



CBIB
Cross Border Institution Building

Cross Border Institution Building



Priručnik za Pripremu Projekata Project Preparation Manual



"CBIB - Cross Border Institution Building"
An EU - funded Project

1	UVOD I SVRHA PRIRUČNIKA.....	3
2	IPA CBC FONDOVI.....	3
3	PRE NEGO ŠTO POČNETE.....	5
4	NEKI OD KRITERIJUMA ZA USPEŠNU APLIKACIJU.....	6
5	GLAVNI RAZLOZI ZA ODBIJANJE APLIKACIJE.....	6
6	OSNOVNI KORACI.....	6
6.1	Korak 1. Formiranje prihvatljivog partnerstva zasnovanog na jasnoj ideji o projektu.....	6
6.2	Korak 2. Proverite da li imate pristup sredstvima.....	6
6.3	Korak 3. Odredite zajedničke ciljeve.....	6
7	PRIPREMA PREDLOGA PROJEKTA.....	6
8	PRISTUP LOGIČKOG OKVIRA.....	6
8.1	Analiza zainteresovanih strana.....	6
8.2	Analiza problema.....	6
8.3	Analiza ciljeva.....	6
8.4	Analiza strategija.....	6
9	LOGIČKA MATRICA (LOGFRAME MATRIX).....	6
9.1	Pretpostavke i spoljni faktori.....	6
9.2	Indikatori.....	6
9.3	Izvor verifikacije.....	6
9.4	Vertikalna i horizontana logika u logičkoj matrici.....	6
10	RASPORED AKTIVNOSTI I SREDSTAVA.....	6
11	FINANSIJSKI PREDLOG.....	6
12	POPUNJAVANJE APLIKACIONOG FORMULARA.....	6
12.1	Rezime projekta (Concept Note).....	6
12.2	Aplikacioni formular.....	6
12.2.1	I. PROJEKAT.....	6
12.2.2	II. APLIKANT.....	6
12.2.3	III. PARTNERI APLIKANTA KOJI UČESTVUJU U AKCIJI.....	6
12.2.4	IV. SARADNICI APLIKANTA KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU.....	6
12.2.5	V. KONTROLNA LISTA.....	6
12.2.6	VI. IZJAVA APLIKANTA.....	6
12.2.7	VII. EVALUACIONA TABELA.....	6
13	ZAVRŠNI KORACI.....	6
14	PROCES EVALUACIJE.....	6
15	ZAKLJUČAK.....	6
16	IZVORI I KORISNI LINKOVI.....	6
17	NAPOMENA.....	6

1 UVOD I SVRHA PRIRUČNIKA

Osobe koje nikada nisu imale priliku da pripreme predlog projekta mogu pomisliti da nema ništa lakše: imate dobru ideju, prenesete je na papir, predate i pokupite novac. Ipak, postoje i oni koji nisu sigurni da li mogu da napišu dobar projekat i kako to da urade. I jedni i drugi često budu zbunjeni i zabrinuti kada otkriju koji su sve dokumenti i formulari potrebni da bi svoju ideju pretočili u predlog projekta. Obično, oni počnu da razvijaju delove predloga projekta koji su nešto razumljiviji i ostave one „teže“ delove za kasnije. Stoga, u najvećem broju slučajeva, osobe koje ocenjuju predlog projekta nemaju najjasniju predstavu o ideji koja stoji za njega. Poznavanje ove materije je veoma ograničeno, ali ne zbog ograničenja u poznavanju građe potrebne da se pripremi jedan predlog, već zbog složenosti samog procesa razvoja projekta.

Ipak, ima i onih koji tvrde da postoje priručnici koji objašnjavaju čitav proces. To je istina! Postoji PCM¹ priručnik, PRAG² itd., ali sve te publikacije su namenjene stručnjacima koji imaju iskustva u pripremi predloga projekata, i ne predstavljaju najjasnije štivo onima koji su početnici u procesu pretvaranja ideje u predlog projekta.

Ovaj priručnik će Vam ponuditi uputstva za pripremu predloga projekta. Nakon što pročitate priručnik, imaćete bolje razumevanje o čitavom procesu i znaćete odakle možete da krenete i koje korake da preduzmete. Štaviše, ovaj priručnik je obavezno štivo u pripremi predloga projekta. Ukratko, objasniće Vam šta treba da imate i da uradite, tj. put od početne ideje, preko pronalaženja pravog partnera, sprovođenja seta analiza zajedno sa partnerom koji će Vas dovesti do određivanja ciljeva, rezultata i aktivnosti, zatim razvijanja logičkog okvira i napokon razvijanja detalja u predlogu projekta i popunjavanja neophodnih formulara i obrazaca. Takođe će Vam pružiti veliki broj primera iz prakse i upozoriti vas na uobičajene greške. A najbolje od svega je to što se lako čita.

2 IPA CBC FONDOVI

Druga komponenta Instrumenta za predpristupnu pomoć (Instrument for Pre-Accession Assistance - IPA) je Prekogranična saradnja (Cross-border Cooperation - CBC) između članica Evropske unije (EU) i zemalja koje imaju status kandidata ili potencijalnih kandidata za članstvo u EU, kao i između samih zemalja kandidata i potencijalnih kandidata.

¹ PCM – Project Cycle Management; upravljanje projektnim ciklusom;

² PRAG – Practical Guide to Contract Procedures for EC External Actions; Praktični vodič za procedure sklapanja ugovora koji se finansiraju iz opšteg budžeta Evropskih zajednica u kontekstu spoljnih aktivnosti;

Osnovni cilj IPA CBC³-a je da podstakne dobrosusedske odnose putem zajedničkih lokalnih i regionalnih inicijativa u pograničnim regijama, kao i da unapredi ekonomski i društveni razvoj u njima.

Osnova IPA CBC-a je princip „zajedničke koristi“. IPA CBC funkcionira sa obe strane granice koristeći isti set pravila i na taj način pruža priliku za podjednako i ravnomerno programiranje i formiranje struktura za donošenje odluka kako u zemljama članicama EU, tako i u zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima.

Potrebno je da obe strane imaju korist od mera koje se finansiraju iz IPA CBC fondova, te su stoga potrebni zajednički programi, upravljačke strukture i finansiranje projekata. Štaviše, IPA CBC želi da promoviše unapređenu saradnju i progresivnu ekonomsku integraciju između EU članica i zemalja kandidata/potencijalnih kandidata.

IPA CBC kombinuje ciljeve evropske kohezije i spoljne politike uzimajući u obzir specifične individualne potrebe pograničnih regiona:

- Razvoj prekograničnih ekonomskih, društvenih i aktivnosti u zaštiti životne sredine u pograničnim regijama;
- suočavanje sa zajedničkim izazovima u oblastima zaštite životne sredine, zdravlja, sprečavanja i borbe protiv organizvanog kriminala itd.;
- Osiguravanje efikasnih i sigurnih granica;
- Promovisanje pravne i administrativne saradnje;
- Promovisanje lokalnih akcija, kao i akcija „ljudi ljudima“.

Jedan od fokusa IPA CBC programa – koje pripremaju zemlje učesnice – su aktivnosti „ljudi ljudima“ koje uključuju lokalne učesnike u procesu iz pograničnih regiona (NVO, ekonomske, društvene i kulturne aktere, lokalnu administraciju itd.) u zajedničke aktivnosti malih razmera koje pomažu u privlačenju neophodnih prekograničnih investicija.

Takođe, nadovezujući se na iskustva stečena tokom primene Susedskih programa (Neighbourhood Programme), sredstva iz IPA komponente II su dostupna i za projekte podrške učešća zemalja Zapadnog Balkana u relevantnim transnacionalnim programima iz Strukturnih fondova u cilju upoznavanja budućih zemalja članica sa pravilima i procedurama koje upravljaju Evropskom teritorijalnom saradnjom (European Territorial Cooperation) u okviru Strukturnih fondova.

³ U daljem tekstu, zbog lakšeg čitanja, engleska skraćenica IPA CBC označava prekograničnu saradnju u okviru Instrumenta za predpristupnu pomoć EU (Instrument for Pre-Accession Assistance)

Kapacitet i spremnost pojedinačnih zemalja Zapadnog Balkana da se u potpunosti i konstruktivno uključe u regionalnu saradnju je ključni pokazatelj njihove sposobnosti da se nose sa obavezama koje nastupaju u članjenjem u Evropsku uniju.

3 PRE NEGO ŠTO POČNETE

Aplikanti mogu da urade veliki broj stvari i pre nego što se objavi poziv za predloge projekata. Postoje programski dokumenti, info dani, internet stranice i slični resursi koji nude dovoljno informacija da omoguće početak pripreme projekta. Takođe, prethodno iskustvo pokazuje da oni aplikanti koji unapred pripreme i razviju svoje ideje imaju više uspeha. Pre pokretanja poziva morate preduzeti sledeće aktivnosti (primeri najbolje prakse):

✓ Saznajte više o ugovaraču

Pročitajte informacije koje su Vam dostupne o ugovaraču (u nekim zemljama to je Delegacija Evropske komisije, dok su u nekim u pitanju ministarstva, direktorati ili sekretarijati koji najčešće imaju „evropske integracije“ u imenu), kao i o drugim korisnicima i ostalim učesnicima u CBC-u (regionalne razvojne agencije itd.). Tu možete pronaći odgovore na najčešća pitanja iz prethodnih poziva za predloge projekata koji možda mogu dati odgovor i na neka od Vaših pitanja, kao i ponuditi više informacija sa prezentacija i info dana koji su već održani, ili tek slede.

✓ Upoznajte se sa ciljem i svrhom prekograničnog programa

Pre svega, proverite za koji program možete da konkurišete. Sve zemlje imaju određene regije koje mogu da učestvuju u saradnji sa jednom ili više susednih zemalja. Više informacija o teritorijalnoj podeli možete naći na www.cbib-eu.org kao i na internet stranicama gorepomenutih ministarstava/direktorata/sekretarijata. Nakon toga, pronađite prekogranični program namenjen Vašem regionu na CBIB internet adresi. Tu su na nekoliko strana objašnjeni ciljevi i svrha programa, kao i očekivani rezultati. Ove informacije mogu da budu početni korak u pripremi za pisanje predloga projekta.

✓ Budite redovno informisani

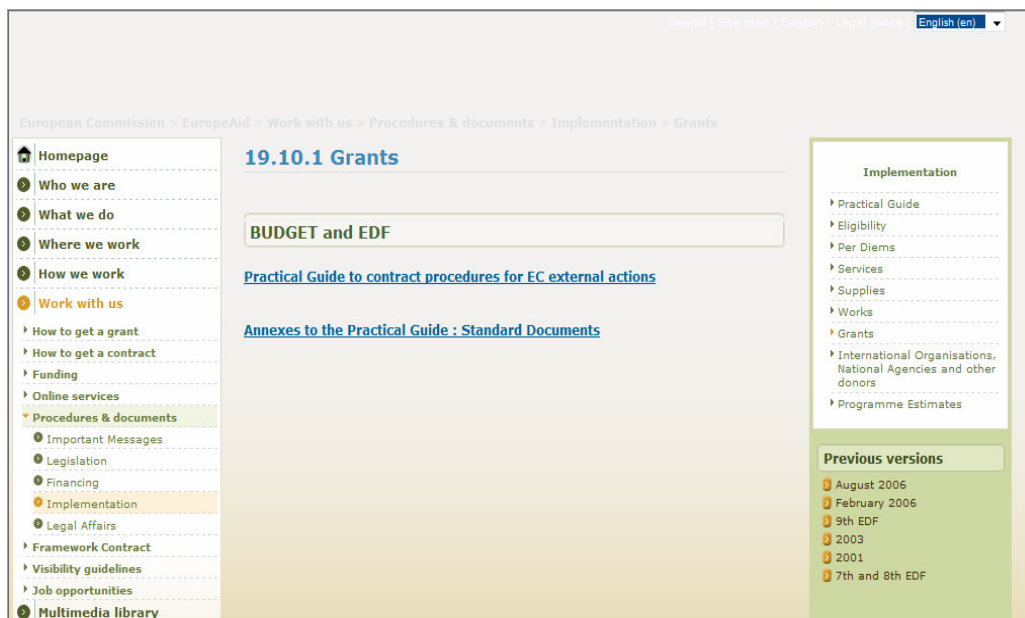
Pronađite prezentacije sa ranije održanih seminara na www.cbib-eu.org i pažljivo ih proučite. Oni Vam mogu pružiti obilje korisnih informacija o tome kako da pronađete partnera, ko može da aplicira za sredstva, kriterijumima, rokovima itd.

✓ Pročitajte standardne obrasce: Smernice za aplikante i prijavni formular

Sve obrasce možete pronaći na:

http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/grants/index_en.htm

Na toj strani se takođe nalaze svi detalji u vezi sa procesima i procedurama u PRAG-u i njegovim aneksima.



Takođe, imajte u vidu...

...da su evaluatori prva ciljna grupa vašeg predloga

Ne zaboravite da su evaluatori ti koji će čitati i ocenjivati vašu aplikaciju. Iako su pažljivo birani, oni imaju različita iskustva i ne moraju biti stručnjaci za temu koja je obrađena u Vašem predlogu. Stoga, stavite se na mesto evaluatora: iako sve što je opisano u predlogu Vama, kao autoru, može delovati očigledno, to ne mora da bude slučaj sa evaluatorima koji pred sobom imaju samo one informacije koje im Vi ponudite! Budite jasni i nemojte da komplikujete. Dobra tehnika komunikacije je od ključne važnosti kako za ovaj, tako i za bilo koji drugi poduhvat.

...da se evaluacija neće obavljati pod idealnim uslovima

Evaluatori moraju da prođu kroz veliki broj predloga za veoma kratko vreme. Veoma je verovatno da neće imati vremena da pročitaju Vaš predlog više od jedanput – postarajte se da to jedno čitanje bude dovoljno da ga razumeju!

...da evaluatori moraju da biraju između velikog broja odličnih projekata

Javni poziv za predloge projekata i njihova evaluacija je takmičenje. Zbog ograničenosti dostupnih sredstava, samo najboljih 15-25% predloga će biti odabrano. To ne znači da je ostalih 75% predloga loše – oni su samo manje dobri ili su teme kojima se bave manje atraktivne (npr. imaju manji uticaj na društvo u kvalitativnom i kvantitativnom smislu). Stoga, ne možete sebi priuštiti bilo kakve slabosti u predlogu projekta: SVAKI deo mora biti izuzetno kvalitetan!

4 NEKI OD KRITERIJUMA ZA USPEŠNU APLIKACIJU

✓ Sačinite detaljnu analizu pozadine Vašeg projekta

Ova analiza će postaviti temelje za akciju koju predlažete. Ona mora da prepozna osnovne probleme, definiše ciljne grupe i zainteresovane strane u procesu, kao i da napravi vezu sa drugim inicijativama na taj način da planirane aktivnosti i predložena rešenja logički proizilaze iz analize. Ukoliko počnete pripremu predloga projekta sa logičkim okvirom, što je naša preporuka, automatski ćete sprovesti ovu analizu.

✓ Prepoznajte jasne ciljeve, metode i rezultate

Pokažite da imate jasnu predstavu o Vašem projektu; da znate tačno šta radite, na koji način i zašto to radite. Ponovo, analiza logičkog okvira će Vam pomoći da svojim idejama data određenu strukturu i proverite logiku iza njih. Ipak, bilo koji metod da koristite, proverite da li tačno znate koje rezultate želite da postignete da bi mogli da ih objasnite i drugima. Uvek postoje opipljivi i neopipljivi rezultati. U ovom priručniku ćemo nekoliko puta ponoviti da postoji mnogo opipljivih rezultata, ali da ima još više onih koji nisu opipljivi. Imajte ih sve na umu i ne zaboravite da ih pomenete.

✓ Razvijte dobro osmišljen plan rada

U Vašem planu rada (za implementaciju projekta) prikažite da imate realan pogled na redosled i trajanje aktivnosti koje nameravate da sprovedete, potrebne doprinose i rezultate koje očekujete da postignete; budite iskreni o mogućim ograničavajućim faktorima i unesite određene mehanizme zaštite od njih u plan rada da biste im se prilagodili. Posebno obratite pažnju na redosled akcija u slučajevim kada je uključen podizvođač. O ovome ćemo detaljnije pričati u nastavku, ali ukratko, možda će od vas biti zahtevano da (u zavisnosti od sume koja se izdvaja za podizvođača) koristite modele i procedure PRAG-a, tako da je moguće da samo procedura uključivanja podizvođača potraje i do 6 meseci! Možete zamisliti kakve bi posledice to moglo da ima ukoliko ne napravite dobar plan. Ipak, ni nacionalne procedure i modeli (ukoliko vam je dozvoljeno da ih koristite) Vam ne bi uštedeli mnogo vremena.

✓ Sastavite realan budžet

Troškovi projektovani u budžetu moraju biti razumni i realni. U mnogim predlozima projekata koje su primljene do sada, doprinos koji se zahteva od Evropske komisije (EK) je bio na gornjoj granici granta stvarajući utisak da je ta cifra uzeta kao polazna tačka u formulaciji projekta, da bi se nakon toga dodale aktivnosti koje bi opravdale tu sumu. Moguće je da je ova pretpostavka tačna! Ipak, malo je verovatno da ovakav pristup dovede do optimalno osmišljenog projekta. Kada pripremate budžet, logičnije je da počete od realnih suma potrebnih za uspešno sprovođenje aktivnosti, i tek onda ih pretvorite u budžetske stavke. Nastojte da izbegnete utisak da je vaš budžet „veštački naduvan“ u cilju dobijanja maksimalnog mogućeg iznosa! Ovaj pristup se kritikuje argumentom da je moguće da, ukoliko se budžet ostavi za kraj, on može premašiti dostupna

sredstva. To je svakako moguće, ali Vi možete napraviti grubu procenu budžeta na početku i, ukoliko se desi da troškovi premaše budžet na kraju, do tada ćete imati jasnu predstavu o aktivnostima i moći ćete da napravite selekciju i izbacite one koje imaju manji prioritet.

