedinstvenim skupom pravila, pružajući priliku za programiranje i donošenje odluka u zemljama članicama i zemljama kandidatima/potencijalnim kandidatima. Koristi od mera koje se finansiraju moraju biti obostrane. Aplicirati se može samo formiranjem konzorcijuma sastavljenog od predstavnika sa obe strane granice na koju se program odnosi.

U okviru programa se definišu prioriteti i u skladu sa njima raspisuju pozivi (obično u razmacima od 2 godine, mada je bilo čestih odstupanja do sada).

Važno je imati na umu da proces evaluacije i odobravanja projekata dosta dug te u skladu sa tim treba i uklapati strateške planove aplikanata.

Otežavajući faktor za implementaciju ovih projekata je način finansiranja: 1) kofinansiranje od strane aplikanata- minimum 15% kofinansiranja od ukupne vrednosti projekta; 2) prefinansiranje od strane aplikanata - mehanizam podrazumeva princip refundacije na osnovu opravdanih i priznatih troškova po projektnim periodima. Nažalost, periodi refundacije sredstava znaju biti dugački i dovoditi aplikante u ozbiljne finansijske gap-ove i na taj način otežavati i/ili stopirati implementaciju projekata.

Mada je činjenica da aplikanti iz Srbije aktivno učestvuju u programima i imaju veliki uspeh, i kao partneri i kao vodeći aplikanti, u odobravanju i implementaciji projekata. Evidentan nedostatak u planiranju projekata od strane aplikanta tiče se činjenice da u velikom broju slučajeva nije usklađen sa strateškim planiranjem organizacije/ institucije aplikanta što zna dovesti do manje prolaznosti i realizacije projekta koji su sami sebi svrha.

Više o svakom prekograničnom programu može se videti na ponuđenim linkovima: prioriteti, teritorijalna pokrivenost, raspisani pozivi, odobreni projekti, aktivnosti na implementaciji projekata odobrenih u okviru poziva.

Interreg Danube Transnational Programme

<http://www.interreg-danube.eu/>

Prioriteti:

- Inovativno i društveno odgovorno poslovanje unutar Dunavskog regiona
- Ekološki i kulturno odgovorno delovanje unutar Dunavskog regiona
- Bolja povezanost i energetska odgovornost unutar Dunavskog regiona
- Dobro upravljanje Dunavskim regionom

Aplikanti: EU- Austrija, Bugarska, Hrvatska, Češka, Nemačka (Baden-Virtemberg i Bavarska), Mađarska, Rumunija, Slovačka, Slovenija; Države koje nisu članice EU- Bosna i Hercegovina, Moldavija, Srbija, Crna Gora, deo Ukrajine

Trajanje aktualnog programa: 1. januar 2014 – 31. decembar 2020.

8.

Interreg Danube Transnational Programme je 2014. godine zamenio transnacionalni program Jugoistočna Evropa. Programa korespondira sa teritorijama koju obuhvataju EU makroregionalne strategije za Dunavski region.

Strategija EU za Dunavski region (EUSDR) ima za cilj da unapredi razvoj Dunavskog regiona i da poveća kapacitet regiona za odgovore na zajedničke izazove kao što su poplave, saobraćajne i energetske veze, zaštita životne sredine i bezbednosti, jačanje saradnje u promovisanju bezbednosti i borbi protiv organizovanog kriminala.

Osnovni cilje Dunavskog transnacionalnog programa jeste da se doprinese dugoročnom razvoju regiona Dunava, kao i da se ojača transnacionalna saradnja između regiona i zemalja učesnica u ovim programima.

Više informacija o samom programu možete pronaći na navedenom linku:

<http://www.interreg-danube.eu/>

Adriatic-Ionian Programme

<http://www.adrioninterreg.eu/>

Prioriteti:

- Inovativan i pametan region
- Održiv region
- Povezan region
- Podrška upravljanju EU strategijom za Jadransko-jonski

Učesnice: **1) Grčka** (Anatoliki Makedonia, Thraki, Kentriki Makedonia, Dytiki Makedonia, Thessalia, Ipeiros, Ionia Nisia, Dytiki Ellada, Sterea Ellada, Peloponnisos, Attiki, Voreio Aigaio, Notio Aigaio, Kriti); **2) Italija** (Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Provincia Autonoma di Trento e di Bolzano, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Umbria, Marche); **3) Slovenija** (Vzhodna Slovenija, Zahodna Slovenija); **4) Hrvatska** (Jadranska Hrvatska, Kontinentalna Hrvatska)

- region (uključujući Srbiju)

Trajanje aktualnog programa: 1. januar 2014 – 31. decembar 2020.

9.

Adriatic-Ionian Programme je 2014. godine zamenio transnacionalni program IPA Jadranski program prekogranične saradnje. Programa korespondira sa teritorijama koju obuhvataju Jadransko-jonski region.

Strategijom za Jadransko jonski region (EUSAIR) i Akcionom planom (usvojenim od strane EU) pokrivaju se četiri tematska stuba: podsticanje inovativnog pomorskog i morskog rasta; povezivanje regiona; očuvanje, zaštita i poboljšanje kvaliteta životne sredine i povećanje atraktivnosti regiona.

Osnovni cilje programa je da se doprinese dugoročnom razvoju jadransko-jonskog područja, kao i da se ojača transnacionalna saradnja između regiona i zemalja učesnica u ovim programima.

Više informacija o samom programu možete pronaći na navedenom linku:

<http://www.adrioninterreg.eu/>

HORIZONT 2020

- Оквирни програм EU namenjen istraživanju i inovacijama 2014 – 2020
- Objedinjuje prethodna tri programa: FP7, CIP, EIT
- Otvoren za sve (sva pravna i fizička društva registrovana na portalu za učesnike - **PIC-Participant Identification Code**)
- Ukupan budžet 78,6 milijardi evra
- Osnovni uslovi:

Min 3 institucije iz 3 različite zemlje članice EU (Member States-MS) ili pridružene članice (Associated countries-AC) u FP7 (Švajcarska, Lihtenštajn, Makedonija, Island, Izrael, Norveška, Srbija, Turska, Albanija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Farska ostrva, Moldavija)

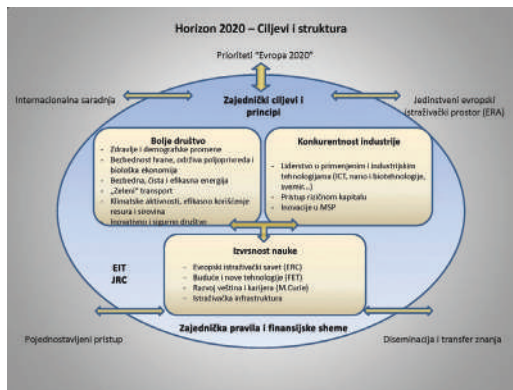
10.

Naglasiti kome je namenjen program, kako formirati konzorcijum, gde pronaći više informacija o pozivu.

Ukoliko ste u mogućnosti možete polaznicima pokazati kako funkcioniše Participativni portal i kako da se registruju za PIC broj.

Pozivi u okviru H2020 su unapred poznati te je lakše planirati i pripremiti se za apliciranje. Konzorcijumi su veliki i čine ih kombinacija R&D institucija, MSP i organizacije/institucije poslovne podrška.

Fokus u primenjivosti istraživanja na tržištu.



11.

U okviru ovog slajda važno je naglasiti:

- sprega između ciljeva,
- rezultat,
- konzorcijumi,
- primenjivost rezultata.

