

**Jačanje kapaciteta institucija i NVO organizacija  
za korišćenje IPA fondova**

Cilj projekta je edukacija zainteresovanih strana za pripremu projektnih prijedloga za IPA i druge međunarodne fondove radi uspješnog obezbeđivanja finansijskih sredstava!

# **PRIRUČNIK ZA PRIPREMU PROJEKTNIH PRIJEDLOGA ZA KONKURSE EU**

Bijelo Polje, Berane, Petnjica, Rožaje, Plav, Andrijevica, Gusinje, Žabljak, Pljevlja, Plužine, Šavnik

# EVROPA ZA SVE

Jačanje kapaciteta institucija i NVO organizacija za korišćenje IPA fondova

- Bijelo Polje**
- Mojkovac**
- Berane**
- Petnjica**
- Rožaje**
- Plav**
- Andrijevica**
- Gusinje**
- Žabljak**
- Pljevlja**
- Plužine**
- Šavnik**





---

## **UVOD**

Priručnik za pisanje projektnih prijedloga prema smjernicama za konkurs EU je urađen u okviru projekta pod nazivom „Evropa za sve“ koji je finansiran od strane Ministarstva javne uprave Crne Gore, a realizuje se 2019. godine. Nositac projekta je NVO Multimedial iz Bijelog Polja. Priručnik je namijenjen svim neprofitnim organizacijama sa ciljem jačanja njihovih kapaciteta kroz edukaciju koja će se odnositi na teme o pisanju prijedloga projekata prema smjernicama odnosno pravilima EU.

Neprofitne organizacije koje djeluju na lokalnom nivou nemaju razvijene kapacitete, posebno u pogledu ljudskih resursa i neophodnih edukacija – znanja i vještina. Rezultati nekih istraživanja pokazuju da veliki broj organizacija ne posjeduje vještine pisanja prijedloga projekta prema pravilima EU, a EU donatori su već sada jedan od ključnih finansijera razvojnih projekata u Crnoj Gori. Organizacije civilnog društva gotovo da ne poznaju procese uključivanja u programiranja IPA fondova. Imajući u vidu sve to, osnaživanje aktivista i službenika učestvujućih organizacija, organizovanjem obuka iz ove oblasti se nametnulo kao prioritet, jer je vještina pisanja projekata prema standardima EU neophodan alat za uspješno povlačenje značajnijih novčanih sredstava iz Evropskih fondova.

U ovom Priručniku je korišćen standardni PRAG aplikacioni paket Evropske unije za koji neprofitne organizacije prijavljuju svoje projektne prijedloge. Konkursi prekograničnih programa služe kao ogledni primjer za ovaj priručnik, a urađen je kao vodič kroz sva dokumenta koja čine ovaj aplikacioni paket, sa posebnim fokusom na detaljnim objašnjenjima Smjernica i samog Formulara za podnošenje projektnih prijedloga.

Ovaj priručnik će Vam ponuditi uputstva za pripremu prijedloga projekta. Nakon što pročitate priručnik, imaćete bolje razumijevanje o čitavom procesu i znaćete odakle možete da krenete i koje korake da preduzmete. Štaviše, ovaj priručnik je obavezno štivo u pripremi prijedloga 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 prijedlogu projekta i popunjavanja neophodnih formulara i obrazaca.

---

Autori priručnika su iskusni eksperti, koji imaju višegodišnje iskustvo u pisanju projekata za fondove EU, u držanju obuke na istu temu, pisanju priručnika kao i pružanju konsultantskih usluga za druge organizacije, kako iz sektora civilnog društva, tako i iz javnog sektora.

Predsjednik NVO Multimedjal Montenegro

**Željko Đukić,**

Koordinator projekta

*Mart 2019. godine*

[www.mmne.me](http://www.mmne.me)

---

## 1. PRIJE NEGO POČNETE

Ukoliko do sada nijeste imali iskustva u pisanju prijedloga projekata prema pravilima EU, vaš prvi korak je da se informišete o mogućnostima koje postoje i prije nego što je konkurs objavljen. Postoje programski dokumenti koji se objavljaju na webu Evropske Unije kao i dnevno objavljivanje novih konkursa, nedjeljne vijesti, info dani i drugi slični resursi koji nude dovoljno informacija o tekućim i budućim konkursima, a koji vam omogućavaju da se na vrijeme pripremite za vaš konkretan projekt. Ukoliko uočite konkurs na koji želite da prijavite prijedlog projekta, a to radite po prvi put, može vas zbuniti i iznenaditi obilje zahtjeva, kompleksna dokumentacija, teško razumljiv jezik kojim su pisana dokumenta, dakle, čeka vas veliki i ozbiljan zadatak.

Pisanje projekta po pravilima Evropske Unije jeste poduhvat koji podrazumijeva odluku na nivou vrha organizacije da se projekt pripremi, timski rad uključenih pojedinaca iz organizacije sa jasnom podjelom uloga, poslova i zadataka, stalna razmjena informacija među članovima/icama tima koji priprema projekt, kao i određeno vrijeme posvećeno pripremama (prvi put, to može da bude i dva do tri mjeseca), da bi projekt bio uspješno napisan i predat u skladu sa zahtjevima iz konkursa.

Osobe koje nikada nijesu imale priliku da pripreme prijedlog projekta mogu pomisliti da nema ništa lakše: imate dobru ideju, prenesete je na papir, predate i pokupite novac. Ipak, postoji i oni koji nijesu sigurni da li mogu da napišu dobar projekt i kako to da urade. I jedni i drugi često budu zbumjeni i zabrinuti kada otkriju koji su sve dokumenti i formulari potrebni da bi svoju ideju pretočili u prijedlog projekta. Obično, oni počnu da razvijaju djelove prijedloga projekta koji su nešto razumljiviji i ostave one „teže“ djelove za kasnije. Stoga, u najvećem broju slučajeva, osobe koje ocjenjuju prijedlog 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 prijedlog, već zbog složenosti samog procesa razvoja projekta.

Nakon jednog ili više iskustava u pripremi i pisanju prijedloga projekta, vaše iskustvo će biti značajno obogaćeno, i vrlo vješto ćete nalaziti nove mogućnosti za vašu organizaciju. S lakoćom ćete pratiti zahtjeve konkursa, veština samog pisanja projekta će postati dio vaše rutine, a vrijeme koje će vam biti potrebno da pripremite vaš prijedlog projekta će se značajno smanjiti. Pored informacije o raspisanim konkursu, vi ćete dobiti i informaciju o tzv. **Aplikacionom paketu**.

---

Ovaj paket sadrži dokumente, odnosno formulare koji su potrebni za pripremu i podnošenje prijedloga projekta. *Skrećemo pažnju da prilikom objavljivanja konkursa provjerite koji sve dokumenti čine aplikacioni paket, jer se može dogoditi da se neki djelovi mijenjaju odnosno da postoje dodatni formulari, u skladu sa specifičnim zahtjevima konkursa.*

Nakon što ste se upoznali sa informacijom o konkursu, potrebno je da okupite tim unutar vaše organizacije i da pažljivo proučite **Smjernice konkursa**, kako biste bili sigurni da vaša organizacija zadovoljava postavljene uslove i kriterijume, kao i da imate ideje za razvijanje projekta koje bi se uklopile u zadati okvir konkursa. Ukoliko ste utvrdili da možete i hoćete da aplicirate, slijedi vam upoznavanje sa svim ostalim dokumentima odnosno formularima.

### **Saznajte više o ugovaraču**

Pročitajte informacije koje su vam dostupne o izvođaču radova (u nekim zemljama ovo je Delegacija Evropske komisije, dok se u nekim zemljama tiče ministarstava, direkcija ili sekretarijata koji najčešće imaju "evropske integracije" u ime), kao i druge korisnike i druge učesnike u CBC-u, (regionalne razvojne agencije, itd.). Ovdje možete pronaći odgovore na najčešća pitanja iz prethodnog poziva za prijedloge koji bi mogli odgovoriti na neka od vaših pitanja, kao i ponuditi više informacija iz prezentacija i informativnih dana koji su već održani, ili samo slijediti.

### **Upoznajte se sa ciljem i svrhom prekograničnog programa**

Prije svega, provjerite s kojim programom se možete natjecati. Sve zemlje imaju određene regije koje mogu učestvovati u saradnji sa jednom ili više susjednih zemalja. Više informacija o teritorijalnoj podjeli možete naći na [www.cbib-eu.org](http://www.cbib-eu.org) kao i na web stranicama gore navedenih ministarstava / direkcija / sekretarijata. Nakon toga, pronađite prekogranični program za vašu regiju na internetskoj adresi CBIB-a. Postoji nekoliko stranica koje objašnjavaju ciljeve i svrhu programa, kao i očekivane rezultate. Ove informacije mogu biti prvi korak u pripremi za pisanje projektnih prijedloga.

### **Budite redovno informisani**

Pronađite prezentacije sa ranije održanih seminara na [www.cbib-eu.org](http://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.