✓ **Imajte jasnu strukturu teksta**

Tekst vašeg predloga mora biti jasan, sažet i lak za čitanje. Trebalo bi da sadrži precizne naslove i podnaslove. Koristite kratke pasuse. Informacije koje pružate u tekstu trebalo bi da budu ograničene na ono što je najvažnije za opis predloženih akcija, kao i da budu poređane na logičan način. Izbegavajte ponavljanja i nemojte koristiti skraćenice i akronime bez objašnjenja. Gledajte na to sa pragmatične strane: želite da dobijete sredstva da biste uradili tačno određeni posao u jasno definisanom roku koji će iznedriti opipljive rezultate. Ovo zvuči poput poslovnog predloga. U okviru partnerstva, uobičajeno je da svaki partner doprinese pisanju predloga; naročito u segmentima koji se odnose na ulogu tog partnera u projektu. Ipak, to podrazumeva određeni rizik da konačni proizvod ne bude homogen što se tiče stila, detalja, prezentacije i sl. Može čak delovati kao kopija teksta sa neke internet stranice. Stoga Vam savetujemo da jedna osoba uradi finalni pregled teksta predloga da bi se osigurala homogenost njegovih delova. Ta osoba bi trebalo da bude odgovorna i za poslednju proveru sadržaja aplikacije i da li je u skladu sa odredbama poziva.

✓ **Koristite jasan jezik**

Podrazumeva se da korišćenje dobrog „standardnog“ engleskog, ili nekog drugog jezika, ukoliko to poziv dozvoljava, predstavlja prednost za Vašu aplikaciju. Predlog projekta ne mora biti napisan istančanim jezikom, ali bi trebalo da je lak za čitanje i – pre svega – razumljiv. Kako bi drukčije evaluatori bili u situaciji da ocene Vaš predlog? Pored pružanja svih relevantnih informacija na najbolji mogući način, potrebno je i da „šarmirate“ evaluatore, ali i da ne trošite njihovo vreme uzalud time što ćete napisati predugačak predlog i što ćete ih primoravati da proveravaju pojmove u rečniku. „Kratko i jasno“ je magična formula kada se radi o ovom ili bilo kom drugom tipu predloga projekta.

✓ **Smislite dobar naziv za Vaš projekat**

- Naziv projekta bi trebalo da bude sažet i da jasno opisuje predloženu akciju;
- Naziv projekta mora biti kratak (pet do osam reči) i pamtljiv;
- Naziv bi trebalo da odslikava cilj projekta;
- Preporučujemo da date naziv projektu nakon što završite sa pisanjem, ukoliko ga ne smislite tokom samog procesa.

✓ **Sastavite ubedljiv rezime projekta**

Ne možemo naglasiti dovoljno koliko je važno preći prvu prepreku na putu do uspešnog odabira vašeg predloga projekta i koliko taj korak zavisi od rezimea projekta (Concept Note). Na samo četiri strane morate da ubedite evaluatore i preporučite Vaš predlog za dalje ocenjivanje – stoga, ono što kažete mora biti dobro osmišljeno, sažeto i potpuno! Rezime napišite na kraju procesa pripreme predloga projekta.

Ipak, neki pozivi za predloge projekata ne zahtevaju rezime, tako da dobro proverite da li se ovaj zahtev nalazi u pozivu.

Sada se verovatno pitate da li bi trebalo da napišete rezime projekta ukoliko je poziv za predloge projekata raspisan kasnije, nakon što ste počeli, ili čak završili sa pisanjem predloga. Naša preporuka je da ga za svaki slučaj napišete. Te četiri strane će sumirati čitav predlog projekta i mogu Vam poslužiti da proverite da niste nešto propustili tako što ćete sagledati širu sliku, bez preteranog zalaženja u detalje. Na kraju, samo pisanje te četiri strane ne bi trebalo da Vam oduzme previše vremena ukoliko je projekat dobro razvijen.

✓ **Strogo pratite pravila i odredbe poziva za predloge projekata**

Pri ispunjavanju aplikacionog formulara, striktno se držite pravila koja su objašnjena u Smernicama za aplikante i ovom priručniku. Nemojte propustiti da popunite neka poglavlja, nemojte ih dodavati ili menjati redosled. Pre svega, poštujujte ograničenja o broju strana koja su data za većinu poglavlja.

5 GLAVNI RAZLOZI ZA ODBIJANJE APLIKACIJE

✓ **Aplikacija je stigla nakon propisanog roka**

Ovo je najiritantniji razlog zbog koga Vaš predlog projekta može biti odbijen nakon svog rada koji ste uložili u njega, tako da se postarajte da ispoštujete propisane rokove. Zakasneli predlozi projekata se automatski odbijaju i neće biti izuzetaka! Onog trenutka kada se objavi datum za pokretanje poziva za projekte, pripremite plan rada za izradu Vašeg predloga u kome ćete navesti sve aktivnosti koje morate da preduzmete i ciljeve koje bi trebalo da postignete u određenom vremenskom roku. Uključite i nepredviđene stvari u plan jer će se one gotovo sigurno desiti! Veoma je važno da to uradite jer veliki broj aplikacija biva odbijen zbog toga što nije podnesen na vreme. Aplikanti neretko zaborave da štampanje i povezivanje kopija (kao i njihova provera) oduzme najmanje dan ili dva, kao i da je potrebno neko vreme da bi one bile dostavljene. Ako zakasnite i samo jedan minut, Vaš predlog će biti odbijen sa stoprocentnom sigurnošću. 60 do 90 dana izgleda kao puno vremena, ali verujte da će se to promeniti kada počnete da pripremate Vaš predlog.

- ✓ **Aplikacija nije prošla administrativnu proveru**
 - Nije poštovan obavezan format aplikacionog formulara;
 - Nedostaju osnovni dokumenti (budžet, logički okvir itd.);
 - Partnerstvo nije prihvatljivo (nema partnera, nema dovoljno partnera itd.);
 - Zahtevana sredstva prevazilaze maksimum.

- ✓ **Kvalitet sadržaja**
 - Značaj projekta (za potrebe zemlje/regije i pripadnika ciljne grupe, kao i krajnjih korisnika) nije dovoljno ubedljiv;
 - Predlog ne ispoljava jasne veze sa ciljevima CBC programa;
 - Ciljevi su preambiciozni i nedovoljno podržani od strane predloženih aktivnosti;
 - Ciljevi, metodologija i rezultati nisu dovoljno razvijeni i objašnjeni;
 - Vremenski okvir za implementaciju nije realan;
 - Tekst nije jasno koncipiran; nedostaje mu unutrašnja logika;
 - Tekst je očigledno kopiran iz nekog drugog izvora; loše lekturisan;
 - Nedovoljna logička verifikacija (unutrašnja logika, indikatori, izvori verifikacije).

- ✓ **Prekogраниčni uticaj**
 - Ciljna grupa (ili grupe) nije dovoljno jasno definisana ili je neprihvatljiva zbog svog broja;
 - Predlog ne razrađuje opipljive i neopipljive rezultate.

6 OSNOVNI KORACI

6.1 Korak 1. Formiranje prihvatljivog partnerstva zasnovanog na jasnoj ideji o projektu

Postoje dva načina na koje možete da otpočnete proces pripreme projekta:

- Možete sami da razvijete ideju i onda počnete da tražite instituciju ili organizaciju koja bi mogla da bude zainteresovana za tu temu, kao i za saradnju sa Vašom institucijom;

- Drugi način je da, ukoliko Vaša institucija već ima uspostavljene i isprobane veze sa drugim institucijama koje imaju pravo da konkurišu za ista sredstva, krenete od njih i zajedno razvijete ideju za projekat od zajedničkog interesa.

Takođe, možete da koristite alatku „Pretraga partnera“ („Partner search“) na CBIB internet stranici tako što ćete postaviti obaveštenje o Vašoj instituciji i specifičnim interesovanjima i idejama. Molimo vas da imate u vidu da je uloga CBIB-a ograničena na postavljanje Vašeg zahteva na internet stranu; CBIB neće biti umešan u odnose između dve strane. Koji god pristup da izaberete, odabir partnera i uspostavljanje partnerstva mora biti zasnovano na jasnim idejama i viđenju projekta. Partnerstvo bi trebalo da donese ona znanja koja su relevantna za uspešno sprovođenje projekta i trebalo bi da bude posvećeno samoj akciji i ciljnim grupama. Veoma je važno da postoji visok nivo poverenja među partnerima!

PRONAĐITE PARTNERA:

Ukoliko imate ideju za projekat, ali nemate partnera, postoji nekoliko načina na koje bi mogli da ih pronađete:

- Lični kontakti;
- Organizovani događaji za upoznavanje potencijalnih partnera;
- CBIB internet strana;
- Druge organizacije.

Ne zaboravite: Vaša je dužnost da pronađete partnera.

Koliko članova bi jedno partnerstvo trebalo da ima?

Postoji minimum pravila koja su objašnjena u Smernicama za aplikante, ali ne postoji gornja granica što se tiče članova jednog partnerstva. Ipak, nema svrhe uključivati razne partnere samo da bi bili tu – optimum predstavlja partnerstvo koje kombinuje sva potrebna znanja, gde svaki partner ima jasno definisanu ulogu i gde su projektne aktivnosti, ali i koristi, podeljene na podjednak način. Štaviše, zapamtite: što je više partnera uključeno, upravljanje projektom je kompleksnije i teže!

PREKOGRANIČNI PROJEKTI TIM

- Svaki partner mora uneti neku dodatnu vrednost u projekat (određena znanja i iskustva), ili, u zavisnosti od projekta, i ukoliko je potrebno, mora imati ista iskustva i kvalifikacije kao Vi;
- Pokušajte da pronađete partnera iste veličine;
- Ukoliko imate više od jednog partnera, pokušajte da objedinite slične ideje u jedan projekat;
- Postarajte se da svi partneri učestvuju u pripremi projekta i u popunjavanju

aplikacionog formulara;

- Postarajte se da postoji jedan lider zajedničkog tima, menadžer projekta, za koga je preporučljivo da ima prethodno iskustvo u pripremi projekta i koji bi trebalo da je već učestvovao na CBIB info danima ili sličnim događajima drugih EC CBC projekata;
- Svaki partner bi trebalo da postavi jednu osobu za koordinaciju;
- Svi partneri moraju biti upoznati sa sadržajem predloga projekta i ulogom koju imaju.

Biranje vodećeg partnera

Jedan od partnera na projektu bi trebalo da bude određen za vodećeg partnera koji onda postaje „aplikant.“ Prema IPA pravilima implementacije, ukoliko ima nekoliko potencijalnih partnera u svakoj od zemalja koje učestvuju u programu, trebalo bi da odrede vodećeg partnera među sobom pre podnošenja predloga projekta. Vodeći partner preuzima dolenađene dužnosti koje se tiču implementacije projekta.

DUŽNOSTI VODEĆEG PARTNERA

Vodeći partner preuzima sledeće dužnosti za deo projekta koji se odvija u njegovoj zemlji:

- Definiše odnose sa krajnjim partnerima i/ili korisnicima koji učestvuju u delu projekta koji se odvija u njegovoj zemlji prema ugovoru koji, između ostalog, sadrži odredbe koje garantuju razumno upravljanje fondovima koji su dodeljeni projektu, kao i povraćaj sredstava koja su nepotrebno uplaćena;
- Odgovara za obezbeđivanje implementacije dela projekta koji se odvija u njegovoj zemlji;
- Odgovara za transfer sredstava Zajednice krajnjim korisnicima koji učestvuju u delu projekta koji se odvija u njegovoj zemlji;
- Osigurava da su utrošena sredstva predstavljena od strane krajnjih partnera i/ili korisnika koji učestvuju u delu projekta koji se odvija u njegovoj zemlji iskorišćena za implementaciju projekta i da odgovaraju aktivnostima koje su dogovorene između krajnjih partnera i/ili korisnika učesnika u projektu;
- Vodeći partneri iz zemalja koje učestvuju u programu trebalo bi da osiguraju blisku saradnju među sobom tokom implementacije projekta.

FUNKCIONALNI VODEĆI PARTNER

U slučaju zajedničkih projekata (u kojima učestvuju vodeći partneri sa obe strane, a koji su potpisali posebne ugovore sa ugovaračem), dva vodeća partnera će imenovati funkcionalnog vodećeg partnera pre podnošenja predloga projekta.

Funkcionalni vodeći partner je:

- Odgovoran za ukupnu koordinaciju projektnih aktivnosti sa obe strane granice
- Odgovoran za organizaciju sastanaka partnera na projektu
- Odgovoran za podnošenje izveštaja Zajedničkom tehničkom sekretarijatu (Joint Technical Secretariat – JTS) o sveukupnom napretku projekta

Formalizacija partnerstva

Partnerstvo se formalizuje takozvanim „izjavama o partnerstvu“ koje su deo aplikacionog formulara. Svaki partner je dužan da potpiše, datira (i overi) po jednu izjavu koje bi trebalo da budu deo aplikacije. Prikupljanje izjava o partnerstvu bi stoga trebalo da bude jedan od prvih koraka koje ćete preduzeti.

Iskustvo nam govori da je nakon postizanja dogovora o partnerstvu potrebno dosta vremena da bi se dogovorili ostali detalji. Izjava o partnerstvu mora biti potpisana od strane osobe koja je ovlašćena da predstavlja instituciju. Jedan od dodatnih instrumenata za formalizaciju partnerstva je interni ugovor („ugovor o konzorcijumu“, „ugovor o sklapanju tima“) koji opisuje svrhu stvaranja partnerstva, definiše uloge i odgovornosti svakog od partnera, potvrđuje njihovu posvećenost zajedničkom poduhvatu itd. Na Vama je da odlučite da li ćete sastaviti taj dokument; on nije deo Vaše aplikacije, niti je uslov za njenu valjanost. Ukoliko Vaša aplikacija dobije sredstva, možete zameniti inicijalni (nešto neformalniji) dokument sa detaljnijim ugovorom koji je pravno obavezujući za sve strane.

SAVETI ZA USPOSTAVLJANJE PARTNERSTVA:

- Neka Vaši ciljevi u partnerstvu budu jasni – Šta je to što tražite i šta nudite?
- Saznajte šta se dešava na tom prostoru, ko je ko i ko bi mogao da Vam bude partner ili uključen u projekat na neki drugi način,
- Upoznajte se sa potencijalnim partnerima;
- Razmišljajte o partnerstvu ne samo kao o strukturi, već i kao stvaranju odnosa koji će doprineti promenama.

6.2 Korak 2. Proverite da li imate pristup sredstvima

Smernice za aplikante daju uputstva koja se tiču mogućnosti pristupa sredstvima:

- Aplikanata;
- Prekograničnih partnera;
- Akcije;
- Troškova.

Aplikanti moraju ispuniti sve kriterijume.

Ko može da aplicira?

Aplikant mora:

- Biti deo sektora koji ima pristup sredstvima;
- Imati uskustvo u tom geografskom području;
- Biti direktno odgovoran za pripremu i upravljanje akcijom;
- Posedovati neophodne ljudske i finansijske resurse.

Interpretacija prema kojoj aplikant mora biti neprofitna organizacija je veoma prisutna. Uz to, postoji verovanje da akcije ne bi trebalo da donose profit i da aplikant koji želi da radi pod ovim uslovima ne može biti profitna organizacija. Najbolje je proveriti da li je to tačno nakon pokretanja poziva za predloge projekata, a ukoliko se odgovor ne nalazi u pozivu, trebalo bi postaviti ovo pitanje ugovaraču. Takođe, može biti dozvoljeno da profitne organizacije budu prosti partneri u slučaju da im nije dozvoljeno da budu vodeći partner ili aplikant (za svaki slučaj, proverite poziv ili pitajte nakon objavljivanja poziva).

Važno je proučiti kriterijume za dostupnost sredstava da biste bili sigurni koje organizacije mogu da apliciraju za grantove. Ugovarač može definisati specifične kriterijume sa ciljem da se ograniči broj organizacija koje imaju pravo da apliciraju. Ova ograničenja se uvode da bi se osiguralo učestvovanje organizacija koje su aktivne u oblastima definisanim u prioritetima programa.

Prekogranični partneri:

Poseban član Smernica određuje da su partneri koji učestvuju u implementaciji akcije i troškovi koji nastanu tim putem prihvatljivi na isti način kao i oni koje napravi korisnik granta.

Stoga, partneri moraju ispuniti sve kriterijume kao i vodeći partner. Imajte u vidu da partneri moraju jasno da odrede ko će imati vodeću ulogu u procesu. Ukoliko je

predlog uspešan, vodeći partner će biti direktno odgovoran za implementaciju programa, imaće ulogu ugovorne strane i biće taj koji osigurava sve kontakte sa ugovaračem.

Kakve sve akcije program može da podrži?

Smernice za aplikante nude informacije o sledećim karakteristikama akcija koje mogu biti podržane:

- **Trajanje** (ukupno trajanje projekta mora biti u okviru ograničenja izraženih u mesecima);
- **Sektori ili teme** (opisuje specifične sektore ili teme na koje se akcije moraju odnositi);
- **Geografska lokacija** (daje spisak zemalja ili regija gde se akcije mogu sprovesti);
- **Tipovi akcija** (odnosi se na tipove akcija koje mogu biti finansirane u okviru programa, kao i na one akcije koje ne mogu biti podržane).

Aplikant mora imati u vidu da svi tipovi aktivnosti koje su predviđene projektom mogu biti finansirane i podržane u pozivu za predloge projekata.

Dozvoljeni troškovi

Samo dozvoljeni troškovi mogu biti razmatrani pri dodeli granta. Budžet je stoga u isto vreme i procena troškova i maksimalna suma dozvoljenih troškova. Imajte u vidu da dozvoljeni troškovi moraju biti zasnovani na realnim troškovima, a ne proizvoljnim sumama. Pošto grant pokriva samo deo troškova implementacije akcija, sufinansiranje osigurava vlasništvo nad odabranim projektima. Ukupna suma mora biti obezbeđena iz vlastitih izvora aplikanta ili partnera, ili iz fondova koji ne dolaze od EK.

Smernice definišu limit sufinansiranja na sledeći način:

- Grant ne može biti manje od X% dozvoljenih troškova za akciju
- Grant ne može iznositi više od Y% ukupnih dozvoljenih troškova akcije (obično je to oko 85%)



Visina granta se razlikuje od jednog do drugog poziva za projekte. Što se tiče budžeta, veoma je važno da jasno prikažete da ukupni prihvatljivi troškovi odgovaraju realnom obimu akcije.