Адресе за додатне информације

Program

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

Participant portal (Portal za učesnike)

http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/reference_docs.html

Rules for participation and dissemination (Pravila učešća)

http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/legal_basis/rules_participation/h2020-rules-participation_en.pdf

Mreža nacionalnih kontakata

http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/support/national_contact_points.html

<http://www.horizont2020.rs/>

12.

Адресе са основним подацима о позиву и процедури за регистрацију.

APLIKANTI

- државне институције, посебно
- локалне самоуправе
- јавна/kомunalна предузећа
- владине агенције
- универзитети и институти, остале образовне институције
- NVO
- пословна удружења
- привредне коморе
- агенције за регионални развој и развој MSP

13.

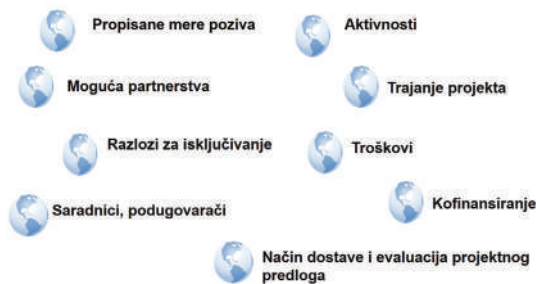
Na projektima finansiranim od strane IPA EU fondova mogu da učestvuju institucije i organizacije koje pripadaju neprofitnom sektoru. Izuzev, u obrazovanju gde mogu da učestvuju i privatne škole i fakulteti. To podrazumeva i posebne oblike društva sa ograničenom odgovornošću koji su registrovani kao neprofitne organizacije (razvojne агенције, poslovni inkubatori i sl.).

Na slajdu su navedeni mogući aplikanti.

Privatna предузећа i предузетници mogu da apliciraju u okviru IPARD, COSME i H2020 programa. Vodeći računa da je kofinansiranje i do 50% ukupnog iznosa projekta.

Poljoprivredna gazdinstva mogu da budu aplikanti samo u slučaju IPARD programa, pod istim uslovima kada je u pitanju kofinansiranje.

Važne smernice u pripremi projekta



14.

Važne smernice za pripremu projekta su uvek deo guidelines (vodiča za aplikante).

Pored opisanog u smernicama uvek postoji mogućnost (do određenog roka koji je naveden u smernicama) da se postave pitanje u slučaju nekih nedoumica. No uglavnom odgovori budu krajnje uopšteni pa eventualna pitanja o detaljima ne dobiju odgovor sa očekivanim informacijama.

Napomena:

Smernice je važno čitati svaki put bez obzira da li ste već aplicirali na poziv u prethodnom periodu jer može doći do izmena. Takođe, poželjno je da smernice pročita više od jedne osobe te da se konsultuju više puta u toku pripreme predloga projekta jer je obiman dokument sa mnogo važnih detalja koji određuju uslove za pripremu predloga.

Uvek je jasno istaknuto šta nije prihvatljivo u okviru poziva.

Pažljivo čitati prioritete, ciljeve i moguće aktivnosti kako bi predlog projekta bio usklađen sa interesima donatora.

Praktičan rad



15.

Formirati grupe ili parove polaznika kako bi tokom implementacije obuke radili na razvoju projektnog koncepta. Idealno bi bilo da su polaznici predstavnici organizacija/institucija koje imaju zajedničke imenitelje te mogu zaista zajedno aplicirati sa razvijenim projektnim predlogom.

VEŽBA

- **Šta je to projekat?** (usaglasite se oko jedne definicije u okviru svoje grupe)
- O kojima **ograničenjima** trebate voditi računa?
- Šta mislite, o čemu sve trebate **voditi računa** prilikom upravljanja projektom?



15 minuta

16.

Formirane grupe/parove zamoliti da odgovore na pitanja i otvoriti diskusiju o tome šta je projekat i šta je sve važno za upravljanje istim.

Nit koja daje osnovu za diskusiju treba da bude prikupljanje informacija-priprema/planiranje-tim-odgovornost-kontrola.

Što je projekt?

Skup aktivnosti koje vode postizanju rezultata sa specifičnim ciljem, sprovedne u tačno definisanom vremenskom periodu sa definisanim budžetom.

Projekt je privremeni poduhvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.

Privremena priroda projekta ukazuje na tačno određen početak i kraj.

17.

Kako bi sumirali dobijene odgovore tokom prethodne vežbe poslužite se ovim slajdom.

Naravno ukoliko učesnici drugačije formulišu odgovore sa istim smislom prihvatite to kao osnov rada.

PCM- Project Cycle Management metodologija

- **PCM: Project Cycle Management = Upravljanje projektnim ciklusom**
- **PCM standardizovan format kao procedura EU tokom 90-tih godina 20. veka s ciljem efikasnije koordinacije programa podrške**
- **standardizovana, opšteprihvaćena metodologija (načela, alati za upravljanje, proces donošenja odluka, standardizovana dokumentacija)**

18.

Kratko pojašnjenje šta je PCM.

U današnje vreme reč "projekat" je svakodnevno prisutna i primenjuje se u širokom dijapazonu. Kako bi usmerili fokus na temu obuke precizirajte šta znači PCM, zašto je metoda standardizovana i gde se sve primenjuje.

U interaktivnoj komunikaciji sa polaznicima prodiskutujte potrebu institucije/ organizacije da savlada PCM metodu, aplicira na projekte, paralelu sa strateškim opredeljenjem organizacije, kapacitetima, veštinama neophodnim za upravljenjem institucije/organizacije pomoću projekata.

PCM - Project Cycle Management metodologija

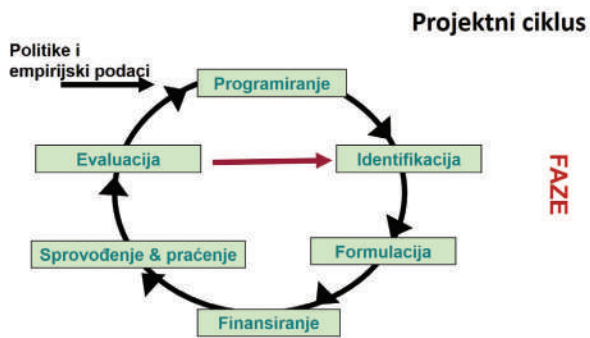
Metodologija definiše:

- potrebne odluke, odgovornosti i zadatke za svaku fazu
- kvalitet procesa
- korišćenje logičke matrice (Logical Framework Approach) i drugih alata
- standardizovanu dokumentaciju

19.

Smernice šta PCM metodologija definiše.

Cilj je objasniti da je u pitanju metodologija sa svojim elementima, a ne proces shodan određenoj situaciji.



20.

Osnovne faze procesa upravljanja projektnim ciklusom su:

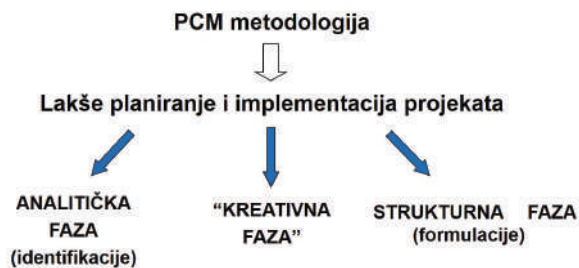
Identifikacija problema i potreba: da bismo definisali cilj projekta (očekivanu promenu), neophodno je uraditi temeljna istraživanja potreba organizacije i okruženja kao i potreba specifičnih ciljnih grupa čije probleme želimo rešiti ili određen segment unaprediti. Upotrebom alata (drvo problema, SWOT, PEST, etc.) identifikuje se problem.