### **Takođe, imajte u vidu.....da su evaluatori prva ciljna grupa vašeg prijedloga**

Ne zaboravite da su evaluatori ti koji će čitati i ocjenjivati vašu aplikaciju. Iako su pažljivo birani, oni imaju različita iskustva i ne moraju biti stručnjaci za temu

---

koja je obrađena u Vašem prijedlogu. Stoga, stavite se na mjesto evaluadora: iako sve što je opisano u prijedlogu Vama, kao autoru, može djelovati 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 prijedloga za veoma kratko vrijeme. Veoma je vjerovatno da neće imati vremena da pročitaju Vaš prijedlog više od jedanput - postarajte se da to jedno čitanje bude dovoljno da ga razumiju!

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

Javni poziv za prijedloge projekata i njihova evaluacija je takmičenje. Zbog ograničenosti dostupnih sredstava, samo najboljih 15-25% prijedloga će biti odabranog. To ne znači da je ostalih 75% prijedloga 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 prijedlogu projekta: SVAKI dio mora biti izuzetno kvalitetan!

---

## **2. 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, definije 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 prijedloga 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 radi-te, na koji način i zašto to radite. Ponovo, analiza logičkog okvira će Vam pomoći da svojim idejama date određenu strukturu i provjerite logiku iza njih. Ipak, bilo koji metod da koristite, provjerite da li tačno znate koje rezultate želite da postignete da bi mogli da ih objasnите 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 redoslijed 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 redoslijed akcija u slučajevima kada je uključen podizvođač. O ovome ćemo detaljnije pričati u nastavku, ali ukratko, možda će od vas biti zahtijevano da (u zavisnosti od sume koja se izdvaja za podizvođača) korisite modele i procedure PRAG-a, tako da je moguće da samo procedura uključivanja podizvođača potraje i do 6 meseci! Možete zamisliti kakve bi posljedice to moglo da ima ukoliko ne napravite dobar plan. Ipak, ni nacionalne procedure i modeli (ukoliko vam je dozvoljeno da ih korisite) Vam ne bi uštedeli mnogo vremena

### **Sastavite realan budžet**

Troškovi projektovani u budžetu moraju biti razumni i realni. U mnogim prijedlozima projekata koje su primljene do sada, doprinos koji se zahtijeva od Evrop-

---

ske komisije (EK) je bio na gornjoj granici granta stvarajući utisak da je ta cifra uzeća 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 vjerovatno da ovakav pristup dovede do optimalno osmišljenog projekta. Kada pripremate budžet, logičnije je da pođete od realnih suma potrebnih za uspješno 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 procjenu budžeta na početku i, ukoliko se desi da troškovi premaši 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 prijedloga mora biti jasan, sažet i lak za čitanje. Trebalo bi da sadrži precizne naslove i podnaslove. Korisite 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. Izbjegavajte 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 iznjedriti opipljive rezultate. Ovo zvuči poput poslovnog prijedloga.

U okviru partnerstva, uobičajeno je da svaki partner doprinese pisanju prijedloga; naročito u segmentima koji se odnose na ulogu tog partnera u projektu. Ipak, to podrazumijeva određeni rizik da konačni proizvod ne bude homogen što se tiče stila, detalja, prezentacije i sl. Može čak djelovati kao kopija teksta sa neke internet stranice. Stoga Vam savjetujemo da jedna osoba uradi finalni pregled teksta prijedloga da bi se osigurala homogenost njegovih delova. Ta osoba bi trebalo da bude odgovorna i za poslednju provjeru sadržaja aplikacije i da li je u skladu sa odredbama poziva.

### **Koristite jasan jezik**

Podrazumijeva se da korišćenje dobrog „standardnog“ engleskog, ili nekog drugog jezika, ukoliko to poziv dozvoljava, predstavlja prednost za Vašu aplikaciju. Prijedlog projekta ne mora biti napisan istančanim jezikom, ali bi trebalo da je lak za čitanje i – prije svega – razumljiv. Kako bi drukčije evaluatori bili u situaciji da ocijene Vaš prijedlog? Pored pružanja svih relevantnih informacija na najbolji mogući način, potrebno je i da „šarmirate“ evaluatore, ali i da ne trošite njihovo vrijeme uzalud time što ćete napisati predugačak prijedlog i što ćete ih primoravati

---

da provjeravaju pojmove u rečniku. „Kratko i jasno“ je magična formula kada se radi o ovom ili bilo kom drugom tipu prijedloga projekta.

### **Smislite dobar naziv za Vaš projektat**

- 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 ubjedljiv rezime projekta**

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

Ipak, neki pozivi za prijedloge projekata ne zahtijevaju rezime, tako da dobro provjerite da li se ovaj zahtjev nalazi u pozivu.

Sada se vjerovatno pitate da li bi trebalo da napišete rezime projekta ukoliko je poziv za prijedloge projekata raspisan kasnije, nakon što ste počeli, ili čak završili sa pisanjem prijedloga. Naša preporuka je da ga za svaki slučaj napišete. Te četiri strane će sumirati čitav prijedlog projekta i mogu Vam poslužiti da provjerite 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 prijedloge projekata**

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

---

### **3. GLAVNI RAZLOZI ZA ODBIJANJE APLIKACIJE**

#### **Aplikacija je stigla nakon propisanog roka**

Ovo je najiritantniji razlog zbog koga Vaš prijedlog projekta može biti odbijen nakon svog rada koji ste uložili u njega, tako da se postarajte da ispoštujete propisane rokove. Prijedlozi projekata koji zakasne se automatski odbijaju i neće biti izuzetaka! Onog trenutka kada se objavi datum za pokretanje poziva za projekte, pripremite plan rada za izradu Vašeg prijedloga 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 vrijeme. Aplikanti nerijetko zaborave da štampanje i povezivanje kopija (kao i njihova provjera) oduzme najmanje dan ili dva, kao i da je potrebno neko vrijeme da bi one bile dostavljene. Ako zakasnite i samo jedan minut, Vaš prijedlog će biti odbijen sa stoprocentnom sigurnošću. 60 do 90 dana izgleda kao puno vremena, ali vjerujte da će se to promijeniti kada počnete da pripremate Vaš prijedlog.

#### **Aplikacija nije prošla administrativnu provjeru**

- Nije poštovan obavezan format aplikacionog formulara;
- Nedostaju osnovni dokumenti (budžet, logički okvir itd.);
- Partnerstvo nije prihvatljivo (nema partnera, nema dovoljno partnera itd.);
- Zahtijevana sredstva prevazilaze maksimum.

#### **Kvalitet sadržaja**

- Značaj projekta (za potrebe zemlje/regije i pripadnika ciljne grupe, kao i krajnjih korisnika) nije dovoljno ubjedljiv;
- Prijedlog 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).

#### **Prekogranični uticaj**

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

## **4. OSNOVNI KORACI**

### **4.1 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 odатle i zajedno razvijete ideju za projekat od zajedničkog interesa.

Takođe, možete da koristite alatku „Pretraga partnera“(„Partner search“) na konkursnih internet stranicama tako što ćete postaviti obaveštenje o Vašoj instituciji i specifičnim interesovanjima i idejama. Koji god pristup da izaberete, odbir partnera i uspostavljanje partnerstva mora biti zasnovano na jasnim idejama i viđenju projekta. Partnerstvo bi trebalo da donese ona znanja koja su relevantna za uspješno sprovođenje projekta i trebalo bi da bude posvećeno samoj akciji i ciljnim grupama. Veoma je važno da postoji visok nivo povjerenja 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;
- 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 Smjernicama 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, gdje svaki partner ima jasno definisanu ulogu i gdje su projektne aktivnosti, ali i koristi, podijeljene na podjednak način. Štaviše, zapamtite: što je više partnera uključeno, upravljanje projektom je kompleksnije i teže!

#### **Biranje vodećeg partnera**

Jedan od partnera na projektu bi trebalo da bude određen za vodećeg par-

tnera 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 prije podnošenja prijedloga projekta. Vodeći partner preuzima dolje navedene dužnosti koje se tiču implementacije projekta.

### **DUŽNOSTI VODEĆEG PARTNERA**

Vodeći partner preuzima sljedeće dužnosti za dio projekta koji se odvija u njegovoj zemlji:

- Definiše odnose sa krajnjim partnerima i/ili korisnicima koji učestvuju u dijelu projekta koji se odvija u njegovoj zemlji prema ugovoru koji, između ostalog, sadrži odredbe koje garantuju razumno upravljanje fondovima koji su dodjeljeni projektu, kao i povraćaj sredstava koja su nepotrebno uplaćena;
- Odgovara za obezbeđivanje implementacije dijela projekta koji se odvija u njegovoj zemlji;
- Odgovara za transfer sredstava Zajednice krajnjim korisnicima koji učestvuju u dijelu projekta koji se odvija u njegovoj zemlji;
- Osigurava da su utrošena sredstva predstavljena od strane krajnjih partnera i/ili korisnika koji učestvuju u dijelu projekta koji se odvija u njegovoj zemlji iskorишćena 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 obje strane, a koji su potpisali posebne ugovore sa ugovaračem), dva vodeća partnera će imenovati funkcionalnog vodećeg partnera prije podnošenja prijedloga projekta.