Kada i gde bi trebalo da podnesete aplikaciju?

Nakon što se raspiše poziv za predloge projekata, važno je da stalno imate u vidu rok za podnošenje aplikacija i sedište institucije koja ih prikuplja.

Minimalni period između dana objavljivanja Smernica i krajnjeg roka za podnošenje aplikacija će najverovatnije biti 90 dana.

Ova informacija je veoma važna za pripremu propratnih dokumenata i donošenje odluke o mogućim partnerima. Aplikanti bi trebalo da se postaraju da svi propratni dokumenti koji se tiču njihove, ali i partnerske, organizacije (organizacija) stignu na vreme i da su u mogućnosti da predaju predlog projekta na naznačenu adresu pre isteka roka.

Nemojte čekati objavljivanje poziva da bi počeli da razmišljate o projektu.

Imajući u vidu sve stvari koje smo pomenuli ranije i one o kojima ćemo tek govoriti, potrebno je mnogo duže od 2-3 meseca (od objavljivanja do roka za predaju) da se uspostavi partnerstvo i razvije projekat.

6.3 Korak 3. Odredite zajedničke ciljeve

Pre nego što počnete da razrađujete predlog projekta, nakon što ste odredili cilj, trebalo bi da postavite pitanje ZAŠTO i da analizirate koje promene će projekat doneti, kao i da li doprinosi dostignućima globalne strategije u nekoj određenoj oblasti. Tokom ove faze projekta, potrebno je da definišete opšte ciljeve. Veoma je važno da pomenemo da ćete više raditi na ovom delu tokom *analize problema*, ali on predstavlja polaznu tačku i određuje pravac za sve partnere.

Opšti cilj se može definisati kao opšta pisana izjava o željenim rezultatima koji će rešiti neki određeni problem ili ispuniti neku potrebu koju ste prethodno identifikovali u saradnji sa partnerom. Ta izjava mora da da odgovor na pitanje u kom pravcu želite da idete.

Opšti cilj je najčešće veoma širok i nemerljiv, poput „Unapređenje kvaliteta života grupe XYZ“ ili „Promovisanje turizma u regiji XYZ“ itd.

Da biste sproveli opšti cilj projekta u realnost, potrebno je da definišete specifične ciljeve i odgovorite na pitanje ŠTA.

Specifični cilj(evi) je merljiva izjava koja Vam pomaže da postignete opšti cilj. Cilj je ono što nameravate (ne ono čemu se nadate) da postignete po isteku određenog vremena.

Izjava o cilju bi trebalo da sadrži sledeća tri osnovna elementa:

- Trebalo bi da navedete tačno šta nameravate da postignete tokom trajanja projekta;
- Trebalo bi da navedete kako nameravate da sprovedete svoju ideju, i to kvantifikujete i/ili date kvalitativnu meru, i
- Trebalo bi da navedete kada će cilj biti postignut.

Ciljevi bi trebalo da budu: specifični, merljivi, dostižni, realni i vremenski određeni (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed – **SMART**)

Specifični: Kojim problemima ćete se bavite? Koliko ljudi će biti uključeno? Koje će biti njihove dužnosti? Koji će biti krajnji ishod?

Merljivi: Što je cilj merljiviji, to će biti lakše pri evaluaciji. (Primer: projekat će obezbediti podršku za 100 ljudi u X zajednici).

Dostižni i realni: Ciljevi bi trebalo da odslikavaju ono što je dostižno na nivou na kome se nalazi Vaša organizacija. Postavljanje nedostižnih ciljeva će dovesti do problema tokom implementacije. Uvek imajte u vidu da je sve ono što je napisano u tehničkom predlogu obavezujuće za aplikanta.

Vremenski određeni: Svaki projekat ima početak i kraj, a samim tim i određeno vreme/rokove za ispunjavanje specifičnih ciljeva.

Važno: Nakon što ih definišete, opšti i specifični ciljevi bi trebalo da budu provereni uz pomoć analize problema i ubačeni u logičku matricu.

7 PRIPREMA PREDLOGA PROJEKTA

Aplikacioni formular Evropske unije za dodelu grantova se obično sastoji iz dve osnovne komponente:

1 Deo A: Rezime projekta

2 Deo B: Aplikacioni formular

Obe komponente, kao i njihove potkomponente, biće detaljnije objašnjene u narednim poglavljima, ali ono što je važno da razumete je da je priprema predloga projekta vežba iz ponavljanja. Jedna od najčešćih grešaka koju aplikanti prave je da neke komponente pripremaju odvojeno (poput logičke matrice i budžeta) od ostalih projektnih dokumenata.

To onda dovodi do nedoslednosti između logičke matrice i opisa projekta koji se nalazi u glavnom dokumentu. Primena *pristupa logičkog okvira* bi trebalo da dođe na početku, da bi poslužio kao osnovni izvor informacija za popunu ostalih projektnih dokumenata.

Pošto EK zahteva razvoj logičke matrice kao dela procedure za formulaciju projekta, u ovom priručniku je naglašen pristup logičkog okvira tokom brojnih faza u procesu izrade predloga projekta.

8 PRISTUP LOGIČKOG OKVIRA

Pristup logičkog okvira (Logical Framework Approach – LFA) predstavlja analitički proces i alatku koja se koristi za podršku tokom planiranja i upravljanja projektom. On nam nudi grupu isprepletanih koncepata koji se koriste kao deo procesa i pružaju pomoć sistematičnoj analizi projektne ili programske ideje.

LFA je alatka za analizu, prezentaciju i upravljanje koja omogućava planerima i menadžerima da:

- Analiziraju postojeću situaciju tokom pripreme projekta;
- Uspostave logičnu hijerarhiju prema cilju koji bi trebalo da bude dostignut;
- Identifikuju određene potencijalne rizike;

Takođe:

- Predstavlja korisnu osnovu za evaluaciju tokom i na kraju projekta;
- Utvrđuje koji je najbolji način za nadzor i evaluaciju posledica i rezultata;
- Pruža sažetak projekta u standardizovanom formatu.

Pristup logičkog okvira se često meša sa logičkom matricom. LFA predstavlja metodologiju za pripremu projekta, dok je logička matrica dokument sa određenom strukturom koji se sačinjava na kraju LFA procesa. Jedna od najčešćih pogrešnih upotreba LFA je da se prvo smisli projekat, a onda „popuni“ logička matrica na kraju. Ovakav pristup se ne preporučuje jer onda čitav proces logičkog okvira i metodologije gubi smisao.

Pristup logičkog okvira u fazama i koracima:

Osmišljavanje logičkog okvira ima dve osnovne faze: analizu i planiranje.

U fazi analize postoje četiri koraka:

- Analiza zainteresovanih strana;
- Analiza problema;
- Analiza ciljeva;
- Analiza strategija.

Ove analize bi trebalo sprovesti postepeno i uz ponavljanja, a ne kao set prostih linearnih „koraka“. Na primer, analizu zainteresovanih strana možete sprovesti na početku procesa, ali je morate redovno revidirati i unapređivati sa svakim novim pitanjem ili informacijom koja postane dostupna.

U fazi planiranja, rezultati analize se transkribuju u praktičan, operativni plan koji je spreman za implementaciju.

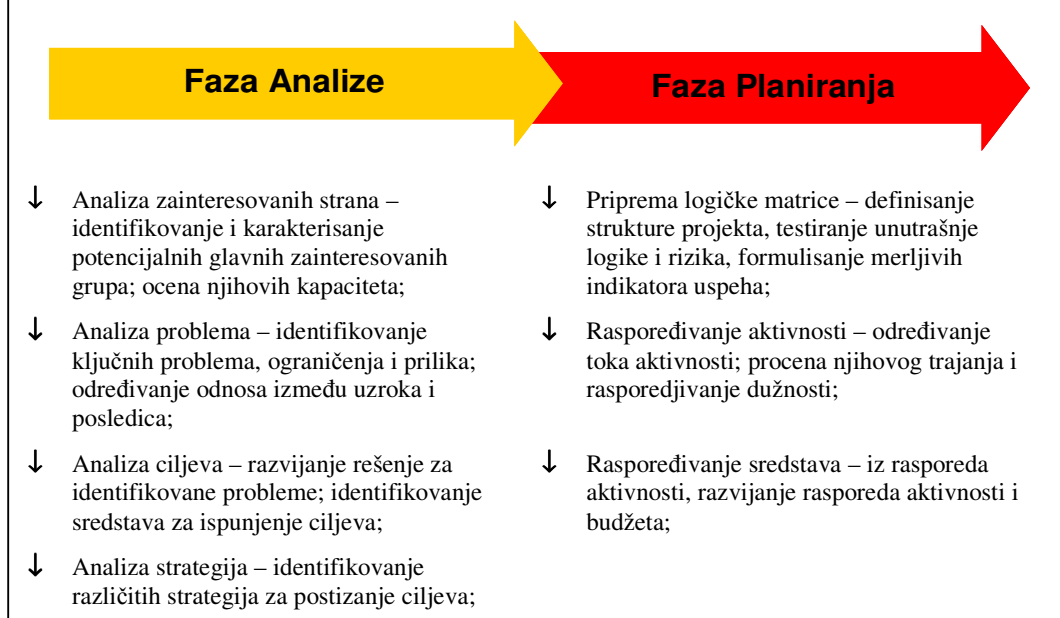
U ovoj fazi:

- Priprema se logička matrica, vrše se dalje analize i modifikuju ideje;
- Definišu se i vremenski određuju aktivnosti i potrebna sredstva;
- Priprema se budžet.

Ovo je ponovo proces koji zahteva puno vraćanja unazad i ponavljanja jer je ponekad neophodno da se pregleda i revidira opseg projektnih aktivnosti i očekivanih rezultata nakon što budžetska ograničenja i implikacije postanu jasnije.

Samo ako ste prošli kroz sve ove korake možete da počnete sa pripremom logičke matrice. U idealnom slučaju, analiza logičkog okvira bi trebalo da bude obavljena na jednoj radionici koja bi okupila predstavnike aplikanata i partnera i koja bi bila vođena od strane kvalifikovanog moderatora. Ukoliko to nije moguće zbog troškova ili nekih drugih razloga, aplikant može da oformi radnu grupu koja bi mogla da sprovede neku sličnu vežbu, a onda, kroz diskusiju, prođe kroz rezultate sa partnerima. Trebalo bi izbegavati situacije u kojima bi logički okvir bio razvijen od strane pojedinca ili bez konsultacija sa nekim spolja.

Pristup logičkog okvira



8.1 Analiza zainteresovanih strana

Svrha i najvažniji koraci

Da bi društvena i institucionalna korist od projekta bila maksimalna, kao i da bi se potencijalni negativni uticaji smanjili na minimum, potrebno je da se razvije sveobuhvatna slika interesnih grupa, pojedinaca i institucija koje su povezane sa problemom ili idejom projekta. Projekat koji ne uzima u obzir shvatanja i potrebe različitih zainteresovanih strana će veoma teško biti u stanju da dostigne bilo koji od ciljeva na održiv način. Stoga je veoma važno da počnete sa identifikacijom i analizom relevantnih zainteresovanih strana, njihovih interesa, problema, potencijala i sl. još u ranoj fazi da bi kasnije mogli da ih integrišete na pravi način u dizajn projekta i njegovo upravljanje. Osnovna pretpostavka iza analize zainteresovanih strana je da različite grupe imaju različite probleme, kapacitete i interese, i da bi njih trebalo jasno razumeti i prepoznati u procesu identifikacije problema, postavljanja ciljeva i odabira strategije.

Stoga su ključna pitanja koja morate postaviti u analizi zainteresovanih strana sledeća:

- ‘Čije probleme i prilike analiziramo?’ i
- ‘Ko će imati najviše koristi ili štete, i na koji način, od predložene intervencije projektom?’

Glavni koraci u analizi zainteresovanih strana su:

- 1 Identifikujte opšti razvojni problem ili priliku kojom želite da se bavite/razmatrate;
- 2 Identifikujte sve one grupe koje imaju određeni interes za (potencijalni) projekat;
- 3 Istražite njihove uloge, različite interese, relativnu sposobnost i kapacitet da učestvuju u programu (jače i slabije strane);
- 4 Identifikujte dokle mogu da idu saradnja ili konflikti u odnosima među zainteresovanim stranama;
- 5 Izvršite interpretaciju analize i uključite sve relevantne informacije u proces pripreme projekta da biste bili sigurni da su
 - sredstva raspoređena na najbolji način i da ispunjavanju zadate ciljeve u distribuciji/raspodeli, kao i potrebe prioriternih grupa,
 - upravljanje i koordinacija osmišljeni na najbolji način i da promovišu vlasništvo nad projektom i učestvovanje zainteresovanih strana;
 - konflikti koji postoje između interesa zainteresovanih strana prepoznati i rešeni tokom osmišljavanja projekta.

NAPOMENE O TERMINOLOGIJI

Postoji veliki broj pojmova koji se koriste da bi se razlikovale vrste zainteresovanih strana.

Sažetak terminologije koja se koristi u kontekstu EK:

Zainteresovane strane (stakeholders): Pojedinci ili institucije koje – direktno ili indirektno, na pozitivan ili negativan način – utiču na program ili na koje program utiče.

Korisnici (beneficiaries): oni koji na bilo koji način ostvaruju korist od implementacije programa.

Možemo napraviti razliku između:

(a) Ciljna grupa (target group): Grupa/entitet na koji će biti izvršen neposredni pozitivan uticaj. Može uključiti i zaposlene u partnerskim organizacijama;

(b) Krajnji korisnici (final beneficiaries): Oni koji dugoročno imaju korist od projekta, kako na društvenom, tako i na sektorskom nivou, npr. „deca“ kao posledica povećanih ulaganja u zdravstvo i obrazovanje, „potrošači“ zbog povećane poljoprivredne proizvodnje i marketinga.

Partneri na projektu (project partners): Oni koji implementiraju projekat u zemlji (koji su u isto vreme zainteresovane strane, ali mogu biti i „ciljna grupa“).

Ovde smo opisali analizu zainteresovanih strana odvojeno od analize problema iako su obe deo „situacione analize“: bez viđenja problema od strane ljudi, (situacija) neće postati jasnija (konsultacija zainteresovanih strana oko problema) i bez konsultacije zainteresovanih strana o problemu, njihovo viđenje problema (interesi, potencijal) neće biti jasniji. Analiza i planiranje tokom LFA bi trebalo da budu povezani sa analizom zainteresovanih strana na koju bi trebalo da se oslanjaju sledeći koraci. Kad god bi bilo koja od ovih analiza i koraka LFA trebalo da budu provereni, analiza zainteresovanih strana bi takođe trebalo da bude ponovo razmatrana. To nas dovodi do početne tvrdnje da analiza zainteresovanih strana nije izolovan korak u analizi, već proces.

8.2 Analiza problema

Svrha i najvažniji koraci

U okviru LFA podrazumeva se da postoji potreba za intervencijom da bi se počelo sa razmišljanjem o projektu: ukoliko postoji nepoželjna situacija, intervencija (projekat) bi trebalo da pomogne da se takva situacija reši. Tokom LFA, „neželjena situacija“ se prevodi i kristalizuje u „probleme“. Analiziranje problema stoga znači analiza postojeće situacije.

Analiza problema identifikuje negativne aspekte postojeće situacije i ustanovljava odnose između „uzroka i posledica“ kod identifikovanih problema.

Uključuje tri osnovna koraka:

1. Definicija okvira i predmeta analize;
2. Identifikacija glavnih problema sa kojima se suočavaju ciljne grupe i korisnici (Koji su problemi? Ko se suočava sa njima?); i
3. Vizualizacija problema u formi dijagrama, „problemskog stabla“ ili „hijerarhije problema“, koji Vam pomaže da analizirate i razjasnite odnose između uzroka i posledica.

Tokom analize problema se analiziraju negativni aspekti postojeće situacije. Identifikuju se ključni problemi i uzročna veza među njima. Prvo, morate prikupiti što više informacija o postojećoj situaciji da bi nakon toga izvršili analizu koja, u zavisnosti od složenosti okolnosti, može da potraje. Na osnovu te analize, konsultuju se identifikovane zainteresovane strane o njihovom viđenju problema. Konsultacije se mogu obaviti na različite načine koji zavise od zainteresovanih strana. One se često organizuju u formi radionica. Razmena ideja (*brainstorming*) se može koristiti kao jedna od tehnika na početku radionice da bi se, zajedno sa zainteresovanim stranama, identifikovali ključni problemi.

PRAVILA RAZMENE IDEJA

- Sve ideje se prihvataju bez argumenata;
- Neka Vam cilj bude kvantitet pre nego kvalitet;
- Nema rasprave da li je neka ideja prihvatljiva ili ne, samo da li je već navedena;
- U ovom trenutku ne bi trebalo da vršite evaluaciju; koncentrišite se na to da pokrijete što više ideja.

NEKI OD PRIMERA ANALIZE ZAINTERESOVANIH STRANA

Ciljne grupe: turistički radnici u XY području,

Direktni korisnici: turistički radnici na biciklističkim rutama (na primer 20), zaposleni u pomoćnim turističkim objektima (na primer 20) i u turističkim agencijama (na primer 15)

Indirektni korisnici: turisti i lokalna populacija

Partneri: prekogranične turističke zajednice

Pravljenje problemskog stabla

Problemsko stablo se razvija tako što se problemi napišu na kartice i poređaju na zid prema hijerarhiji uzrok – posledica, sa mogućstvom dodavanja novih problema kako se oni pojavljuju. Stablo bi trebalo da ima glavni problem na vrhu i niz manjih problema koji proističu iz tog osnovnog.

Najlakši način za pravljenje problemskog stabla je tako što ćete krenuti od „početnog“ problema i dodavati ostale kartice sa problemima ispod njega. Nije važno koji problem izaberete za „početni“, ali bi bilo najbolje da je to problem za koji se svi učesnici slože da je od najveće važnosti.

Problemsko stablo se pravi tako što povezujete kartice sa problemima sa početnim problemom koristeći princip uzroka i posledica:

- Ukoliko je problem uzrok „početnog“ problema, tu karticu stavite ispod;
- Ukoliko je problem posledica „početnog“ problema, tu karticu stavite iznad;
- Ukoliko nije ni uzrok ni posledica, stavite karticu u istoj ravni.