Formulacija: konkretne projektne aktivnosti predstavljaju korak po korak, temeljno osmišljene radnje koje dovode do promene postojeće situacije, koje otežavaju rešavanje problema specifične ciljne grupe. Neophodno je sagledati predvideti potencijalne prepreke i rizike, spremiti relevantne odgovore u smislu prevladavanja prepreka, ali i ustanoviti kriterije koji će meriti bilo kvalitativno ili kvantitativno postignute rezultate, ili preciznije definisati indikatore progressa.

Implementacija: u procesu implementacije projekta neophodno je pratiti i u jasno definisanim vremenskim periodima evaluirati postignute rezultate, uzimajući u obzir promene u okruženju koji mogu uticati bilo podsticajno, ili otežavajuće u procesu implementacije projekta. Svaka promena mora biti registrovana i neophodno je blagovremeno reagovati prilagođavajući se novonastalom stanju. Proces implementacije uključuje izradu izveštaja o praćenju i napretku, kao i donošenje odluka o eventualnim izmenama.

Evaluacija: konačna evaluacija projekta se vrši po završetku projekta.

Proces pripreme projekta



21.

Analitička faza - ciljevi projekta moraju rešavati neke probleme jer dobar projekat ima svrhu ostvarivanja konkretne dobrobiti za konkretnu ciljnu grupu (ciljna grupa mora biti u centru projekta). Sprovodi se analiza: situacije, aktera (i ciljne grupe i stejkholdera), problema, ciljeva (dobrobiti).

Najčešći alati: SWOT analiza situacije, prikupljanje osnovnih kontekstualnih informacija (strateških i operativni dokumenti, regulativa, trendovi, itd.), priprema matrice stejkholdera, izrada problemskog stabla i stabla ciljeva.

Izvori: pregled relevantne dokumentacije, razgovori/konsultacije sa relevantnim autoritetima, ekspertima, potencijalnim korisnicima. Na kraju ove faze treba da znamo objasniti relevantnost projekta (opisati problem=relevance).

Kreativna faza - različiti akteri = različite percepcije/prioriteti/ciljevi i više puteva ka istom cilju. Kreativnost se ogleda u izboru strategije i logike intervencije.

Najčešći alati: brainstorming projektnog tima, uz eventualno učešće partnera i ciljne grupe. Na kraju ove faze znamo ciljeve projekta i rezultate ka kojima težimo.

Strukturna faza - struktura daje odgovore na pitanja kako, kada, gde, ko i koliko. Neophodno je strukturirati: način sprovođenja strategije (aktivnosti), potrebne resurse (ljudske, finansijske, materijalne, vremenske..), način kontrolisanja i merenja napretka i uspeha (indikator uspeha), način nošenja sa rizicima i pretpostavkama.

Omogućava strukturiranje detaljnih aktivnosti, neophodnih resursa, indikatora praćenja i ocene, rizika i pretpostavki. Alat: logička matrica.

PRISTUP PLANIRANJU



22.

Na slajdu su predstavljena dva pristupa planiranju projekta:

- strateški pristup kada je planiranje usklađeno sa strateškim razvojem organizacije/ institucije koji ima razvojni put i fokus na razvoj organizacije/institucije. To znači da se pozivi prate i reaguje kada su ciljevi poziva usklađeni sa ciljevima organizacije.
- oportunistički pristup koji podrazumeva prilagođavanje ciljevima donatora što je lako prepoznatljivo u evaluaciji, ne podrazumeva kontinuelni razvoj i često vodi do toga da projekti sami sebi postaju svrha.

Praksa je pokazala da strateški pristup doprinosi većem uspehu u pripremi i implementaciji projekata.



Piramida pokazuje put razvoja projektne ideje. Zajedno prođite kroz proces od identifikacije problema/potrebe do realizacije. Važno je da polaznici sagledaju da je to proces i da je neophodno da faze proizilaze jedna iz druge. Svaki drugačiji pristup će oslabiti projektni predlog.

Predrasude koje vas onemogućavaju da budete uspešni

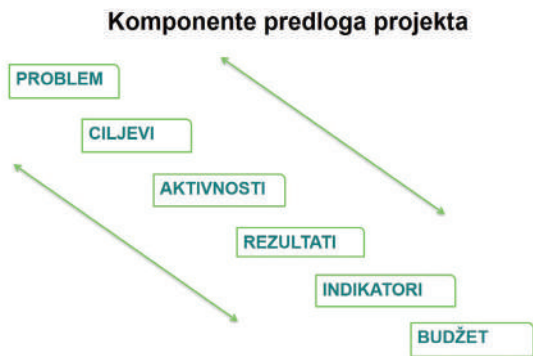
- Donatori jedva čekaju da mi daju sredstva;
- Što više sredstava tražim, više ću dobiti;
- Ako jednom dobijem sredstva od donatora, garantovano ću ih dobiti i u budućnosti;
- Ako dobijem pare - one su moje i nikome ne polažem računa o njima;
- Laži ili preuveličavanja povećavaju moje šanse za dobijanje granta;
- Svoje ciljeve treba potpuno da prilagodim interesima i potrebama donatora;
- Neuspeh je katastrofa.

24.

Samo neke od predrasuda kada su projekti u pitanju.

Ispravan put je:

- pripremiti kvalitetne projekte u skladu sa strategijom organizacije/institucije za pozive čiji ciljevi su srodni ciljevima organizacije/institucije;
- projektovanje budžeta mora biti realno u skladu sa aktivnostima i cenama na tržištu;
- nema garancije za dobijanje projekata;
- dobijena sredstva se pravdaju i realizovim aktivnostima i finansijskom dokumentacijom;
- svaka neistina se lako prepozna, a u slučaju da promakne uvek napravi problem u implementaciji;
- u pripremi projekata treba odmah da se spremite na to da je neuspeh sastavni deo procesa.



25.

Slajd je prikaz komponenti predloga projekta sa naglašenom vezom između njih.

Važno je napomenuti da je tokom celog procesa pripreme predloga projekta neophodno konstantno usklađivanje svih komponenti. Suptilno kretanje po metodologiji napred-nazad omogućava da se izbegne da tokom procesa tim izgubi nit koja povezuje sve elemente i na taj način uruši ili oslabi projektni predlog.

Opis problema / potreba

Potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja:

- Šta je to što se dešava u vašem okruženju?
- Ko je identifikovao (utvrdio) problem (potrebu) i kako je to uradio?

Ovaj deo trebalo bi da uključi demografske i statističke podatke koji će jasno predstaviti obim i veličinu problema:

- opis ciljne grupe;
- urgentnost problema i šta će se desiti ako se ništa ne preduzme;
- ostale organizacije koje se bave rešavanjem ovih problema.

26.

Ne polazite od pretpostavke da donator poseduje ekspertsko znanje o problemima koje želite rešiti. Neophodno u ovom delu predloga projekta priložiti ozbiljnu analizu stanja u specifičnoj oblasti; dati širi pregled; kontekstualizirati problem, uzeti u obzir uticaje spoljne sredine, pozitivne i negativne; naglasiti zbog čega je upravo to važan problem: šta vas je potaklo da se bavite konkretnom oblašću, da li su rađena relevantna istraživanja (ako jesu navesti ih), u kojoj meri je postojeći problem u fokusu javnosti; relevantni podaci, istraživanja će vas predstaviti u očima donatora kao eksperta u određenoj oblasti. U istoj ravni u kojoj predstavite ozbiljnost problema definišite i moguća rešenja. Vodite računa da prepoznate distinkciju između problema i rešenja.