#### ***Funkcionalni vodeći partner je:***

- Odgovoran za ukupnu koordinaciju projektnih aktivnosti sa obje strane granice
- Odgovoran za organizaciju sastanaka partnera na projektu

### **Formalizacija partnerstva**

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

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 par-

---

tnerstva 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 dio Vaše aplikacije, niti je uslov za njenu valjanost. Ukoliko Vaša aplikacija dobije sredstva, možete zamijeniti inicijalni (nešto neformalniji) dokument sa detaljnijim ugovorom koji je pravno obavezujući za sve strane.

#### **SAVJETI ZA USPOSTAVLJANJE PARTNERSTVA:**

- Neka Vaši ciljevi u partnersvu 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 doprinijeti promjenama.

#### **4.2 Korak 2. Provjerite da li imate pristup sredstvima**

Smjernice 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 dio sektora koji ima pristup sredstvima;
- Imati iskustvo u tom geografskom području;
- Biti direktno odgovoran za pripremu i upravljanje akcijom;
- Posjedovati neophodne ljudske i finansijske resurse.

Interpretacija prema kojoj aplikant mora biti neprofitna organizacija je veoma prisutna. Uz to, postoji vjerovanje 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 provjeriti da li je to tačno nakon pokretanja poziva za prijedloge 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, provjerite 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 Smjernica 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 prijedlog uspješan, 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?**

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

- Trajanje (ukupno trajanje projekta mora biti u okviru ograničenja izraženih u mjesecima);
- 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 prijedloge projekata.

### **Dozvoljeni troškovi**

Samo dozvoljeni troškovi mogu biti razmatrani pri dodjeli granta. Budžet je stoga u isto vrijeme i procjena 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 dio troškova implementacije akcija, sufinsaniranje osigurava vlasništvo nad odabranim projektima. Ukupna suma mora biti obezbijeđena iz vlastitih izvora aplikanata ili partnera, ili iz fondova koji ne dolaze od EK.

### **Smjernice definišu limit sufinsaniranja na sljedeći 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 gdje bi trebalo da podnesete aplikaciju?**

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

Minimalni period između dana objavljivanja Smjernica i krajnjeg roka za podnošenje aplikacija će najvjeroatnije biti 90 dana.

Ova informacija je veoma važna za pripremu propratnih dokumenata i dočlanjenje 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 vrijeme i da su u mogućnosti da predaju prijedlog projekta na naznačenu adresu prije 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.

#### **4.3 Korak 3. Odredite zajedničke ciljeve**

Prije nego što počnete da razrađujete prijedlog projekta, nakon što ste odredili cilj, trebalo bi da postavite pitanje ZAŠTO i da analizirate koje promjene će projekat donijeti, kao i da li doprinosi dostignućima globalne strategije u nekoj određenoj oblasti. Tokom ove faze projekta, potrebno je da definisete opšte ciljeve. Veoma je važno da pomenemo da ćete više raditi na ovom dijelu 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 riješiti 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 cij je najčešće veoma širok i nemjerljiv, 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 mjerljiva izjava koja Vam pomaže da postignete opšti cilj. Cilj je ono što namjeravate (ne ono čemu se nadate) da postignete po isteku određenog vremena.

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

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

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

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

Mjerljivi: Što je cilj mjerljiviji, to će biti lakše pri evaluaciji. (Primjer: projekat će obezbijediti podršku za 100 ljudi u X zajednicama).

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 prijedlogu obavezujuće za aplikanta.

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

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

---

## **5. PRIPREMA PRIJEDLOGA PROJEKTA**

Aplikacioni formular Evropske unije za dodijelu grantova se obično sastoji iz dvije osnovne komponente:

- 1 Dio A: Rezime projekta
- 2 Dio B: Aplikacioni formular

Obije komponente, kao i njihove potkomponente, biće detaljnije objašnjene u narednim poglavljima, ali ono što je važno da razumijete je da je priprema prijedloga projekta vježba 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 nedosljednosti između logičke matrice i opisa projekta koji se nalazi u glavnom dokumentu. Primjena pristupa logičkog okvira bi trebalo da dođe na početku, da bi poslužio kao osnovni izvor informacija za popunu ostalih projektnih dokumenata.

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

## **6. 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 koncepta koji se koriste kao dio 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 miješa sa logičkom matricom. LFA predstavlja metodologiju za pripremu projekta, dok je logička matrica dokument sa određenom strukturu 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 dvije 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 primjer, 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 zahtijeva puno vraćanja unazad i ponavljanja jer je ponekad neophodno da se pregleda i revidira opseg projektnih aktivnosti i очekivanih 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 sproveđe neku sličnu vežbu, a onda, kroz diskusiju, prođe kroz rezultate sa partnerima. Trebalo bi izbjegavati situacije u kojima bi logički okvir bio razvijen od strane pojedinca ili bez konsultacija sa nekim spolja.

Pristup logičkog okvira  
Faza Analize                      Faza Planiranja



---

Analiza zainteresovanih strana – identifikovanje i karakterisanje potencijalnih glavnih zainteresovanih grupa; ocjena njihovih kapaciteta; - Priprema logicke matrice – definisanje strukture projekta, testiranje unutrašnje logike i rizika, formulišanje mjerljivih indikatora uspjeha; - Analiza problema – identifikovanje ključnih problema, ograničenja i prilika; određivanje odnosa između uzroka i posledica; - Raspoređivanje aktivnosti – određivanje toka aktivnosti; procjena njihovog trajanja i raspoređivanje dužnosti; - Analiza ciljeva – razvijanje rješenje za identifikovane probleme; identifikovanje sredstava za ispunjenje ciljeva; - Raspoređivanje sredstava – iz rasporeda aktivnosti, razvijanje rasporeda aktivnosti i budžeta; - Analiza strategija – identifikovanje različitih strategija za postizanje ciljeva;

## 6.1 Analiza zainteresovanih strana

### Svrha i najvažniji koraci

Da bi društvena i institucionalna korist od projekta bila maksimalna, kao i da bi se potencijani 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 integrirate na pravi način u dizajn projekta i njegovo upravljanje. Osnovna pretpostavka iza analize zainteresovanih strana je da različite grupe imaju različite probleme, kapacitete i interes, i da bi njih trebalo jasno razumjeti 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? Ko će imati najviše koristi ili štete, i na koji način, od predložene intervencije projektom?’

Glavni koraci u analizi zainteresovanih strana su: Identifikujte opšti razvojni problem ili priliku kojom želite da se bavite/razmatrate; Identifikujte sve one grupe koje imaju određeni interes za (potencijalni) projekt; Istražite njihove uloge, različite interese, relativnu sposobnost i kapacitet da učestvuju u programu (jače i slabije strane); Identifikujte dokle mogu da idu saradnja ili konflikti u odnosima među zainteresovanim stranama;

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/raspodjeli, kao i potrebe prioritetnih 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:

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

**Krajnji korisnici (final beneficiaries):** Oni koji dugoročno imaju korist od projekta, kako na društvenom, tako i na sektorskom nivou, npr., „djeca“ 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 vrijeme zainteresovane strane, ali mogu biti i „ciljna grupa“). Ovdje smo opisali analizu zainteresovanih strana odvojeno od analize problema iako su obje dio „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 sljedeći 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.

## **6.2 Analiza problema**

Svrha i najvažniji koraci

U okviru LFA podrazumijeva 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 identificuje negativne aspekte postojeće situacije i ustavljava odnose između „uzroka i posledica“ kod identifikovanih problema.

Uključuje tri osnovna koraka:

Definicija okvira i predmeta analize;

Identifikacija glavnih problema sa kojima se suočavaju ciljne grupe i korisnici (Koji su problemi? Ko se suočava sa njima?); i Vizualizacija problema u formi dijagrama, „problemског stabla“ ili „hijerarhije problema“, koji Vam pomaže da analiz-

---

rate i razjasnite odnose između uzroka i posljedica.

Tokom analize problema se analiziraju negativni aspekti postojeće situacije.

Identificuju 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. Razmjena ideja (brainstorming) se može korisiti kao jedna od tehnika na početku radionice da bi se, zajedno sa zainteresovanim stranama, identifikovali ključni problemi.

#### PRAVILA RAZMJENE 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 PRIMJERA ANALIZE ZAINTERESOVANIH STRANA

**Ciljne grupe:** turistički radnici u XY području, **Direktni korisnici:** turistički radnici na biciklističkim rutama (na primjer 20), zapošljeni u pomoćnim turističkim objektima (na primjer 20) i u turističkim agencijama (na primjer 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 mogućtvom 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 namjenjena 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.