Ova analiza je namenjena identifikovanju istinskih prepreka koje su važne zainteresovanim stranama i koje žele da prevaziđu. Jasna analiza problema stoga pruža jednu zdravu osnovu iz koje se može razviti niz relevantnih i fokusiranih ciljeva projekta.

Saveti za pravljenje problemskog stabla

- Razmotrite i identifikujte sektore tokom razmene ideja;
- Učesnici moraju razgovarati o svakom pojedinačnom problemu, složiti se i zabeležiti ga. Pojedinačni problem se bira sa liste svih problema, a nakon njega sledi problem koji je jasno povezan;
- Ukoliko je problem uzrok, postavite ga na ravan ispod;
- Ukoliko je problem posledica, postavite ga na ravan iznad;
- Ukoliko problem nije ni uzrok ni posledica, postavite ga na istu ravan;
- ‘Problemsko stablo’ raste tako što na sličan način dodajete ostale probleme.

Kada završite problemsko stablo, odaberite ključni problem koji predstavlja glavnu prepreku u projektu/programu. Zainteresovane strane se moraju složiti oko toga koji je to ključni problem kojim će se projekat baviti. Naknadne revizije problemskog stabla mogu dovesti do toga da neki drugi problem bude prepoznat kao ključni, ali to ne bi trebalo da utiče na validnost inicijalne analize.

Finalizovano „problemsko stablo“ predstavlja opštu sliku trenutne negativne situacije oko koje su se složile sve zainteresovane strane.

PRIMER PROBLEMSKOG STABLA

Istraživanje koje je 2003. godine se sprovedla nacionalna turistička organizacija u saradnji sa kompanijom XY iz Hrvatske je pokazalo da prekogranične oblasti imaju zavidan turistički potencijal zahvaljujući izvanrednim prirodnim resursima i već postojećom infrastrukturom za rekreativni turizam. Ipak, **zajednički problem** prekograničnih oblasti je da postojeće biciklističke staze, koje su najvažniji deo rekreativnog turizma, ne privlače dovoljan broj turista i biciklista, što dalje rezultuje u slabom kvalitetu rekreativnog turizma sa obe strane granice. **Glavni prepoznati uzroci** ovog problema su nedovoljno održavanje infrastrukture i sporadično, a ne zajedničko, promovisanje biciklističkih staza kao dela turističke ponude pograničnih oblasti.



Zastarela signalizacija na stazama.

Parcijalna strategija promocije.

Nedovoljno znanje turističkih radnika o prekograničnoj turističkoj ponudi.

Ideja prekograničnog projekta mora da se:

- pozabavi problemom ili šansom za koju vlada zainteresovanost i sa druge strane granice;
- poveže sa širom prekograničnom oblasti koja ima pristup sredstvima iz IPA CBC programa;
- bude dosledna u svojim ciljevima i merama.

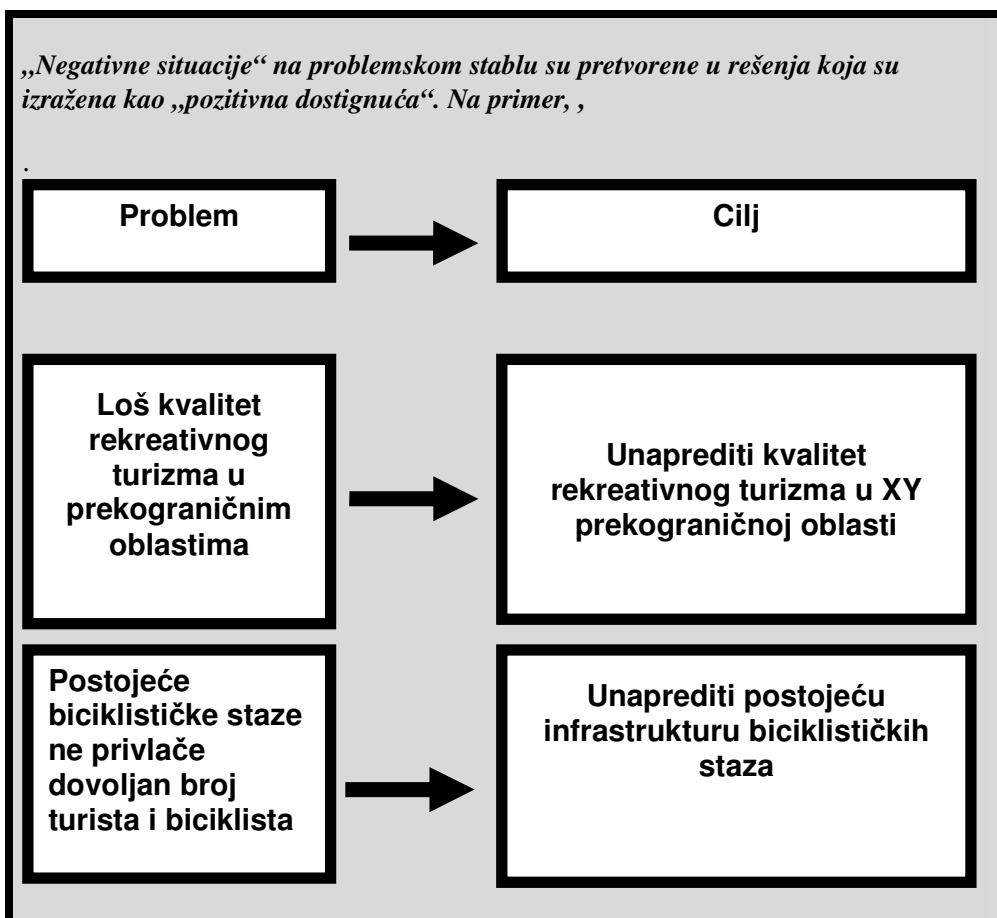
8.3 Analiza ciljeva

Svrha i najvažniji koraci

Za razliku od analize problema koja predstavlja negativne aspekte postojeće situacije, analiza ciljeva opisuje buduću situaciju do koje će se doći tako što će se rešiti prepoznati problemi.

Tokom analize ciljeva, identifikuju se potencijalna rešenja za date situacije. To uključuje ponovno formulisanje negativnih aspekata („problema“) i prepoznaje ih kao pozitivne aspekte (zamišljene u budućnosti) koji se nalaze u „stablu ciljeva“. Sada, u stablu ciljeva, ciljevi su uređeni prema hijerarhiji i odnos između uzroka i posledica je zamenjen odnosom između sredstava i ciljeva (šta bi trebalo da bude učinjeno da bi se to postiglo?).

Ciljevi bi trebalo da odslikavaju željenu situaciju u budućnosti, ali bi trebalo da budu realno dostižni (što može biti postignuto tako što bi, na primer, kvalifikovali ciljeve).



Glavni koraci u procesu mogu biti sumirani na sledeći način:

KORAK 1

Ponovo formulišite sve negativne situacije iz analize problema u pozitivne situacije koje su:

- Poželjne;
- Realne i dostižne.

KORAK 2

Proverite odnos između sredstava i ciljeva da biste osigurali validnost i potpunost hijerarhije (odnosi između sredstava i ciljeva se pretvaraju u veze između sredstava i ciljeva).

KORAK 3:

Ukoliko je potrebno:

- Revidirajte izjave;
- Dodajte nove ciljeve ukoliko mislite da su relevantni i potrebni da bi se dostigli ciljevi na sledećem, višem nivou;
- Izbrišite ciljeve koji ne deluju prigodno ili potrebno.

Kada završite, stablo ciljeva će Vam pružiti sliku željene buduće situacije, uključujući i sredstva koja bi mogli da koriste da bi dostigli zacrtane ciljeve. Kao i u slučaju problemskog stabla, stablo ciljeva bi trebalo da Vam pruži pojednostavljen, ali sveobuhvatan sažetak realne situacije. Na ovaj način ćete doprineti analizi i prezentaciji ideja. Najveća prednost ove metode je to što analizu potencijalnih ciljeva projekta zasniva na rešavanju niza jasno identifikovanih prioriternih problema.

PRIMER STABLA CILJEVA:

Ukoliko je **ključni problem (postojeća negativna situacija)** prekogranične oblasti u tome što biciklističke staze ne privlače dovoljan broj turista i biciklista, onda **željeno (pozitivno) rešenje** ovog problema, ili specifični cilj projekta, može biti unapređivanje infrastrukture i promovisanje biciklističkih staza kao zajedničke turističke ponude prekogranične oblasti sa ciljem da postane atraktivnija i prepoznata od strane turista i biciklista.

Ukoliko je **(negativna) posledica prepoznatog ključnog problema** loš kvalitet rekreativnog turizma u prekograničnoj oblasti, onda je **željena krajnja situacija** specifičnog cilja projekta na dugi rok da se unapredi kvalitet rekreativnog turizma, što je jedan od najvažnijih prioriteta na regionalnom i nacionalnom nivou, a u isto vreme je i dosledan sa merama iz prekograničnog programa.



Kada završite stablo ciljeva, potrebno je da izvršite ponovnu procenu odnosa između različitih ciljeva i, ukoliko je potrebno, organizujete ih drukčije.

8.4 Analiza strategija

Svrha i najvažniji koraci

Konačna faza u analizi podrazumeva prepoznavanje mogućih rešenja koja bi mogla da pomognu pri formiranju strategije projekta i odabira jedne ili više strategija koje će se koristiti u projektu. Tokom analize strategija donosi se odluka o tome kojim ćete se ciljevima baviti u okviru projekta, a kojim ne. Početna tačka za analizu strategije je stablo ciljeva. Da li ćete odabrati jednu ili više strategija zavisi od kriterijuma, oko kojih se moraju složiti svi partneri, kao i od specifičnog konteksta projekta. Neki od mogućih kriterijuma su: troškovi, hitnost, dostupni resursi, društvena prihvatljivost, aspekt rodne ravnopravnosti, vreme za koje će se ostvariti koristi, izvodljivost, smernice razvojine politike itd. Informacije do kojih ste došli prilikom analize zainteresovanih strana (potencijali, podrška, otpor itd.) i analize potencijala bi takođe trebalo da uzmete u obzir prilikom donošenja odluke.

Ova faza u analizi je najteža i najizazovnija pošto podrazumeva objedinjavanje velike količine informacija i donošenje kompleksne odluke o najboljoj strategiji (ili strategijama) implementacije. U praksi, potrebno je napraviti veliki broj kompromisa da bi se izbalansirali različiti interesi učesnika u procesu, politički zahtevi i realna ograničenja poput vrlo verovatne nedostupnosti sredstava. Ipak, ovaj zadatak je svakako lakši ukoliko postoji set kriterijuma koje možete da iskoristite da biste ocenili koje opcije da upotrebite.

Neki od ključnih kriterijuma za odabir strategije su:

- Očekivani doprinos ključnim ciljevima politika kao što je smanjenje siromaštva ili ekonomska integracija;
- Koristi za ciljne grupe – uključujući i žene i muškarce, mlade i stare itd.;
- Komplementarnost sa drugim projektima koji su u toku ili koji su planirani;
- Implikacije kapitala i operativnih troškova, kao i sposobnost da se podnesu troškovi koji se ponavljaju;
- Finansijska i ekonomska korist;
- Doprinos izgradnji institucionalnih kapaciteta;
- Tehnička izvodljivost;
- Uticaj na životnu sredinu;
- Održivost.

Ovi kriterijumi će Vam pomoći da odredite šta bi trebalo/moglo da bude uključeno u projekat, šta bi trebalo/moglo da bude isključeno.

Strategija koju odaberete poslužiće Vam da formulišete prvu kolonu logičkog okvira, a naročito će Vam pomoći da prepoznate opšti cilj projekta, njegovi svrhu i potencijalne rezultate.

9 LOGIČKA MATRICA (LOGFRAME MATRIX)

Nakon što ste završili sa analizama, napravili problemsko i stablo ciljeva i odabrali strategiju koju ćete koristiti pri rešavanju problema, **možete početi sa popunjavanjem logičke matrice (Logical Framework Matrix – LFM) koja je stalni deo aplikacionog formulara.**

Logička matrica je vizuelni proizvod pristupa logičnog okvira. Sama matrica sadrži četiri kolone i četiri reda gde se mogu upisati svi ključni delovi projekta: opšti cilj projekta, specifičan cilj (ciljevi), rezultati i aktivnosti, zajedno sa njihovim pokazateljima, izvorima verifikacije i pretpostavkama. Ipak, i pored svih koristi koje pruža kada se shvati i primeni na pravi način, logička matrica ne daje magično rešenje za identifikovanje ili osmišljavanje dobrih projekata. Ona predstavlja samo alatku za analizu, dizajn i prezentaciju.

Tabela koja se nalazi na sledećoj strani nam pokazuje strukturu matrice i njene delove. Redosled koji je naveden u tabeli bi trebalo da bude onaj koji ćete pratiti pri izradi LFM-a. Prvo ćete popuniti opis projekta, zatim pretpostavke, pokazatelje i na kraju izvor verifikacije. Ali, popunjavanje matrice takođe podrazumeva dosta ponavljanja i vraćanja na početak. Nakon što popunite jedan deo matrice, morate se vratiti na početak i pogledati šta je rečeno u prethodnim delovima, pregledati sve još jednom i izvršiti testiranje da biste proverili da li je logika održiva. Ovaj proces neretko zahteva modifikaciju prethodnih opisa.

LOGIČKA INTERVENCIJA	INDIKATORI KOJI SE MOGU OBJEKTIVNO POTVRDITI	IZVOR VERIFIKACIJE	RIZICI I PRETPOSTAVKE
<p>Opšti cilj(evi) je širok razvojni uticaj projekta na nacionalni ili sektorski nivo (pruža vezu sa politikama i/ili kontekstom sektorskih programa)</p> <p>1</p>	<p>Mere koliki je uticaj opštih ciljeva. Koriste se tokom procesa evaluacije.</p> <p>8</p>	<p>Izvor informacija i metoda koje se koriste za sakupljanje i izveštavanje (uključujući i pitanja poput ko i kada/koliko često).</p> <p>9</p>	
<p>Specifični cilj(evi) Razvojni rezultati na kraju projekta – tačnije, očekivana korist koju imaju ciljne grupe.</p> <p>2</p>	<p>Daje odgovor na pitanje: Na koji način možemo da znamo da je svrha ispunjena? Trebalo bi da uključi prikladne detalje o kvantitetu, kvalitetu i vremenu.</p> <p>10</p>	<p>Izvor informacija i metoda koje se koriste za sakupljanje i izveštavanje (uključujući i pitanja poput ko i kada/koliko često).</p> <p>11</p>	<p>Pretpostavke (faktori van kontrole onih koji upravljaju projektom) koje mogu imati uticaja na odnos između svrhe i cilja.</p> <p>7</p>
<p>Rezultati Direktni/opipljivi rezultati (dobra i usluge) koje su nastali kao rezultat projekta.</p> <p>3</p>	<p>Daje odgovor na pitanje: Na koji način možemo da znamo da je svrha ispunjena? Trebalo bi da uključi prikladne detalje o kvantitetu, kvalitetu i vremenu.</p> <p>12</p>	<p>Izvor informacija i metoda koje se koriste za sakupljanje i izveštavanje (uključujući i pitanja poput ko i kada/koliko često).</p> <p>13</p>	<p>Pretpostavke (faktori van kontrole onih koji upravljaju projektom) koje mogu imati uticaja na odnos između svrhe i cilja.</p> <p>6</p>
<p>Aktivnosti Zadaci (radni program) koji bi trebalo da budu ispunjeni da bi se dobili planirani rezultati.</p> <p>4</p>	<p>Ponekad je u ovom delu dat sažetak resursa/sredstava.</p>	<p>Ponekad je u ovom delu dat sažetak troškova/budžeta.</p>	<p>Pretpostavke (faktori van kontrole onih koji upravljaju projektom) koje mogu imati uticaja na odnos između svrhe i cilja.</p> <p>5 (nije obavezno)</p>

SAVETI KAKO DA POPUNITE LOGIČKU INTERVENCIJU

Opšti cilj

- Unaprediti kvalitet rekreativnog turizma XY (prekogranične) oblasti

Ovo je viši cilj čijem bi ispunjenju projekat trebalo da doprinese; u pitanju je cilj koji je zasnovan na „centralnom problemu“ koji je identifikovan tokom Pristupa logičnog okvira. Trebalo bi da ima najviše dva cilja.

Specifični ciljevi

- Unaprediti kvalitet turističke ponude u XY (prekograničnoj) oblasti

Očekivani efekat koji će Vaš projekat postići tako što ćete ostvariti planirane rezultate. Trebalo bi da ima između dva i pet ciljeva.

Očekivani rezultati

- Unapređena infrastruktura biciklističkih staza (sa obe strane granice i u pograničnim regijama);
- Podizanje svesti javnosti o turističkoj ponudi XY (prekogranične/pogranične) oblasti

Opipljivi rezultati za koje bi menadžment projekta trebalo da garantuje. Rezultati bi obično trebalo da budu postignuti u određenom roku, ili u okviru određenog budžeta. Broj očekivanih rezultata ne bi trebalo da bude manji od broja specifičnih ciljeva i najmanje jedan od njih bi trebalo da se odnosi na jedan od specifičnih ciljeva i da pomaže njegovom ostvarenju.

Aktivnosti

Aktivnosti koje moraju biti preduzete od strane partnera na projektu da bi se dobili željeni rezultati. Za ove aktivnosti je potrebno vreme, kao i finansijska i materijalna sredstva. Kao i u slučaju odnosa između rezultata i specifičnih ciljeva, izgledalo bi čudno da imate manji broj aktivnosti od očekivanih rezultata.