Napomena:

- Ništa se ne podrazumeva!
- Sve tvrdnje morate argumentovati. Opšti utisak bez argumenata nije prihvatljiv i dovodi u sumnju vaše poznavanje problema i/ili posvećenosti rešavanju istog.
- Opis problema/potreba mora da vodi ka narednom koraku - definisanju ciljeva.

Stalno konsultujte smernice programa!!

Relevantnost (opis problema) - smernice

- Analiza opštih problema i njihov međuodnos na svim nivoima;
- Opis ciljnih grupa i krajnjih korisnika i procenjen broj sa;
- Posebni/specifični problemi koje treba rešiti projektom i potrebe i ograničenja ciljnih grupa;
- Značaj aktivnosti za potrebe regiona, određene oblasti i ciljnih grupa/krajnjih korisnika:
- Relevantnost akcija prema prioritetima i zahtevima u pozivu, smernicama;
- Pokazati uticaj na saradnju i dodatne vrednosti u određenom području (geografskom, sektorskom, etc.)

27.

Smernice za strukturu opisa problema ili kako najčešće stoji u aplikacijama relevantnosti.

Praktičan rad



28.

Grupe/parovi u ovoj vežbi imaju zadatak da odaberu projektну ideju i da pripreme opis problema prateći smernice sa prethodnog slajda.

Prokomentarisati sa grupom.

Naglasiti da je za prikupljanje informacija/istraživanje neophodno vreme i strpljenje. Tokom vežbe nije moguće uraditi u potpunosti ovaj deo, no moguće je postaviti okvire koji kasnije mogu da se dodatno razviju i dopune detaljnim informacijama potkrepljenim sa argumentima.

Napomena:

Kod pripreme projektноg predloga treba koristiti jezik razumljiv bez obzira na stručnost čitaoca. Pišite što jednostavnije i što konciznije.

Logframe – logička matrica

- ✓ Sublimira sve elemente predloga projekta
- ✓ Doprinosi boljem sagledavanju povezanosti elemenata
- ✓ Omogućava donatoru lakši uvod u proces razvoja projekta

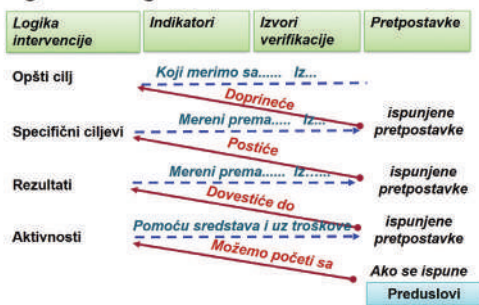
Matrica omogućava logičko povezivanje aktivnosti, rezultata
i ciljeva, koje određuje osnovnu strategiju delovanja.

29.

Logička matrica projekta je tabela koja sadrži odgovore na pitanja: zašto se projekat sprovodi; šta se očekuje od projekta; kako će projekat postići svrhu; koji su eksterni faktori neophodni za uspeh projekta; gde se nalaze podaci na osnovu kojih se procenjuje uspeh projekta; neophodna sredstva; koliko će koštati projekat.

Važno je naglasiti da je pristup logičkog okvira proces koji osigurava i pretpostavlja učešće svih zainteresovanih aktera, dijalog i sporazum o zajedničkim aktivnostima, pre nego nametanje spoljnih unapred zacrtanih koncepata i prioriteta, dok je logička matrica projekta rezultat procesa. Logička matrica projekta ne znači ignorisanje spoljnih uticaja u toku realizacije projekta. Logička matrica je sumirana suština projekta (jasna i koncizna) koja podleže reviziji i promenama u skladu sa novim, relevantnim informacijama. Matrica je sažeti akcioni plan, i narativno elaborirana, ne prelazi 3 do 4 stranice.

Logframe – logička matrica



30.

Potrebno je postići balans s jedne strane, dovoljno detalja u osmišljenoj tabeli koji bi predstavljala jasan i logičan plan aktivnosti, a sa druge strane važno je da se izbegnu preopširne deskripcije ili prestroge strukture koje će pre otežavati nego olakšavati implementaciju planiranih aktivnosti. Vertikalna logika (čitanje od gore na dole i od dole na gore) pojašnjava uzročne veze između različitih nivoa ciljeva i specificira važne pretpostavke i rizike koji mogu biti izvan kontrole.

Ako – onda uzročnost: predstavljanje suštine projektnih aktivnosti u formi matrice uključuje razumevanje ako-onda lanca uzročnosti: ako su obezbeđeni neophodni preduslovi onda je moguće preduzeti planirane aktivnosti; ako su aktivnosti pokrenute, onda će rezultati biti vidljivi; ako su postignuti planirani rezultati, onda će i specifični ciljevi biti realizovani; ako su postignuti specifični ciljevi, tada će opšti cilj projekta biti realizovan.

Redosled popunjavanja logičke matrice

Opis projekta	Indikatori	Izvori provere	Pretpostavke
Opšti cilj 2	8	9	
Specifični ciljevi 1	10	11	7
Rezultati 4	12	13	6
Aktivnosti 3			5

31.

Prateći redosled polja za popunjavanjem pomoću ove tabele pojasnite polja kroz logiku intervencije:

- ako su provedene aktivnosti, moguće je ostvariti rezultate;
- ako su rezultati ostvareni, ostvariće se specifični ciljevi projekta;
- ako su specifični ciljevi projekta ostvareni, projekt će doprineti ostvarenju opšteg cilja

Napomena:

Pretpostavke su spoljni faktori koji mogu uticati na uspeh projekta, ali su izvan kontrole projektnog tima

Popunjavaju se u poslednjoj koloni vertikalno i povezuju niže i više nivoe.

Ciljevi

Prilikom definisanja ciljeva bitno je odgovoriti na dva ključna pitanja:

- ✓ Šta organizacija želi da postigne projektom?
- ✓ Do kakvih promena će doći?

Ciljevi se veoma često mešaju sa aktivnostima.

Osnovna karakteristika ciljeva, i ujedno razlika u odnosu na aktivnosti, je u tome što rečenica kojom se definiše cilj počinje infinitivom, npr.: unaprediti, povećati, poboljšati, ojačati, pridoneti, smanjiti ili podstaknuti i dr.

32.

Analiza ciljeva treba da pokaže:

- da su ciljevi jasno i nedvosmisleno definisani;
- da je hijerarhija definisanih ciljeva pregledna i logična (da realizacija jednog cilja olakšava i racionalno vodi realizaciji narednog);
- neophodnost dodatne razrade projektnih aktivnosti;
- da se može sagledati racionalna i praktična veza između definisanih projektnih aktivnosti i realizovanih ciljeva;
- da hijerarhija planiranih aktivnosti korespondira hijerarhiji planiranih ciljeva;
- da otvara prostor predupredjenju potencijalnih rizika koji mogu ugroziti realizaciju projekta, planiranih ciljeva i očekivanih rezultata.

Analiza strategije: identifikovati ciljeve koji nisu prioritetni (koji nisu poželjni ili ostvarljivi); identifikovati poželjne i ostvarive ciljeve; grupisati ciljeve, postizanje mogućih strategija; proceniti koja strategija je optimalna na osnovu dogovorenih kriterijuma; odrediti opšti cilj i svrhu projekta.