### *Savjeti za pravljenje problemskog stabla*

- Razmotrite i identifikujte sektore tokom razmene ideja;
- Učesnici moraju razgovarati o svakom pojedinačnom problemu, složiti se i zabilježiti ga. Pojedinačni problem se bira sa liste svih problema, a nakon njega slijedi problem koji je jasno povezan;
- Ukoliko je problem uzrok, postavite da na ravan ispod;
- Ukoliko je problem posljedica, postavite ga na ravan iznad;
- Ukoliko problem nije ni uzrok ni posljedica, 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.*

### **PRIMJER PROBLEMSKOG STABLA**

Istraživanje koje je 2003. godine se sprovjela 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 dio rekreativnog turizma, ne privlače dovoljan broj turista i biciklista, što dalje rezultuje što dalje rezultuje u slabom kvalitetu rekreativnog turizma sa obje strane granice.

**Glavni prepoznati uzroci** ovog problema su nedovoljno održavanje infrastrukture i sporadично, a ne zajedničko, promovisanje biciklističkih staza kao dijela turističke ponude prekograničnih oblasti.



**Problemi:** Zastarjela 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 dosljedna u svojim ciljevima i mjerama.

### 6.3 Analiza ciljeva

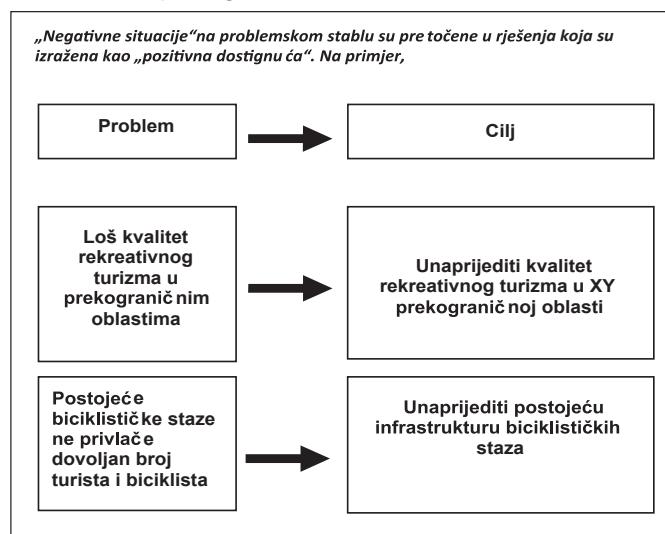
#### Svrha i najvažniji koraci

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 riješiti prepoznati problemi.

Tokom analize ciljeva, identificuju se potencijalna rješenja za date situacije.

To uključuje ponovno formulisanje negativnih aspekata („problema“) i prepoznaće 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 posljedica je zamijenjen 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 primjer, kvalifikovali ciljeve).

Glavni koraci u procesu mogu biti sumirani na sljedeći način:

##### KORAK 1

Ponovo formulišite sve negativne situacije iz analize problema u pozitivne situacije koje su: Poželjne; Realne i dostižne.

##### KORAK 2

Provjerite 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 djeluju prigodno ili potrebno.

Kada završite, stablo ciljeva će Vam pružiti sliku željene buduće situacije, uključujući i sredstva koja bi mogli da korisite 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 do-prinijeti analizi i prezentaciji ideja. Najveća prednost ove metode je to što analizu potencijalnih ciljeva projekta zasniva na rješavanju niza jasno identifikovanih prioritetnih problema.

## **PRIMJER 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) rješenje 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) posljedica 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 dosljedan sa merama iz prekograničnog programa.

**CILJ:** Postaviti signalizaciju na staze. Stvoriti zajedničku strategiju promocije.



---

## **6.4 Analiza strategija**

### Svrha i najvažniji koraci

Konačna faza u analizi podrazumijeva 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 će se ciljevima baviti u okviru projekta, a kojim ne.

Početna tačka za analizu strategije je stablo ciljeva. Da li ćete odabratи 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, vrijeme za koje će se ostvariti koristi, izvodljivost, smjernice 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 po što podrazumijeva 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 zahtjevi i realna ograničenja poput vrlo vjerovatne nedostupnosti sredstava. Ipak, ovaj zadatak je svakako lakši ukoliko postoji set kriterijuma koje možete da iskoristite da biste ocijenili koje opcije da upotrijebite.

Neki od ključnih kriterijuma za odabir strategije su:

- Očekivani doprinos ključnim ciljevima politika kao što je smanjenje siromaštva ili ekonomski 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 ekonomski 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 formulirate prvu kolonu logičkog okvira, a naročito će Vam pomoći da prepoznate opšti cilj projekta, njegovi svrhu i potencijalne rezultate.**

## **7. 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 dio 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. Redoslijed 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 podrazumijeva dosta ponavljanja i vraćanja na početak. Nakon što popunite jedan dio 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 zahtjeva modifikaciju prethodnih opisa.

LOGIČKA INTERVENCIJA	INDIKATORI KOJI SE MOGU OBJEKTIVNO POTVRDITI	IZVOR VERIFIKACIJE	RIZICI I PRETPOSTAVKE
Opšti cilj(evi) je širok razvojni uticaj projekta na nacionalni ili sektorski nivo (pruža vezu sa politikama i/ili kontekstom sektorskih programa) 1	Mjere koliki je uticaj opštih ciljeva. Koriste se tokom procesa evaluacije. 8	Izvor informacija i metoda koje se koriste za sakupljanje i izveštavanje (uključujući i pitanja poput ko i kada/ koliko često). 9	
Specifični cilj(evi) Razvojni rezultati na kraju projekta – tačnije, očekivana korist koju imaju ciljne grupe. 2	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. 10	Izvor informacija i metoda koje se koriste za sakupljanje i izveštavanje (uključujući i pitanja poput ko i kada/ koliko često). 11	Pretpostavke (faktori van kontrole onih koji upravljaju projektom) koje mogu imati uticaja na odnos između svrhe i cilja. 7

Rezultati Direktni/ oipljivi rezultati (dobra i usluge) koje su nastali kao rezultat projekta. 3	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. 12	Izvor informacija i metoda koje se koriste za sakupljanje i izveštavanje (uključujući i pitanja poput ko i kada/ koliko često). 13	Prepostavke (faktori van kontrole onih koji upravljaju projektom) koje mogu imati uticaja na odnos između svrhe i cilja. 6
Aktivnosti Zadaci (radni program) koji bi trebalo da budu ispunjeni da bi se dobili planirani rezultati. 4	Ponekad je u ovom dijelu dat sažetak resursa/sredstava.	Ponekad je u ovom dijelu dat sažetak troškova/budžeta.	Prepostavke (faktori van kontrole onih koji upravljaju projektom) koje mogu imati uticaja na odnos između svrhe i cilja. 5 (nije obavezno)

## SAVJETI KAKO DA POPUNITE LOGIČKU INTERVENCIJU

Opšti cilj Unaprijediti 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 Unaprijediti 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
- Unaprijeđena infrastruktura biciklističkih staza (sa obje strane granice i u pograničnim regijama);

Podizanje svijesti javnosti o turističkoj ponudi XY (prekogranične/pogranične) oblasti

Oipljivi 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

Aktivnosti Aktivnosti koje moraju biti preduzete od strane partnera na projektu da bi se dobili željeni rezultati.

Za ove aktivnosti je potrebno vrijeme, 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. Objavljanje 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

## 7.1 Prepostavke i spoljni faktori

Bez obzira na to koliko dobro planirate i pripremite projekat, stvari ne moraju uvek da se odvijaju po planu. Veoma je vjerovatno da veliki broj spoljnih faktora, koje ne možete da kontrolišete, utiče na implementaciju projekta. Ove okolnosti moraju biti riješene (ili ne, u zavisnosti od formulacije) da bi projekat uspio. One su uključene u prepostavke u četvrtoj koloni LFM-a. Samo u slučaju da ispunite sve ciljeve i prepostavke, projekat može nastaviti da se dalje odvija. Prepostavke 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 uspješan ili ne. Oni se mogu formulisati 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 dio 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 cijena 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 prepostavkama 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 prepostavke. Rizici predstavljaju negativne izjave o tome šta bi loše moglo da se dogodi. Prepostavke 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 prepostavke o spoljnim uslovima koji moraju biti ispunjeni da bi se održala vertikalna logika opisa aktivnosti. Nakon što prepoznate prepostavke, izložite ih u formi željene situacije. Na taj način, one mogu biti verifikovane i ocijenjene.

### PRIMJER

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

- Neuspješan odabir odgovarajućeg preduzimača;
- Loši vrijemenski uslovi koji mogu da sprječe završetak radova na rekonstrukciji u zadatom roku.

Preduslov može biti blagovrijemeno pribavljanje dozvola za rekonstrukciju biciklističkih staza.

*Rizici i prepostavke, kao i ostali preduslovi u prekograničnom projektu, moraju biti identificirani i procijenjeni sa obje strane granice.*

---

## 7.2 Indikatori

Nije dovoljno samo navesti cilj. Važno je uspostaviti načine za mjerjenje progrusa. Da bi cilj bio mjerljiv, 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 zahtijeva neke promjene. Pomažu nam da naučimo lekcije iz projekta da bih ih izbjegli u nekim drugim prijedlozima. U LFM-u se oni nazivaju „Indikatori koji se mogu objektivno potvrditi“ i pojmom „objektivno“ se ovdje koristi jer indikatori ne bi trebalo da zavise od tačke gledišta pojednica koji ih mjeri.