1.1.1. Sastavljanje tenderske dokumentacije za izvođenje radova

1.1.2. Objavljivanje tendera i odabir kompanije

1.1.3. Radovi na rekonstrukciji i postavljanju signalizacije na biciklističku stazu

2.1.1. Razvoj (zajedničke) strategije promocije

2.1.2. Pokretanje (zajedničkog) internet portala

2.1.3. Obuka turističkih radnika o marketingu

2.1.4. Pravljenje promotivnih materijala

9.1 *Pretpostavke i spoljni faktori*

Bez obzira na to koliko dobro planirate i pripremite projekat, stvari ne moraju uvek da se odvijaju po planu. Veoma je verovatno da veliki broj spoljnih faktora, koje ne možete da kontrolišete, utiče na implementaciju projekta. Ove okolnosti moraju biti rešene (ili ne, u zavisnosti od formulacije) da bi projekat uspeo. One su uključene u pretpostavke u četvrtoj koloni LFM-a. Samo u slučaju da ispunite sve ciljeve i pretpostavke, projekat može nastaviti da se dalje odvija.

Pretpostavke su spoljni faktori koji nisu pod neposrednom kontrolom menadžera projekta i koji imaju potencijal da utiču (ili čak odrede) na to da li će projekat biti uspešan ili ne. Oni se mogu formulirati odgovorom na pitanje: 'koji spoljni faktori mogu da utiču na implementaciju projekta i na dugoročnu održivost koristi koje iz njega proističu, ali koji su van kontrole onih koji projekat implementiraju'?

Veliki deo projekata propadne ne zbog toga što su loše osmišljeni, već zbog neobraćanja pažnje na ove faktore koji su ili van kontrole pri implementaciji projekta, ili je cena njihovog držanja pod kontrolom prevelika. U LFM-u morate pokazati da ste imali u vidu koji bi to faktori mogli da budu. Da biste ispunili kolonu sa pretpostavkama u LFM-u, prvo razmotrite rizike. Rizik predstavlja potencijal da se desi nešto neželjeno. Svaka aktivnost nosi određeni rizik. Ukoliko dođe do toga, neki rizici mogu da utiču na aktivnosti više od drugih.

Nakon što smo razmotrili sve rizike, možemo ih pretvoriti u pretpostavke. Rizici predstavljaju negativne izjave o tome šta bi loše moglo da se dogodi. Pretpostavke pretvaraju rizike u pozitivne izjave. Oni postaju uslovi koji moraju biti ispunjeni da bi projekat bio nastavljen.

Četvrta kolona u matrici se koristi da bi se naglasile pretpostavke o spoljnim uslovima koji moraju biti ispunjeni da bi se održala vertikalna logika opisa aktivnosti. Nakon što prepoznate pretpostavke, izložite ih u formi željene situacije. Na taj način, one mogu biti verifikovane i ocenjene.

PRIMER

Rizici koji se mogu isprečiti uspešnom sprovođenju rekonstrukcije biciklističkih staza mogu biti:

- Neuspešan odabir odgovarajućeg preduzimača;
- Loši vremenski uslovi koji mogu da spreče završetak radova na rekonstrukciji u zadatom roku.

Preduslov može biti blagovremeno pribavljanje dozvola za rekonstrukciju biciklističkih staza.

Rizici i pretpostavke, kao i ostali preduslovi u prekograničnom projektu, moraju biti identifikovani i procenjeni sa obe strane granice.

9.2 Indikatori

Nije dovoljno samo navesti cilj. Važno je uspostaviti načine za merenje progressa. Da bi cilj bio merljiv, mora sadržati indikatore koji mogu da pruže tražene informacije.

Indikatori su ti koji ukazuju na ciljeve (kolona 2 – Indikatori koji se mogu objektivno potvrditi u LFM-u). Oni daju odgovor na pitanje „Na koji način možemo da znamo da se nešto što smo planirali dešava, ili se desilo?“ Indikatori nam pomažu pri nadzoru, reviziji i evaluaciji projekta. Omogućavaju nam da saznamo da li plan projekta zahteva neke promene. Pomažu nam da naučimo lekcije iz projekta da bih ih izbegli u nekim drugim predlozima. U LFM-u se oni nazivaju „Indikatori koji se mogu objektivno potvrditi“ i pojam „objektivno“ se ovde koristi jer indikatori ne bi trebalo da zavise od tačke gledišta pojedinca koji ih meri. Ne bi trebalo da bude važno ko ih meri – trebalo bi da se dobije isti rezultat.

Postoji mnoštvo indikatora koje bi trebalo imati u vidu. Budite kreativni i upotrebite mešavinu indikatora da bi osigurali da ciljevi budu izmereni efikasno i da se ispune zahtevi nadzora i evaluacije.

Kvantitativni indikatori se mogu analizirati u numeričkoj formi – ko, šta, kada, koliko, koliko često? Između ostalog oni uključuju:

- Koliko često se neke stvari dešavaju;
- Broj ljudi koji je uključen ili na koji projekat utiče;
- Stope rasta;
- Porast, na primer, u broju upisanih đaka u škole, poseta klinici itd.

Kvalitativni indikatori mere one stvari koje se ne mogu izbrojiti, poput:

- Zadovoljstva, mišljenja;
- Sposobnosti za donošenje odluka;
- Promena u ponašanju.

Skraćenica QQT se često koristi da bi bili sigurni da su indikatori dovoljno specifični.

QQT je skraćenica za:

- **Kvantitet (Quantity)** – obim promene – za koliko;
- **Kvalitet (Quality)** – vrsta promene;
- **Vreme (Time)** – za koje vreme bi trebalo da dođe do promene.

Pokušajte da koristite mešavinu kvantitativnih i kvalitativnih indikatora da bi bili sigurni da na pravi način merite napredak i uticaj projekta. Mašta je veoma važna pri odabiru indikatora. Možda pomogne ukoliko zamolite zainteresovane strane da pri odabiru indikatora zatvore oči i zamisle na koje sve načine može da se promeni jedna situacija tokom trajanja projekta. Šta mogu da čuju, vide, dodirnu, oseće i namirišu što će biti drugačije kada se reši osnovni problem?

Morate voditi računa o tome da su indikatori koje ste odabrali vezani za ciljeve – drugim rečima, da stvarno pokazuju da li je cilj ispunjen ili ne. Ipak, često različiti ljudi imaju različite interpretacije o onome što bi projekat trebalo da postigne. Kada planeri i oni koji implementiraju projekat imaju različite interpretacije ciljeva, posledice mogu da budu veoma štetne po krajnji ishod projekta. Odabir indikatora je dobra vežba za jasno definisanje šta to što podrazumevamo pod ciljem i obezbeđivanje da projekat bude realan, specifičan i merljiv.

9.3 Izvor verifikacije

Kada formulišete indikatore, trebalo bi da odredite izvor verifikacije i način sakupljanja podataka. To će Vam pomoći da utvrdite da li indikator može biti realno izmeren uz utrošak razumne sume novca, vremena i truda.

Kolona Izvor verifikacije bi trebalo da određuje:

- Format u kome će informacija biti dostupna (npr. izveštaj o napretku, projektna dokumentacija, zvanične statistike itd.);
- Ko bi trebalo da obezbedi informacije;
- Redovnost pružanja informacija (npr. mesečno, kvartalno, godišnje itd.).

Izvori van projekta bi trebalo da vrše evaluaciju dostupnosti, pouzdanosti i relevantnosti. Posao na sakupljanju informacija i troškovi koji iz toga proističu bi takođe trebalo da budu ocenjeni i za to bi trebalo da se predvide određena sredstva. Takođe, trebalo bi da zamenite one indikatore za koje ne možete da pronađete prikladan izvor verifikacije. Ukoliko je indikator preskup ili previše komplikovan za merenje, trebalo bi da ga zamenite jeftinijom i jednostavnijom varijantom.

PRIMER

Predviđeni rezultat projekta je poboljšanje biciklističkih staza.

Specifični (indikator): renovirane biciklističke staze.

Merljivi indikator: 15 km renoviranih biciklističkih staza.

Vremenski indikator: u periodu između meseca X, 2005. godine i meseca Y, 2006. godine.

Lokacija: od mesta A do mesta B.

Indikator bi stoga trebalo da bude: 15 km renoviranih biciklističkih staza

između mesta A i mesta B u roku od meseca X, 2005. do meseca meseca Y, 2006. godine.

Ovaj indikator je važan za merenje rezultata i njihovi verifikaciju, i uz to je moguć u razumnom roku i po razumnoj ceni; npr. može biti verifikovan putem izveštaja kompanije koja je angažovana za renoviranje biciklističkih staza

PRIMER

Izvori verifikacije mogu biti:

- Finalni izveštaji od građevinskih kompanija X i Y koje su angažovane kao podizvođači na projektu;
- Mesečni izveštaji o napretku od strane partnera A i partnera B.

9.4 Vertikalna i horizontana logika u logičkoj matrici

Matrica funkcioniše u dva pravca, vertikalnom i horizontalnom. Vertikalna logika povezuje aktivnosti, rezultate, specifične i opšte ciljeve.

To znači da bi:

- Završetak aktivnosti trebalo da donese očekivane rezultate;
- Očekivani rezultati trebalo da dovedu do ispunjenja specifičnih ciljeva projekta;
- Ispunjenje specifičnih ciljeva trebalo da doprinese dostizanju opšteg cilja.

Ukoliko Vaš projekat ima dobru uzročno-posledičnu vezu, vertikalna logika bi trebalo da bude ispravna i jednostavna za prikazivanje. Testiranje vertikalne logike će Vam pomoći da ispravite nedoslednosti pri formulisanju Vašeg predloga projekta.

Opšti cilj(evi)		Pretpostavke za dugoročno održavanje opšteg cilja
Ako su specifični ciljevi	ONDA dostignuti i ako su	validne pretpostavke za dostizanje opšteg cilja
Ako su rezultati	ONDA dostignuti i ako su	validne pretpostavke za dostizanje specifičnog cilja
Ako su aktivnosti	ONDA sprovedene i ako su	validne pretpostavke za dostizanje rezultata

Horizontalna logika matrice Vam pomaže da odredite status aktivnosti, rezultata, postizanja specifičnih ciljeva projekta i doprinosa opštem cilju tako što daje spisak indikatora i načina verifikacije, kao i pretpostavki koje utiču na implementaciju projekta.

OSNOVNA PRAVILA LOGIČKE MATRICE

Ovde Vam dajemo neka od osnovnih pravila koja bi trebalo da imate na umu kada popunjavate logičku matricu:

- Krenite od kolona na levoj strani;
- Popunjavajte sa vrha prema dnu – nikada obrnuto;
- Ostavite kolonu „Pretpostavke“ za kraj;
- Ukoliko vam zadaje probleme, ostavite kolonu „Pretpostavke“ za „Opšti cilj“ praznu.

PRIMER LOGIČKE MATRICE

	Logička intervencija	Indikatori koji se mogu objektivno potvrditi	Izvor verifikacije	Rizici i pretpostavke
Opšti cilj	Unaprediti kvalitet rekreativnog turizma u XY prekograničnoj oblasti	Broj turista koji su posetili oblast je porastao 5% sa obe strane granice do završetka projekta	Podaci zavoda za statistiku i turističkih organizacija	
Specifični cilj(evi)	1. Unaprediti infrastrukturu biciklističkih staza (sa obe strane granice i u pograničnim regijama)	Biciklističke staze su postale dostupne turistima sa obe strane granice do osmog meseca projekta	Podaci lokalnih turističkih agencija i opština	Stručnost kompanija za rekonstrukciju
	2. Podizanje svesti javnosti o turističkoj ponudi XY (prekogranične/pogranične) oblasti	Upiti od strane turista sa obe strane granice su povećani 5% do završetka projekta	Podaci lokalnih turističkih agencija i sa zajedničkog internet portala	Interesovanje turista Kvalitet PR usluga
Rezultati	1.1. Renovirane i obeležene biciklističke staze	15 km biciklističkih staza je renovirano do šestog meseca projekta; Oblast namenjena biciklistima je obeležena sa pet tabli sa obe strane granice do sedmog meseca projekta	Izveštaji građevinskih kompanija; Izveštaji opština; Finalni izveštaji projekta	Pravovremeno angažovanje građevinskih kompanija sa obe strane granice Povoljni vremenski uslovi
	2.1. Ustanovljena zajednička služba za promociju	Prekogranično partnerstvo pet turističkih organizacija ustanovljeno do trećeg meseca projekta; Znanje koje poseduje deset turističkih radnika sa obe strane granice je unapređeno do petog meseca projekta Zajednički internet portal koji je funkcionalan do trećeg meseca projekta	Finalni izveštaji projekta; Promotivni materijal; Zajednička marketinška strategija	Interesovanje i motivacija turističkih radnika Održivost partnerstva
Aktivnosti	1.1.1. Odabir kompanija za rekonstrukciju; 1.1.2. Renoviranje i obeležavanje biciklističkih staza; 2.1.1. Razvijanje zajedničke strategije za promociju; 2.1.2. Pokretanje zajedničkog internet portala; 2.1.3. Obuka turističkih radnika o marketingu; 2.1.4. Priprema promotivnog materijala.	Sredstva Ljudi: 6 X stručnjaka i 4 Y stručnjaka, 2 angažovane kompanije za rekonstrukciju; Materijal: 6 kompjutera, građevinski materijal, promotivne table, prostor za obuku, baza podataka trenutne turističke ponude, softver.	Izvori verifikacije: Periodični izveštaji i izveštaji o napretku Troškovi Ukupno: 245,000 EUR X vrednost: 125,000 EUR Y vrednost: 120,000 EUR	Preuslovi: Pribavljanje dozvola za renoviranje i obeležavanje biciklističkih staza.

10 RASPORED AKTIVNOSTI I SREDSTAVA

Logička matrica Vam pruža sažetak ključnih informacija o projektu. „Ključne informacije“ znači da su uključeni samo najvažniji aspekti bez posebne razrade detalja koji su potrebni za dalje planiranje i implementaciju. Rasporedi aktivnosti i sredstava predstavljaju način da dođete do potrebnih operativnih detalja. Oni se utvrđuju prateći redosled koji je dat u logičkoj matrici. Nakon što napravite raspored aktivnosti koji do detalja određuje aktivnosti projekta, možete napraviti raspored sredstava da biste elaborirali troškove koji su potrebni za dostizanje ciljeva.

Raspored aktivnosti:

- Prikazuje zavisnost između aktivnosti;
- Razjašnjava redosled, trajanje i prioritet aktivnosti;
- Identifikuje ključne tačke koje treba dostići;
- Služi kao osnova za nadzor projekta.

Podelite odgovornosti za upravljanje i implementaciju projekta.

Počevši od logičke matrice, ustanovljene aktivnosti iz prve kolone/rede se prenose u prvu kolonu u formatu za raspored aktivnosti.

Podelite aktivnosti u podaktivnosti i zadatke.

Aktivnosti ne bi trebalo da sadrže previše detalja, ali bi trebalo da budu dovoljno detaljne da pruže osnovu za procenu vremena i sredstava potrebnih da bi se sprovele. Takođe, trebalo bi da sadrže dovoljno detalja da osoba koja je određena da sprovede tu aktivnost ima sve potrebne instrukcije o tome kako bi to trebalo da uradi.

Pojasnite raspored i zavisnost aktivnosti.

Nakon što ste pojasnili operativne detalje aktivnosti, morate voditi računa da su one povezane na način da vidite kojim redosledom bi trebalo da budu sprovedene i koja aktivnost zavisi od početka ili završetka neke druge aktivnosti.

Važno: morate obratiti posebnu pažnju na podizvođače koji su predviđeni predlogom projekta jer to zahteva upotrebu posebnih dokumenata i procedura poput onih u PRAG-u. To znači da ako angažujete podizvođača za sumu od recimo EUR 60,000 (ili ukoliko kupite dobra u tom iznosu), morate imati u vidu da taj proces može potrajati i do šest meseci! To bi moglo da ima veliki uticaj na raspored implementacije, i ukoliko se ne uradi na pravi način može da dovede do neuspeha projekta.

Precizirajte početak, trajanje i završetak aktivnosti.

Određivanje vremenskog okvira aktivnosti podrazumeva procenu trajanja zadataka, unošenje tih procena u raspored aktivnosti, određivanje najverovatnijeg početka i završetka zadataka. Da bi te procene bile realne, potrebno je da konsultujete ljude koji poseduju neophodno tehničko znanje ili iskustvo. Veoma često se desi da se vreme potrebno za sprovođenje aktivnosti pogrešno proceni zbog razloga poput izostavljanja važnih aktivnosti ili zadataka, nedovoljne međusobne zavisnosti između aktivnosti, lošeg rasporeda korišćenja resursa (npr. istovremeno angažovanje iste osobe ili opreme na dva ili više zadataka), kao i obećavanja brzih rezultata usled želje da se impresioniraju evaluatori.

Definišite ključna dostignuća.

Ključna dostignuća definišu ciljeve koji bi trebalo da se postignu kroz sprovođenje aktivnosti i pružaju osnovu za nadzor. Jedno od manjih dostignuća je završetak zadatka do planiranog datuma. U rasporedu aktivnosti koji ste napravili, aktivnosti, podaktivnosti i zadaci su navedeni jedan za drugim, tako da se završetak određenog zadatka na vreme može posmatrati kao jedno od dostignuća na putu ispunjavanja ciljeva.

Podelite zadatke i dužnosti.

Podela zadataka takođe podrazumeva podelu dužnosti da bi se ispunili zacrtani ciljevi. To je jedan od načina za definisanje odgovornosti članova projektnog tima. Pre nego što podelite zadatke, morate odrediti standarde stručnosti koji su potrebni da bi se sprovedli ti zadaci. Samim tim će Vam biti lakše da proverite da li su ljudski resursi koje posedujete dovoljni i da li je raspored koji ste osmislili izvodljiv. Rasporedi aktivnosti daju osnovu za dalje planiranje (rasporeda sredstava) i kasnije za upravljanje projektom. Oni pružaju početno merilo uključujući i procene koje bi kasnije možda trebalo revidirati ukoliko dođe do promene okolnosti ili toka implementacije.

Example:

Year 1													
Activity	Month 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Implementing Body
Activity 1 (title)													Partner 1, 2, 3
Activity 1.1 (title)													Partner 1
Activity 1.2 (title)													Partner 2, 3
Activity 1.3 (title)													Partner 1, 2, 3
Activity 2 (title)													Partner 1, 2
Activity 2.1 (title)													Partner 1, 2
Activity 2.2 (title)													Partner 1
Activity 2.3 (title)													Partner 2
Activity 2.4 (title)													Partner 1, 2
etc.													