Mogući kriterijumi: komplementarnost sa projektima koje finansiraju drugi donatori; važnost za ciljnu grupu; urgentnost; relevantnost projekta u procesima usklađivanja sa standardima EU; dostupnost finansijskih resursa, ekspertize; postojeći potencijali i kapaciteti ciljnih grupa; društvena prihvatljivost.

Strategija treba biti prezentovana jasno i fokusirana na najvažnije segmente. Tabele i grafikoni su obično od velike pomoći u sumiranju rezultata.

Ciljevi

Opšti cilj

- ♦ je glavni cilj koji želite da postignete
- ♦ opisuje buduću promenjenu situaciju

Specifični ciljevi

- ♦ ciljevi koji su po opsegu manji od opšteg cilja, ali vode njegovom ostvarenju.
- ♦ izvedeni su iz opšteg cilja

33.

Opšti cilj projekta je vizija, dugoročna strategija ka čijem ostvarenju su koncipirane aktivnosti projekta. Opšti cilj je glavni cilj koji želite da postignete i predstavlja vašu vodilju tokom daljeg osmišljavanja projekta; na najvišem hijerarhijskom nivou je i opisuje buduću promenjenu situaciju ili stanje koje konkretan projekat teži da dostigne. Paziti da se opšti cilj ne iskaže suviše široko, trebalo bi ga definisati na nivou na kom je moguće proveriti da li se predviđene promene i poboljšanja dešavaju i da li je željena situacija bliža nego pre početka projekta.

Specifični ciljevi su strateške tačke čijom realizacijom, korak po korak, se ostvaruje generalni cilj. Definisani podciljevi moraju biti specifični, jasni i realistično ostvarivi u određenom vremenskom periodu. Po opsegu manji su od opšteg cilja, ali vode njegovom ostvarenju; uvek su deo šireg konteksta, tj. izvedeni su iz opšteg cilja i predstavljaju njegov logički nastavak.

Pitanje koje vas vodi: da li smo napravili pomak i kako to dokazujemo?

Razlika između opšteg i specifičnog cilja je i u vremenu ostvarivanja. Specifične ciljeve projekt treba ostvariti najkasnije do završetka projekta. Zbog ostvarivanja specifičnih ciljeva, pokrenut će se pozitivne promene koje će uticati na ostvarivanje opšteg cilja, pa se može očekivati da se opšti ciljevi delomično ostvare odmah nakon završetka projekta, a delomično da se ostvari u vremenu od godinu dana ili duže nakon završetka projekta.

Ciljevi

SMART metod:

- ✓ S (specific) JASNI
- ✓ M (measurable) MERLJIVI
- ✓ A (achievable) IZVODLJIVI
- ✓ R (realistic) REALNI
- ✓ T (time bounded) VREMENSKI ODREĐENI

34.

Jedna od metoda postavljanja ciljeva je S.M.A.R.T. metoda. SMART na engleskom jeziku znači mudar, pametan, a akronim S.M.A.R.T. se sastoji od engleskih reči: Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely (Specifičan – Merljiv – Ostvariv – Relevantan – Vremenski definisan).

SPECIFIC (JASAN) - cilj treba biti precizno određen, što je cilj jednostavnije formulisan, to je bolji, razumljiviji i nama koji ga trebamo ostvariti ali ga i lakše možemo komunicirati s drugima.

MESURABLE (MERLJIV) - cilj treba biti merljiv tako da ga možete izmeriti u nekoj jedinici i tako pokazati ostvarenje/pomak. Mogu da se procene na osnovu kvaliteta, vremena, količine ili resursa.

ACHIEVABLE (IZVODLJIV) – ovo je važan korak, jer ukoliko „letvicu“ postavite previsoko, nerealno, to će vas demotivisati i biti uzrok frustracije, a na kraju možda i odustajanja od pokušavanja ostvarivanja cilja.

REALISTIC (REALAN) - nadovezuje sa na achievable, jer kreativnost i mašta su dobrodošle, ali ako ih ne usmerite prema zaista ostvarivom cilju, nećete imati rezultate. Pojedinaac bi trebalo da ima kontrolu/direktnu odgovornost i mogućnost da dostigne cilj .

TIMED (VREMENSKI ODREĐEN) - odredite vremenski horizont ostvarenja ciljeva i takođe vodite računa da to učinite što realnije.

Ciljne grupe

tercijarna ciljna grupa - ovde se misli na najširi kontekst pa se tako često koriste fraze kao "civilno društvo u Srbiji", "mediji", "šira javnost", "poreski obveznici" i dr.

sekundarna ciljna grupa - sve one zainteresovane strane koje ostvaruju indirektnu korist kroz projekat i najčešće ne učestvuju direktno u projektnim aktivnostima;

primarna ciljna grupa ili krajnji korisnici – pojedinci, grupe ili organizacije koje ostvaruju direktnu korist kroz projekat; najčešće lično koriste usluge/proizvode koji su predviđeni projektom

35.

Navode se grupe ili pojedinci na koje će projekat imati uticaja na nivou trenutnih (specifičnih) ciljeva. Potrebno je obrazložiti zašto je projekat relevantan za ciljne grupe, odnosno kako će one imati koristi od projekta. Ovaj segment treba povezati sa specifičnim problemima koji se žele rešiti realizacijom projekta i objasniti zašto je potrebno uključiti pojedine grupe korisnika kako bi ovi problemi bili uspešno rešeni.

Direktna ciljna grupa (primarna) - definišu se grupe koje direktno učestvuju u realizaciji konkretnih aktivnosti i na koje se odnose neposredni rezultati projekta i što preciznije navodi broj direktnih korisnika projekta.

Indirektni korisnici projekta (sekundarna i tercijarna) - definišu se članovi šire zajednice koji nisu direktno uključeni u aktivnosti, ali će imati koristi od realizacije projekta i navodi njihov približan broj.

Praktičan rad



36.

U već formiranim grupama nastaviti razvoj predloga projekta definisanjem ciljeva i ciljnih grupa.

Voditi računa da postavljene ciljeve proizilaze iz analize stanja i da obuhvataju adekvatno selektovane ciljne grupe.

Nakon definisanja ciljeva i ciljnih grupa vratite polaznike na početak kako bi uskladili elemente procesa.

Aktivnosti

Aktivnosti podrazumevaju konkretne radnje na postizanju postavljenih specifičnih ciljeva.

Dva osnovna elementa aktivnosti su:

- ✓ Ko će realizovati pojedinu aktivnost (organizacioni aspekt)
- ✓ Kada će se realizovati pojedine aktivnosti (vremenski plan)

Potrebno je:

- dati naziv i detaljan opis svake aktivnosti koje će se preduzeti u cilju postizanja rezultata i naznačiti ulogu svakog partnera
- opravdat izbor aktivnosti u opisu, tenaznačiti redosled i povezanost
- navesti ulogu svakog partnera u realizaciji aktivnosti
- aktivnosti se moraju razviti isključivo tokom trajanja projekta
- moraju biti u skladu sa ciljevima projekta

37.

Neophodno je detaljno opisati aktivnosti kojima će se realizovati postavljeni ciljevi. Aktivnosti su niz radnji kojima će se uz pomoć resursa ostvariti rezultati. U pitanju su procesi tokom predviđenog vremena i potrebno ih je izraziti koristeći glagolske imenice: izgrađivanje, održavanje, razvijanje, ili glagole: izgraditi, održati, razviti. Aktivnosti mogu biti razgranate u podaktivnosti ukoliko je kompleksna njihova implementacija.