Ne bi trebalo da bude važno ko ih mjeri – trebalo bi da se dobije isti rezultat. Postoji mnoštvo indikatora koje bi trebalo imati u vidu. Budite kreativni i upotrebite mješavinu indikatora da bi osigurali da ciljevi budu izmjereni efikasno i da se ispune zahtjevi 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 primjer, u broju upisanih đaka u škole, posjeta klinici itd.

Kvalitativni indikatori mjere one stvari koje se ne mogu izbrojiti, poput: Zadovoljstva, mišljenja; Sposobnosti za donošenje odluka; Promjena u ponašanju.

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

- QQT je skraćenica za: Kvantitet (Quantity) – obim promjene – za koliko; Kvalitet (Quality) – vrsta promene; Vrijeme (Time) – za koje vrijeme bi trebalo da dođe do promjene

Pokušajte da koristite mješavinu kvantitativnih i kvalitativnih indikatora da bi bili sigurni da na pravi način mjerite 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 promijeni jedna situacija tokom trajanja projekta. Šta mogu da čuju, vide, dodirnu, osete i namirišu što će biti drugačije kada se riješi osnovni problem?

Morate voditi računa o tome da su indikatori koje ste odabrali vezani za ciljeve – drugim riječima, 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, posljedice mogu da budu veoma štetne po krajnji ishod projekta. Odabir indikatora je dobra vježba za jasno definisanje šta to što podrazumijevamo pod ciljem i obezbjeđivanje da projekat bude realan, specifičan i mjerljiv.

### **7.3 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 izmjerен uz utrošak razumne sume novca, vremena i truda.

Kolona Izvor verifikacije bi trebalo da određuje: Format u kome će informacija biti dostupna (npr. izvještaj o napretku, projektna dokumentacija, zvanične statistike itd.); Ko bi trebalo da obezbijedi informacije; Redovnost pružanja informacija (npr. mjesечно, 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 ocijenjeni i za to bi trebalo da se predvide određena sredstva. Takođe, trebalo bi da zamijenite one indikatore za koje ne možete da pronađete prikladan izvor verifikacije. Ukoliko je indikator preskup ili previše komplikovan za mjerjenje, trebalo bi da ga zamijenite jeftinijom i jednostavnijom varijantom.

**PRIMJER** Predviđeni rezultat projekta je poboljšanje biciklističkih staza.

Specifični (indikatori): renovirane biciklističke staze.

Mjerljivi indikator: 15 km renoviranih biciklističkih staza

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

Lokacija: od mjesta A do mjesta B. Indikator bi stoga trebalo da bude: 15 km renoviranih biciklističkih staza između mjesta A i mjesta B u roku od meseca X, 2005. do meseca meseca Y, 2006. godine.

Ovaj indikator je važan za mjerjenje rezultata i njihovu verifikaciju, i uz to je moguć u razumnom roku i po razumnoj cijeni; npr. može biti verifikovan putem izvještaja kompanije koja je angažovana za renoviranje biciklističkih staza

**PRIMJER** Izvori verifikacije mogu biti: Finalni izveštaji od građevinskih kompanija X i Y koje su angažovane kao podizvođači na projektu; Mjesečni izveštaji o napretku od strane partnera A i partnera B

### **7.4 Vertikalna i horizontana logika u logičkoj matrici**

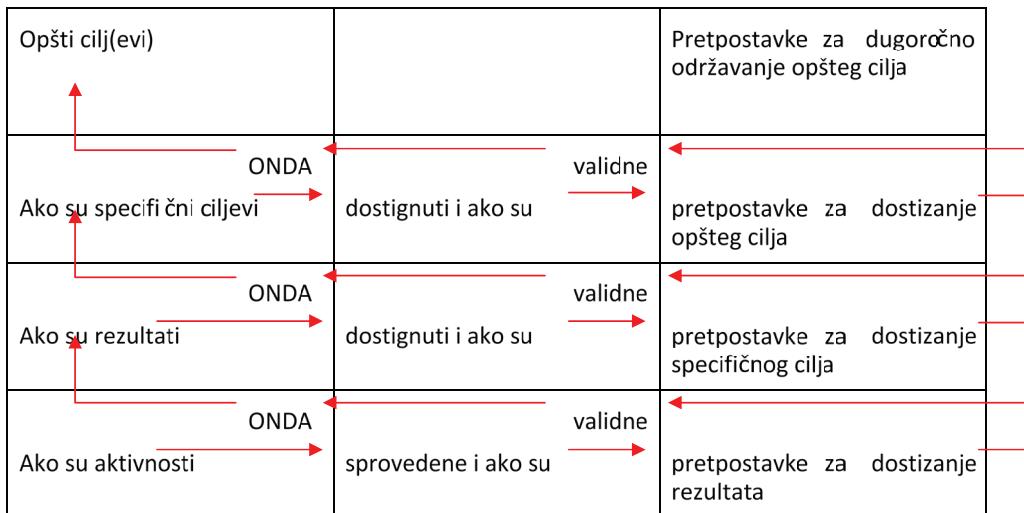
Matrica funkcioniše u dva pravca, vertikalnom i horizontalnom. Vertikalna logika povezuje aktivnosti, rezultate, specifične i opšte ciljeve.

To znači da bi:

- Završetak aktivnosti trebalo da donese očekivane rezultate;
- Očekivani rezultati trebalo da dovedu do ispunjenja specifičnih ciljeva projekta;
- Ispunjene 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 lo-

gike će Vam pomoći da ispravite nedoslednosti pri formulisanju Vašeg prijedloga projekta.



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 prepostavki koje utiču na implementaciju projekta.

## OSNOVNA PRAVILA LOGIČKE MATRICE

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

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

## PRIMJER LOGIČKE MATRICE

	<b>Logička intervencija</b>	<b>Indikatori koji se mogu objektivno potvrditi</b>	<b>Izvor verifikacije</b>	<b>Rizici i pretpostavke</b>
<b>Opšti cilj</b>	Unaprijediti kvalitet rekreativnog turizma u XY prekograničnoj oblasti	Broj turista koji su posjetili oblast je porastao 5% sa obje strane granice do završetka projekta	Podaci zavoda za statistiku i turističkih organizacija	
<b>Specifični cilj(evi)</b>	1. Unaprijediti infrastrukturu biciklističkih staza (sa obje strane granice i u pograničnim regijama)	Biciklističke staze su postale dostupne turistima sa obje strane granice do osmog meseca projekta	Podaci lokalnih turističkih agencija i opština	Stručnost kompanija za rekonstrukciju
	2. Podizanje svijesti javnosti o turističkoj ponudi XY (prekogranične/pogranične) oblasti	Upiti od strane turista sa obje strane granice su povećani 5% do završetka projekta	Podaci lokalnih turističkih agencija i sa zajedničkog internet portala	Interesovanje turista Kvalitet PR usluga
<b>Rezultati</b>	1.1. Renovirane i obilježene biciklističke staze	15 km biciklističkih staza je renovirano do šetog mjeseca projekta; Oblast namijenjena biciklistima je obilježena sa pet tabli sa obje strane granice do sedmog mjeseca projekta	Izveštaji građevinskih kompanija; Izveštaji opština; Finalni izveštaji projekta	Pravovrijemo angažovanje građevinskih kompanija sa obje strane granice Povoljni vremenski uslovi
	2.1. Ustanovljena zajednička služba za promociju	Prekogranično partnerstvo pet turističkih organizacija ustanovljeno do trećeg mjeseca projekta; Znanje koje posjeduje deset turističkih radnika sa obje strane granice je unaprijeđeno do petog mjeseca projekta Zajednički internet portal koji je funkcionalan do trećeg mjeseca projekta	Finalni izveštaji projekta; Promotivni materijal; Zajednička marketinška strategija	Interesovanje i motivacija turističkih radnika Održivost partnerstva
<b>Aktivnosti</b>	1.1.1. Odabir kompanija za rekonstrukciju; 1.1.2. Renoviranje i obilježavanje 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 vrijednost: 125,000 EUR vrijednost: 120,000 EUR	Preduslovi: Pribavljanje dozvola za renoviranje i obilježavanje biciklističkih staza.

---

## **8. 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 redoslijed 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 redoslijed, trajanje i prioritet aktivnosti;
- Identificuje ključne tačke koje treba dostići;
- Služi kao osnova za nadzor projekta.

Podijelite odgovornosti za upravljanje i implementaciju projekta.

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

Podijelite aktivnosti u podaktivnosti i zadatke.

Aktivnosti ne bi trebalo da sadrže previše detalja, ali bi trebalo da budu dovoljno detaljne da pruže osnovu za procjenu 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 redoslijedom 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 prijedlogom projekta jer to zahtjeva 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 mjeseci! To bi moglo da ima veliki uticaj na raspored implementacije, i ukoliko se ne uradi na pravi način može da dovede do neuspjeha projekta.

Precizirajte početak, trajanje i završetak aktivnosti.