11 FINANSIJSKI PREDLOG

Finansijski predlog se sastoji iz dva glavna dela: budžeta i izvora finansiranja. Obrazac za budžet se nalazi u aplikacionom formularu.

Budžet za projekat

Budžet projekta mora biti predstavljen u evrima (evropski format XX.XXX,XX) i mora slediti dati obrazac (Excel format). Budžet mora da prikaže ukupne troškove projekta, t.j. zbir sume koja se traži od Ugovarača plus sopstveni doprinos!

Primer obrasca 1

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Budget for the Action ¹	All Years				Year 1 ²			
2	Expenses	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR) ³	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR)
5	1. Human Resources								
6	1.1 Salaries (gross amounts, local staff) ⁴								
7	1.1.1 Technical	Per month			0	Per month			0
8	1.1.2 Administrative/ support staff	Per month			0	Per month			0
9	1.2 Salaries (gross amounts, expat/int. staff)	Per month			0	Per month			0
10	1.3 Per diems for missions/travel ⁵								
11	1.3.1 Abroad (staff assigned to the Action)	Per diem			0	Per diem			0
12	1.3.2 Local (staff assigned to the Action)	Per diem			0	Per diem			0
13	1.3.3 Seminar/conference participants	Per diem			0	Per diem			0
14	Subtotal Human Resources				0				0
16	2. Travel⁶								
17	2.1 International travel	Per flight			0	Per flight			0
18	2.2 Local transportation	Per month			0	Per month			0
19	2.3 Participation in stakeholders' meetings	Per meeting			0	Per meeting			0
20	Subtotal Travel				0				0
22	3. Equipment and supplies⁷								
23	3.1 Purchase or rent of vehicles	Per vehicle			0	Per vehicle			0
24	3.2 Furniture, computer equipment				0				0
25	3.3 Machines, tools...								
26	3.4 Spare parts/equipment for machines, tools				0				0
27	3.5 Other (please specify)				0				0
28	Subtotal Equipment and supplies				0				0
30	4. Local office								
31	4.1 Vehicle costs	Per month			0	Per month			0
32	4.2 Office rent	Per month			0	Per month			0
33	4.3 Consumables - office supplies	Per month			0	Per month			0
34	4.4 Other services (tel/fax, electricity/heating, maintenance)	Per month			0	Per month			0
35	Subtotal Local office				0				0
37	5. Other costs, services⁸								
38	5.1 Publications ⁹				0				0
39	5.2 Studies, research ¹⁰				0				0
40	5.3 Auditing costs				0				0
41	5.4 Evaluation costs				0				0
42	5.5 Translation, interpreters				0				0
43	5.6 Financial services (bank guarantee costs etc.)				0				0
44	5.7 Costs of conferences/seminars ¹¹				0				0
45	5.8 Visibility actions								

Pre nego što počnete sa pripremom budžeta važno je da pažljivo proučite pasuse u Smernicama za aplikante koji govore o dozvoljenim i nedozvoljenim troškovima. Svi troškovi za koje Ugovarač proceni da su nedozvoljeni biće odbijeni. To bi moglo da utiče na konačnu sumu i prouzrokuje teškoće za aplikanta. Stoga, važno je da još jednom proverite koji su to troškovi koje možete uključiti u budžet tokom pripreme predloga projekta.

Aplikantima i partnerima na projektu nije dozvoljeno da ostvaruju profit koristeći sredstva iz odobrenog granta. Svi troškovi koji su naznačeni u budžetu moraju biti realni, opravdani, laki za identifikovanje i potvrđivanje.

Dozvoljeni troškovi bi trebalo da budu navedeni kao budžetske stavke na sledeći način:

Troškovi za ljudske resurse: Troškovi za zaposlene, kako iz zemlje, tako i iz inostranstva, uključujući tehničko (tj. koordinatora projekta i eksperte) i administrativno osoblje (tj. računovođu, asistente na projektu). Svaka pozicija,

plate (zasnovane na stvarnim troškovima plate) i broj dana/meseći rada na projektu be trebalo da budu jasno definisani. Troškovi izdržavanja (dnevnice), kao i plate za osobe koje su uključene u projekat, a rade od kuće, bi takođe trebalo imati u vidu. Troškovi izdržavanja se računaju na dnevnoj osnovi i trebalo bi da pokriju hranu, smeštaj i putovanja u lokalnu tokom projekta.

Putni troškovi: Troškovi putovanja na dužim relacijama u zemlji i troškovi međunarodnih putovanja. Putovanja na kratkim relacijama bi trebalo da budu pokrivena iz dnevnica i drugih troškova.

Oprema: Troškovi za opremu koja bi trebalo da se kupi/iznajmi za potrebe projekta (PC oprema, automobili, tehnička oprema itd.)

Troškovi lokalne kancelarije: Troškovi korišćenja telefona, faksa, internet pristupa, iznajmljivanja kancelarija, mesečni troškovi za automobil itd.

Ostali troškovi: Ova stavka bi trebalo da uključi troškove izdavanja publikacija, studija, zatim organizovanja konferencija itd., u slučaju da su za njih u potpunosti angažovani podizvođači. Svaki od ovih troškova bi trebalo da bude detaljno opisan (broj publikacija, broj strana po publikaciji, jezici publikacija, troškovi prevoda za X broj publikacija itd.).

Sledeći troškovi se obično smatraju nedozvoljenim u grantovima Evropske komisije:

- Dugovi i odredbe za gubitke i dugove;
- Kamate;
- Artikli koji se već finansiraju u nekom drugom okviru;
- Kupovina zemljišta i zgrada, osim ukoliko je to neophodno za implementaciju projekta, u kom slučaju vlasništvo nad zemljištem i objektima mora biti preneto na krajnje korisnike po završetku projekta;
- Gubici po osnovu kursnih razlika.

Očekivani izvori finansiranja

Primer obrasca 2

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Expected sources of funding								
2									
3								Amount	Percentage
4								EUR	of total
5									%
6									
7									
8	Applicant's financial contribution								
9									
10	EDF contribution sought in this application								
11									
12	Contribution(s) from other European Institutions or EU Member States								
13									
14	Contributions from other organisations:								
15	<i>Name</i>	<i>Conditions</i>							
16									
17									
18									
19									
20	TOTAL CONTRIBUTIONS								
21									
22									
23	Direct revenue from the Action								
24									
25	OVERALL TOTAL								

Doprinos Ugovarača:

Doprinos koji je prikazan u redu 10 ne može biti veći od 85% ukupnih troškova projekta, koji su prikazani u redu 25, i u isto vreme ne sme da pređe EUR 500.000 za IPA CBC projekte. Ovo su maksimalne i minimalne sume iz programskih dokumenata, ali u svakom slučaju morate proveriti dozvoljene sume za svaki poziv pojedinačno.

Sopstveni doprinos

Sopstveni doprinos mora biti najmanje 15% od ukupnih troškova projekta, koji su prikazani u redu 25. To je zbir:

- Finansijskog doprinosa aplikanta, prikazanog u redu 8, koji uključuje i doprinose od partnera. Saradnici (ukoliko ih ima) takođe mogu dati finansijski doprinos projektu;
- Doprinos(i) od evopskih institucija ili zemalja članica Evropske unije;
- Doprinosi od drugih organizacija (morate ih navesti pojedinačno)

Ukupni troškovi

Ukupni troškovi odgovaraju zbiru svih dozvoljenih troškova projekta. Moraju se slagati sa cifrom koju ste uneli na naslovnoj strani aplikacionog formulara. Kada sastavite aplikaciju, obratite pažnju da ste odštampali i uključili oba obrasca za budžet.

Pravdanje budžeta

Sve budžetske stavke se moraju dodatno objasniti u delu Pravdanje budžeta. Ne postoji poseban obrazac za ovaj dokument. Taj deo bi trebalo da pripremite na posebnom listu papira i od Vas zavisi koji ćete format koristiti u objašnjavanju i pravdanju budžeta na jasan i transparentan način.

Opravdajte svaku stavku budžeta imajući u vidu:

- Neophodnost (npr. let, računari i sl.);
- Broj predloženih stavki;
- Izbor cene rada koju ste iskoristili.

Opravdanje troškova bi trebalo da se odnosi na aktivnosti koje su predviđene predlogom projekta. Stavke koje se odnose na osoblje moraju biti stvarne u odnosu na cene na lokalnom tržištu i moraju biti objašnjene u opravdanju budžeta. Imajte u vidu da Ugovarač ima pravo da traži potvrde o platama da bi potvrdio verodostojnost cena rada predstavljenih u budžetu.

12 POPUNJAVANJE APLIKACIONOG FORMULARA

Šta predati:

Deo A: Rezime projekta (Ukoliko je potrebno)

Tri dela:

- Značaj projekta;
- Opis projekta i njene učinkovitosti;
- Održivost projekta.

Deo B: Aplikacioni formular

Sedam delova:

- Projekat;
- Aplikant;

- Partneri;
- Saradnici;
- Lista za proveru;
- Izjava aplikanta;
- Evaluaciona tabela

+ Sledeći aneksi

- Budžet + Opravdanje budžeta;
- Logička matrica.

Ne zaboravite:

- Aneks D (List za pravno lice) i
- Aneks E (Formular sa matičnim brojem pravnog lica) će Vam biti tražen ukoliko je Vaš predlog uslovno usvojen;
- Aneks F (Standardni ugovor o dodeli granta) i
- Aneks G (Iznos dnevnica) ćete priložiti samo u informativnu svrhu i on ne bi trebalo da bude vraćen.

Ponovo proverite u Smernicama za aplikante da li Ugovarač traži bilo kakvu dodatnu dokumentaciju. Ukoliko to nije slučaj, nemojte slati nikakve dodatne dokumente jer neće biti pregledani. U ovom koraku, nemojte slati npr. primerke statuta, izvode sa računa i sl. Ove dokumente ćete poslati ako i kada Vaša aplikacija bude odabrana za finansiranje.

12.1 Rezime projekta (Concept Note)

Rezime projekta je jedan od najvažnijih delova vaše aplikacije. U prvom koraku procesa evaluacije, nakon administrativne provere, biće pregledan samo Rezime projekta i ukoliko ne dobije minimum potrebnih bodova, Vaša aplikacija neće biti dalje pregledana. Stoga je veoma važno da posvetite pažnju formulaciji Rezimea projekta. Iako je ograničen na četiri strane, mora pružiti jasan i sveobuhvatan pregled svih najvažnijih aspekata Vašeg predloga. Nemojte se pozivati na objašnjenja koja su data kasnije u predlogu – evaluatori ih neće videti kada ocenjuju Vaš Rezime. Takođe, nemojte se pozivati na literaturu i razne dokumente; samo ono što je napisano u Rezimeu projekta će biti uzeto u obzir.

Što se tiče izgleda Rezimea projekta, morate se strogo držati strukture koja je data u aplikacionom formularu.

Da biste sačuvali prostor, nemojte ponavljati pojednične stavke koje se nalaze u svakom delu; samo pratite numeraciju naslova delova:

- **Značaj projekta;**
- **Opis projekta i njegove učinkovitosti;**
- **Održivost projekta.**

Postarajte se da u svakoj stavci kažete sve što može biti rečeno i nemojte to ponavljati u drugim stavkama. Evaluatori neće moći da daju korektan broj bodova ukoliko su informacije o određenom pitanju raštrkane po celom Rezimeu projekta. Na Vama je da odlučite koliko prostora želite da posvetite svakom delu. Ukoliko mislite da možete da opišete značaj projekta (prvi deo) na pola strane, ali da Vam je potrebno dve strane da bi na pravi način opisali projekat (drugi deo), slobodno to i uradite. Važno je samo da čitav Rezime ne bude duži od četiri strane. Ukoliko koristite akronime i skraćenice, i ako su važni za razumevanje teksta, ne zaboravite da ih objasnite!

Na kraju, ukoliko autor(i) Rezimea projekta ne vladaju najbolje jezikom na kome je pisan, trebalo bi da ga proveri kompetentna osoba. Bilo bi šteta da Rezime projekta ne dobije broj bodova koji zaslužuje zato što ga evaluatori nisu najbolje razumeli ili zbog jezičkih grešaka.

12.2 Aplikacioni formular

Ovo je centralni deo Vašeg predloga projekta i sastoji se iz sledećih delova:

- **Projekat;**
- **Aplikant;**
- **Partneri;**
- **Saradnici;**
- **Lista za proveru;**
- **Izjava aplikanta;**
- **Evaluaciona tabela.**

12.2.1 I. PROJEKAT

Ukoliko ste sledili naš savet i sproveli Analizu logičkog okvira trebalo bi da imate većinu elemenata spremne za popunjavanje aplikacionog formulara. Sada samo treba da ih detaljnije objasnite.

Ovaj deo aplikacionog formulara se sastoji iz sledećih delova:

I. Projekat

1. OPIS

1.1 Naziv

1.2 Lokacija

1.3 Troškovi sprovođenja akcije i suma koja se potražuje od Ugovarača

1.4 Sažetak (max 1 strana)

1.5 Ciljevi (max 1 strana)

1.6 Značaj projekta (max 3 strane)

1.7 Opis projekta i njegove učinkovitosti (max 14 strane)

1.8 Metodologija (max 4 strane)

1.9 Trajanje i indikativni plan za sprovođenje projekta

1.10 Održivost (max 3 strane)

1.11 Logički okvir

2. BUDŽET PROJEKTA

3. OČEKIVANI IZVORI FINANSIRANJA

4. ISKUSTVO SA SLIČNIM PROJEKTIMA

1. OPIS

Stavke 1.1 – 1.3 se moraju slagati sa informacijama koje ćete dati na naslovnoj strani aplikacionog formulara.

1.1 Naziv projekta

Dajte tačan naziv projekta, uključujući i akronim, ukoliko postoji.

1.2 Lokacija

Navedite sve lokacije gde ćete implementirati aktivnosti iz projekta. Za prekogranične projekte morate navesti zemlje, regione, gradove i naseobine.

Primer :

Srbija/Republika Srbija/Južnobački okrug/Opština Y;

Bosna i Hercegovina/Severnoistočna Bosna i Hercegovina/Opština Y

1.3 Troškovi sprovođenja akcije i suma koja se potražuje od Ugovarača

Primer:

Ukupni dozvoljeni troškovi projekta (A)	Suma koja se potražuje od Ugovarača (B)	% ukupnih dozvoljenih troškova projekta (B/Ax100)
[EUR/domaća valuta]	[EUR/domaća valuta]	%

Ukupni dozvoljeni troškovi projekta

Suma koju unesete ovde mora biti ista kao i suma koja se nalazi na poslednjoj liniji Aneksa – Budžet projekta (Ukupni dozvoljeni troškovi).

Suma koja se potražuje

Suma koju unesete ovde mora biti ista kao i suma koja se nalazi u Aneksu – Očekivani izvori finansiranja pod stavkom „Doprinos koji se potražuje od Ugovarača“.

Procenat ukupnih dozvoljenih troškova projekta

Procenat mora biti $\leq 85\%$. Ukoliko je veći od 85%, čak i za vrednost jedne decimale, morate ili da povećate sumu „ukupnih dozvoljenih troškova“ ili da smanjite „sumu koja se potražuje“.

1.4. Sažetak projekta

Sažetak projekta ne bi trebalo da bude duži od jedne strane.

Sažetak projekta bi trebalo da uključuje sledeće informacije:

- Trajanje projekta – napišite broj meseci za koji ste predvideli da završite projekat;

- Opšti/specifični cilj(evi) – opšti i specifični ciljevi koje navedete ove moraju biti isti kao i oni koje ćete detaljno opisati u delu 1.5 aplikacionog formulara;
- Partneri – u ovom delu unesite ime, zemlju i adresu svih partnera na projektu, ali ne i podatke o aplikantu i saradnicima (ukoliko ih ima). Podaci moraju biti isti kao i oni koji se nalaze u opisu partnera i potpisanim izjavama o partnerstvu koje će se zahtevati od Vas;
- Ciljne grupe;
- Krajnji korisnici;
- Očekivani rezultati.

Glavne aktivnosti – u delu 1.7 aplikacionog formulara, imaćete 14 strana za detaljan opis aktivnosti koje ste predvideli da sprovedete. Ovde je potrebno da date samo kratak sažetak glavnih aktivnosti.

Pošto ste u ovom trenutku još uvek na početku procesa pripreme projekta ostavite pisanje sažetka za kraj.

1.5. Ciljevi (max 1 strana)

Ovde bi trebalo da opišete glavni problem koji ste identifikovali prilikom Analize logičkog okvira, i definišete ciljeve čije bi ispunjenje ciljnim grupama trebalo da donese održivu korist. Takođe, opišite šta sve mora da se desi van projekta da opšti cilj bio ispunjen.

Za više detalja, vratite se na deo Analiza ciljeva.

1.6 Značaj akcije (max 3 strane)

Ovo je deo aplikacije gde predstavljate detaljne nalaze iz analize problema i analize zainteresovanih strana.

U ovom delu ćete dati opis na koji način je Vaš projekat povezan sa ciljevima/prioritetima prekograničnog programa i koje su to potrebe i ograničenja u nekom od sektora na određenoj teritoriji kojima će se baviti Vaš projekat. Uz to, trebalo bi da date objašnjenje načina na koji ste identifikovali ciljne grupe i krajnje korisnike.

Ovo je veoma važan deo aplikacije. Prilikom evaluacije, morate imati prosek od najmanje 20 poena (od 25) za deo „Važnost“; u suprotnom, Komisija za evaluaciju će odbiti Vaš prelog.

Analiza trenutne situacije i situacije pre implementacije projekta bi trebalo da postavi osnovu za akciju koju predlažete. Potreba i opravdanost akcije, opis njene učinkovitosti i metodologije koju ste primenili moraju logički proisticati iz nje. Jedna od najvećih mana velikog broja aplikacija je da često deluje da analiza značaja akcije i predložene aktivnosti nemaju mnogo zajedničkih tačaka. Drugim

rečima, nije jasno zašto i na koji način bi akcija bila rešenje ili makar deo rešenja – ispravno prepoznatih – potreba i ograničenja. Izbegnite ovu situaciju! Kad god je moguće, pokušajte da kvantifikujete: Kolika je grupa krajnjih korisnika? Koji su vremenski rokovi da bi se pokazali prvi rezultati?