Što detaljniji opis (u skladu sa ostavljenim prostorom u formi aplikacije) treba da omogući:

- sagledavanje svih neophodnih detalja za implementaciju aktivnosti,
- povezanost sa specifičnim ciljevima,
- uključenost ciljnih grupa,
- sagledavanje neophodnih resursa,
- planiranje troškova.

Takođe, iz aktivnosti mora jasno da proizilaze rezultati. Jedna aktivnost može imati i više rezultata.

Detaljno opisane aktivnosti pokazuju evaluatoru da ste pomno isplanirali kako ćete doći do rezultata te da su i ostali segmenti procesa urađeni sa istom pažnjom jer su međusobno povezani: metodologija, rizici, rezultati, troškovi.

Vremenski okvir projekta

- Navesti koliko je meseci potrebno za implementaciju projekta (6-24)
- Datum početka projekta zavisi od datuma potpisivanja ugovora

Format Akcionog plana - GANTTogram aktivnosti:

Godina 1													
Aktivnost	Mesec 1	Polugodište 1					Polugodište 2					Odgovoran Aplikant/Partner/Saradnik	
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
Primer	primer												Primer
Припремна активност 1 (назив)													Апликант 1
Изравна активност 1 (назив)													Локални партнер 1
Припремна активност 2 (назив)													Апликант 2
Итд.													

38.

Nakon strukturiranja aktivnosti sledeći korak je kreiranje vremenskog okvira. Kao alat se koristi gantogram. U gotovo svim aplikacijama stoji već predviđena forma tabele u koju je neophodno uneti redosled aktivnosti i podaktivnosti, označiti mesece trajanja istih, i definisati partnera koji je odgovoran za aktivnost.

Gantogram će pokazati da li i kad postoji preklapanje u aktivnostima i podaktivnostima što će omogućiti bolje sagledavanje i planiranje neophodnih resursa za njihovu realizaciju. Takođe, gantogram omogućava procenu vremena neophodnog za realizaciju projekta.

Napomena:

U smernicama uvek piše koliko je dozvoljeno minimalno, a koliko maksimalno trajanje projekta.

Praktičan rad

Praktičan rad



39.

Nakon definisanih ciljeva i ciljnih grupa grupe bi trebale da postave strukturu aktivnosti. Nije realno da u vežbi od 20-tak minuta aktivnosti poslože i opišu, niti da preciziraju sve podaktivnosti.

Razrada je moguća posle a za ovu priliku bi bilo dovoljno da preciziraju osnovne aktivnosti vremenski okvir za njihovu realizaciju.

Напомена:

S obzirom na vreme koje imaju na raspolaganju ovaj deo vežbe će biti paušalan kao i naredni elementi koji proizilaze iz njega.

Očekivani rezultati

Očekivani rezultati su konkretni proizvodi koji sumiraju konkretne aktivnosti i koji su merljivi bročanim pokazateljima.

- Npr. Aktivnost – radionica > očekivani rezultat: održana radionica za 50 učesnika
- Zadatak: štampanje i podela radnih materijala > očekivani rezultat : odštampano i podeljeno 50 radnih materijala.

40.

U ovom delu predloga projekta važno je apostrofirati promene: konkretno, šta će se u određenoj sredini, ciljnoj grupi promeniti, kao posledica realizacije vašeg projekta. Rezultat mora biti u skladu sa predloženim aktivnostima, mora da posledično dolazi od realizacije aktivnosti. Što detaljnije planiranje aktivnosti (opis) lakše se identifikuju rezultati.

Ponekad je teško definisati, ali i kvantifikovati rezultate projekta.

Kako će te znati da su postignuti planirani rezultati?

Da li je moguće voditi neku vrstu evidencije? Kako ćete evidentirati postignute rezultate?

Da li postoje povratne informacije o aktivnostima na terenu (aktivnosti koje realizuju učesnici vašeg projekta)?

Ukoliko evaluacija pretpostavlja troškove, budite sigurni da ste u budžetske linije uvrstili i ovu vrstu troškova.

Rezultate uvek izražavamo u prošlom vremenu. Npr. izrađena studija; organizovano 15 radionica sa po 20 učesnika, etc.

Napomena:

Budite realni u postavljanju rezultata. Previsoki rezultati mogu dovesti do neispunjava istih ili preniski rezultati mogu da olabe projektni predlog u skladu sa ciljevima i budžetom.

Koristite brojke kako bi ste izrazili rezultat.

Indikatori

- Indikatori će se koristiti za praćenje rezultata, i uticaja akcija na nivou celog programa.
- Indikatori** opisuju ciljeve projekta na objektivno merljiv način i tačno utvrđuju koji standardi moraju biti dostignuti.
- Kvalitet/vrsta promene - koliko dobro je izvršena.
- Kvalitet/obim promene - koliko je velika ili šta je sve promenjeno.

Indikatorima dokazujemo ostvarenje rezultata.

41.

Indikatori su način na koji dokazujemo da su rezultati ostvareni.

Jedan rezultat može imati više indikatora.

Npr. 10 održanih treninga - indikatori: agenda, materijal sa treninga, lista učesnika, evaluacione forme svakog učesnika, fotografije sa treninga, medijske objave (ako ih ima).

Dobro razmislite kod definisanja rezultata i indikatora da ne dođe do preklapanja.

Praktičan rad



42.

Grupe/parovi bi trebalo da u ovom delu definišu rezultate i indikatore.

Vodite ih postavljajući pitanja koja proizilaze iz aktivnosti. Neka sami dođu do zaključaka.

Ukoliko ne mogu da postave rezultate znači da nisu dobro razradili aktivnosti.

Ako ne mogu da postave indikatore znači da nisu dobro postavili rezultate.

Vratite ih korak nazad u procesu. Vraćanje unazad i usklađivanje (po potrebi ispravljanje/ razrada) su deo procesa razvoja projektne aplikacije i u ovom slučaju deo procesa učenja.

Metodologija

- Detaljan opis metoda sprovođenja i razlozi za predloženu metodologiju
- Kako se projekat nadovezuje na prethodne
- Kako se projekat uklapa sa programom u okviru kojeg je raspisan. Navesti sinergije sa drugim inicijativama, sa EU
- Procedure za praćenje i interna/eksterna evaluacija
- Vrste predviđene saradnje
- Uloga i učešće različitih stakeholdera/aktera u projektu (lokalni partneri, ciljne grupe, lokalne vlasti, itd), razlozi za uključivanjem
- Organizovanje partnerstva - kako će se obezbediti redovna koordinacija i razmena informacija
- Organizaciona struktura i predložen tim za sprovođenje projekta
- Glavna sredstva predložena za sprovođenje projekta

43.

Predlog se konkretizuje definisanom metodologijom. Metodologija opisuje način, puteve realizacije konkretnih zadataka. Kada donator čita metodološke smernice, bitno je da može lako da zamisli šta će predlagač tačno da uradi u pojedinim fazama projekta.

U ovom delu neophodno je opisati i podelu poslova među partnerima u konzorcijumu i ključnih pozicija u projektnom timu (pozicije) kako bi se videla podela zaduženja za određene segmente, ko sprovodi kontrolu, ko podučava, ko ocenjuje, a ko sastavlja izveštaj, itd.