Određivanje vremenskog okvira aktivnosti podrazumijeva procjenu trajanja zadataka, unošenje tih procjena u raspored aktivnosti, određivanje najverovatnijeg početka i završetka zadataka. Da bi te procjene bile realne, potrebno je da

---

konsultujete ljudi koji posjeduju neophodno tehničko znanje ili iskustvo. Veoma često se desi da se vrijeme potrebno za sprovođenje aktivnosti pogrešno procijeni 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 resopredu aktivnosti koji ste napravili, aktivnosti, podaktivnosti i zadaci su navedeni jedan za drugim, tako da se završetak određenog zadatka na vrijeme može posmatrati kao jedno od dostignuća na putu ispunjavanja ciljeva.

Podijelite zadatke i dužnosti.

Podjela zadataka takođe podrazumijeva podijelu dužnosti da bi se ispunili zacrtani ciljevi. To je jedan od načina za definisanje odgovornosti članova projektnog tima. Prije nego što podijelite zadatke, morate odrediti standarde stručnosti koji su potrebni da bi se sproveli ti zadaci.

Samim tim će Vam biti lakše da provjerite da li su ljudski resursi koje posjedujete 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 mjerilo uključujući i procjene koje bi kasnije možda trebalo revidirati ukoliko dođe do promjene 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.													

## 9. FINANSIJSKI PRIJEDLOG

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

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

### Primjer obrasca 1

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Budget for the Action <sup>1</sup>	All Years				Year 1 <sup>2</sup>			
2	Expenses	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR) <sup>3</sup>	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR)
3									
4									
5	<b>1. Human Resources</b>								
6	1.1 Salaries (gross amounts, local staff) <sup>4</sup>								
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 <sup>5</sup>								
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	<b>Subtotal Human Resources</b>				0				0
15									
16	<b>2. Travel<sup>6</sup></b>								
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	<b>Subtotal Travel</b>				0				0
21									
22	<b>3. Equipment and supplies<sup>7</sup></b>								
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	<b>Subtotal Equipment and supplies</b>				0				0
29									
30	<b>4. Local office</b>								
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	<b>Subtotal Local office</b>				0				0
36									
37	<b>5. Other costs, services<sup>8</sup></b>								
38	5.1 Publications <sup>9</sup>				0				0
39	5.2 Studies, research <sup>10</sup>				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 <sup>11</sup>				0				0
45	5.8 Visibility actions								

1 Budget / 2 Sources of Funding / 3

Prije nego što počnete sa pripremom budžeta važno je da pažljivo proučite pasuse u Smjernicama za aplikante koji govore o dozvoljenim i nedozvoljenim

---

troškovima. Svi troškovi za koje Ugovarač procijeni da su nedozvoljeni biće od-bijeni. To bi moglo da utiče na konačnu sumu i prouzrokuje teškoće za aplikanta. Stoga, važno je da još jednom provjerite koji su to troškovi koje možete uključiti u budžet tokom pripreme prijedloga projekta.

Aplikantima i partnerima na projektu nije dozvoljeno da ostvaruju profit ko-risteći 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 sljedeći način:

Troškovi za ljudske resurse: Troškovi za zaposljene, kako iz zemlje, tako i iz ino-stranstva, uključujući tehničko (tj. koordinatora projekta i eksperte) i administra-tivno osoblje (tj. računovođu, asistente na projektu). Svaka pozicija, plate (zasno-vane na stvarnim troškovima plate) i broj dana/mjeseci rada na projektu bi 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, smještaj i putovanja u lokalnu tokom projekta.

Putni troškovi: Troškovi putovanja na dužim relacijama u zemlji i troškovi me-đunarodnih putovanja. Putovanja na kratkim relacijama bi trebalo da budu pokri-vena iz dnevница 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 pri-stupa, iznajmljivanja kancelarija, mjesечni 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 opi-san (broj publikacija, broj strana po publikaciji, jezici publikacija, troškovi prevoda za X broj publikacija itd.).

Sljedeći 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 implemen-taciju projekta, u kom slučaju vlasništvo nad zemljištem i objektima mora biti pre-nijeto na krajnje korisnike po završetku projekta;
- Gubici po osnovu kursnih razlika.

## Očekivani izvori finansiranja

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	Expected sources of funding									
2									Amount EUR	Percentage of total %
3										
4										
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	Name	Conditions								
16										
17										
18										
19										
20	TOTAL CONTRIBUTIONS									
21										
22										
23	Direct revenue from the Action									
24										
25	OVERALL TOTAL									

### Primjer obrasca 2

**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 vrijeme ne smije da pređe EUR 500.000 za IPA CBC projekte. Ovo su maksimalne i minimalne sume iz programske dokumentacije, ali u svakom slučaju morate provjeriti 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 evropskih 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 unijeli na naslovnoj strani aplikacionog formulara. Kada sastavite aplikaciju, обратите pažnju da ste odštampali i uključili oba obrasca za budžet.

---

### *Pravdanje budžeta*

Sve budžetske stavke se moraju dodatno objasniti u dijelu Pravdanje budžeta. Ne postoji poseban obrazac za ovaj dokument. Taj dio bi trebalo da pripremite na posebnom listu papira i od Vas zavisi koji će 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 cijene rada koju ste iskoristili.

Opravdanje troškova bi trebalo da se odnosi na aktivnosti koje su predviđene prijedlogom projekta. Stavke koje se odnose na osoblje moraju biti stvarne u odnosu na cijene 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 vjerodostojnost cijena rada predstavljenih u budžetu.

## **10. POPUNJAVANJE APLIKACIONOG FORMULARA**

### Šta predati:

#### **Dio A: Rezime projekta (Ukoliko je potrebno)**

##### Tri dijela:

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

#### **Dio B: Aplikacioni formular**

##### Sedam djelova:

- Projekat;
- Aplikant;
- Partneri;
- Saradnici;
- Lista za provjeru;
- Izjava aplikanta;
- Evaluaciona tabela

##### **+ Sledеći 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 prijedlog uslovno usvojen;

- 
- Aneks F (Standardni ugovor o dodeli granta) i
  - Aneks G (Iznos dnevnika) ćete priložiti samo u informativnu svrhu i on ne bi trebalo da bude vraćen.

Ponovo provjerite u Smjernicama 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. primjer prijelike statuta, izvode sa računa i sl. Ove dokumente ćete poslati ako i kada Vaša aplikacija bude odabrana za finansiranje.

### **10.1 Rezime projekta (Concept Note)**

Rezime projekta je jedan od najvažnijih djelova vaše aplikacije. U prvom koraku procesa evaluacije, nakon administrativne provjere, 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 prijedloga. Nemojte se pozivati na objašnjenja koja su data kasnije u prijedlogu – evaluatori ih neće videti kada ocenuju 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 pojedinične stavke koje se nalaze u svakom dijelu; samo pratite numeraciju naslova djelova:

- **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 dijelu. Ukoliko mislite da možete da opišete značaj projekta (prvi dio) na pola strane, ali da Vam je potrebno dvije strane da bi na pravi način opisali projekat (drugi dio), 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 razumijevanje 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 provjeri kompetentna osoba. Bilo bi šteta da Rezime projekta ne dobije broj bodova koji zасlužuje zato što ga evaluatori nisu najbolje razumjeli ili zbog jezičkih grešaka.

## **10.2 APLIKACIONI FORMULAR**

Ovo je centralni dio Vašeg prijedloga projekta i sastoji se iz sledećih djelova:

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

### **10.2.1 I. PROJEKAT**

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

**Ovaj dio aplikacionog formulara se sastoji iz sljedećih djelova:**

**I. Projekat**

**1. OPIS**

**1.1 Naziv**

**1.2 Lokacija**

**1.3 Troškovi sproveđenja 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 sproveđenje projekta**

**1.10 Održivost (max 3 strane)**

**1.11 Logički okvir**

**2. BUDŽET PROJEKTA**

**3. OČEKIVANI IZVORI FINANSIRANJA**

**4. ISKUSTVO SA SLIČNIM PROJEKTIMA**

### **OPIS**

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

#### **Naziv projekta**

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

---

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

**Primjer:** Srbija/Republika Srbija/Južnobački okrug/Oпština Y; Bosna i Hercegovina/Severnoistočna Bosna i Hercegovina/Oпština Y

### **1.3 Troškovi sprovođenja akcije i suma koja se potražuje od Ugovarača**

Primjer:

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**

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

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

Procjenat ukupnih dozvoljenih troškova projekta Procjenat mora biti  $\leq 85\%$ . Ukoliko je veći od 85%, čak i za vrijednost jedne decimalne, 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 sljedeće informacije:**

- Trajanje projekta – napišite broj mjeseci za koji ste predviđjeli da završite projekt;
- Opšti/specifični cilj(evi) – opšti i specifični ciljevi koje navedete ove moraju biti isti kao i oni koje ćete detaljno opisati u dijelu 1.5 aplikacionog formulara;
- Partneri – u ovom dijelu 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 zahtijevati od Vas;
- Ciljne grupe;
- Krajnji korisnici;
- Očekivani rezultati.