1.7 Opis projekta i njegove učinkovitosti (max 14 strana)

Opšti cilj i svrha projekta (max 1 strana)

Ovaj deo se nadovezuje na ono što ste rekli u odeljku 1.5, ali Vam daje mogućnost da date dodatna objašnjenja ukoliko to niste mogli ranije da učinite zbog ograničenog prostora. Možete poistovetiti „svrhu projekta“ sa „specifičnim ciljevima“.

Očekivani rezultati (max 4 strane)

Prilikom opisivanja konkretnih rezultata koje očekujete budite određeni i kvantifikujte ih kad god je to moguće. Imajte u vidu da rezultati moraju biti u skladu sa indikatorima koji se mogu objektivno potvrditi i izvorima verifikacije koji su opisani u Vašoj Logičkoj matrici.

Takođe, predstavite i opišite očekivane rezultate poređane hronološki tokom trajanja projekta.

U ovom delu takođe morate da pokažete da će se projekat širiti dalje, uključujući i obim tog širenja kao i krajnje granice projekta i širenja informacija. To može da uključi potencijalne metode za jačanje i eksternu strategiju komunikacije, štampanje brošura, internet strana, učešće na konferencijama i radionicama itd.

Predložene aktivnosti i njihova učinkovitost (max devet strana)

Opišite sve zadatke korak po korak: aktivnost 1, aktivnost 2, uključujući i naziv za svaku od njih. Opet, vodite računa da su sve aktivnosti predstavljene i opisane logičnim redom. Detaljno objasnite ko će sprovesti aktivnosti (aplikant, koji partneri, koji saradnici), gde i kako će one biti sprovedene, šta je sve neophodno za njihovo sprovođenje (ljudstvo, materijali), i na kraju povežite aktivnosti sa očekivanim rezultatima koje ste prethodno opisali. Veoma je važno da ovaj deo odgovara rasporedu aktivnosti i da je moguće uporediti ga sa budžetom.

1.8 Metodologija (max 4 strane)

Metodologija predstavlja onaj deo implementacije i upravljanja projektom gde opisujete „kako“ ćete to učiniti. Ona mora biti odgovarajuća, praktična i da na dokazan način vodi ka ostvarivanju ciljeva i očekivanih rezultata – a ne „naučna“ metodologija! Ovo je deo aplikacije u kome ćete detaljno predstaviti Vaše partnerstvo, mogućnost pristupa sredstvima i zaključke do kojih ste došli u fazi analize.

Preciznije:

- Potrebno je da opišete upravljačke strukture koje ćete osnovati i na koji će način biti vršena koordinacija aktivnosti, kako nameravate da obezbedite adekvatan protok informacija, i kako će biti organizovan proces donošenja odluka;
- Nivoi angažovanja i učestvovanja partnera moraju biti izbalansirani. Važno je da su uloge svakog od partnera jasno definisane i prikazano da svi podjednako učestvuju u projektu;
- Takođe, pojasnite procedure za nadzor i evaluaciju: naročito nadzor aktivnosti koje će se odvijati u poređenju sa onima koje su planirane (koristite indikatore iz logičke matrice), izveštavanje (interno i za Ugovarača) i dogovore za internu i/ili eksternu evaluaciju dostignuća projekta;
- Opišite tim koji je predložen za implementaciju projekta tako što ćete navesti broj, ulogu i status pojedinaca (nije neophodno da navodite imena);
- Ukoliko se projekat nadovezuje na prethodne aktivnosti, pokažite na koji način ćete integrisati sve ove elemente;
- Ukoliko je projekat deo većeg programa, koordinirajte ga sa ovim programom. Opišite potencijalne sinergije koje mogu proisteći iz ovog pristupa.

1.9 Trajanje i indikativni plan za sprovođenje projekta

- Popunite obrazac koji se nalazi u aplikacionom paketu;
- Nemojte navoditi datume: koristite „mesec 1“ za početni mesec, i onda „mesec 2“;
- Postarajte se da SVE aktivnosti koje ste opisali u delu 1.7 za prvu godinu, budu navedene i ovde; za ostale godine možete navesti samo one glavne;
- Vodite računa da se nazivi aktivnosti poklapaju sa onim koje ste naveli u delu 1.7;
- Ostavite malo slobodnog vremena u rasporedu za svaki slučaj;
- Ponovo uporedite sva tela za implementaciju sa svakom od aktivnosti.

1.10 Održivost (max 3 strane)

U ovom delu je potrebno da navedete i objasnite sve rizike i pretpostavke koje ste prepoznali tokom LFA.

Takođe, u ovom delu morate da pokažete da će projekat imati opipljiv uticaj na ciljnu grupu ili grupe, kao i na krajnje korisnike, i da su očekivani rezultati održivi, tj. da će se nastaviti nakon što se okonča finansiranje iz granta.

Napravite razliku između finansijske održivosti (na koji način će aktivnosti biti finansirane nakon okončanja granta?), institucionalne održivosti (da li će strukture koje omogućavaju sprovođenje aktivnosti postojati i pošto se projekat završi?) i održivosti na nivou politika (kakav je strukturni uticaj projekta? da li će dovesti do promene zakona, načina ponašanja, metoda itd.?).

1.11 Logički okvir

Iako se logički okvir tek sad pojavljuje u aplikacionom formularu, o njemu smo govorili ranije iz već poznatih razloga. Ukoliko ste odlučili da ne sledite naš savet, sad je vreme da pročitate poglavlje o Pristupu logičkog okvira!

2. BUDŽET PROJEKTA

Pogledajte deo koji se odnosi na Finansijski predlog i popunite obrazac 1.

3. OČEKIVANI IZVORI FINANSIRANJA

Pogledajte deo koji se odnosi na Finansijski predlog i popunite obrazac 2.

4. ISKUSTVO SA SLIČNIM PROJEKTIMA

Svrha ovog dela je da se ustanovi Vaše prethodno iskustvo tako što ćete dati primere sličnih projekata u kojima ste učestvovali, bilo kao aplikant ili kao partner. Koristite obrazac koji se nalazi u aplikacionom paketu, po jedan za svaku akciju na najviše jednoj strani. Možete dati koliko hoćete primera, ali je naša preporuka da se ograničite na one projekte koji su u toku ili koji su završeni u prethodne tri godine.

Lokacija projekta: Navedite sve lokacije na kojima se odvijao projekat (zemlje/regioni) i istaknite lokaciju za deo za koji ste Vi bili neposredno odgovorni.

Troškovi akcije: Navedite ukupne troškove projekta i u zagradama troškove za deo za koji ste Vi bili neposredno odgovorni:

Vodeći menadžer ili partner: Navedite ulogu Vaše organizacije.

Datumi: Ukoliko je projekat još uvek u toku, napišite dan/mesec/godina – još uvek traje.

Ciljevi i rezultati akcije: Ukratko navedite opšte ciljeve i rezultate, i dajte detaljniji opis uloge Vaše organizacije, kao i aktivnosti pri upravljanju i koordinaciji projekta.

12.2.2 II. APLIKANT

Ovaj deo aplikacionog formulara se sastoji iz sledećih delova:

II. APLIKANT

1. IDENTITET

2. PROFIL

2.1. Kategorija

2.2. Sektor(i)

2.3. Ciljna grupa(grupe)

3. KAPACITET ZA UPRAVLJANJE I IMPLEMENTACIJU PROJEKATA

3.1 Iskustvo prema sektoru

3.2 Iskustvo prema geografskom području

3.3 Sredstva

4. SPISAK UPRAVNOG ODBORA/KOMITETA VAŠE ORGANIZACIJE

EuropeAid identifikacioni broj (EuropeAid ID number)	Ovu informaciju ste dužni da date samo ukoliko je Vaša institucija registrovana u PADOR-u Evropske komisije (servis za registraciju – dostupan na http://ec.europa.eu/europeaid/onlineservices/pador) Registracija u PADOR-u nije obavezna.
Ime organizacije:	Veoma je važno da navedete puno ime institucije. U sličajevima kada je aplikant pravno lice u okviru neke institucije, potrebno je navesti puno ime pravnog lica i puno ime institucije, npr. Fakultet primenjenih unetnosti, Sarajevski univerzitet.

1. IDENTITET

Broj dosijea pravnog lica	Ovaj broj navedite samo u slučaju da je Vaša institucija već potpisivala ugovor sa Evropskom komisijom. Broj možete pronaći u nekom od prethodnih ugovora.
Skraćenica:	Ukoliko vaša institucija ima skraćenicu ili akronim, navedite ga ovde.
Registracioni broj	Ovo je broj pod kojim je zvanično registrovana vaša institucija.
Datum registracije	Ovde navedite datum kada je Vaša institucija prvi put zvanično registrovana.
Zvanična adresa registracije	Ovde navedite adresu na kojoj je Vaša institucija registrovana. Ona se može razlikovati od poštanske adrese.
Zemlja registracije/nacionalnost	Nemojte koristiti akronime poput BIH. Navedite puno ime zemlje.
E-mail adresa organizacije	Navedite glavnu e-mail adresu Vaše institucije, ukoliko je imate.
Broje telefona: pozivni broj zemlje+pozivni broj grada+broj	Navedite broj telefona Vaše institucije, ukoliko ga imate.
Broj faksa: pozivni broj zemlje+pozivni broj grada+broj	Navedite broj faksa Vaše institucije, ukoliko ga imate.
Internet strana organizacije	Ukoliko ga imate, navedite link za internet stranu Vaše institucije.

2. PROFIL

Cilj ovog dela je da se identifikuje priroda Vaše institucije, sektor u kome je aktivna i povezane ciljne grupe. Potrebno je da popunite tabele u kojima je ponuđeno više odgovora.

2.1 Kategorija

Ovde možete odabrati samo jedan odgovor.

2.2 Sektor(i)

Ovde možete odabrati sve odgovore za koje smatrate da su relevantni i prikladni.

2.3 Ciljna grupa (grupe)

Ovde takođe možete odabrati sve odgovore za koje smatrate da su relevantni i prikladni. U „ciljnu grupu (grupe)“ bi trebalo da uključite sve neposredne (direktne) i krajnje (indirektne) grupe.

3. KAPACITET ZA UPRAVLJANJE I IMLEPEMENTACIJU AKCIJA

U ovom delu je potrebno da popunite tabele u kojima je ponuđeno više odgovora koji se odnose na:

3.1 Iskustvo prema sektoru

Sektor u kome imate prethodno iskustvo – broj redova koji ćete popuniti bi trebalo da odgovara broju štikliranih sektora u tabeli 2.2.

- Godine iskustva

Broj projekata – dajte procenu broja projekata koje je Vaša institucija implementirala tokom perioda koji ste naveli pod „Godine iskustva“.

Na kraju, u poslednjem delu (Procenjena suma) navedite vrednost – izraženu u hiljadama evra – ukupnog broja projekata koje ste naveli u prethodnom delu.

3.2 Iskustvo prema geografskom području

U ovoj tabeli je potrebno da prevedete sve informacije koje ste dali u tabeli 3.1 u geografske podatke. Ukoliko je svo vaše iskustvo ograničeno samo na Vašu zemlju, onda je potrebno da popunite samo jedan red a podaci koje ćete navesti pod „Godine iskustva“, „Broj projekata“ i „Procenjena suma“ odgovaraju onim koje ste naveli u tabeli 3.1. Ako imate iskustva u nekoliko zemalja ili teritorija, onda morate popuniti po jedan red za svaku od njih i razložiti informacije koje ste dali pod 3.1, a koje se tiču „Broja projekata“ i „Procenjene sume“, dok „Godine iskustva“ ne moraju biti iste za različite zemlje ili teritorije.

3.3 Sredstva

Finansijski podaci

Ovde se od Vas zahteva da navede određene finansijske podatke. U zavisnosti pravnog statusa Vaše institucije, ovi podaci mogu biti dostupni u nekoj drugoj formi.

Izvor(i) finansiranja:

Navedite izvore finansiranja koje je Vaša institucija imala u poslednje tri godine.

Broj zaposlenih:

Ovde se od Vas zahteva da navedete samo zaposlene sa punim radnim vremenom. Ako, na primer, imate 20 zaposlenih koji rade pola radnog vremena, to bi moglo da se prevede u ekvivalent 10 zaposlenih sa punim radnim vremenom.

4. SPISAK UPRAVNOG ODBORA/KOMITETA VAŠE ORGANIZACIJE

Ovde navedite članove najvišeg organa odgovornog za donošenje odluka u Vašoj instituciji (ili, u slučaju da aplicirate kao pravno lice u okviru neke institucije, navedite podatke za to pravno lice).

Nije potrebno da navodite članove sekundarnih ograna.

12.2.3 III. PARTNERI APLIKANTA KOJI UČESTVUJU U AKCIJI

Ovaj deo aplikacionog formulara se sastoji iz sledećih delova:

1. Opis partnera
2. Izjava partnera

1. OPIS PARTNERA

Ovaj deo je sličan delu o Identitetu aplikanta. Jedini dodatak je istorija saradnje sa aplikantom, ukoliko postoji, i uloga u implementaciji predloženog projekta. Opis koji je naveden ovde mora da odgovara onom koji je dat u delu I aplikacionog formulara (Projekat).

2. IZJAVA O PARTNERSTVU

Svaki partner mora da popuni i potpiše ovu izjavu. U pitanju je veoma važan dokument koji je formalan dokaz o postojanju partnerstva. Izjava mora biti potpisana od strane lica koje je ovlašćeno da predstavlja instituciju. Aplikacija mora da sadrži izjave svih partnera i poželjno je da imaju originalan potpis. Prikupljanje ovih izjava bi stoga trebalo da bude jedna od prvih aktivnosti koju

ćete preduzeti nakon što je dogovoreno partnerstvo, pošto nam iskustvo govori da može potrajati izvesno vreme pre nego što se prikupe sve izjave.

12.2.4 IV. SARADNICI APLIKANTA KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU

Saradnici mogu igrati jednu od važnih uloga u sprovođenju projekta, ali ne mogu primati nadoknadu iz granta, osim dnevnica ili putnih troškova. Ipak, oni mogu pomoći projekat finansijski što će se računati kao doprinos aplikanta.

12.2.5 V. KONTROLNA LISTA

Nakon što kompletirate deo II (Aplikant) i III (Partneri aplikanta) imaćete sve potrebne informacije za popunjavanje prve tabele u Kontrolnoj listi. Vodite računa da svi partneri budu navedeni u tabeli. Druga tabela Vam omogućava da još jednom proverite da li Vaša aplikacija sadrži sve potrebne elemente. Štiklirajte kućice u desnoj koloni – u svima mora biti odeleženo „da“!

12.2.6 VI. IZJAVA APLIKANTA

Ova izjava mora biti potpisana od strane ovlašćenog lica u ime aplikanta (tj. Vodećeg partnera). Aplikacija mora da sadrži original izjave – faks kopije neće biti prihvaćene. Molimo Vas da izjavu pažljivo pročitate.

12.2.7 VII. EVALUACIONA TABELA

Ova strana je namenjena samo za Vašu informaciju; nemojte štiklirati nijednu kućicu. Ona će biti popunjena od strane Ugovarača u toku procesa evaluacije i na osnovu odluka Komisije za evaluaciju. Tu možete videti korake u procesu evaluacije koji je detaljnije objašnjen u narednom poglavlju.

13 ZAVRŠNI KORACI

UVEZIVANJE VAŠEG PREDLOGA...

Svi elementi predloga projekta moraju biti složeni prema redosledu u aplikacionom formularu uvezani u A4 formatu.

Ali:

- Kontrolna lista (deo V aplikacionog formulara) i
- Izjava aplikanta (deo VI aplikacionog formulara) moraju biti zaheftani i stavljeni u posebnu kovertu koja će biti predata zajedno sa aplikacionim formularom.

Molimo Vas da se striktno pridržavate ovog pravila. Nepridržavanje ne mora da znači da će Vaš predlog automatski biti odbijen, ali može da dovede do komplikacija pri administrativnoj proveri i koracima koji bi usledili u procesu evaluacije. Pre svega, može da izazove sumnje u Vašu sposobnost da uspešno

upravljate projektom tako da bi evaluacija Vašeg predloga počela sa nepotrebnim opterećenjem. Potrudite se da to izbegnete!

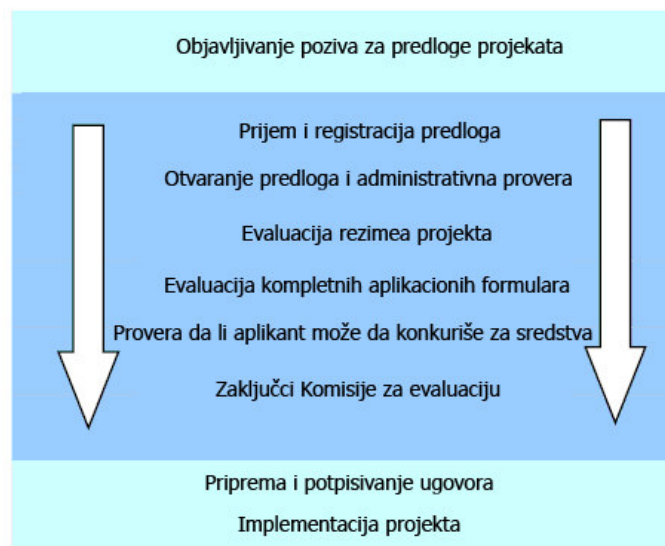
...I SLANJE! (PROVERITE POZIV ZA PREDLOGE PROJEKATA!)

Šta treba poslati:

- 1 original i 3 posebno uvezane kopije papirne verzije predloga;
- Elektronsku verziju – Ova verzija mora sadržati potpuno iste informacije kao papirna kopija, i možete je poslati na flopi disketi ili CD-Romu;
- Sve tri komponente aplikacije (aplikacioni formular, budžet i logički okvir) moraju biti predati kao posebni i jedinstveni direktorijumi u elektronskoj formi;
- Sažetak predajte kao poseban direktorijum, ali nemojte deliti aplikacioni formular;
- Koristite Word i Excel formate – ukoliko želite, možete dodati još jednu kopiju u PDF formatu. Ukoliko predajete više od jednog predloga, svaki od njih mora biti poslat posebno u skladu sa gorenavedenim instrukcijama.

14 PROCES EVALUACIJE

Proces evaluacije se sastoji od niza sukcesivnih koraka. Ovi koraci su:



Prijem i registracija predloga

Nakon prijema, predlozi se registruju i za one koji su dostavljeni lično, izdaje se potvrda. Koverta moraju da se čuvaju zapečaćene i na sigurnom mestu do otvaranja.

Otvaranje i administrativna provera

Svi primljeni predlozi će biti otvoreni na jednom sastanku na kojem će biti provereni detalji registracije i dodeljeni brojevi. Predlozi koji nisu predati do naznačenog roka (što će se utvrditi na osnovu poštanskog pečata ili izdate potvrde) će biti diskvalifikovani. Predlozi koji su predati na vreme prolaze kroz administrativnu proveru kojom se utvrđuje da li zadovoljavaju sve kriterijume koji su navedeni u kontrolnoj listi iz dela V aplikacionog formulara.

Nepotpuni predlozi će biti diskvalifikovani iz daljeg procesa evaluacije. Ipak, ukoliko su nedoslednosti male, Komisija za evaluaciju može odlučiti da pozove aplikanta da priloži objašnjenje do određenog roka. Nakon otvaranja i administrativne provere, Komisija za evaluaciju će se sastati još jednom da raspravi sporne slučajeve ukoliko ih ima i potpiše izveštaj sa sastanka na kome je izvršeno otvaranje i administrativna provera. Svim aplikantima će biti poslato standardno pismo u kome se informišu da li je njihova aplikacija predana na vreme, da li zadovoljila kriterijume navedene u kontrolnoj listi i da li je njihov rezime predložen za dalju evaluaciju. U pismu se takođe navodi broj koji je dodeljen predlogu projekta koji se mora koristiti u daljoj komunikaciji.

Evaluacija rezimea projekta

U narednoj fazi procesa evaluacije, rezimei aplikacija koje su podnešene pre isteka roka i koje su ispunile administrativne kriterijume prolaze kroz evaluaciju važnosti akcije, njene učinkovitosti, izvodljivosti i održivosti na osnovu evaluacione tabele koja je prikazana u Smernicama za aplikante. Procena je zasnovana na rezultatu koji se dobija tako što se ocene iz svakog potpoglavlja pomnože sa ocenama poglavlja. Konačna ocena je aritmetička sredina ocena koje su dodeljene od strane dva evaluatora.

Sekretar Komisije za evaluaciju će tada pripremiti listu svih ocenjenih rezimea projekata poređanih po broju dobijenih poena. Samo oni rezimei koji su dobili najmanje 12 poena u kategoriji „važnost“, i koji su ukupno dobili najmanje 30 poena, će biti dalje razmatrani.

Svim aplikantima čiji su rezimei prošli kroz proces evaluacije će biti poslato standardno pismo u kome će biti obavješteni da li će njihove aplikacije biti dalje ocenjivane ili ne. Za one aplikacije koje nisu prošle u sledeću fazu, pismo će sadržati ocene dodeljene za svaki deo rezimea.

Evaluacija kompletnog aplikacionog formulara

Kvalitet kompletnog aplikacionog formulara će biti ocenjivan na osnovu evaluacione tabele koja je pokazana u Smernicama za aplikante i koja sadrži

kriterijume za odabir i dodelu sredstava. Svaki deo će sadržati komentare na osnovu pitanja i kriterijuma koji su korišćeni za taj deo, u posebnim slučajevima, za poglavlja unutar tog dela. Procena je zasnovana na rezultatu koji se dobija tako što se ocene iz svakog potpoglavlja pomnože sa ocenama poglavlja. Konačna ocena je aritmetička sredina ocena koje su dodeljene od strane dva evaluatora.

Aplikacije koje ne budu imale najmanje 20 (od 25) poena u delu „Važnost“ će biti isključene iz daljeg ocenjivanja. Sekretar Komisije za evaluaciju će tada pripremiti listu svih predloga poređanih po broju dobijenih poena. Svim aplikantima će biti poslato standardno pismo u kome se navodi da li je njihov projekat uslovno prihvaćen na osnovu broja poena, i poziva one čiji su predlozi uslovno odabrani da prilože dodatnu dokumentaciju koja je navedena u Smernicama za aplikante.

Komisija će takođe sastaviti rezervnu listu koju će sačinjavati određeni broj projekata koji su dobili najviše poena nakon onih koji su odabrani za finansiranje. Predlozi koji se nalaze na toj listi mogu da dobiju sredstva ukoliko ona postanu dostupna u okviru poziva za predloge projekata (ukoliko dođe do smanjenja dozvoljenih troškova odabranih projekata, nemogućnosti potpisivanja ugovora sa odabranim aplikantom itd.). Ovi aplikanti će takođe biti pozvani da prilože dodatnu dokumentaciju koja je navedena u Smernicama za aplikante.

Provera da li aplikant može da konkuriše za sredstva

Ovo ocenjivanje će biti sprovedeno uz pomoć Deklaracija aplikanta koja se nalazi u delu VI aplikacionog formulara i kriterijuma postavljenih u Smernicama za aplikante.

Da li se izjava aplikanta slaže sa traženom dodatnom dokumentacijom?

Ukoliko bilo šta nedostaje iz priložene dodatne dokumentacije, ili ako postoje neslaganja između izjave i dodatne dokumentacije, to može biti osnov za odbijanje predloga projekta.

Mogućnost apliciranja: da li su aplikant, partneri i projekti u skladu sa kriterijuma o dostupnosti sredstava?

Iako je provera da li aplikant može da konkuriše za sredstva predviđena samo za uslovno odabrane aplikante na kraju procesa evaluacije, Komisija za evaluaciju može da odluči da izvrši proveru pre bilo kog koraka u proceduri. Imajući u vidu Dobru administrativnu praksu (Good Administrative Practices), Komisija za evaluaciju može isključiti aplikanta u bilo kojoj fazi ukoliko postane očigledno da ne ispunjava kriterijume mogućnosti da konkuriše za sredstva.

Sekretar Komisije za evaluaciju će sastaviti spisak predloga za koje je zaključeno da nisu u mogućnosti da konkurišu za sredstva. Za svaki predlog će biti navedeni razlozi.

Zaključci Komisije za evaluaciju

Komisija za evaluaciju će na kraju sastaviti listu predloga koji su odabrani za finansiranje. Na njoj će se nalaziti predlozi koji dobili najviše poena u okviru ograničenja sredstava koja su dostupna u pozivu za predloge projekata.

Ipak,

Komisija ne mora dodeliti sva dostupna sredstva ukoliko zaključi da nedovoljan broj projekata ispunjava kriterijume za dodelu granta.

Komisija može odbiti projekat u slučaju da je odabrala neki drugi, koji je slične prirode, ali ima veći broj poena.

Ukoliko je više projekata koje je podneo jedan aplikant odabrano za finansiranje, ali je zaključeno da aplikant nema finansijski i operativni kapacitet potreban za sprovođenje svih projekata, Komisija može odlučiti da odbaci jedan ili više predloga koji imaju manji broj poena, i odabrati onaj predlog ili predloge za koje misli da aplikant ima kapacitet potreban za implementaciju.

Konačni Izveštaj o evaluaciji, koji uključuje potvrdu toga da li aplikant može da konkuriše za sredstva, se sastavlja nakon finalnog sastanka Komisije za evaluaciju. On sadrži evaluacionu tabelu, zaključke sa sastanaka i potpisan je od strane svih članova Komisije za evaluaciju. Nakon dobijanja odobrenja, Ugovarač će pristupiti dodeli grantova. Odluka o dodeli granta sadrži predmet odluke i ukupnu sumu, odobreni izveštaj o evaluaciji i, tamo gde je potrebno, osnove za odluku Ugovarača da odstupa od preporuka Komisije za evaluaciju. Celokupna procedura, od pripreme poziva za predloge projekata do odabira uspešnih aplikata, je poverljiva. Odluke Komisije za evaluaciju su zajedničke i proces donošenja odluka mora ostati tajan.

15 ZAKLJUČAK

A sada, ukoliko ste pratili savete, na ste dobrom putu da imate konkurentan predlog. Želimo Vam puno sreće jer nije zgoreg da ona bude na Vašoj strani! Na kraju, ovaj priručnik se može razlikovati za neke pozive za predloge projekata i ukoliko se to desi, poziv i zahtevi koji su u njemu izloženi imaju prednost, tako da vodite računa da ih pažljivo pročitate i proverite!

16 IZVORI I KORISNI LINKOVI

1. Manual on developing Cross-Border projects in line with Neighbourhood Programme Slovenia-Hungary-Croatia 2004-2006, National Agency for Regional Development, Slovenia, novembar 2005
2. A Project Cycle Management and Logical Framework –Toolkit, Practical guide for Equal Development Partnerships, GB Equal Support Unit
3. Project Cycle Management, Integrated Approach and Logical Framework, Manual, Commission of the European Communities: februar 1993
4. Guidelines for Application of LFA in PCM, SIDA, mart 1996
5. Practical Guide to NGOs Project preparation and Management, Office of the Minister of State for Administrative Reform, Republic of Lebanon, mart 2006
6. The Project Cycle Management, Presentation by George Kostaras, National Technical University of Athens, februar 2004
7. IPA pravila i procedure su dostuni na:
 - http://ec.europa.eu/europeaid/tender/gestion/final_annexe_en.pdf
8. Vodič kroz ugovorne procedure za eksterne akcije EK (PRAG) je dostupan na:
 - http://ec.europa.eu/europeaid/tender/practical_guide_2006/documents/new_prag_en_final.pdf
9. Evorpska komisija
 - http://ec.europa.eu/index_en.htm
10. Ministarstvo za evropske integracije, Republika Albanija
 - <http://www.mie.gov.al/>
11. Direktorat za evropske integracije, Bosna i Hercegovina
 - <http://www.dei.gov.ba/>
12. Ministar regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva, Republika Hrvatska
 - <http://www.mrrsvg.hr/>
13. Sekretarijat za evropske integracije, Crna Gora
 - <http://www.vlada.cg.yu/eng/sei/>
14. Ministarstvo finansija, Republika Srbija
 - <http://www.mfin.sr.gov.yu/>
15. ISDAKON
 - <http://www.evropa.sr.gov.yu/Evropa/PublicSite/index.aspx>

17 NAPOMENA

Ovaj dokument je pripremljen uz finansijsku podršku Evropske unije. Sadržaj ovog dokumenta je odgovornost pravnog lica koje sprovodi projekat, ATC, i ni na koji način ne odlikava stavove Evropske unije.

Aktivnosti	U kontekstu Logičke matrice, to su radnje (zadaci) koje moraju biti sprovedene da bi se došlo do rezultata.
Analiza ciljeva	Identifikacija i verifikacija budućih željenih koristi kojima korisnici i ciljne grupe pridaju najveću važnost. Proizvod analize ciljeva je stablo ciljeva/hijerarhija ciljeva.
Analiza problema	Strukturirano ispitivanje negativnih aspekata situacije da bi se prepoznali uzroci i njihove posledice.
Analiza strategija	Kritička procena alternativnih načina za postizanje ciljeva, i odabir grupe „izvodljivih“ skupova ciljeva koji mogu biti uključeni u predlog projekta.
Analiza zainteresovanih strana	Analiza zainteresovanih strana uključuje identifikaciju svih zainteresovanih grupa na koje bi projekat mogao da ima uticaj (kako pozitivan, tako i negativan), identifikaciju i analizu njihovih interesa, problema, potencijala itd. Zaključci ove analize se onda integrišu u nacrt projekta.
Cilj	U najopštijem smislu, odnosi se na aktivnosti, rezultate, svrhu projekta i opšti cilj.
Ciljne grupe	Grupa/entitet na koje će projekat imati pozitivan uticaj.

Dostignuća	Tip indikatora koji se mogu objektivno potvrditi, a koji nudi pokazatelje za kratkoročne i srednjeročne ciljeve (to su obično aktivnosti), koji omogućavaju merenje dostignuća tokom projekta, a ne samo na kraju. Oni ukazuju i na to kada bi neke odluke trebalo da budu donešene i kada bi neke radnje trebalo da budu završene.
Indikatori koji se mogu objektivno potvrditi	Merljivi indikatori koji ukazuju na to da li su ciljevi postignuti na tri najviša nivoa logičkog okvira. Ovi indikatori pružaju osnovu za oformljavanje odgovarajućeg sistema nadzora.
Izvori verifikacije	Oni se nalaze u trećoj koloni logičkog okvira i ukazuju na to gde i u kojoj formi se mogu naći informacije o dostignućima opštih ciljeva, svrhe projekta i rezultata (opisani uz pomoć indikatora koji se mogu objektivno potvrditi). Oni bi trebalo da uključuju sažetak detalja vezanih za metode sakupljanja, ko je odgovoran i koliko često bi informacije trebalo da budu sakupljane i prijavljivanje.
Izdavač	Javna ili privatna organizacija, konzorcijum ili pojedinac sa kojim je Ugovarač sklopio ugovor. Kompanija, pojedinac ili konzorcijum koji je dobio ugovor.
Komisija	Evropska komisija.
Korisnici	Oni koji na bilo koji način imaju koristi od implementacije projekta. Trebalo bi praviti razliku između: (a) ciljnih grupa: grupe/entiteti koji će imati neposrednu korist od projekta na nivou svrhe projekta; (b) krajnji korisnici: oni koji imaju dugoročnu korist od projekta na društvenom ili sektorskom nivou, npr. „deca“ zbog povećanih davanja zdravstvu i obrazovanju, ili „potrošači“ zbog unapređene poljoprivredne proizvodnje i marketinga.

Logička intervencija	Strategija na kojoj se zasniva projekat. To je narativni opis projekta na svakom od četiri nivoa navedenih u „hijerarhiji ciljeva“ iz logičkog okvira.
Logički okvir	Matrica u kojoj su predstavljeni logička intervencija, pretpostavke, indikatori koji se mogu objektivno potvrditi i izvori verifikacije.
Održivost	Verovatnoća da će se koristi od projekta nastaviti i nakon što prestane podrška sa strane. Ključni faktori koji utiču na verovatnoću održivosti uključuju: (i) vlasništvo nad projektom od strane korisnika; (ii) politička podrška/postojanost; (iii) odgovarajuća tehnologija; (iv) okruženje; (v) društveno-kulturne okolnosti; (vi) rodna ravnopravnost; (vii) institucionalni kapacitet za upravljanje; i (viii) ekonomska i finansijska celishodnost.
Opšti cilj	Opšti cilj pruža objašnjenje zašto je projekat važan za društvo, u smislu pružanja dogoročnih koristi krajnjim korisnicima kao i drugim grupama. Oni takođe pomažu da se vidi na koji način se projekat/program uklapa u regionalne/sektorske politike vlada/organizacija i EK, kao i opštih ciljeva saradnje sa EK.
Preduslovi	Uslovi koji moraju biti ispunjeni da bi projekat bio otpočet, tj. da bi se počelo sa aktivnostima. Preduslovi (ukoliko ih ima) su povezani sa dobijanjem pomoći.
Pretpostavke	Spoljni faktori koji bi mogli da utiču na napredak ili uspeh projekta, a nad kojima menadžer projekta nema direktnu kontrolu. Oni se nalaze u četvrtoj koloni logičkog okvira i formulisani su na pozitivan način; npr. „Uspešno sprovedena reforma kaznene procedure.“ Ukoliko su formulisani na negativan način, pretpostavke postaju „rizici“.
Pristup logičkog okvira (Logical Framework)	Metodologija za planiranje, upravljanje i evaluaciju programa i projekata koja uključuje analizu zainteresovanih strana, analizu problema, analizu ciljeva, analizu strategija, pripremu logičke matrice i rasporeda aktivnosti i sredstava.

Approach-LFA)	
Problemsko stablo	Prezentacija negativne situacije u vidu dijagrama koja pokazuje odnos između uzroka i posledica.
Raspored aktivnosti	Prema Gantovom grafikonu, grafičkoj prezentaciji koja je slična grafiku sa kolonama, određivanje vremena, redosleda i trajanja projektnih aktivnosti. Može se koristiti i za identifikaciju ključnih tačaka tokom procesa nadzora, i raspodelu dužnosti za dostizanje tih tačaka.
Rezultati	Prema logičkoj matrici hijerarhije problema Evropske komisije, rezultati su opipljivi proizvodi/usluge koje su isporučene kao posledica implementacije projektnih aktivnosti. Hijerarhija ciljeva koju koriste neki drugi donatori (uključujući i kontekst nekih programa EK) prepoznaje ove rezultate kao „outpute“.
Rizici	Pogledajte „pretpostavke“. Rizik je mogućnost da neki događaj ili akcija ima negativan uticaj na postizanje ciljeva projekta ili sprovođenje projektnih aktivnosti. Rizici sadrže kako unutrašnje tako i spoljne faktore povezane sa projektom, ali je fokus uglavnom na onim faktorima nad kojim menadžment projekta nema neposrednu kontrolu.
Stablo ciljeva	Prezentacija situacije u vidu dijagrama nakon što su problemi rešeni, a sledi nakon analize problema i ukazuje na odnos između sredstava i cilja.
SWOT analiza	Analiza prednosti i mana institucije, kao i njenih šansi i pretnji sa kojima se suočava (S trengths, W eaknesses, O pportunities and T hreats). Alatka koja se može koristiti tokom svih faza projektnog ciklusa.
	Efekat koji projekat ima na svoju okolinu, njegov doprinos širim ciljevima u nekom sektoru koji su sažeti u opštim

Uticaj	ciljevima projekta, kao i na dostignuća krovnih ciljeva Evropske komisije.
Važnost	Prikazuje na koji način se ciljevi projekta odnose na stvarne probleme, potrebe i prioritete ciljnih grupa i korisnika na koje bi projekat trebalo da se odnosi, kao i na fizičku i političku realnost u kojoj se on sprovodi.
Zainteresovane strane	Bilo koji pojedinci, grupe ljudi, institucije ili kompanije koje su na neki način povezane sa projektom/programom se definišu kao zainteresovane strane. Oni mogu – posredno ili neposredno, pozitivno ili negativno – uticati na rezultate projekta ili trpe njihov uticaj. Obično moraju biti uzete u obzir i razne podgrupe.