Donatorska organizacija (zavisno od poziva) može da zatraži profesionalne biografije rukovodilaca i osoblja angažovanog na projektu.

Održivost projekta

- Detaljna analiza rizika - lista rizika za svaku aktivnost i planovi za prevazilaženje rizika
- Glavni preduslovi i pretpostavke za vreme i nakon faze implement.
- Kako će biti obezbeđena održivost nakon završetka projekta
- Finansijska održivost (kako će se aktivnosti finansirati nakon završetka projekta, izvori finansiranja za pokrivanje svih budućih operativnih, i troškova održavanja...)
- Institucionalni nivo (da li će strukture potrebne za nastavak aktivnosti i dalje postojati nakon završetka projekta, da li će postojati lokalno "vlasništvo" rezultata projekta)
- Zakonodavni nivo gde je primenljivo (kakav će strukturni uticaj imati projekat – da li će dovesti do poboljšanja zakonodavstva, kodeksa ponašanja, metoda itd.)

44.

Jedan od glavnih uslova za finansiranje projektnih predloga je i održivost projekta nakon prestanka finansiranja.

U ovom delu procesa neophodno je da sa više aspekata predstavite šta će biti nakon realizacije projekta.

Održivost je lakše predstaviti ako je projektni predlog usklađen sa strategijom razvoja organizacije/institucije.

U ovom delu je neophodno sagledeti i rizike za realizaciju projekta i predložiti našin za njihovo prevazilaženje. Rizici mogu biti predstavljene narativno ili tabelarno.

Na slajdu se vidi sa kojih sve aspekata se može razmotriti održivost projekta. Posebno je važno da se referirate na aspekt koji je možda bio osnova za preduzimanje promena i/ili predmet unapređenja.

Finansijski aspekti su uvek neophodni jer od njih zavisi održivost same organizacije/institucije.

Napomena:

Budite realni. Navedite svaki, posebno, očigledan rizik. Sagledavanje rizika i promišljanje o njihovom prevazilaženju pokazuje da ste detaljno isplanirali projekat, te omogućava da bolje reagujete usled pojavljivanja prepreka u realizaciji.

Praktičan rad



45.

Tokom vežbe grupe/parovi treba da formulišu metodologiju i predstave održivost projekta.

Напомена:

Pomozite im da u okviru metodologije povežu sve činioce (aktivnosti, partnere u konzorcijumu, način implementacije, oblici saradnje sa ciljnom grupom...).

Održivost projekta neka sagledaju iz svih aspekata i obavezno naprave tabelarni pregled rizika. Bilo bi dobro da zajedno pokušate da procenite nivoe rizika za svaki prepoznat rizik (da li utiču na realizaciju projekta ili samo neke od aktivnosti, da li je rizik vezan za ciljnu grupu što često zna biti slučaj, etc).

Ukažite im na eventualne posledice u slučaju ne otklanjanja rizika.

Rezime projekta

- * Forma: ne više od jedne stranice A4 formata (ako donator nije drugačije odredio; CBC- 4 stranice)
- * Ključne informacije:
 - ✓ Opis problema/potrebe – zašto? gde?
 - ✓ Ciljevi – šta?
 - ✓ Ciljne grupe – za koga?
 - ✓ Aktivnosti – kako? (do) kada?
 - ✓ Ukupni troškovi projekta

46.

Rezime projekta se piše na kraju kad su već kreirani svi delove aplikacije.

U rezimeu treba da se nađu sve važne informacije prateći vertikalnu projektnog procesa.

Napomena:

Često se desi da rezime odlučuje o tome koliko će se evaluator uneti u razmatranje projektnog predloga. S toga napišite ga tako da čitaocu bude jasno šta želite da postignete projektom.

Vodite računa o ograničenom prostoru ali obuhvatite sve elemente procesa.

Budžet projekta

Grant ne može da ima svrhu stvaranja profita za korisnika kao direktni rezultat operacija/aktivnosti koje se finansiraju kroz bespovratna sredstva.

Plan aktivnosti novčano izražen

u specifičnim kategorijama troškova	za određeni vremenski period
sa mehanizmima za kontrolu (računi, ugovori, potvrde, uplatnice, priznanice /potvrde o isplati, izvodi itd.)	

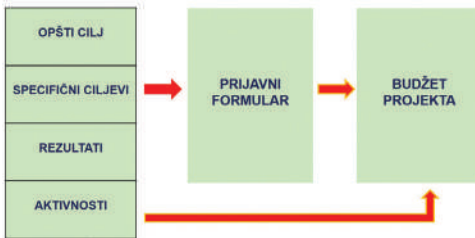
47.

Donatorska sredstva ne smeju da dovedu do stvaranja profita tokom trajanja projekta.

Međutim, projekat, odnosno donacija treba da dovedu do unapređenja/poboljšanja/rešavanja postojećeg stanja vodeći računa o održivosti nakon završetka projekta.

Budžet je plan troškova razvrstanih po specifičnim kategorijama u određenom vremenskom periodu vodeći računa o mehanizmima za pravdanje i kontrolu.

Osnove pravilnog budžetiranja



48.

Slajd šematski dovodi u kontekst komponente metodologije. Budžet se kreira na kraju razvoja projektnog predloga. Bez dobro urađene leve strane slajda (gde su komponente međusobno povezane i usklađene) nije moguće kreirati realan budžet.

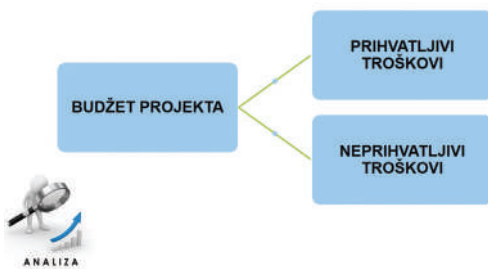


49.

Šema prikazuje povezanost razvoja aktivnosti sa neophodnim istraživanjem u svrhu dobrog kreiranja budžeta.

U centru šeme su resursi koji proizilaze iz procesa planiranja u skladu sa metodologijom.

Osnove pravilnog budžetiranja



50.

Prihvatljivi troškovi su oni troškovi nastali od strane korisnika bespovratne pomoći koji su u skladu sa sledećim kriterijumima:

- nastali tokom sprovođenja projekta;
- neophodni za sprovođenje projekta koji je predmet bespovratne pomoći;
- navedeni u budžetu projekta;
- mogu se identifikovati i verifikovati, tj. moraju biti zabeleženi u računovodstvenim dokumentima korisnika i utvrđeni u skladu sa važećim računovodstvenim standardima zemlje u kojoj se korisnik nalazi i u skladu sa uobičajenom računovodstvenom praksom korisnika;
- razumljivi su, opravdani, i ispunjavaju zahteve valjanog upravljanja finansijama, naročito u pogledu ekonomičnosti i efikasnosti;

Bespovratna pomoć ne može imati za svrhu stvaranje profita za korisnika kao direktan rezultat operacija/aktivnosti finansiranih tom bespovratnom pomoći.

Državni službenici ili drugi radnici u sektoru državne, ili lokalne administracije koji su angažovani na sprovođenju aktivnosti predloga projekta ne mogu primati naknade za svoje učešće sem njihovih plata u institucijama u kojima rade. Plate državnih službenika i drugih radnika u državnoj i lokalnoj administraciji mogu biti uračunate kao sufinansiranje od strane podnosioca predloga projekta.