---

**Glavne aktivnosti** – u dijelu 1.7 aplikacionog formulara, imaćete 14 strana za detaljan opis aktivnosti koje ste predvidjeli da sprovedete. Ovdje je potrebno da date samo kratak sažetak glavnih aktivnosti. Pošto ste u ovom trenutku još uvijek na početku procesa pripreme projekta ostavite pisanje sažetka za kraj.

### **1.5. Ciljevi (max 1 strana)**

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

### **1.6 Značaj akcije (max 3 strane)**

Ovo je dio aplikacije gdje predstavljate detaljne nalaze iz analize problema i analize zainteresovanih strana. U ovom dijelu 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 identificirali ciljne grupe i krajnje korisnike. Ovo je veoma važan dio aplikacije. Prilikom evaluacije, morate imati prosjek od najmanje 20 poena (od 25) za dio „Važnost“; u suprotnom, Komisija za evaluaciju će odbiti Vaš prijedlog.

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 primijenili moraju logički proistići iz nje. Jedna od najvećih mana velikog broja aplikacija je da često djeluje 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 dio rešenja – ispravno prepoznatih – potreba i ograničenja. Izbjegnite 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 dio se nadovezuje na ono što ste rekli u odjeljku 1.5, ali Vam daje mogućnost da date dodatna objašnjenja ukoliko to nijeste mogli ranije da učinite zbog ograničenog prostora. Možete poistovjetiti „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 indi-

---

katorima 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 dijelu 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 sprovoditi 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 dio odgovara rasporedu aktivnosti i da je moguće uporediti ga sa budžetom.

### **1.8 Metodologija (max 4 strane)**

Metodologija predstavlja onaj dio implementacije i upravljanja projektom gdje 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 dio 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 namjeravate da obezbijedite 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 dio 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 „mjesec 1“ za početni mjesec, i onda „mjesec 2“;
- Postarajte se da SVE aktivnosti koje ste opisali u dijelu 1.7 za prvu godinu, budu navedene i ovdje;
- Za ostale godine možete navesti samo one glavne;
- Vodite računa da se nazivi aktivnosti poklapaju sa onim koje ste naveli u dijelu 1.7; O
- Ostavite malo slobodnog vremena u rasporedu za svaki slučaj;
- Ponovo uporedite sva tijela za implementaciju sa svakom od aktivnosti.

## **1.10 Održivost (max 3 strane)**

U ovom dijelu je potrebno da navedete i objasnite sve rizike i prepostavke koje ste prepoznali tokom LFA. Takođe, u ovom dijelu 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 slijedite naš savjet, sad je vrijeme da pročitate poglavlje o Pristupu logičkog okvira!

### **BUDŽET PROJEKTA**

Pogledajte dio koji se odnosi na Finansijski prijedlog i popunite obrazac

#### **1. OČEKIVANI IZVORI FINANSIRANJA**

Pogledajte dio koji se odnosi na Finansijski prijedlog i popunite obrazac

#### **2. ISKUSTVO SA SLIČNIM PROJEKTIMA**

Svrha ovog dijela je da se ustanovi Vaše prethodno iskustvo tako što ćete dati primjere 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 primjer 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 dio za koji ste Vi bili neposredno odgovorni.

**Troškovi akcije:** Navedite ukupne troškove projekta i u zagradama troškove

---

za dio 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/mjesec/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.

#### **10.2.2 II. APLIKANT**

**Ovaj deo aplikacionog formulara se sastoji iz sljedećih 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 <a href="http://ec.europa.eu/europeaid/onlineservices/pad">http://ec.europa.eu/europeaid/onlineservices/pad</a> ) 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 umetnosti, Sarajevski univerzitet.

---

## 1. IDENTITET

Broj dosjera 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 ovdje.
Registracioni broj	Ovo je broj pod kojim je zvanično registrovana vaša institucija.
Datum registracije	Ovdje navedite datum kada je Vaša institucija prvi put zvanično registrovana.
Zvanična adresa registracije	Ovdje 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 djela je da se identificuje 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

Ovdje možete odabratи samo jedan odgovor.

### 2.2 Sektor(i)

Ovdje možete odabratи sve odgovore za koje smatrate da su relevantni i prikladni.

### 2.3 Ciljna grupa (grupe)

Ovdje takođe možete odabratи 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 dijelu 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 procjenu broja projekata koje je Vaša institucija implementirala tokom perioda koji ste naveli pod „Godine iskustva“.

Na kraju, u poslednjem dijelu (Procjenjena suma) navedite vrijednost – izraženu u hiljadama evra – ukupnog broja projekata koje ste naveli u prethodnom dijelu.

#### **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 „Procijenjena 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 „Procijenjene sume“, dok „Godine iskustva“ ne moraju biti iste za različite zemlje ili teritorije.

#### **3.3 Sredstva**

**Finansijski podaci:** Ovdje se od Vas zahtjeva 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 zapošljenih: Ovdje se od Vas zahtjeva da navedete samo zaposljene sa punim radnim vremenom. Ako, na primjer, 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**

Ovdje 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.

---

### **10.2.3 III. PARTNERI APLIKANTA KOJI UČESTVUJU U AKCIJI**

**Ovaj dio aplikacionog formulara se sastoji iz sljedećih djelova:**

- Opis partnera
- Izjava partnera

**OPIS PARTNERA** Ovaj dio je sličan dijelu o Identitetu aplikanta. Jedini podatak je istorija saradnje sa aplikantom, ukoliko postoji, i uloga u implementaciji predloženog projekta. Opis koji je naveden ovdje mora da odgovara onom koji je dat u dijelu I aplikacionog formulara (Projekat).

**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 dogovoren partnerstvo, pošto nam iskustvo govori da može potrajati izvesno vrijeme pre nego što se prikupe sve izjave.

**10.2.4 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 dnevnicu ili putnih troškova. Ipak, oni mogu pomoći projekt finansijski što će se računati kao doprinos aplikanta.

**10.2.5 V. KONTROLNA LISTA** Nakon što kompletirate dio 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 provjerite da li Vaša aplikacija sadrži sve potrebne elemente. Štiklirajte kućice u desnoj koloni – u svima mora biti odozvano „da“!

**10.2.6 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 prihvачene. Molimo Vas da izjavu pažljivo pročitate.

**10.2.7 VII. EVALUACIONA TABELA** Ova strana je namjenjena 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 poglavljju.

---

## **11. ZAVRŠNI KORACI UVEZIVANJE VAŠEG PRIJEDLOGA...**

Svi elementi prijedloga projekta moraju biti složeni prema redoslijedu u aplikacionom formularu uvezani u A4 formatu. Ali: Kontrolna lista (dio V aplikacionog formulara) i Izjava aplikanta (dio VI aplikacionog formulara) moraju biti zaheftani i stavljeni u posebnu kovertu koja će biti predata zajedno sa aplikacionim formulrom. Molimo Vas da se striktno pridržavate ovog pravila. Nepridržavanje ne mora da znači da će Vaš prijedlog 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 uspješno upravljate projektom tako da bi evaluacija Vašeg prijedloga počela sa nepotrebnim opterećenjem. Potrudite se da to izbjegnete! ... **I SLANJE! (PROVJERITE POZIV ZA PRIJEDLOGE PROJEKATA!)**

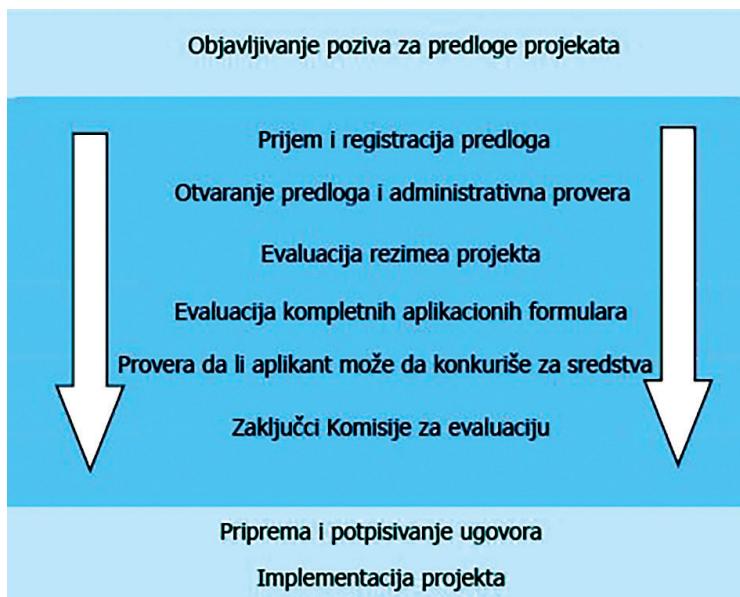
***Šta treba poslati:***

- Original i 3 posebno uvezane kopije papirne verzije prijedloga;
- 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 dijeliti aplikacioni formular;
- Koristite Word i Excel formate – ukoliko želite, možete dodati još jednu kopiju u PDF formatu.

Ukoliko predajete više od jednog prijedloga, svaki od njih mora biti poslat posebno u sladu sa gore navedenim instrukcijama.

## 12. PROCES EVALUACIJE

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



Prijem i registracija prijedloga Nakon prijema, prijedlozi se registruju i za one koji su dostavljeni lično, izdaje se potvrda. Koverte moraju da se čuvaju zapečaćene i na sigurnom mestu do otvaranja.

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

Nepotpuni prijedlozi 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 provjere, Komisija za evaluaciju će se sastati još jednom da raspravi sporne slučajevе ukoliko ih ima i potpiše izvještaj sa sastanka na kome je izvršeno otvaranje i administrativna provjera. Svim aplikantima će biti poslatо standardno pismo u kome se informišu da li je njihova aplikacija predata na vrijeme, 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 prijedlogu projekta koji se mora koristiti u daljoj komunikaciji.

**Evaluacija rezimea projekta** U narednoj fazi procesa evaluacije, rezimei aplikacija koje su podnešene prije 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 Smjernicama za aplikante. Procjena je zasnovana na rezultatu koji se dobija tako što se ocjene iz svakog potpoglavlja pomnože sa ocjenama poglavlja. Konačna ocjena je aritmetička sredina ocjena koje su dodijeljene od strane dva evaluatora. Sekretar Komisije za evaluaciju će tada pripremiti listu svih ocjenjenih 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 obavešteni da li će njihove aplikacije biti dalje ocenjivane ili ne. Za one aplikacije koje nisu prošle u sledeću fazu, pismo će sadržati ocjene dodijeljene za svaki dio rezimea.

**Evaluacija kompletног aplikacionog formulara** Kvalitet kompletног aplikacionog formulara će biti ocjenjivan na osnovu evaluacione tabele koja je pokazana u Smjernicama za aplikante i koja sadrži kriterijume za odabir i dodjelu sredstava. Svaki dio će sadržati komentare na osnovu pitanja i kriterijuma koji su korišćeni za taj dio, u posebnim slučajevima, za poglavlja unutar tog dijela. Procjena je zasnovana na rezultatu koji se dobija tako što se ocjene iz svakog potpoglavlja pomnože sa ocjenama poglavlja. Konačna ocjena je aritmetička sredina ocjena koje su dodeljene od strane dva evaluatora.

Aplikacije koje ne budu imale najmanje 20 (od 25) poena u dijelu „Važnost“ će biti isključene iz daljeg ocenjivanja. Sekretar Komisije za evaluaciju će tada pripremiti listu svih prijedloga 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 prijedlozi uslovno odabrani da prilože dodatnu dokumentaciju koja je navedena u Smjernicama 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. Prijedlozi koji se nalaze na toj listi mogu da dobiju sredstva ukoliko ona postanu dostupna u okviru poziva za prijedloge 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 Smjernicama za aplikante.

### **Provjera da li aplikant može da konkuriše za sredstva**

Ovo ocenjivanje će biti sprovedeno uz pomoć Deklaracija aplikanta koja se nalazi u dijelu VI aplikacionog formulara i kriterijuma postavljenih u Smjernicama 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 prijedloga projekta.

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

Iako je provjera 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 provjeru prije 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 prijedloga za koje je zaključeno da nisu u mogućnosti da konkurišu za sredstva. Za svaki prijedlog će biti navedeni razlozi.

## **Zaključci Komisije za evaluaciju**

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

**Ipak**, Komisija ne mora dodijeliti sva dostupna sredstva ukoliko zaključi da nedovoljan broj projekata ispunjava kriterijume za dodjelu 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 podnio jedan aplikant odabранo 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 prijedloga koji imaju manji broj poena, i odabratи onaj prijedlog ili prijedloge za koje misli da aplikant ima kapacitet potreban za implementaciju. Konačni Izvještaj 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 potpisani je od strane svih članova Komisije za evaluaciju. Nakon dobijanja odobrenja, Ugovarač će pristupiti dodjeli grantova. Odluka o dodjeli granta sadrži predmet odluke i ukupnu sumu, odobreni izvještaj o evaluaciji i, tamo gdje je potrebno, osnove za odluku Ugovarača da odstupi od preporuka Komisije za evaluaciju. Cjelokupna procedura, od pripreme poziva za prijedloge projekata do odabira uspešnih aplikanata, je poverljiva. Odluke Komisije za evaluaciju su zajedničke i proces donošenja odluka mora ostati tajan.

---

## **13. ZAKLJUČAK**

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

## **14. IZVORI I KORISNI LINKOVI**

- Cross Border Institution Building - CBiB +;
- Manual on developing Cross-Border projects in line with Neighbourhood Programme Slovenia-Hungary-Croatia 2004-2006, National Agency for Regional Development, Slovenia, November 2005;
- A Project Cycle Management and Logical Framework –Toolkit, Practical guide for Equal Development Partnerships, GB Equal Support Unit Project Cycle Management, Integrated Approach and Logical Framework, Manual, Commission of the European Communities: februar 1993;
- Guidelines for Application of LFA in PCM, SIDA, mart 1996 Practical Guide to NGOs Project preparation and Management, Office of the Minister of State for Administrative Reform, Republic of Lebanon, mart 2006 The Project Cycle Management, Presentation by George Kostaras, National Technical University of Athens, februar 2004;
- IPA pravila i procedure su dostupni na: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag>

## 15. NAPOMENA

Ovaj dokument je pripremljen uz finansijsku podršku Ministrstva javne uprave Crne Gore.

Sadržaj ovog dokumenta je odgovornost pravnog lica koje sprovodi projekt, i ni na koji način ne odslikava stavove Ministarstva javne uprave Crne Gore i 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 posljedice.
Analiza strategija	Kritička procjena alternativnih načina za postizanje ciljeva, i odabir grupe „izvodljivih“ skupova ciljeva koji mogu biti uključeni u prijedlog 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 integriru 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 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 mjerjenje 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 оформљавање odgovarajućег sistema nadzora.
Izvori verifikacije	Oni se nalaze u trećoj koloni logičkog okvira i ukazuju na to gdje 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.
Izvođač	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 mati neposrednu korist od projekta na nivou svrhe projekta; (b) krajnji korisnici: oni koji imaju dugoročnu korist od projekta na društvenom ili sektorskom nivou, npr. „djeca“ zbog povećanih davanja zdravstvu i obrazovanju, ili „potrošači“ zbog unaprijeđene poljoprivredne proizvodnje i marketinga.
Logička intervencija	Strategija na kojoj se zasniva projekt. 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, prepostavke, indikatori koji se mogu objektivno potvrditi i izvori verifikacije.
Održivost	Vjerovatnoća da će se koristi od projekta nastaviti i nakon što prestane podrška sa strane. Ključni faktori koji utiču na vjerovatnoću održivosti uključuju: (i) vlasništvo nad projektom od strane korisnika; (ii) politička podrška/postojanost; (iii) odgovarajuća tehnologija; (iv) okruženje; (v) društveno-kultурне okolnosti; (vi) rodna ravnopravnost; (vii) institucionalni kapacitet za upravljanje; i (viii) ekonomска i finansijska cijelishodnost.
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.
Prepostavke	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., „Uspješno sprovedena reforma kaznene procedure.“ Ukoliko su formulisani na negativan način, prepostavke postaju „rizici“.
Pristup logičkog okvira (Logical Framework Approach-LFA)	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.
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 vrijemena, redoslijeda i trajanja projektnih aktivnosti. Može se koristiti i za identifikaciju ključnih tačaka tokom procesa nadzora, i raspodjelu dužnosti za dostizanje tih tačaka.
Rezultati	Prema logičkoj matrici hijerarhije problema Evropske komisije, rezultati su opipljivi proizvodi/usluge koje su isporučene kao posljedica implementacije projektnih aktivnosti. Hijerarhija ciljeva koju koriste neki drugi donatori (uključujući i kontekst nekih programa EK) prepoznaće ove rezultate kao „autpute“.
Rizici	Pogledajte „prepostavke“. 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 (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Alatka koja se može koristiti tokom svih faz projektnog ciklusa.
Uticaj	Efekat koji projekat ima na svoju okolinu, njegov doprinos širim ciljevima u nekom sektoru koji su sažeti u opštим 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 definisu 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.



## ***Jačanje kapaciteta institucija i NVO organizacija za korišćenje IPA fondova***

*Cilj projekta je edukacija zainteresovanih strana za pripremu  
projektnih prijedloga za IPA i druge međunarodne fondove  
radi uspješnog obezbeđivanja finansijskih sredstava!*

*Tiraž: 500 komada*

*Priručnik pripremio: Marko Rakić - EU exert*

*Štampa: Tazaro d.o.o*

*Izdavač: Nvo Multimedijal Montenegro*

*Za izdavača: Željko Đukić - Predsjednik*

*elektronska verzija priručnika je dostupna na*

*[www.mmne.me](http://www.mmne.me)*

*\*Projekat je podržan od strane Ministarstva javne uprave kroz  
konkurs **dijalog za evropu**.*

*\*Stavovi izraženi u ovoj publikaciji isključiva su odgovornost  
NVO Multimedijal Montenegro i ne odražavaju nužno  
stavove Ministarstva javne uprave.*