Budžet projekta

- Troškovi osoblja su: vezani za honorare onih koji realizuju projekat
- Direktni troškovi: štampanje materijala (publikacija, brošura, plakata, radnih materijala itd.); oglašavanje u medijima; organizovanje radionica, treninga, sastanaka; troškovi putovanja osoblja ili saradnika (dnevnice, naknada troškova goriva, smeštaj i hrana); usluge kopiranja, itd.
- Indirektni troškovi: režijski troškovi, zakup poslovnog prostora, potrošni materijal (papir, toneri, diskete, CD, fascikle, registratori), pomoćno osoblje, telefon, poštarina, bankarski troškovi, osiguranje prostora, održavanje kompjutera i drugih mašina, usluge čišćenja kancelarije itd.

51.

Budžet projekta treba da bude najbolja moguća procena projektnih troškova i maksimalnih prihvatljivih troškova.

Što je bolje struktuiran budžet lakša je njegova implementacija. Sve stavke u budžetu moraju biti i narativno opisane. Precizne merne jedinice i realna procena troškova (cena) omogućava optimizaciju budžeta neophodnog za realizaciju projekta.

Budžet mora da sadržati sve prihvatljive troškove projekta, uključujući i ko-finansiranje koje je u većini slučajeva minimalno 15% od ukupne vrednosti projekta.

Nemojte "naduavati" troškove - u slučaju da ne možete opravdati sve troškove, deo granta koji se ne potroši mora da se vratiti ugovornom telu.

Svaki trošak proizilazi iz detaljni planiranih aktivnosti i resursa neophodnih za njihovu implementaciju.

Primer strukture budžeta

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinični trošak - dinari	Ukupni iznos	Obrazloženje
Troškovi osoblja					
Koordinator	osoba/ mesec	12	8000	96000	30% od ukupne bruto plate
Saradnici - prevodilac	strana	90	800	72000	Broj prevedenih strana
Direktni troškovi					
Zakup sale za radionicu	dan	8	3000	24000	Sa popustom na broj dana
Kopiranje materijala	strana	2400	0,70	1680	Materijal za 240 učesnika
Indirektni troškovi					
Telefon-fax	mesec	12	800	9600	20% od ukupnih troškova tel-faxa

52.

Tabelarni primer prikaza budžeta. Ključne kolone su:

- vrsta troška (budžetske linije),
- mere (obratiti pažnju na njeno iskazivanje; u nekim formama postoje primeri),
- količine (realne procene)
- cene (realne procene)
- ukupni iznos,
- opradanje svakog troška (narativ).

Napomena: paziti da se troškovi ne dupliraju i nepreklapaju.

Budžet projekta

Tablica u Excelu sa tri radna lista :

1. Budžet
2. Opravdanje budžeta
3. Izvori finansiranja

- Izuzetno važan deo projektnog predloga i osnova za potpisivanje ugovora o finansiranju;
- Troškovi moraju biti jasni, opravdani, dovoljni za sprovođenje aktivnosti, razlomljeni po stavkama;

NAPOMENA:
Budžet projekta nosi 10 od 100 bodova prilikom ocenjivanja projektnog predloga.

53.

Budžet je samo jedan deo projektne aplikacije. S obzirom da posledično nastaje na osnovu predloženih aktivnosti može da bude i signal za loše pripremljen predlog.

Važno je znati da u većini programa budžet je podložan pregovorima. U pregovorima ugovorno telo najčešće umanju predložen budžet. Nepisano pravilo je da umanjenje ide i do 30%.

U pregovaračkom delu ugovorno telo može da traži opravdanje određenog troška i/ili grupe troškova u vidu tri ponude ili istraživanja tržišta.

Najčešće se budžet sastoji od tri dela: pregled troškova po budžetskim linijama, opis svake linije (justification) i pregled traženog iznosa i kofinansiranja.



54.

Budžet se sastoji od budžetskih kategorija, a svaka kategorija od budžetskih linija. Slajd prokazuje najčešće vrste budžetskih troškova razvrstane po kategorijama. Obratiti pažnju da budžetske kategorije 3 i 5 podležu PRAG procedurama, odnosno tenderskim procesima. Pravila za sprovođenje nabavki možete pronaći na linku:

https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en

Budžetska kategorija 8 je rezerva koja se koristi samo uz saglasnost donatora.

Budžetske kategorije 4 (specificirani troškovi) i 10 (lump sum troškovi) ne smeju da se preklapaju

Napomena:

Svaki trošak se pravda na dva načina: pravdanjem aktivnosti usled koje je nastao i knjigovodstvenim pravdanjem svake stavke.

Najčešće greške

- Budžet projekta treba biti uravnotežen i za navedene troškove dobijeni rezultati projekta moraju biti zadovoljavajući.
- Troškovi treba da budu uravnoteženi– aktivnosti uravnotežene sa svojim troškovima.
- Najčešće greške u budžetu odnose se na loš zbir i loše obrazloženje zašto su pojedine budžetske linije potrebne kao i kako je izračunat njihov iznos.
- Često je i pogrešno korišćenje jedinica za pojedine budžetske stavke

55.

Najčešće greške kod budžetiranja.

Prođite zajedno kroz greške naveden u narednih par slajdova jer možete da ih iskoristite kako bi detaljnije objasnili određene elemente budžeta.

Najčešće greške

- Troškovi nisu realno kvantifikovani u odnosu na neposredne rezultate aktivnosti (preveliki broj putovanja, preveliki broj osoblja, preveliki broj štampanih brošura, previše kancelarijske i informatičke opreme, prevelika količina materijala, itd.);
- Troškovi nisu utemeljeni na realnim tržišnim cenama (preskupa oprema, previsoke dnevnice, plate iznad uobičajenih u takvim organizacijama);
- Troškovi nisu adekvatno (jasno) obrazloženi u opravdanju budžeta - često za troškove koji su vidno potrebni i proizilaze iz aktivnosti samog projekta nije dato dobro opravdanje;

56.

Najčešće greške

Pogrešna upotreba jedinica:

- kod putovanja se navodilo "Per travel", a trebalo je "Per ticket" ili "Per km"
- kod navođenja opreme jedinica nije "Per piece" već "Per item"
- kod dizajna brošura i letaka jedinica nije "Per item" nego "Per copy"
- pisani prevodi kao jedinicu nemaju „Per contract“ nego „Per page“, a usmeni "Per hour/minute".

57.

Najčešće greške kod budžetiranja.

Praktičan rad



58.

Pomozite grupama/parovima da u vežbi barem sagledaju budžetske kategorije i pokušaju napraviti mali nacrt budžeta.

Nije relano da urade precizan budžet jer tokom vežbe nemaju vremena da detaljno razrade aktivnosti pa samim tim ne mogu da sagledaju sve troškove. Takođe, potrebno im je vreme za istraživanje cena.

Na kraju procesa vratite se ponovo na početak i kroz konstantno kretanje kroz proces uskladite elemente.

Završetkom budžeta polaznici su koncipirali ceo projektni predlog koji je praktično osnova za dalju razradu projekta.

Praktičan rad



59.

Formirane grupe/parovi neka u toku vežbe pokušaju složiti logičku matricu.

Svakako ćete se tokom procesa vraćati na matricu i korigovati/usklađivati pojedine aspekte.

Na kraju procesa vratite se ponovo na početak i kroz konstantno kretanje kroz proces uskladite elemente.



немачка
сарадња
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Канцеларија за управљање
јавним улагањима

Beleške





Implemented by:





Implemented by:

