

Izdavač:
Nacionalna organizacija osoba sa invaliditetom Srbije (NOOIS)

Za izdavača:
Milan Stošić, predsednik NOOIS

Autorka:
Dubravka Velat

Recenzenti:
Ana Bu
Snežana Stojanović
Ivanka Jovanović

Grafička obrada, dizajn korice i štampa:
UDB Grupa, Beograd

Tiraž:
200 kom.

Štampanje priručnika omogućilo je
Ministarstvo rada i socijalne politike, Sektor za zaštitu osoba sa invaliditetom

Stavovi izneti u priručniku su stavovi autora/ki i ne odražavaju nužno i mišljenje Ministarstva

Pisanje predloga projekta prema smernicama za konkurse EU

Beograd, novembar 2011.

Sadržaj

UVOD	1
PRE PISANJA PREDLOGA PROJEKTA	3
SMERNICE ZA PODNOSIOCE PREDLOGA PROJEKTA	4
<i>Uvodni deo – opis programa</i>	5
<i>Pravila konkursa (poziva)</i>	8
2.1. KRITERIJUMI PRIHVATLJIVOSTI	8
2.2 KAKO SE PRIJAVITI? PROCEDURE KOJE TREBA SLEDITI	18
ANEKS A. FORMULAR ZA PODNOŠENJE PREDLOGA PROJEKTA (Grant Application Form)	23
<i>Deo A. Koncept predloga projekta</i>	25
1.1. SAŽETAK PREDLOGA PROJEKTA	26
1.2. RELEVANTNOST PROJEKTA	29
1.3. OPIS PROJEKTA	30
<i>Deo B. Puni aplikacioni formular</i>	31
1. OPŠTE INFORMACIJE	31
2. PROJEKAT	31
3. PODNOSILAC PREDLOGA PROJEKTA	39
4. PARTNERI KOJI UČESTVUJU NA PROJEKTU	43
5. SARADNICI KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU	43
6. LISTA ZA PROVERU, ZA PUN APLIKACIONI FORMULAR	44
7. DEKLARACIJA PODNOSIOCA PROJEKTA	45
8. EVALUACIJSKI OKVIR ZA PUN APLIKACIONI FORMULAR	45

ANEKS B. BUDŽET PROJEKTA (u excel formatu)	46
<i>Budžetske kategorije</i>	48
<i>Aneks B, prva tabela, Budžet projekta</i>	53
<i>Aneks B, druga tabela, Obrazloženje budžeta</i>	58
<i>Aneks B, treća tabela, Očekivani izvori finansiranja</i>	58
<i>Aneks C – Matrica logičkog okvira</i>	60
OSNOVNI ELEMENTI MATRICE LOGIČKOG OKVIRA	61
REČNIK POJMOVA	74
LITERATURA I KORIŠĆENI IZVORI	78

UVOD

Priručnik „**Pisanje predloga projekta prema smernicama za konkurse EU**“ je urađen u okviru projekta pod nazivom „**Oснаženi u Evropu**“ koji je finansiran od strane Ministarstva rada i socijalne politike, Sektora za zaštitu osoba sa invaliditetom, a koji se realizuje od jula 2011. do marta 2012. godine. Nosilac projekta je Nacionalna organizacija osoba sa invaliditetom Srbije (NOOIS), a partner Građanske inicijative iz Beograda. Priručnik je namenjen aktivistima invalidskih organizacija Srbije, odnosno predstavnicima/cama republičkih i pokrajinskih organizacija osoba sa nvaliditetom, kao i organizacijama iz njihove mreže, koje okupljaju različite kategorije invalidnosti, sa ciljem jačanja njihovih kapaciteta za zastupanje prava i interesa osoba sa invaliditetom kroz edukaciju koja će se odnositi na teme o predpristupnim fondovima EU i o pisanju predloga projekta prema smernicama odnosno pravilima EU.

Kako smo došli na ideju da realizujemo ovaj projekat i odštampamo priručnik sa ovim sadržajem?

Organizacije osoba sa invaliditetom u Srbiji, naročito one koje deluju na nacionalnom i pokrajinskom nivou pre svega imaju zastupničku ulogu, koja podrazumeva razvijene kapacitete, posebno u pogledu ljudskih resursa i neophodnih edukacija – znanja i veština. Međutim, rezultati nekih istraživanja pokazuju da veliki broj organizacija ne poseduje veštine pisanja predloga projekta prema pravilima EU, a EU donatori su već sada jedan od ključnih finansijera razvojnih projekata u Srbiji. Takođe, ni druge organizacije civilnog društva gotovo da ne poznaju procese uključivanja u programiranja IPA fondova. Oko 45% anketiranih organizacija nije imalo (33.2%) ili je imalo malo iskustva (11,6%) u pripremi i sprovođenju projekata finansiranih iz fondova EU. Imajući u vidu sve to, kao i inače nedovoljno razvijene kapacitete organizacija osoba sa invaliditetom, osnaživanje aktivista izabranih organizacija organizovanjem obuka iz ove oblasti se nametnulo kao prioritet, jer je veština pisanja projekata prema standardima EU neophodan alat za uspešno zastupanje za ljudska prava osoba sa invaliditetom i obezbeđivanje značajnijih novčanih sredstava iz Evropskih fondova.

U ovom Priručniku je korišćen aplikacioni paket programa „European Instrument for Democracy and Human Rights (EIDHR) – Country Based Support Scheme (CBSS) 2011 for Serbia (Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava-Šema podrške za Srbiju u 2011. godini)“ koji je bio objavljen u vreme pisanja ovog Priručnika i za koji su udruženja (uključujući i udruženja osoba sa invaliditetom) mogla da prijavljuju svoje predloge projekata. Konkurs EIDHR je poslužio kao

ogledni primer za ovaj priručnik, a urađen je kao vodič kroz sva dokumenta koja čine ovaj aplikacioni paket, sa posebnim fokusom na detaljnim objašnjenjima Smernica i samog Formulara za podnošenje predloga projekata. Napominjemo da je za ove potrebe urađen nazvaničan prevod ovih dokumenata, a kao zvanična verzija tretira se isključivo verzija na engleskom jeziku, tj. originalni aplikacioni paket.

Autorka priručnika je Dubravka Velat, direktorka za razvoj programa Građanskih inicijativa i koordinatorka TIMA TRI, koja ima 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. Recenziju su obavile trenerice Tima Tri, Ana Bu, Snežana Stojanović i Ivanka Jovanović, takođe sa velikim iskustvom u svim navedenim oblastima.

Ivanka Jovanović, NOOIS

Koordinatorica projekta

PRE PISANJA PREDLOGA PROJEKTA

Ukoliko do sada niste imali iskustva u pisanju predloga projekata prema pravilima EU, vaš prvi korak je da se informišete o mogućnostima koje postoje i pre nego što je konkurs objavljen. Postoje programski dokumenti koji se objavljuju na veb sajtu Evropske Unije http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm, na sajtu Delegacije Evropske Unije u Srbiji <http://www.europa.rs>; postoje publikacije, kao što je „Vodič kroz izvore finansiranja“ kao i dnevno objavljivanje novih konkursa, koji pripremaju Građanske inicijative www.gradjanske.org, nedeljne vesti koje distribuira Centar za razvoj neprofitnog sektora www.crnps.org.rs, info dani i drugi slični resursi koji nude dovoljno informacija o tekućim i budućim konkursima, a koji vam omogućavaju da se na vreme pripremite za vaš konkretan projekat.

Ukoliko uočite konkurs na koji želite da prijavite predlog projekta, a to radite po prvi put, može vas zbuniti i iznenaditi obilje zahteva, 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 podrazumeva odluku na nivou vrha organizacije da se projekat pripremi, timski rad uključenih pojedinaca iz organizacije sa jasnom podelom uloga, poslova i zadataka, stalna razmena informacija među članovima/icama tima koji priprema projekat, kao i određeno vreme posvećeno pripremanju (prvi put, to može da bude i dva do tri meseca), da bi projekat bio uspešno napisan i predat u skladu sa zahtevima iz konkursa.

Nakon jednog ili više iskustava u pripremi i pisanju predloga projekta, vaše iskustvo će biti značajno obogaćeno, i vrlo vešto ćete nalaziti nove mogućnosti za vašu organizaciju. S lakoćom ćete pratiti zahteve konkursa, veština samog pisanja projekta će postati deo vaše rutine, a vreme koje će vam biti potrebno da pripremite vaš predlog projekta će se značajno smanjiti. Pored informacije o raspisanom konkursu, vi ćete dobiti i informaciju o tzv. **Aplikacionom paketu**. Ovaj paket sadrži **dokumente**, odnosno **formulare** koji su potrebni za pripremu i podnošenje predloga projekta. U ovom Priručniku koristimo aplikacioni paket programa „European Instrument for Democracy and Human Rights (EIDHR) – Country Based Support Scheme (CBSS) 2011 for Serbia¹³“ koji je bio u objavljen u vreme pisanja ovog Priručnika, i za koji su udruženja (uključujući i udruženja osoba sa invaliditetom) mogla da prijavljuju svoje predloge projekata.

Skrećemo pažnju da prilikom objavljivanja konkursa proverite koji sve dokumenti čine aplikacioni paket, jer se može dogoditi da se neki delovi menjaju

¹³ Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava - Šema podrške za Srbiju u 2011. godini

odnosno da postoje dodatni formulari, u skladu sa specifičnim zahtevima konkursa. Standardni obrasci se mogu naći na:

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

Nakon što ste se upoznali sa informacijom o konkursu, potrebno je da okupite tim unutar vaše organizacije i da pažljivo proučite **Smernice** 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, sledi vam upoznavanje sa svim ostalim dokumentima odnosno formularima.

SMERNICE ZA PODNOSIOCE PREDLOGA PROJEKTA

Prvi korak u pisanju predloga projekta je, dakle, detaljno proučavanje **Smernica** za podnosioc predloga projekta. Smernice su značajne pre svega zato što se u njima daje opis programa za koji aplicirate (uz navođenje ciljeva i prioriteta, finansijske informacije) a isto tako i pravila koja treba da poštujuete da biste uspešno sastavili i dostavili predlog projekta. Vrlo je važno da nijedan detalj ne prepustite slučaju i da čitate Smernice „*kao da vam je prvi put*“. Naime, često se dešava da su Smernice, na izgled, iste kao i u nekom prethodnom konkursu. Međutim, to ne mora da bude slučaj. Dovoljno je da se promeni jedna reč (na primer veznik „i“ umesto „ili“), dozvoljeni finansijski iznosi, uslovi partnerstva, broj dozvoljenih predloga projekata koji jedna organizacija može da predloži, trajanje projekta i drugo, pa da to bitno utiče na mogućnost da aplicirate. Dodatno, skrećemo pažnju na još jednu poteškoću sa kojom se suočava veliki broj potencijalnih aplikanata kada se radi o aplikacionim paketima (uključujući i Smernice) za konkurse koje raspisuje EU, a koja se tiče službenog jezika konkursa.

U većini slučajeva do sada u Srbiji, kao važeći dokument se tretira tekst Smernica na engleskom jeziku („Guidelines for grant applicants“). Ukoliko naiđete na verziju smernica na srpskom jeziku, proverite da li je zvanična ili se samo radi o nezvaničnom prevodu koji treba da vam pomogne u razumevanju teksta. Ova informacija je za vas od velike važnosti, jer se u više slučajeva do sada događalo da je prilikom prevođenja dolazilo do izvesnih razlika u odnosu na originalni tekst na engleskom jeziku, i to je potencijalne podnosioc predloga projekta dovodilo u zabunu. Isto važi i za prevode u okviru ovog Priručnika – svi se oni smatraju nezvaničnim i u slučaju nedoumice, upućujemo vas na originalne tekstove konkursa (na engleskom jeziku).

Smernice se, u pravilu, sastoje iz tri dela:

1. Uvodni deo – opis programa (opšti okvir, ciljevi konkretnog programa i prioriteta)
2. Pravila konkretnog poziva (konkursa) za podnošenje projekata (sa detaljnim opisom svih zahteva i kriterijuma) i
3. Lista priloga

Uvodni deo – opis programa

U uvodnom delu Smernica se najčešće opisuje stanje u zemlji u odnosu na oblast kojom se poziv (konkurs) bavi, problemi, šta je Vlada uradila, doprinos drugih aktera (npr. EU, međunarodna zajednica, druge institucije i donatori, nevladine organizacije, profitne organizacije, mediji...), te se objašnjavaju razlozi uvođenja konkretnog programa koji treba da reši one probleme koji su definisani kao važni za konkretnu oblast.

Kontekst koji se opisuje u uvodnom delu je važan kao prva informacija o tome u kom pravcu treba da razmišljate da biste osmislili projekat koji će se uklopiti u zahteve Smernica konkretnog poziva (konkursa). Sledi primer ključnih delova uvodnog teksta iz aktuelnog konkursa:

U Smernicama EIDHR programa, na samom početku, navodi se njegov kratak istorijat kao i poseban cilj usmeren ka promociji ljudskih prava i demokratije na međunarodnom i nacionalnom planu, kroz podršku aktivnostima civilnog društva. Potom se navodi pet ciljeva iz EIDHR Strategije za 2011-2013², među kojima je za Srbiju relevantan cilj pod rednim brojem 2:

Cilj 2: Jačanje uloge civilnog društva u promovisanju ljudskih prava i demokratskih reformi, podrška mirnom pomirenju interesa različitih grupa i konsolidacija njihovog učesća i zastupljenosti u politici.

U konkursima koji se podržavaju iz EIDHR šeme, uobičajeno se još objašnjavaju i tri tipa podrške: globalni konkursi (namenjeni zemljama i regionima gde su ljudska prava i slobode najugroženiji), konkursi namenjeni pojedinačnim zemljama (kao što je ovaj za Srbiju), te “ciljani projekti” koji se organizuju bez konkursa, a zasnivaju se na strateškim partnerstvima.

Nakon opisa konteksta koji vas uvodi u celu priču, najčešće sledi opis **opšteg i posebnih ciljeva konkretnog programa, odnosno prioriteta** (prioriteta), a koje su u skladu sa prethodnim uvodnim delom. Ciljevi konkretnog programa se odnose na to koji dugoročni uticaj želite da ostvarite, kao i šta želite da postignete tokom trajanja samog programa.

² http://ec.europa.eu/europeaid/what/human-rights/documents/eidhr_strategy_paper_2011_2013_com_decision_21_april_2011_text_published_on_internet_en.pdf

Kao što je već prethodno napomenuto, EIDHR program za Srbiju navodi kao relevantan sledeći **opšti cilj**:

Cilj 2: Jačanje uloge civilnog društva u promovisanju ljudskih prava i demokratskih reformi, podrška mirnom pomirenju interesa različitih grupa i konsolidacija njihovog učešća i zastupljenosti u politici.

Nakon navođenja opšteg cilja, najčešće se navode **specifični ciljevi** i/ili **prioriteti**, koje u užem smislu definišu šta je to šta konkurs teži da postigne tokom trajanja programa, odnosno promene u životima ciljnih grupa kojima se rešavaju neki ključni problemi. U sklopu EIDHR konkursa za Srbiju u 2011. godini, dati su i sledeći prioriteti:

- I) pridržavati se zajedničkih planova za ljudska prava i demokratske reforme
- II) raditi na konsenzusu u vezi sa spornim ili kontroverzima oblastima politike
- III) unapređenje političkog zastupanja i učestvovanja
- IV) jačanje inkluzivnosti i pluralizma

Sledeći ove prioritete u cilju maksimiziranja koristi i rezultata ovog programa, predviđa se snažno učešće lokalnih organizacija civilnog društva koje se ovim pitanjima / problemima mogu baviti na delotvoran i efikasan način.

Iz gore navedenih ciljeva je već sasvim jasno da je konkurs namenjen primarno organizacijama civilnog društva, pa samim time i predstavnicima udruženja OSI.

Potom slede već sasvim konkretne informacije o finansijskim aspektima apliciranja. Najčešće se u tački 1.3. daju finansijske pojedinosti konkretnog konkursa u okviru kojeg se navodi ukupna suma raspoloživa tokom konkursa, minimalni i maksimalni iznos za koji je moguće aplicirati i koji je moguće odobriti, a takođe se daju i instrukcije vezane za neophodno učešće (finansijski doprinos) podnosioca predloga projekta.

Vodite računa da se ovaj deo Smernica razlikuje od konkursa do konkursa, odnosno da svi njegovi delovi mogu varirati: i ukupno raspoloživa suma, i deo koji se odobrava aplikantima, minimalni i maksimalni iznos, kao i traženo učešće podnosioca predloga projekta. Pažljivo pročitajte kriterijume, jer se finansijski iznosi i učešće (finansijski doprinos) vrlo često nalaze među najčešćim administrativnim greškama zbog kojih se predlog projekta odbacuje već u prvom koraku.

Finansijske pojedinosti EIDHR konkursa: ukupna obezbeđena vrednost sredstava je 1,2 miliona Evra iz budžeta za 2011. godinu, pri čemu EU može zadržati pravo da ne dodeli sva sredstva. Ovaj konkurs sadrži i podelu na dve **grupe** grantova³ (engl. LOT), svaka sa po 600.000EUR. Ova podela je izvršena, kako bi se omogućilo apliciranje za tzv. "male" i "velike" grantove.

³ „grant“ je engleska reč za dodeljena sredstva

Svi grantovi koji budu dodeljeni u okviru ovog programa moraju biti između sledećeg najnižeg i najvišeg iznosa:

LOT 1:

- minimalni iznos EUR 10,000.00;
- maksimalni iznos: EUR 50,000.00.

LOT 2:

- minimalni iznos: EUR 50,000.00;
- maksimalni iznos: EUR 100,000.00.

U LOT-u 1, grant ne može da bude niži od 50% ukupnih troškova projekta, i ni jedan grant ne može premašiti 95% ukupnih prihvatljivih troškova projekta. U LOTu 2, grant ne može da bude niži od 50% ukupnih troškova projekta, i ni jedan grant ne može premašiti 80% ukupnih prihvatljivih troškova projekta. Razlika treba da se obezbedi iz vlastitih resursa podnosioca projekata ili partnera, sredstvima koja ne pripadaju budžetu Evropske zajednice ili Evropskog fonda za razvoj.

Da bismo vam olakšali računnicu, prilažemo tabelu iz koje možete videti koji iznosi odnosno doprinosi ne bi bili prihvatljivi za navedeni konkurs. Sivom bojom su označeni neprihvatljivi finansijski iznosi, odnosno doprinosi. Primer se odnosi na LOT 2.

Br.	UKUPNI PRIHVATLJIVI TROŠKOVI PROJEKTA	Vi tražite od EU	Vi obezbeđujete svoj doprinos (ili partnera, a da ne pripadaju budžetu EU)	Vi tražite od EU % (50% do 80%)
1	150.000	120.000	30.000	80%
2	200.000	175.000	40.000	88%
3	130.000	120.000	10.000	92%
4	100.000	45.000	55.000	45%
5	155.000	150.000	5.000	97%
6	180.000	95.000	85.000	53%
7	100.000	75.000	25.000	75%

Sličnu računnicu možete uraditi za svaki sledeći konkurs, uvažavajući konkretne zahteve vezane za minimalne i maksimalne iznose, kao i za traženo učešće (doprinos). Šta sve može da predstavlja doprinos je više objašnjeno u delu koji se bavi budžetom.

Ovaj deo Smernica je posebno koristan jer vam, na osnovu izračunatih dozvoljenih finansijskih parametara, govori i o tome da li vaša organizacija uopšte može da aplicira, imajući u vidu vaše finansijske kapacitete. Ovde se misli, pre svega, na vaše godišnje budžete i na istorijat u upravljanju projektima određene finansijske veličine. Jasno je, ukoliko je vaš godišnji budžet do sada u proseku bio oko EUR 20.000, nećete aplicirati za iznos veći od minimalno dozvoljenog (10.000 EUR). Možda će se desiti da ćete u ovom trenutku proceniti da ne treba da aplicirate. Jedna od sugestija je da, kada se suočite sa ovakvom situacijom, pronađete partnera koji ima jak finansijski kapacitet i iskustvo u upravljanju projektima EU, i da na taj način i sami polako stičete iskustvo.

Dodatno, vodite računa da se iznos za koji podnosite projekat pojavljuje na više mesta u vašem predlogu projekta: u formularu (na više mesta), u budžetu, kao i u matrici logičkog okvira. Ovo je važno kada, tokom rada, menjate nešto u predlogu projekta, da ne zaboravite da izmene unesete na svim potrebnim mestima gde se ova informacija traži.

Pravila konkursa (poziva)

Iako su pravila vrlo slična iz konkursa u konkurs, ovde se zahteva vaša maksimalna pažnja. Kao što smo već naveli, i pored gotovo identičnih formulacija koje ćete prepoznati od ranije (ukoliko ste već prethodno pisali projekat koji se finansira iz budžeta EU), pojaviće se potpuno novi zahtevi i kriterijumi koji su specifično formulisani za konkretan konkurs za koji aplicirate. **Dakle, nikada nemojte podrazumevati da su vam pravila poznata od ranije, jer se lako može dogoditi da vam nešto promakne.**

U osnovi, **pravila** se odnose na sledeće oblasti:

- 2.1. Kriterijumi odabira
- 2.2. Kako se prijaviti i procedure koje treba slediti
- 2.3. Evaluacija i selekcija prijava
- 2.4. Podnošenje prateće dokumentacije
- 2.5. Obaveštenje o odluci
- 2.6. Uslovi vezani za sprovođenje projekta po dobijanju granta

U Priručniku ćemo se primarno baviti sekcijama 2.1 i 2.2, jer su one ključne za period pripreme predloga projekta.

2.1. KRITERIJUMI PRIHVATLJIVOSTI

Nakon upoznavanja sa temom i ciljevima konkursa, gde proveravate da li se tematski uklapate u zahteve konkursa, i nakon provere finansijskih zahteva, sledi

upoznavanje sa **kriterijumima prihvatljivosti**, koji će vam pomoći da prepoznate da li vam je uopšte dozvoljeno da aplicirate za konkretni konkurs. Termin koji se koristi na engleskom jeziku jeste „**eligibility**“ (može se prevesti i kao „**podobnost**“).

Koriste se da bi se na osnovu njih procenjivali svi podneti predlozi projekata. Kriterijumi se određuju u odnosu na:

- **Organizaciju** koja učestvuje na konkursu,
- **Tipove aktivnosti** za koje je moguće dobiti sredstva,
- **Vrste troškova** koji se uzimaju u obzir pri određivanju visine sredstava za dodelu donacije.

Sledi detaljan opis svakog od kriterijuma prihvatljivosti.

2.1.1. Ko može da konkuriše?

Ovo pitanje vam pomaže da definišete da li vaša organizacija spada u kategoriju onih koje su podobne (« eligible »), tj. da li možete da konkurišete za konkretan konkurs (poziv). Vrlo često se kombinuje više kriterijuma, pa tako u nekim pozivima mogu da konkurišu i neprofitne i profitne organizacije, javne ustanove, lokalne samouprave, organizacije mogu biti iz inostranstva i sa sedištem u zemlji. Neki put se traži sedište u određenom regionu u kojem program treba da se provodi, a neki put se zahtev vezan za prethodno iskustvo u regionu. Gotovo uvek se traži da su podnosioci predloga projekta ujedno i direktno odgovorni za pripremu i izvođenje projekta.

EIDHR Program je omogućio širokom spektru organizacija da apliciraju na ovaj konkurs:

- moraju biti pravna lica i
- moraju biti neprofitne organizacije i
- moraju biti specifične organizacije, kao što je navedeno:
- Nevladine organizacije, institucije visokog obrazovanja, nezavisne političke fondacije (ne i političke partije) i
- Državljeni zemlje članice EU ili pristupajuće zemlje ili zemlje koja je je zvanični kandidat, kako je priznaje Evropska Unija, zemlje članice Evropskog ekonomskog područja, ili bilo koje druge prihvatljive zemlje, kako je određeno u članu 14 Pravila Saveta (EK) br. 1889/2006. Ova obaveza se ne primenjuje na međunarodne organizacije⁴ i
- Zajedno sa svojim partnerima direktno su odgovorni za pripremu i upravljanje projektom, i koji ne deluju kao posrednici

⁴ Međunarodne organizacije su međunarodne organizacije javnog sektora koje su uspostavljene na osnovu međuvladinih sporazuma, kao i specijalizovane agencije koje one osnivaju; Međunarodni komitet Crvenog krsta (ICRC) i Međunarodna federacija društava nacionalnog Crvenog krsta i Crvenog polumeseca, Evropska investiciona banka (EIB) i Evropski investicioni fond (EIF) takođe su priznati kao međunarodne organizacije.

Kriterijumi prihvatljivosti su u ovom konkursu postavljeni kao „kumulativni“, tj. veznik „i“ govori da organizacija treba da ispunjava SVE postavljene zahteve (i da bude pravno lice, i da je neprofitna i da spada u neke od navedenih kategorija, i sve ostalo što je navedeno...). Ponekad se u ovim uslovima stavlja veznik „ili“ što znači da organizacija može alternativno da ispunjava neki od postavljenih zahteva. Dodatno, posebno skrećemo pažnju na rečenicu koja se obično nalazi posle poslednjeg uslova, a koja upućuje na „Deklaraciju aplikanta“. Ovo je formular koji se nalazi obično u delu B sekcije VI aplikacionog formulara, a koju aplikant treba da potpiše (u zadatom formatu, bez menjanja delova teksta), čime potvrđuje da se ne nalazi ni u jednoj od situacija koje bi ga isključile iz mogućnosti apliciranja za sredstva EU. U konkretnom konkursu, može da se nađe i na nekom drugom mestu, svakako proverite! Više o Deklaraciji aplikanta kada se budemo bavili aplikacionim formularom.

2.1.2. Partnerstvo i odabir partnera

Postoje različita iskustva u pogledu partnerstva u dosadašnjim pozivima. Ponekad je dozvoljeno da organizacija aplicira sama, ponekad se partnerstvo podstiče i ohrabruje (i ocenjuje sa maksimalnih 5 poena u evaluacionoj tabeli), a ponekad se postavlja kao uslov. Ovo poslednje znači da organizacija koja aplicira **mora** da podnese projekat u partnerstvu sa nekom drugom organizacijom. Ovo nije slučaj sa EIDHR programom, koji dozvoljava da se projekat podnese samostalno ili u partnerstvu. Ukoliko se podnosi u partnerstvu, onda partneri moraju ispunjavati iste uslove kao i aplikant. Takođe, ukoliko aplicira organizacija koja nije iz Srbije, u tom slučaju je partnerstvo sa organizacijom iz Srbije **obavezno**.

Aplikant i partneri potpisuju „Ugovor o partnerstvu „ (Partnership statement“) koji je sastavni deo aplikacionog formulara, dat je u standardnom formatu čiji se delovi ne smeju menjati.

Kada čitate tekst koji vam govori o tome ko MOŽE da bude partner na vašem projektu, ova vam informacija istovremeno govori i ko NE MOŽE da bude partner (što je važno da znate, jer pogrešan izbor partnera može da bude jedan od razloga da vaš projekat bude odbijen iz FORMALNIH razloga). U slučaju dileme, dobro je da pravovremeno postavite pitanje organizaciji koja sprovodi program.

Partneri učestvuju u procesu pripreme, pisanja projekta, budžetiranja, a potom i realizacije projekta, i troškovi koje oni naprave biće prihvaćeni kao i za nosioca projekta. Iako se konkursom ne definiše maksimalan broj partnera, sugerišemo da ne preterujete sa njihovim brojem. Naime, potrebno je da se uklopite sa partnerom tako da se vaša znanja, veštine i iskustva nadopunjavaju, te da zajednički osmisлите projekat u kojem će biti jasno definisane uloge i odgovornosti. Već kod pripreme, veći broj partnera usložnjava proces izrade projekta, razmenu informacija, obezbeđivanje potrebnih podataka, a ukoliko se projekat i odobri, njegovo upravljanje je kompleksno,

posebno imajući u vidu da se kao odgovorno lice pred EU pojavljuje SAMO aplikant, a ne i partner! Stoga se preporučuje posebna pažnja u odabiru partnera i pravovremeno uključivanje partnera u sve faze projektnog ciklusa.

Partnerstvo podrazumeva da se partnerov potpis mora naći na svim traženim dokumentima, i to u originalu (ne kao kopija, ne skeniran i ne kao faksimil). Da biste bili sigurni da će potpisi biti prepoznati kao originali, sugerise se korišćenje hemijske olovke ili naliv pera u plavoj boji.

Ostali učesnici u projektu

Osim aplikanta i partnera, pravila za pisanje projekta EU definišu još dve kategorije učesnika, a to su saradnici i podgovarači. Oni nisu partneri, što znači da ne moraju da potpisuju ugovor o partnerstvu.

Saradnici imaju konkretnu ulogu u projektu, ali ne mogu dobiti finansijska sredstva iz odobrenog granta, osim dnevnica i putnih troškova. Oni ne moraju da ispunjavaju kriterijume pogodnosti (prihvatljivosti) za podnošenje projekata (sekcija 2.1.1.), i treba ih navesti u odeljku 5 – „Saradnici“ aplikacionog formulara. Proverite da li se konkursom traži da aplikant dostavi i pismo podrške od strane saradničke organizacije.

Saradnici mogu biti druge institucije, udruženja i preduzeća koja učestvuju u projektu ali im se nikakvi troškovi ne priznaju. Na primer, u programu koji se bavi promocijom prava osoba s invaliditetom, jedan od saradnika u projektu, može da bude kancelarija Poverenice za ravnopravnost, koja bi obezbedila učešće svojih stručnjaka na događajima u okviru projekta kao i distribuciju njihovih brošura o anti-diskriminaciji; Ministarstvo rada i socijalne politike, koje bi obezbedilo učešće donosioca odluka; u projektu koji podrazumeva rad sa lokalnim samoupravama, to može da bude Stalna konferencija gradova i opština koja će vam obezbediti kontakte ili učestvovati na vašim događajima; ukoliko se radi o programu koji se bavi podsticanjem zapošljavanja, kao saradnik se može pojaviti Nacionalna služba zapošljavanja, koja će podnosiocu projekta obezbediti podatke o nezaposlenima na teritoriji neke opštine, ili neke druge potrebne informacije, odnosno podršku;

Podgovarači (npr. izvođači radova, dobavljači opreme) ne spadaju ni u partnere ni u saradnike i potpadaju pod pravila navedena u Aneksu IV standardnog ugovora o dodeli sredstava. Na primer, ako kupujete kompjutersku opremu, vršite manje građevinske radove u sklopu projekta, ili angažujete agenciju da vam organizuje seriju seminara, onda ćete vršiti plaćanja za obavljene usluge ili dostavljenu robu na osnovu ugovora i dostavljenog računa. Ovi troškovi se, naravno, iskazuju u budžetu (pod pretpostavkom da je ta vrsta aktivnosti odnosno troška dozvoljena projektom – više o tome u odeljku koji se bavi dozvoljenim i nedozvoljenim troškovima).

2.1.3. Kriterijumi prihvatljivosti projekta

U ovom odeljku se daju informacije o dozvoljenom trajanju i lokaciji projekta, sektorima ili temama, tipovima projekata i aktivnosti, kao i o broju projekata s kojima se može konkurisati i koji mogu biti odobreni. Ove informacije se razlikuju od poziva do poziva, pa vam sugerišemo da pažljivo pročitate svaku stavku, da biste polako počeli da fokusirate vaš projekat.

Period realizacije projekta može da bude od par meseci do 3 godine. EIDHR predviđa **trajanje projekta od 12 do 24 meseca**. Ukupno trajanje projekta mora biti u okviru ograničenih izraženih u mesecima.

Obratite pažnju da na odgovarajućim mestima u formularu za pisanje projekta stoji period u skladu sa zahtevom iz Smernica (na primer, u planu aktivnosti, ili u budžetu). Često se dešava da podnosilac predloga projekta pogreši i „produži“ projekat preko dozvoljenog maksimuma trajanja (na primer 18 meseci kada je ograničenje na 12 meseci). Ovo je jedan od razloga zbog kojih će vaš projekat biti odbijen usled administrativne greške.

Sektori ili teme

Sektori ili teme moraju biti u skladu sa ciljevima i prioritetima programa opisanim u uvodnom poglavlju Smernica. Sektori/teme mogu da budu taksativno navedene, a nekad se daju samo kao ilustracija sa napomenom da se inovativni pristupi i ideje podstiču, ukoliko su u skladu sa osnovnim ciljem, specifičnim ciljevima i prioritetima. U EIDHR Programu, navedene su 4 oblasti/sektori ili teme:

- Unapređenje političkog predstavljanja i učestvovanja;
- Inicijative za jačanje inkluzivnosti i pluralizma u civilnom društvu;
- Negovanje/podsticanje međuetničke, međuverske i međukulturne tolerancije i razumevanja;
- Izgradnja konsenzusa u vezi sa spornim ili kontroverznim oblastima politike u duboko podeljenim društvima;

LOKACIJA PROJEKTA ukazuje na mesto odvijanja projekta, odnosno projektnih aktivnosti. Lokacija može da varira od navođenja konkretnih opština u Srbiji (kada je projekat fokusiran na određene opštine), do regiona odnosno područja cele Srbije, a ponekad i u inostranstvu – na primer, daje se spisak zemalja u kojima se projekti mogu realizovati. U EIDHR programu navedeno je da se projekat **mora odvijati u Srbiji**.

Ova informacija je, osim kao naznaka gde sme (odnosno ne sme) da se odvija vaš projekat, ujedno važna jer se mora navesti na prvoj stranici formulara za pisanje projekta. Dodatno, može da postoji i finansijsko ograničenje za realizaciju aktivnosti, što će se iskazati u budžetu projekta.

Tipovi projekata sa kojima se može aplicirati

U ovom delu se često daju primeri tipova projekata, aktivnosti i mera koji će se finansijski podržati, kao i tipovi projekata koji se neće finansirati. Obavezno se naglašava da svi predloženi projekti treba da su usmereni direktno na ciljeve programa, navedene u odeljku 1.2. Lista je ponekad samo predlog i ne predstavlja konačni spisak tipova projekata, već se ohrabruju i odgovarajući inovativni projekti, koji nisu navedeni. EIDHR Program navodi sledeće tipove projekata kao prihvatljive:

- rodna ravnopravnost
- prava deteta
- političko zastupanje nedovoljno zastupljenih grupa
- prava ugroženih lica
- ruralni razvoj, reforma poljoprivrede, bezbednost hrane
- prava radnika
- prevencija mučenja i zlostavljanja
- socijalni programi i reforme
- mirno upravljanje, medijacija ili rešavanje sukoba
- tranziciona pravda i pomirenje
- religija i država
- reforma obrazovnog sistema
- zemljišna reforma

Kao što se vidi iz spiska, postoji već jasna ideja u samim Smernicama koja vrsta projekata će biti podržana, stoga vam sugerišemo da pažljivo proučite ponuđene tipove projekata i razmislite da li bi se vaš projekat mogao u to uklopiti.

Vrste aktivnosti za koje je moguće konkurisati

Navođenje prihvatljivih aktivnosti je samo dalja razrada tipova projekata. Kao podnosilac predloga projekta, vi morate imati u vidu da svi tipovi aktivnosti koje su predviđene projektom mogu biti finansirane i podržane u pozivu za predloge projekata. Isto tako, morate imati svest o tome šta se neće podržati (o čemu uvek postoji jasna instrukcija u Smernicama). EIDHR Program navodi sledeće vrste aktivnosti kao prihvatljive:

- promovisanje/promocija sprovođenja usvojenih zakona i pravila
- javno zastupanje u cilju revizije postojećeg zakonodavstva i usvajanja novog u skladu sa standardima i zahtevima/uslovima EU

- uspostavljanje dijaloga sa „političkim društvom“ (npr. s političkim strankama, grupama parlamentaraca ili zakonodavnim telima)
- praćenje/monitoring aktivnosti, na primer u okviru pristupnog procesa, kao i monitoring međunarodnih obaveza
- pravljenje nacрта preporuka za politiku (policy) ili zakonodavstvo
- kampanje za podizanje svesti javnosti
- facilitiranje kontakata, konsultacija i diskusije/ razgovora među različitim zainteresovanim grupama
- organizacija konferencija, okruglih stolova, radionica i seminara
- objavljivanje izveštaja o monitoringu
- objavljivanje lifleta/letaka, priručnika o najboljim praksama

Neki konkursi postavljaju specifične zahteve, na koje treba da obratite pažnju (na primer, posebne mere koje je potrebno sprovesti da bi se **unapredila vidljivost projekta**, kao što su:

- Izdavačka delatnost i distribucija PR materijala
- Distribucija javnih saopštenja o aktivnostima i rezultatima projekata,
- Organizovanje konferencija za štampu i javnih događaja
- Promocija konkretnih projektnih aktivnosti u štampanim i elektronskim medijima kroz intervju, reportaže, članke, snimke itd.

Uvođenje rodne ravnopravnosti, prava deteta i prava lica sa invaliditetom u glavne tokove osiguraće se u svakom projektu. Svi projekti, kad god je to relevantno, moraće da prikažu kako se ta pitanja uzimaju u obzir u osmišljavanju, sprovođenju i praćenju/monitoringu njihovih aktivnosti.

Imajte u vidu da podnosilac zahteva/aplikant mora biti u skladu sa ciljevima i prioritetima i da mora garantovati vidljivost finansiranja iz EU (videti Priručnik za komunikaciju i vidljivost spoljnih aktivnosti EU koji je postavila i objavila Evropska komisija - videti na: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm).

I, na kraju, uvek sledi lista vrste projekata i aktivnosti koji se neće finansirati. U EIDHR programu, to su oni koji su **isključivo ili uglavnom usmereni na:**

- akcije koje se odnose samo ili uglavnom na pojedinačna sponzorstva za učešće na radionicama, seminarima, konferencijama, kongresima;
- akcije koje se odnose samo ili uglavnom na pojedinačne stipendije za studije ili kurseve obuke;
- projekti koji se odvijaju van Srbije;
- kupovina opreme (osim ako je neophodna za uspešno izvođenje projekta);

- retroaktivno finansiranje projekata koji već postoje ili su završeni;
- projekti koji podržavaju pojedine političke stranke;
- osnovno finansiranje aplikanta/podnosioca zahteva ili njegovih partnera („core funding”);
- humanitarne aktivnosti;
- rekonstruktivni/građevinski radovi

Broj projekata sa kojima se može konkurisati i koji mogu biti odobreni

Postoje različita iskustva vezana za broj projekata sa kojima se može konkurisati:

- dozvoljava se konkurisanje sa samo jednim projektom
- dozvoljava se dostava više projekata, ali se odobrava samo jedan
- dozvoljeno je apliciranje sa više projekata i više može biti odobreno, ali se ovo uslovljava time da iste osobe ne mogu voditi ove projekte (različiti projektni timovi)
- dozvoljava se da organizacija može biti partner u većem broju projekata, pod uslovom da ima kapacitet da učestvuje u svim projektima.
- i druge mogućnosti

U EIDHR Programu, navodi se da aplikant ne može podneti više od jednog projekta po LOTu, i ako to uradi, sve njegove aplikacije će biti odbačene. Međutim, ukoliko i preda po jedan projekat po LOTu, istom aplikantu se može odobriti samo JEDAN predlog projekta. Istovremeno, aplikant može biti partner u drugom predlogu projekta.

2.1.4. Tipovi troškova za koje je moguće konkurisati

Opis troškova koji su prihvatljivi i dozvoljeni je prilično detaljno opisan u Smernicama. Zato ćemo se ovde više zadržati na tumačenju pojedinih pojmova, odnosno praktičnim savetima u vezi sa informacijama iz ovog odeljka. Još detaljnija obrada troškova je data u delu koji se bavi Budžetom projekta.

Pre svega, samo **„prihvatljivi troškovi”** mogu biti uzeti u obzir za dodelu sredstava, a to su istovremeno i **„stvarni”** troškovi koji se mogu opravdati odgovarajućim dokumentima. Takođe, ono na šta se uvek ukazuje u Smernicama jeste da budžet treba da bude **realističan i ekonomičan**.

Sledi opis **prihvatljivih** odnosno **dozvoljenih** troškova u sklopu EIDHR programa:

PRIHVATLJIVI DIREKTNI TROŠKOVI su detaljno opisani u **Članu 14 „Opštih uslova Standardnog ugovora o dodeli sredstava”**. Ovaj dokument je deo aplikacionog paketa, te preporučujemo da se sa njime detaljno upoznate pre nego što pristupite

izradi budžeta projekta.. Skrećemo pažnju da se kao stvarni troškovi korisnika projekta ili njihovih partnera neće priznati troškovi nastali PRE potpisivanja ugovora; Troškovi treba da budu detaljni i lako proverljivi - moraju biti zabeleženi u pismenoj formi na računu krajnjeg korisnika ili njegovih partnera ili na njihovim poreskim dokumentima. Podrazumeva se uredna evidencija i dokumentacija sa originalnim računima i pratećim dokumentima, u skladu sa važećim zakonodavstvom Republike Srbije o računovodstvenom poslovanju i u skladu sa međunarodnim računovodstvenim standardima, te zahtevima EU.

REZERVA za nepredviđene troškove – do 5% od prihvatljivih direktnih troškova; ova sredstva se mogu koristiti **samo uz prethodnu pisanu saglasnost ugovarača** (Delegacija EU)

INDIREKTNI TROŠKOVI – do 7% od prihvatljivih direktnih troškova. Vodite računa da ovaj iznos ne pređe 7%, jer je to jedan od razloga da projekat bude odbijen zbog administrativne greške. Takođe, obratite pažnju na vrstu troškova koji se mogu podvesti pod ovih 7%. To ne mogu biti oni troškovi koje ste već iskazali kroz druge budžetske stavke ovog projekta (na primer troškovi komunikacije, zakupa prostora), niti operativni troškovi za čije pokrivanje ste već obezbedili sredstva iz neke druge donacije Evropske komisije. Kao administrativni troškovi se ovde priznaju najčešće oni troškovi koje ne možete kvantitativno iskazati kroz pojedinačne budžetske linije, na primer ukoliko imate angažovanu Agenciju za vođenje knjigovodstva, održavanje opreme i sl. Pošto se iznos ovog troška računa u procentima u odnosu na direktne troškove, onda se za njih ne mora obezbediti odgovarajuća dokumentacija kojom se dokazuje kako su sredstva potrošena (kao što je to slučaj sa prethodno navedenim vrstama troškova).

Nefinansijsko učešće/doprinos – „in kind“

“IN KIND” troškovi su sva nefinansijska sredstva koja nosilac projekta ili partner, ulažu u realizaciju projekta, od trenutka potpisivanja ugovora (na primer, postojeća oprema, korišćenje prostora i sl). Kod nas je uobičajen izraz „**u naturi**“. Ukoliko projekat bude odobren, krajnji korisnik mora učestvovati u « in kind » troškovima kao što je naveo u formularu za prijavljivanje. To znači da, ako je navedeno da postoji neka oprema ona mora i da se koristi za potrebe projekta; ili, ako je navedeno da organizacija raspolaže kancelarijom koju će koristiti za potrebe projekta, onda tu kancelariju treba i da obezbedi za sprovođenje projekta. *Stoga je naša sugestija da ne prijavljujete vaš doprinos „u naturi“ jer vam se to i tako ne računa kao doprinos.* Dakle, skrećemo pažnju da se „in kind“ troškovi **ne smatraju** kofinansiranjem od strane krajnjeg korisnika odobrenih sredstava. To praktično znači da vrednost vaše opreme, kancelarijskog prostora ili nekog drugog objekta kojim doprinosite projektu „u naturi“ **NE MOŽETE** prikazati kao vaš finansijski doprinos. Za razliku

od prethodno navedenog, troškovi zaposlenih na projektu **ne predstavljaju učešće u naturi i mogu se smatrati sufinansiranjem u budžetu projekta kada ih plaćaju aplikant ili njegovi partneri**, odnosno ukoliko dolaze iz sredstava koja nisu budžet EU ili Evropskog razvojnog fonda.

Ovaj deo smernica može da izazove zabunu u smislu razumevanja šta tačno predstavlja finansijski doprinos i kako se on iskazuje. Za organizaciju koja aplicira, to praktično znači da mora da ima raspoloživa sredstva u vrednosti koja odgovaraju procentu koji se traži kao učešće odnosno doprinos (10%, 15% ili 20%, u zavisnosti od zahteva konkursa). Raspoloživost će se obezbediti ili iz nekih rezervnih sredstava organizacije (na primer iz članarine, ili ako organizacija dobije nenamenski grant koji može da koristi za ove svrhe). Drugi načini su da deo plata koji zaposleni dobijaju za svoje redovne aktivnosti prikaže kao svoj doprinos, a treći način je da je organizacija obezbedila sredstva za aktivnosti iz nekog drugog izvora i da taj iznos predstavlja finansijski doprinos. Koji god od oblika su-finansiranja organizacija planira da koristi, važno je da zna da nije neophodno sredstva obezbediti prilikom apliciranja, kao i da se u samom budžetu ne navodi koje pojedinačne budžetske stavke će se ko-finansirati.

Neopravdani troškovi

Neopravdani troškovi su vrlo detaljno opisani u Smernicama i najčešće su isti za svaki konkurs. Sugerišemo da svakako proverite detaljno ovaj spisak kod svakog pojedinačnog konkursa, jer se može desiti da se uvede neka kategorija, koja nije postojala u prethodnim konkursima. Sledi standardni spisak nedozvoljenih troškova:

- **Dugovi** i nadoknade za gubitke ili dugovanja;
- **Kamate**;
- Stavke već finansirane u okviru **drugog projekta**;
- **Kupovina** zemljišta ili objekata, osim gde je to neophodno za direktno sprovođenje aktivnosti, i tada vlasništvo mora biti preneseno na krajnje korisnike i/ili lokalne partnere najkasnije do kraja projekta;
- Gubici na **kursnim** razlikama;
- **PDV** - posebno naglašavamo da su programi koji se finansiraju iz sredstava Evropske unije oslobođeni obaveze plaćanja PDV, tako da vam se trošak PDVa neće priznati (i u slučaju da vam se odobri projekat, zahtevaće da poštujuete posebno propisanu proceduru za oslobađanje od PDVa).
- **Pozajmice** trećim licima.

2.2 KAKO SE PRIJAVITI? PROCEDURE KOJE TREBA SLEDITI

U poslednje vreme, svi konkursi koje je objavljivala EU su zahtevali obavezujuću prijavu aplikantata i njihovih partnera u PADOR. PADOR je skraćena za „**Potential Applicant Data On-line Registration**“ ili baza podataka na internetu gde se potencijalni aplikanti elektronski registruju. Podaci koje organizacije postavljaju u PADOR služe Evropskoj Uniji da proveri da li organizacije ispunjavaju propisane uslove. Skrećemo pažnju da u bazi PADOR organizacije navode **iste podatke koji se traže u odeljku 3.1, 3.2 3.3 i 3.4**. Dakle, vodite računa da su ovi podaci u aplikacionom formularu identični sa podacima u PADORu. Nakon što se registruje, organizaciji se dodeljuje EuropeAidID. Proces registracije se sastoji od kodiranja, čuvanja i unošenja doslednih informacija na svim PADOR stranicama za registraciju. Sva pitanja u vezi registracije u bazi PADOR mogu se postaviti online podršci - PADORhelpdesk na adresi: europaaid-on-line-registration-hd@ec.europa.eu

Podnosilac prijave – aplikant mora da popuni, sačuva i postavi informacije predstavljene u svim poljima baze PADOR, **pre isteka roka za podnošenje prijave**. Tražena prateća dokumenta (statuti, finansijski izveštaji, revizorski izveštaji) mogu da se unesu u PADOR i nakon završetka evaluacije kompletnih aplikacija, ali pre isteka roka navedenog u pismu koje obaveštava aplikanta o finalnoj proveru ispunjenosti uslova konkursa: http://ec.europa.eu/europaaid/work/onlineservices/pador/index_en.htm

Za EIDHR konkurs je uvedena **obavezna prijava u PADOR u dve faze**. U prvoj fazi, prijava u PADOR je obavezna za sve aplikante koji konkurišu za sredstva u iznosu preko 25.000 EVRA, i to u fazi “concept note” odnosno skraćene verzije predloga projekta. U drugoj fazi, kada se dostavlja ceo (pun) projekat (“full proposal”), registracija u PADORu je obavezna za sve prethodno izabrane aplikante i njihove partnere.

Ranije se uz prijavu tražilo da se priloži i **prateća dokumentacija**, koja se bitno razlikovala od konkursa do konkursa. Ovo je prevaziđeno uvođenjem PADORA, koji služi upravo kao elektronska adresa gde će se dostaviti neophodna prateća dokumentacija, na način kako je već ranije opisano. Takođe, većina tih dokumenata (statut, finansijski izveštaji, revizorski izveštaji, formular za pravno lice, finansijski formular...) će se tražiti tek u poslednjoj fazi selekcije, kod tzv. privremenog odabira, odnosno ukoliko je vaš projekat prošao nekoliko krugova evaluacije. U svakom slučaju, o ovome će vaša organizacija biti pravovremeno obavestena, pisanim putem.

Često je različit pristup ovim dokumenata: neki od navedenih pratećih dokumenata moraju biti dostavljeni isključivo kao originali, neki kao originali ili kao kopije overene od strane ovlašćenog nezavisnog organa, a neki mogu samo kao kopije. *Kao ovlašćeni nezavisni organ smatra se sud ili opština*. Pažljivo proučite šta se od vas

traži – posebno skrećemo pažnju da kada se traže prateća dokumenta, preporučuje se da ona budu prevedena na engleski jezik. *Sugerišemo vam da, nezavisno od konkretnog konkursa, uvek imate spremne overene prevode (prevodi od strane ovlašćenih sudskih tumača) Statuta, Rešenja o registraciji, Finansijskog i Revizorskog izveštaja.*

Gde i kako poslati prijavu?

Prijave se moraju dostaviti u **zapečaćenoj koverti, preporučenom poštom, kurirom ili lično** na adresu koja je navedena u Smernicama (potpisana potvrda o primljenoj pošiljci sa datumom prijema biće izdata donosiocu). *Obratite pažnju da se ponekad mogu razlikovati adrese u zavisnosti od toga da li prijavu dostavljate poštom, lično ili kurirom.*

Takođe, rok za dostavu projekta se razlikuje, zavisno od toga da li šaljete poštom ili lično. Ukoliko šaljete poštom, računa se **datum slanja pošiljke (uz odgovarajuću potvrdu), pri čemu je važeće svako vreme do pola noći tog dana.** U slučaju da se radi o ličnoj dostavi, obično se definiše vreme (kraj radnog vremena, 16.00 ili 17.00 sati). Sve pošiljke koje stignu nakon definisanog roka se obično automatski odbacuju. *I ovo proverite da li je u konkretnom konkursu data drugačija instrukcija od ove..*

Projekti koji se dostavljaju u vezi sa konkursom EU, nikada ne smeju da budu dostavljeni e-mailom ili faksom, niti na neku drugu adresu, jer su to razlozi zbog kojih će vaš projekat biti odbijen.

Vodite računa o tome šta se od dokumenata dostavlja u originalu, šta kao kopija, u koliko primeraka, koji materijali se još dostavljaju i u elektronskom obliku (CD ili disketa). Ova uputstva su vrlo detaljno navedena u ovom odeljku i važno je da ispoštujete sve zahteve, jer je iskustvo pokazalo da je veliki broj projekata bio odbijen usled nedostatka nekih od traženih dokumenata u traženom obliku.

U Programu EIDHR, koncept aplikacije se mora dostaviti u jednom originalu i dve kopije, svaka u formatu A4 sa spiralom. Koncept predloga projekta zajedno sa Listom za proveru (“checklist” - Deo A. sekcija 2 aplikacije) i Deklaracija aplikanta (Deo A sekcija 3 aplikacije) dostavljaju se i u elektronskom obliku (CD), koji mora da sadrži identičnu aplikaciju kao što je ona koja se nalazi u priloženoj papirnoj verziji.

Na koverti treba ispisati **referentni broj i naziv konkursa** zajedno sa punim nazivom i adresom aplikanta, kao i sa rečima „**Not to be opened before the opening session**” i **“Ne otvarati pre sesije zvaničnog otvaranja prijava”**. *Doslovce prepisite ovaj tekst iz Smernica, tj. nemojte nikako propustiti da to uradite, jer to može da bude jedan od razloga da vaš projekat bude odbijen.*

I na kraju, poslednji praktičan savet u vezi sa procedurom prijavljivanja, koji se odnosi na vreme pre nego što ste spakovali vaš projekat u kovertu: *podnosioci prijava treba da provere da li je njihova prijava kompletna na osnovu **liste za proveru***

koncepta predloga projekta, tako što će označiti odgovarajuća polja znakom „ü“. Ukoliko se to ne uradi, vaša aplikacija se može smatrati nekompletnom i to može biti razlog da ona bude odbijena.

Dodatne informacije

Pitanja se, u pravilu, mogu postaviti e-mailom ili faksom u roku od najviše 21 dan pre isteka konkursa.

Proverite koji je to datum u odnosu na vaš konkurs, da ne biste zakasnili sa pitanjima! Takođe, redovno proveravajte veb sajt sa pitanjima i odgovorima, jer možete naći odgovore na neka vaša pitanja ili nedoumice.

Potvrda o prijemu prijave

Odmah po predaji vašeg predloga projekta/koncepta, svi učesnici konkursa dobijaju potvrdu o prijemu, uključujući i obaveštenje da li je prijava primljena pre ili posle krajnjeg roka, i referentni broj koji im je dodeljen.

EIDHR Program se sprovodi u dve faze, što znači da nakon što je dostavljen koncept predloga projekta (po pore navedenim pravilima) i on bude pozitivno ocenjen (pre-selektovan), aplikanti će o tome biti obavešteni i od njih će se tražiti da dostave PUNU APLIKACIJU (Full application form, Annex A).

Kada se procedura prijavljivanja odvija u dve faze, onda se elementi na osnovu kojih je ocenjen koncept projekta ne mogu menjati u punoj aplikaciji. Sredstva koja se traže od EU , ne mogu biti veća ili manja od 20% u odnosu na procenu koju ste dali u konceptu projekta. Za razliku od toga, aplikant može varirati sopstveni doprinos (ko-finansiranje) u okviru traženog minimuma i maksimuma, navedenog u Smernicama.

Procedura za dostavu **pune aplikacije** je vrlo slična opisanoj proceduri za koncept projekta. U pismu kojim se aplikant obaveštava o tome da je prethodno selektovan, navodi se **novi rok** za dostavu pune aplikacije (ovaj rok se ne navodi u postojećim Smernicama). **Za sve ostale elemente pune aplikacije, treba se vratiti na Smernice** i pažljivo proučiti obaveze vezane za PADOR, kome se dostavlja, na koji način, koji broj primeraka, šta sve sadrži puna aplikacija. ***Skrećemo pažnju da se uz punu aplikaciju, dostavljaju i budžet, kao i matrica logičkog okvira, koje nisu tražene u prvoj fazi, kao i nova Deklaracija aplikanta, koja je sastavni deo pune aplikacije.***

U praksi se može desiti da je vaš projekat (puna aplikacija) „težak“ više kilograma, tj. da je količina materijala koju ste pripremili kao deo vaše projektne dokumentacije u toj meri obimna, da je bilo teško (u nekim slučajevima i nemoguće) naći kovertu u koju bi se smestila celokupna dokumentacija. Nemojte da vas to zabrinjava. Umesto

koverte, može da posluži i odgovarajuća kutija sa poklopcem.

Najčešće administrativne greške

Imajući u vidu da smo obradili deo Priručnika koji se bavi formalnim delovima projekta i administrativnim procedurama, želimo da vas podsetimo na uobičajene administrativne greške koje se najčešće javljaju kao razlog odbijanja projekta:

- Aplikacija nije stigla u propisanom roku - automatski se odbacuje
- Nije poštovan obavezan format aplikacionog formulara
- Izjava podnosioca predloga projekta nije popunjena i nije potpisana
- Projekat i aneksi nisu na engleskom jeziku
- Nije dostavljen zahtevani broj primeraka
- Nije dostavljena elektronska verzija projekta na CD
- Nedostaju neki od osnovnih dokumenata (budžet, logički okvir, itd);
- Izjave o partnerstvu nisu potpisane i nisu uključene izjave;
- Iznosi u budžetu nisu iskazani u EURima
- Trajanje projekta se razlikuje od zahteva konkursa
- Sredstva koja se traže od EU nisu u skladu sa pravilima konkursa (veća su ili manja, procenti su neodgovarajući);
- Dostavljen samo jedan deo budžeta, nedostaju ostali - drugi izvori finansiranja, obrazloženje
- Partnerstvo nije prihvatljivo
- Podaci u PADOR nisu uneti pre isteka roka
- Organizacija je aplicirala sa dva ili više projekata, a to nije dozvoljeno konkursom

Pre nego što upakujete vaš projekat u koverat, proverite da li ste zadovoljili sve tražene administrativne zahteve!

Podsećamo da, u proseku, više od 50% projekata koji pristignu na konkurse koje finansira Evropska Unija, biva odbijeno zbog grešaka administrativne prirode!

Na kraju Smernica se nalaze informacije o procesu **evaluacije i selekcije predloga projekata**. Provera se vrši u 3 ili 4 koraka (zavisno od toga koja je procedura, samo jedna faza ili dve), koji su detaljno opisana u Smernicama, tako da nema potrebe da se ovde opisuju, samo ćemo ih navesti:

1. Ispunjenje administrativnih uslova (u dvofaznom postupku, u prvom koraku se ocenjuje i koncept projekta)
2. Procena koncepta projekta

3. Procena kompletnog projekta
4. Provera kriterijuma prihvatljivosti

Skrećemo pažnju na potrebu da redovno pratite informacije koje se tiču nekog aktuelnog konkursa i nakon što je objavljen, jer naknadne korekcije mogu da izmene neke bitne delove smernica ili formulara, da biste izbegli situaciju da zbog neobaveštenosti napravite grešku prilikom pripremanja vašeg predloga projekta.

Pri kraju Smernica, slede informacije o tome na koji način Ugovarač obaveštava o donetoj odluci, odnosno o dokumentima koje treba dostaviti (podneti kroz PADOR sistem, ili dostaviti u originalu - Dokument o pravnom statusu i Formular za finansijsku identifikaciju). Takođe, navode se informacije o koracima koji slede nakon što je odobren grant (vezano za ugovor).

Na kraju Smernica se daje lista svih Aneksa, koja je podeljena na dva dela. Dajemo spisak iz EIDHR Programa (u originalu, na engleskom jeziku, da biste se upoznali sa tačnim nazivima svih dokumenata):

Dokumenta koja treba popuniti:

ANNEX A: GRANT APPLICATION FORM (WORD FORMAT)

ANNEX B: BUDGET (EXCEL FORMAT)

ANNEX C: LOGICAL FRAMEWORK (EXCEL FORMAT)

ANNEX D: LEGAL ENTITY SHEET

ANNEX E: FINANCIAL IDENTIFICATION FORM

ANNEX F: PADOR OFF-LINE FORM

Dokumenta data radi informisanja:

ANNEX G: STANDARD GRANT CONTRACT

Annex II: General conditions applicable to european union-financed grant contracts for external actions

Annex IV: contract award procedures

Annex V: standard request for payment

Annex VI: model narrative and financial report

Annex VII: model report of factual findings and terms of reference for an expenditure verification of an EU financed grant contract for external actions

Annex VIII: standard template for transfer of ownership of assets

ANNEX H: DAILY ALLOWANCE RATES (PER DIEM), available at the following address: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/index_en.htm

ANNEX I: STANDARD CONTRIBUTION AGREEMENT, APPLICABLE IN CASE
WHERE THE BENEFICIARY IS AN INTERNATIONAL ORGANISATION

PROJECT CYCLE MANAGEMENT GUIDELINES

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

A sada sledi obrada formulara za podnošenje predloga projekta!

ANEKS A. FORMULAR ZA PODNOŠENJE PREDLOGA PROJEKTA (Grant Application Form)

Formular za podnošenje predloga projekta se standardno sastoji iz dva dela:

1. Deo A – Koncept predloga projekta („Concept Note) sa instrukcijama kako da se on napiše, listom za proveru koncepta, deklaracije aplikanta za koncept i skale za bodovanje koncepta
2. Deo B – Puni aplikacioni formular, koji se sastoji od sledećih delova:
 - Opšte informacije
 - Projekat (1. Opis; 2. Budžet; 3. Izvori finansiranja; 4. Iskustvo)
 - Podnosilac projekta (1. Identitet; 2. Profil; 3. Kapacitet; 4. Upravni odbor)
 - Partneri podnosioca (1. Opis; 2. Izjava o partnerstvu)
 - Saradnici podnosioca projekta
 - Lista za proveru
 - Izjava podnosioca (“deklaracija”)
 - Skala za bodovanje punog predloga projekta

Kako pravilno popuniti poglavlja u Aneksu A?

Pisanje predloga projekta popunjavanjem standardnih formulara Evropske komisije jeste korak koji podrazumeva da ste prethodno pažljivo proučili Smernice, da su vam jasni zahtevi u smislu opšteg i posebnih ciljeva, prioriteta i moguće, odnosno dozvoljene aktivnosti; da vam je jasno u kom finansijskom okviru se možete kretati i da imate potpuni uvid u formalne zahteve i ograničenja konkursa. Pored ovih formalnih preduslova, ovo je trenutak kada već imate ideju vašeg projekta, odnosno imate jasnu predstavu kojim problemima želite da se bavite, koje su vaše ciljne grupe, šta želite da postignete i koji su vam resursi, u načelu, za to potrebni. Ova količina prethodnih informacija koja je neophodna da biste popunili standardni formular, takođe podrazumeva da u njegovoj izradi učestvuje kako programski deo tima (oni

koji će neposredno učestvovati u njegovoj realizaciji), tako i administrativni deo tima – one osobe koje će biti zadužene za finansijsku administraciju.

Pre nego što pristupite samom popunjavanju formulara, evo nekoliko praktičnih saveta koji će vam pomoći da lakše izađete na kraj sa celim procesom:

- *Formular se popunjava na jeziku koji je definisan u Smernicama (u najvećem broju slučajeva to će biti Engleski jezik). Ukoliko ćete vaš projekat pisati na srpskom jeziku, a potom i prevoditi, planirajte nekoliko dana za prevod i uskladite tempo rada sa rokovima za predaju projekta.*
- *Obavezno treba poštovati formu i **ništa ne menjati** u odnosu na već unet tekst u datom formularu (nemojte menjati redosled pitanja i sl.).*
- *Poštovati font u konceptu (**Arial 10**). Jedino dozvoljeno odstupanje je **bold** ili italik, ako smatrate da je potrebno, mada treba izbegavati preterano variranje fontova.*
- *Projekat se piše tako što se u formularu odgovara na postavljena pitanja.*

Imajući u vidu da se kao jezik pisanja projekta najčešće koristi engleski, a da se istovremeno koriste izrazi koji mogu imati specifično značenje u kontekstu pisanja projekta, opredelili smo se, gde god procenimo da je to potrebno, da vam damo tumačenje izraza (iz originalnog engleskih Smernica), a šire tumačenje je dato na kraju ovog Priručnika u Rečniku pojmova.

Ovaj deo uputstva je pisan na način da se u vezi sa svakim pitanjem najpre objašnjava vrsta i količina informacija koju treba navesti, a potom se daju **praktični saveti (italik fontom)** koji se baziraju na višegodišnjem iskustvu priređivača u pripremanju projekata prema zahtevima Evropske Unije.

Uputstva i praktični saveti za popunjavanje formulara koji slede se pretežno zasnivaju na materijalima pripremljenim i korišćenim tokom obuke kako ranijih učesnika/ca naših seminara, a koju su osmislile i sprovele trenerice Tima TRI Građanskih inicijativa. Međutim, bez obzira što će se koristiti primeri iz ovog programa, ova uputstva možete podjednako koristiti i za svaki drugi program za koji vaša organizacija želi da aplicira, a koji koristi standardne obrasce Evropske Unije.

Posebno skrećemo pažnju da redosled pitanja koji se nalaze u formularu nije isti kao i logika koju ćete koristiti prilikom razvijanja vašeg projekta. Naime, projekat počinje sa navođenjem ključnih informacija za onoga koji odlučuje o projektu, dok vi do tih informacija najčešće dolazite kada je vaš projekat (kao ideja) već priveden kraju. Isto tako, donosioca odluke pre zanima šta vi želite da promenite u svom okruženju (vaši ciljevi) i kasnije želi da se upozna sa razlozima i problemima, dok vi do rešenja možete da dođete tek kada ste u potpunosti analizirali situaciju u vašem okruženju, ispitali probleme, pribavili neophodne informacije, ustanovili ključne

ciljne grupe. Smatramo da je važno da ovo imate na umu, jer vam se inače može učiniti da projekat pišete „unatrag”, što naravno nije slučaj. Vi vaš projekat stavljate u okvir koji je potreban da bi donosioci odluka imali sve relevantne informacije u formatu koji je njima značajan, a vi većinu tih informacija ionako imate spremne i pre nego što ste počeli da popunjavate formular. Isti taj okvir vam praktično nudi i matrica logičkog okvira⁵, ali u veoma skraćenom obliku. Nekima od vas će biti lakše da najpre formuliše ciljeve, rezultate i pretpostavke prema zahtevu iz matrice, i potom da elaborirate vaš projekat u detalje po zahtevima iz formulara. Neki od vas će krenuti od formulara, i kopiraće delove u matricu. Oba pristupa su sasvim legitimna, vi se odlučite za onaj koji vama više odgovara. *Naše iskustvo je da se projekat piše uz stalno poređenje i korekciju informacija, kako u formularu, tako i u matrici logičkog okvira odnosno u budžetu.*

Deo A. Koncept predloga projekta

Imajući u vidu da kao model za ovaj Priručnik koristimo EIDHR program, za koji je konkurs bio raspisan tokom jula 2011. godine, a koji se odvija po proceduri u dve faze, to znači da ćemo pratiti tu metodologiju i opisati je do detalja.

Na samom početku ćete se susreti sa engleskim pojmom „Action“. U ovom kontekstu treba shvatiti termin kao „projekat“. Isto tako, „activity“ se prevodi kao aktivnosti, i ova dva termina ne treba brkati.

Formular za pisanje projekta se sastoji od više standardnih poglavlja, koji se modifikuju prema potrebama konkretnog konkursa.

U programu EIDHR, kao što je već rečeno, kompletan aplikacioni formular se sastoji iz dva dela: **koncepta predloga projekta i punog aplikacionog formulara**. Naravno, koncept se nadovezuje na naslovnu stranu na kojoj su **osnovni podaci o konkursu, ugovaraču, naziv vašeg projekta, broj LOTa, lokacija, naziv vaše organizacije, nacionalnost (misli se na državu u kojoj je organizacija osnovana i po čijim zakonima deluje)**.

Sledi tabela u kojoj se traže informacije o identifikacionom broju koji vam je dodeljen kroz PADOR, broj pravnog obrasca, pravnom statusu organizacije, o partnerima, osnovni kontakt podaci aplikanta. *Posebno skrećemo pažnju na napomenu na naslovnoj strani, koja sugerise da **prilikom podnošenja štampane verzije predloga projekta, ne koristite plastične fascikle, pregrade već samo papir. Takođe, predlaže se da se svi materijalni štampaju dvostrano, koliko je to moguće. Sugerišemo da pošaljete ove preporuke.***

⁵ O matrici logičkog okvira biće više reči kasnije u Priručniku

1.1. SAŽETAK PREDLOGA PROJEKTA

Što se tiče Koncepta predloga projekta, ne postoji uputstvo ili konkretan format, ali se sugerije da tekst zadovoljava sledeće zahteve:

- Da ne bude duži od 5 punih strana (A4 veličine) teksta u fontu Arial 10 sa marginama od 2 cm;
- Da obezbeđuje odgovore, prema redosledu naslova i pitanja koji su postavljeni u tom delu formulara, i
- Da je iznesen na najjasniji mogući način koji olakšava proces procene.

Posle instrukcija obično sledi mala **tabela** koja predstavlja **SAŽETAK** vašeg projekta. Ovaj sažetak ne sme da pređe JEDNU stranu, i zato je jako važno da sve podatke unesete najsažetije moguće (**naziv projekta, LOT, lokacija, trajanje, iznos koji se traži od EU, ciljevi, ciljne grupe, krajnji korisnici, očekivani rezultati i glavne aktivnosti**).

Naziv projekta treba da bude kratak i jasan (od 5 do 10 reči). Naziv treba da odražava smisao projekta, da ukazuje na to o čemu se u projektu radi, i da bude lak za pamćenje. Najbolje je da se naziv kreira nakon što smo isplanirali ceo projekat, kada imate jasnu sliku šta je suština vašeg projekta. Ako možete, napravite i skraćenicu za naziv vašeg projekta, to može dobro da posluži kod vidljivosti projekta.

Treba navesti **sve lokacije** na kojima će se projekat odvijati, odnosno projektne aktivnosti. Ovo će zavistiti, naravno, i od zahteva samog konkursa. Tako na primer, ako se vaš projekat odvija u više opština, **navešćete sve te opštine**, ako se odvija u više regiona, **navešćete regione**.

Trajanje projekta se definiše u skladu sa uputstvima iz Smernica.

Iznos koji se traži od EU - skrećemo pažnju da se ovde ne piše CEO iznos projekta, nego samo deo koji se traži od EU, a samim time treba da vodite računa koliko ste planirali da bude vaše učešće/dorpinos.

Traži se formulacija opšteg i posebnih ciljeva. **Opšti cilj projekta (Overall objective)** objašnjava zašto je projekat važan celom društvu. Opštim ciljem se definiše koju stratešku, reformsku ili poželjnu društvenu **promenu** podržava projekat, u smislu dugoročne dobrobiti za krajnje korisnike. Takođe, pomaže da se shvati kako se projekat uklapa u ostvarenje vrednosti, principa, politika i programa Evropske Unije. Opšti cilj se ne doseže realizacijom jednog projekta, međutim vaš projekat zajedno sa drugim projektima, **doprinosi** ostvarenju tog opšteg cilja. Dakle, prilikom formulacije OPŠTEG CILJA, najbolje je da kao ključnu reč koja govori o **promeni** koju želite da ostvarite, koristite izraz „DOPRINETI“. Slede primeri iz prakse:

Primer 1: Doprinos postizanju konsenzusa u Srbiji o EU integracijama.

Primer 2: Doprineti povećanom učešću organizacija osoba sa invaliditetom

u oblikovanju, sprovođenju i nadgledanju javnih politika, posebno onih koje utiču na njihov status.

Prilikom formulacije vaših ciljeva (i ostalih nivoa promena koje želite da ostvarite realizacijom vašeg projekta), poželjno je da koristite uobičajene termine koji vam pomažu da jasno izrazite ono što želite da ostvarite. Ovo je posebno korisno, imajući u vidu da se vaši ciljevi i rezultati moraju naći i u Matrici logičkog okvira (ukoliko budete pozvani da popunite pun aplikacioni formular). Takođe, podsetite se **ključnih reči** (izraza), koji su vam ponuđeni na samom početku Smernica konkretnog konkursa, koji su vas već pomalo uveli u standardnu terminologiju (ciljevi, prioriteti, sektori/teme, prihvatljivi projekti, prihvatljive aktivnosti).

Specifični (posebni) ciljevi projekta (neki koriste još i termin SVRHA projekta, a na engleskom se koriste termini „Specific objective(s)“ ili „Project Purpose“) objašnjavaju ukupnu pozitivnu **promenu** u odnosu na glavnu ciljnu grupu. Specifični cilj projekta predstavlja konkretan cilj projekta koji se može ostvariti u okviru vremena predviđenog za trajanje projekta i sa raspoloživim ljudskim i materijalnim kapacitetima. Obično se formuliše i kao **očekivana promena u ponašanju ciljnih grupa i institucija**. Dakle, promena do koje želite da dođete i koju formulišete kroz specifičan cilj (ili ciljeve), je ono što vi kao podnosilac ne možete da garantujete, ali težite da ostvarite.

Primer 1: Povećati podršku građana za EU integracije stvaranjem uslova za učešće u javnim debatama.

Primer 2: Osposobiti organizacije osoba sa invaliditetom da uspešnije zagovaraju u procesima javnih politika.

Specifičan (poseban) cilj koji navodite u vašem predlogu projekta, ukazuje na problem kojim se želite baviti, odnosno koji očekujete da rešite. Na primer, ako je problem nedovoljna podrška građana procesu Evropskih integracija, onda se poseban cilj formuliše kao što je dato u gornjem Primeru 1. Kao što ste već primetili, prilikom formulacije specifičnog cilja projekta, najbolje je koristiti ključne reči koje ukazuju na dugoročnu **korist/promenu** za **ciljnu grupu**, na primer **povećan/poboljšan/smanjen**. Vrlo često se, pored promene i ciljne grupe, navodi i **kako** će doći do promene (...stvaranjem uslova za učešće u javnim debatama..., ili „putem razmene iskustava i znanja...“).

Još jedna napomena je važna u ovoj fazi pisanja vašeg projekta. Naime, navođenjem različitih nivoa ciljeva, vi praktično počinjete da slažete i vašu **matricu logičkog okvira**, tako što će formulisani opšti i specifični ciljevi, rezultati i aktivnosti biti navedeni u matrici logičkog okvira (Aneks C), na identičan način kao i u tekstu formulara – tu ne sme da bude razlike. Ovo takođe podrazumeva da ste prethodno sačinili analizu problema, odnosno analizu ciljeva. Sugerišemo da koristite tehnike detaljno opisane u delu Priručnika koji se bavi matricom logičkog okvira.

Ciljne grupe: grupe/entiteti na koje će projekat pozitivno uticati na nivou specifičnog cilja. To mogu biti članovi/ce sindikata, nezaposleni, marginalizovane grupe stanovništva (žene, stari, osobe sa invaliditetom, mladi, etničke manjine...), zaposleni u javnoj administraciji... Ciljne grupe mogu biti: **Direktni korisnici:** predstavnici zainteresovanih grupa koji neposredno učestvuju u projektu. Na njih se odnose neposredni **rezultati** projekta. Na primer, ukoliko želimo da poboljšamo položaj osoba sa invaliditetom (ciljna grupa), onda možemo raditi sa organizacijama OSI, predstavnicima institucija, medijima i oni predstavljaju direktne korisnike. **Finalni korisnici:** ciljne grupe koje će dugoročno imati koristi na nivou sektora ili društva: žene, stari, osobe sa invaliditetom, mladi, etničke manjine, ostali predstavnici zainteresovanih grupa, građani, opšta javnost, predstavnici institucija, druge OCD i sl.

Savet: Uvek navedite broj korisnika!

Rezultati

Rezultati su konkretne **promene**, koje nastaju kao posledice uspešno izvedenih aktivnosti. Rezultati se **garantuju** projektom, odnosno rukovodstvo projekta se smatra **odgovornim** za ostvarenje rezultata. Razlika između rezultata i specifičnog cilja projekta je, dakle, u tome da li jeste ili nije u moći rukovodstva projekta da ih garantuje, pod uslovom da su obezbeđeni potrebni resursi.

Primer 1:

Projekat **može da garantuje** da će građani biti bolje informisani o procesu EU integracija (*jer će kombinacijom različitih aktivnosti – okrugli stolovi, štampanje publikacija, medijska promocija, informacija doći do velikog broja građana*)

Projekt **ne može da garantuje** da će to direktno dovesti do uspostavljanja konsenzusa o Evropskim integracijama na nivou društva (*ova vrsta odluke zavisi i od spoljašnjih faktora, i suviše je kompleksna da bi bila realizovana tokom trajanja projekta od 12 meseci*)

Primer 2:

Projekat **može da garantuje** da će organizacije osoba sa invaliditetom biti osnažene da oblikuju javne politike koje utiču na njihov status.

Projekat **ne može da garantuje** da će to direktno dovesti do kreiranja uslova koji su otvoreniji za građansku participaciju u procesima donošenja javnih politika.

Da biste uspešno razlikovali rezultate od aktivnosti, najjednostavnije je reći da **rezultati** odgovaraju na pitanje ŠTA želimo da postignemo, dok **aktivnosti** odgovaraju na pitanje KAKO ćemo to postići. Na primer, ako je naš očekivani

rezultat **da će organizacije osoba sa invaliditetom biti osnažene da oblikuju javne politike koje utiču na njihov status**, onda će verovatno jedna od aktivnosti koje su do toga dovele biti **organizacija obuke o javnom zagovaranju**, koja podrazumeva i najavu programa, izbor učesnika, konkretnu obuku, pripremu materijala za rad i sl. Naravno, pošto se radi o konceptu projekta (za koji je ukupno predviđeno 5 strana), onda se ovde samo navode najkraći opisi rezultata i aktivnosti, a detaljna elaboracija se daje u punoj aplikaciji.

Kako formulisati očekivane rezultate? Najbolje je da koristite rečenice u **prošlom vremenu**, koje govore **kao da je nešto obavljeno i postignuto**, na primer:

- **Povećana svest** svih aktera o ulozi OCD kao pružaoca socijalnih usluga
- Građani su **bolje informisani i uključeni** u javne debate o javnim politikama na lokalnom nivou
- **Pokrenute** inicijative za javni dijalog, razmenu informacija i najboljih praksi koje se odnose na učešće OCD u procesima donošenja odluka
- OCD su **osnažene** da postanu partneri vlade u procesima donošenja odluka

Jedan rezultat nije dovoljan – treba ih imati više (ali ne više od 4, za projekat koji traje do 12 meseci), i svi treba da vode ka ostvarenju specifičnog cilja. Rezultati moraju biti ostvarivi kratkoročno, u toku realizacije projekta (odnosno do završetka projekta), jer je za njihovo ostvarenje **odgovorno** rukovodstvo projekta. Pored rezultata, treba dati **i publikacije i druge produkte** (“**outputs**” - proizvodi i usluge), određujući ih i količinski ukoliko je to moguće. „**Outputs**“ su konkretni (merljivi) produkti i usluge projekta, na primer broj izdatih knjiga, organizovanih poseta, održanih trening dana, obučeni ljudi, održanih konferencija za medije, štampanih materijala (brošura, postera, publikacija), postavljanje WEB stranice, itd.

Što se tiče **aktivnosti**, skrećemo pažnju da su u Smernicama već date **Vrste aktivnosti za koje je moguće konkurisati**, pa vam to može poslužiti i kao vodič prilikom formulacija aktivnosti za vaš projekat.

U nastavku koncepta projekta, od vas se traži da opišete **RELEVANTNOST** projekta, maksimalno na 3 strane:

1.2. RELEVANTNOST PROJEKTA

1.2.1. Ovaj odeljak ima posebnu težinu, jer na ovom mestu „ubedujete“ donosioca odluke da je vaš projekat u skladu sa **ciljevima/prioritetima konkursa, odnosno tema/sektora/oblasti ili bilo kojeg drugog zahteva iz Smernica** (kao što su partnerstvo, lokalno vlasništvo i sl). Opišite koji od očekivanih rezultata navedenih u Smernicama ćete “obraditi” kroz vaš projekat.

1.2.2. Prikažite relevantnost aktivnosti za potrebe i ograničenje ciljne(ih) zemlje(a), regiona uopšte i relevantnih sektora (uključujući i sinergiju sa drugim EU inicijativama i izbegavanje dupliranja. Sledi lista pitanja na koje treba dati odgovarajuće odgovore.

1.2.3. Opisati i definisati ciljne grupe i finalne korisnike, njihove potrebe i ograničenja (okolnosti koje ograničavaju njihove potrebe) i kako će se projekat baviti time. Potrebno je opisati svaku ciljnu grupu i finalne korisnike, dati brojčane podatke (ako je moguće), demonstrirati relevantnost projekta za potrebe i ograničenja ciljnih grupa i finalnih korisnika, objasniti participativne procese koje osiguravaju učešće ciljnih grupa i finalnih korisnika.

1.2.4. Posebni elementi koji čine dodatnu vrednost. To mogu da budu promocija ili konsolidacija javno/privatnog partnerstva, inovacije, dobre prakse i druge prožimajuće teme kao što su pitanja životne sredine, promocija rodne ravnopravnosti, jednakih mogućnosti, potreba osoba sa invaliditetom, prava manjina ... Na primer, u projektu koji se bavi pravima osoba s invaliditetom, posebni element ili dodata vrednost može da bude direktno uključivanje osoba s invaliditetom u aktivnosti po školama, gde bi mladim ljudima približili temu, probleme sa kojima se osobe sa invaliditetom susreću, šta znači diskriminacija u praksi i slično.

1.3. OPIS PROJEKTA

Predstaviti šta je prethodilo pripremi projekta, opisati ciljeve (elaborirati one koji su navedeni u Sekciji 1.1.), opisati ključne zainteresovane grupe, ukratko predstaviti tipove aktivnosti, specificirati produkte i rezultate, uključujući i veze/odnose među delovima. Navesti trajanje projekta, kao i sve drugo što smatrate da je važno za projekat.

Naslovi, odnosno pitanja i objašnjenja kod koncepta su veoma detaljno navedena, pa ih ovde nećemo posebno navoditi. ***Izradi koncepta pristupate kada imate jasnu ideju o čemu je vaš projekat i koliko će on da “košta”, jer je koncept praktično sažetak ključnih delova vašeg projekta sveden na 5 strana – ovde se daju informacije o važnosti odnosno relevantnosti projekta (u odnosu na konkurs, u odnosu na potrebe ciljne grupe), ciljne grupe, opisuje se ukratko projekat (aktivnosti) i njegova dodatna vrednost. Na osnovu informacija obezbeđenih u konceptu, komisija odlučuje o tome da li će vaš projekat biti odbačen ili će ući u uži izbor i dalje odlučivanje.***

Imajući u vidu da se od vas zahteva da ceo vaš budući projekat predstavite na svega PET strana, savetujemo da, kada budete sasvim sigurni da ste odgovorili na sva pitanja iz KONCEPTA, izbrišete instrukcije i objašnjenja ispod stavki u konceptu (ne i same stavke) i na taj način “uštedite” prostor za tekst projekta. Na

primer, stavka 1.3. OPIS PROJEKTA (maksimalno 1 strana), treba da ostane kao naslov, ali sva objašnjenja ispod ove stavke, mogu da se brišu, pod uslovom da ste dali informacije koje se tim objašnjenjima traže. Dodatno, skrećemo pažnju da pojedine sekcije u okviru koncepta imaju ograničeni prostor na raspolaganju (sažetak - 1 strana, relevantnost - 3 strane, opis projekta - 1 strana, ukupno 5 strana).

Koncept je praćen listom za proveru, Deklaracijom aplikanta za koncept, kao i skalom za bodovanje koncepta, o čemu smo već pisali u Priručniku.

Deo B. Puni aplikacioni formular

Puni aplikacioni formular popunjavaju samo oni aplikanti koji su dobili poziv da ga podnesu. Pun aplikacioni formular se obično sastoji od sledećih delova:

1. OPŠTE INFORMACIJE
2. PROJEKAT
3. APLIKANT (podnosilac predloga projekta)
4. PARTNERI KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU
5. SARADNICI KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU
6. LISTA ZA PROVERU
7. DEKLARACIJA APLIKANTA
8. EVALUACIONI FORMULAR ZA OCENU PROJEKTA

1. OPŠTE INFORMACIJE

Na samom početku punog aplikacionog formulara, podsećaju vas još jednom da štampate dvostrano, koliko je to moguće, i da ne koristite plastične fascikle ili pregrade, već da sve što štampate bude na papiru. Sledi tabela sa zahtevom da se unese referentni broj i naziv konkursa, kao i naziv vaše organizacije, naziv projekta, lokacija, broj LOTa. Ostale informacije se daju ukoliko je to primenjivo za projekat.

2. PROJEKAT

2.1. BUDŽET PROJEKTA, IZNOS KOJI SE TRAŽI OD EU I OSTALI OČEKIVANI IZVORI FINANSIRANJA

U ovom delu se upućuje na Anex B. BUDŽET, koji se u EIDHR programu sastoji iz tri dela:

- Budžet projekta (radni list 1), koji sadrži prikaz svih (ukupnih) troškova vašeg projekta, za celo trajanje projekta, kao i za prvih 12 meseci
- obrazloženje budžeta (radni list 2), za celo trajanje projekta i
- iznos koji se traži od EU i drugi očekivani izvori finansirnaja , za celo trajanje projekta (radni list 3)

Detaljno se budžetom i načinom prikazivanja troškova bavimo u odeljku koji je posvećen isključivo budžetu, tako da se ovde nećemo više na tome zadržavati.

2.2. OPIS PROJEKTA

2.2.1. Opis (maksimalno 14 strana)

Traži se opis predloga projekta, tako što će se dati informacije prema zahtevu koji sledi. U ovom delu se pravi veza (referenca) sa opštim i specifičnim ciljem, odnosno produktima (outputs) i rezultatima koji su opisani u konceptu, i potom se traži detaljna elaboracija očekivanih rezultata, kako će projekat poboljšati siutaciju ciljnih grupa i finalnih korisnika, njihove tehničke i menadžerske kapacitete (kao i kapacitete partnera). Traži se posebno i navođenje publikacija, ukoliko se one planiraju.

Takođe, praveći iste reference/veze, treba opisati u detalje svaku aktivnost koja se planira da bi se ostvarili očekivani rezultati, obrazloženje za izbor aktivnosti, uloga svakog partnera (saradnika, pod-ugovarača, primaoca sredstava ako je dozvoljeno). Naglašava se da ovaj opis aktivnosti ne sme da ponavlja informacije iz akcionog plana (sekcija 2.2.3), već treba da demonstrira koherentnost i konzistentnost u dizajnu projekta.

Aktivnosti se obično formulišu pomoću glagola koji označava neku akciju, na primer: pripremiti, dizajnirati, konstruisati, istražiti, odštampati, posetiti, obučiti... ili pomoću imenice koja označava akciju, na primer: obuka predstavnika sindikata, izrada i štampa publikacije, poseta sindikalnoj organizaciji u zemlji EU, organizacija međunarodne konferencije...

Obavezno označiti svaku aktivnost nekom oznakom, rednim brojem, nazivom, jer to olakšava čitanje i razumevanje teksta projekta, na primer: **Aktivnost 1. Tehnička i administrativna priprema za realizaciju projekta.** Takođe, tako se lakše uspostavlja veza sa odgovarajućim rezultatima, jer svaka od aktivnosti treba da vodi ka ostvarenju nekog od rezultata.

Vodite računa da će se iste aktivnosti ponoviti u: Planu aktivnosti (odeljak 2.2.3), Matrici logičkog okvira i da će one biti finansijski iskazane u Budžetu projekta.

Ovaj deo ste već donekle predstavili u konceptu projekta, na ovom mestu se očekuje da date što više detalja.

2.2.2. Metodologija

Na najviše 4 stranice detaljno opisati metodologiju vašeg projekta, odgovarajući na pitanja:

◀ **Način sprovođenja i obrazloženje za predloženu metodologiju;**

Opisuju se korišćene metode, tehnike i način rada, nabrajaju se sve vrste aktivnosti, korišćena znanja i veštine, ko će raditi, kako, šta i gde.

Primeri za metode:

- Istraživanje, analiza, definisanje problema
- Transfer dobre prakse, znanja i iskustva
- Partnerstvo
- Participativnost kao pristup u radu
- Studijsko putovanje
- Obuka (trening)
- Medijska kampanja
- Modernizacija sistema informisanja
- Anketa
- Saradnja sa NVO

Ovo je povezano sa opisom konteksta, ciljne grupe i ciljeva. Naglasiti doprinos ostvarenju programa, iskustvo sličnih sredina ili EU u korišćenju predložene metodologije, prilagođenost ciljnoj grupi i resursima organizacije (znanje, veštine, oprema, prostor,..). Raspoloživa finansijska sredstva i vreme takođe utiču na izbor metodologije.

◀ **Ukoliko je projekat produžetak nekog prethodnog projekta, objasnite kako će se projekat nadovezati na rezultate prethodnog projekta. Iznesite glavne zaključke i preporuke evaluacija koje su možda sprovedene.**

Opisati srodne projekte i aktivnosti koje ste realizovali, a čije će se iskustvo koristiti pri realizaciji ovog projekta. Sličnosti i veze tražiti kod svih elemenata projekta: ciljne grupe, korisnika, lokacije projekta, donatora projekta, tematske oblasti, standarda rada, partnera itd. Cilj ovog odeljka je izgradnja kredibiliteta - ovde su značajne reference svih učesnika u projektu (partnera, saradnika, stranih eksperata itd.)

◀ **Ukoliko je projekat deo većeg (obimnijeg) programa, objasnite kako će se uskladiti i koordinisati sa ovim programom ili bilo kojim drugim planiranim projektom. Molimo odredite potencijalnu sinergiju sa drugim inicijativama, posebno onim iz Evropske komisije;**

Smatramo da je ovaj zahtev iz upitnika jasan sam po sebi, pa ga ne treba dodatno objašnjavati.

◀ Procedure za nadgledanje i unutrašnju i spoljnu evaluaciju;

Evaluacija je (pr)ocena uspešnosti projekta, odnosno ocena o tome da li smo i kako ostvarili planirane ciljeve projekta. Može se odnositi na našu **efikasnost** (da li smo na najbolji način koristili resurse u odnosu na očekivane rezultate); **uspešnost** (da li su ostvareni rezultati doveli do očekivanih ciljeva – da li smo ostvarili ono što smo želeli?); **uticaj** (da li je kao posledica našeg projekta došlo do dugoročnih promena na nivou pojedinaca, zajednice, institucija, društva u celini?); **relevantnost** (u kojoj meri su projektni ciljevi u skladu sa prioritetima i programima najvažnijih zainteresovanih grupa?); **održivost** (u kojoj meri će se promene do kojih je projekat doveo dugoročno nastaviti?)

Evaluaciju mogu da sprovedu nezavisni stručnjaci (**eksterna evaluacija**) angažovani da ocene uspeh vašeg projekta (u tom slučaju bi se ova aktivnost pojavila i kao budžetska stavka, odnosno kao novčani iznos u vašem budžetu), i kao **interna evaluacija** (koju sprovedite vi sami, odnosno tim angažovan na realizaciji projekta).

Da biste uopšte mogli sprovoditi evaluaciju, potrebno je da već tokom pisanja projekta definišete vaš **plan evaluacije**, odnosno da unapred odredite kako ćete pratiti i ocenjivati uspeh vašeg projekta. Plan evaluacije projekta odgovara na 7 pitanja:

1. Ko? će raditi evaluaciju (interni, eksterni evaluatori), odnosno konkretno osobe angažovane na projektu (prema funkcijama koje ste im dodelili)
2. Kada? (periodično, mesečno, na kraju projekta)
3. Šta? (sta će se pratiti i ocenjivati - koji su indikatori projektnih ciljeva i koja su sredstva provere indikatora⁶ – direktna veza sa kolonom 2 i 3 matrice logičkog okvira),
4. Kako? (koje će se metode koristiti),
5. Zašto? (koji je cilj evaluacije)
6. Za koga? (ko će koristiti rezultate evaluacije)
7. Zašto? Kako će se koristiti rezultati evaluacije?

Prilikom pisanja projekta i izrade plana evaluacije, morate imati jasnu sliku o tome koje sve informacije treba da prikupljate tokom realizacije projekta, da biste mogli redovno pratiti njegov napredak, odnosno da biste sprovodili „monitoring“ projekta. Monitoring obezbeđuje nadzor nad odvijanjem projekta i korekciju aktivnosti kada se ustanovi da se one ne odvijaju u skladu sa planiranim. Evaluacija se **ne može** sprovesti bez redovnog monitoringa, i to treba da bude uključeno u vaš plan evaluacije. Kao što je već naznačeno kod pitanja 3 u planu evaluacije, ključno

⁶ Detaljan opis i formulacija indikatora je data u delu koji se bavi Matricom logičkog okvira

je da formulišete indikatore i sredstva provere indikatora, koje ćete posle uneti i u matricu logičkog okvira.

- ◀ **Uloga i učešće različitih subjekata u projektu (lokalni partneri, ciljne grupe, lokalne vlasti itd.), kao i razlozi zbog kojih preuzimaju dodeljene uloge;**

Na osnovu plana aktivnosti i prethodnih odgovora opisuje se stepen uključenosti partnerskih organizacija iz zemlje i inostranstva, ciljnih grupa, predstavnika vlasti. Očekuje se da partneri budu uključeni u sve faze projekta, počev od planiranja i pripreme projekta. Ovde treba opisati način međusobne komunikacije, učestalost, način donošenja odluka, odgovornost i ovlašćenja partnera za pojedine aktivnosti, način korišćenja resursa i pristup resursima itd. Posebno skrećemo pažnju da pomenete i učešće ciljne grupe i krajnjih korisnika u realizaciji projekta, pošto je to jedno od pitanja iz evaluacionog upitnika koje se takođe ocenjuje. Osvrnuti se na snage i kapacitete partnera, njihove resurse, iskustva, znanja, veštine. Postoji li nešto što povezuje partnere (geografija, istorija, kultura, tradicija, slično iskustvo, potrebe...)? Po čemu su partneri jedinstveni i specifični?

- ◀ **Organizaciona struktura i tim predložen za sprovođenje projekta (samo funkcije: ne i imena pojedinaca);**

Tim bi trebao da ima između 3 i 5 članova. To je stalna ekipa koja je angažovana na projektu i koja je odgovorna za ostvarenje projektnih rezultata. Funkcije u timu mogu biti (*navodimo samo kao primer, ne i kao obavezni sastav*): koordinator projekta, asistent na projektu, saradnik za administraciju (admin/officer), PR osoba i saradnik za finansije (finance officer). Opisati ukratko ulogu svakog člana tima.

- ◀ **Glavna sredstva predložena za sprovođenje projekta (oprema, materijal, i zalihe koje treba obezbediti ili iznajmiti);**

Ovo pitanje je povezano sa **matricom logičkog okvira**. Iste informacije koje dajete kao odgovor na ovo pitanje se moraju pojaviti u koloni 3 („Objektivno merljivi indikatori uspeha“) na nivou 4. reda (aktivnosti). Kao sredstva se mogu navesti (na primer): tim od 5 osoba za koordinaciju projekta; međunarondi i domaći eksperti; dobro opremljena kancelarija; putovanje na različite događaje; najam opreme; kancelarijski materijal i materijal za konferencije; iznajmljivanje prostora za događaje; saradnja sa institucijama; administrativno i finansijsko osoblje i slično.

- ◀ **Stav svih subjekata prema projektu uopšte, i prema aktivnostima posebno;**

Očekuje se da pokažete kako podršku svih zainteresovanih strana, tako i moguć negativan odnos i kako ćete se nositi sa time.

- ◀ **Planirane aktivnosti da bi se obezbedila vidljivost projekta i finansiranje od strane EU**

Obavezno se planira neka aktivnost koja omogućava da se sam projekat,

njegove aktivnosti i rezultati promovišu, kao i činjenica da se finansira iz sredstava EU. Sugeriramo da se upoznate sa Priručnikom EU za komunikacije i vidljivost (Communication and Visibility Manual for EU external actions) koje možete naći na sajtu: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm.

Uobičajene aktivnosti u ovom delu su organizovanje konferencija za medije, štampanje brošura, lifleta, publikacija, izrada logoa projekta, banera, nastupi na TV, u radio programu, članci u novinama, izrada promotivnog materijala koji ćete deliti učesnicima (na primer, fascikle, blokovi, olovke, majice, kape, ekološke torbe sa utisnutim nazivom projekta i sl, izrada web stranica, njusleter i sve druge aktivnosti koje pomažu povećanje vidljivosti kako projekta tako i finansiranja EU). **Izbor promotivnog materijala će zavisi od vrste vašeg projekta i budžeta koji vam stoji na raspolaganju. Neki konkursi su predviđali u Smernicama obavezujući iznos (iskazan u %), koji je organizacija trebalo da izdvoji za ovu grupu aktivnosti.**

2.2.3. Trajanje i plan aktivnosti (najviše 4 strane)

Navesti vreme trajanja projekta (u mesecima) – *vodite računa da ovde ne pogrešite u planiranom broju meseci za realizaciju projekta, dešava se da ovde dođe do omaške!* Plan aktivnosti se priprema i prikazuje pomoću datog formata u formularu (gantograma). To je grafička metoda (tabela) za predstavljanje informacija. Plan aktivnosti ne sme da sadrži datume, već se samo prikazuju aktivnosti po mesecima. Plan aktivnosti ne treba da sadrži detaljan opis aktivnosti, već samo njihov broj i naziv koji treba da se poklapa sa nazivima iz odeljka 2.2.1. Svi meseci u kojima nisu predviđene aktivnosti moraju biti uključeni u plan aktivnosti i ukupno trajanje projekta. Kod svake aktivnosti imamo pripremu (preparation) i realizaciju (execution) aktivnosti.

Primer plana aktivnosti

Aktivnosti	Meseci										Realizator	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Priprema aktivnosti 1 Formiranje tima												Aplikant
Realizacija aktivnosti 1 Formiranje tima												Aplikant
Priprema aktivnosti 2 Obuka OCD												Aplikant i Partner
Realizacija aktivnosti 2 Obuka OCD												Partner
I dalje, redom, ostale aktivnosti po istoj metodologiji												

2.2.4. Održivost projekta

Na najviše 3 strane, odgovorite na pitanja iz formulara.

- Opišite očekivani uticaj projekta (korišćenjem što više brojčanih pokazatelja, gde je to moguće), na tehničkom-ekonomskom, socijalnom i političkom nivou (da li će dovesti do poboljšanja zakonodavstva, kodeksa ponašanja, metoda...)
- Opišite plan širenja i mogućnosti za ponavljanje i produžavanje projekta (**Mogućnosti ponavljanja**), **jasno navodeći kanale za širenje**

Opišite mogućnosti multiplikovanja, ponavljanja i produžavanja projekta ili proširenja njegovog dejstva na druga polja rada i saradnje. **Primeri:** rad na novim lokacijama, nove ciljne grupe na koje se primenjuje ista metodologija, štampani materijali koji se mogu koristiti kao resurs i ubuduće, web stranica koja je postavljena tokom trajanja projekta, a nastaviće da širi korisne informacije; ako smo osposobili ljude putem obuke, njihova stečena znanja i veštine se takođe mogu dalje prenositi; novi donatori koji će omogućiti nastavak aktivnosti, mobilizacija lokalnih resursa itd.

- Izradite detaljnu analizu rizika i planove za njihovo prevazilaženje. Ovo bi trebalo da obuhvati najmanje listu rizika povezanih sa svakom od predviđenih aktivnosti i predlog mera koje će umanjiti te rizike. Dobra analiza rizika sadrži niz različitih tipova rizika uključujući fizičke, ekološke, političke, ekonomske i socijalne rizike.

Informacije koje date na ovom mestu će se naći i u odogovarajućoj koloni logičke matrice. Jedina razlika je što ćete na ovom mestu detaljno elaborirati temu, dok ćete u matrici samo taksativno navesti rizike. Naime, čak i ako ste dobro proučili problem, ispitali ciljne grupe i druge zainteresovane strane, ponudili adekvatna rešenja, postoje ponekad i spoljni faktori na koje ne možete da utičete, a koji mogu bitno da promene tok vašeg projekta. Na primer, svi imamo iskustva iz prethodnih izbornih godina u Srbiji, koje su onemogućavale bilo kakav ozbiljan napor javnog zastupanja (na primer, za promenu zakona), jer su se vlade menjale, a samim time je bilo nemoguće uticati na donosioce odluka tokom trajanja projekta (politički rizik). Slično važi i za projekte u narednih 12 meseci, imajući u vidu da nas očekuje izborna godina (2012).

- ◀ **Navedite glavne preduslove i pretpostavke potrebne tokom i nakon faze implementacije.**

Ove informacije su takođe povezane sa četvrtom kolonom logičke matrice, samo se detaljnije obrazlažu i povezuju sa analizom problema, opisom ciljne grupe, aktivnostima i drugim podacima navedenim i prethodnim poglavljima.

- ◀ **Objasnite kako će biti osigurana održivost nakon završetka akcije. Možete uključiti neophodne mere i strategije kojima se planira nastavak aktivnosti, mere koje su već ugrađene u projekat, plan komunikacije, prenos na ciljne**

grupe, itd. Molimo da u ovom procesu razlikujete sledeće dimenzije održivosti:

- ◀ **Finansijska održivost** (finansiranje daljih/propratnih aktivnosti, izvori prihoda za obezbeđivanje svih budućih operativnih i troškova održavanja, itd);

Treba da objasnite kako će aktivnosti biti finansirane po završetku granta - *Da li će aktivnosti projekta ući u nacionalni ili opštinski budžet? Da li će neko, po završetku projekta, preuzeti dalju obuku predstavnika OCD?*

- ◀ **Institucionalni nivo** (koje strukture će omogućiti, i kako, da se rezultati projekta održe i nakon završetka aktivnosti? Obratiti pažnju na prenos ishoda/rezultata na lokalni nivo);

Da li će strukture koje će omogućiti nastavak aktivnosti biti prisutne do kraja projekta?) Da li će “vlasništvo” nad rezultatima projekta biti lokalno? *Izlistati sve institucije sa kojima se saraduje u toku realizacije projekta i koje će nastaviti da rade na projektu i po završetku finansiranja.*

- ◀ **Nivo odlučivanja ukoliko je primenljivo** (kakav će biti strukturalni uticaj aktivnosti - na primer, da li će dovesti do poboljšanja zakonodavstva, kodeksa ponašanja, rada, itd);

Kakav će uticaj aktivnosti imati na strukturnom nivou? Na primer, da li će projekat dovesti do promene propisa koji regulišu rad OCD u domenu pružanja socijalnih usluga na lokalnu? Da li će se izvršiti izmene u lokalnim budžetima? Da li će OCD raditi na uvođenju Kodeksa o kvalitetu rada OCD koje poručuju usluge socijalne zaštite?

- ◀ **Održivosti životne sredine** (kakav će uticaj projekat imati na životnu sredinu- postarajte se da se izbegnu negativne posledice po prirodne resurse u kojima se aktivnost odvija, kao i na šire prirodno okruženje).

Ovaj deo opišite ukoliko je promenljivo i relevantno za vaš projekat.

2.2.5. Matrica logičkog okvira

Upućuje se na Aneks C Smernica, tj. na matricu logičkog okvira koja je data kao Excel dokument (poseban odeljak u Priručniku je posvećen izradi matrice logičkog okvira).

2.3. ISKUSTVO U SLIČNIM PROJEKTIMA

Najviše do 1 stranice po projektu. Molimo detaljno opišite projekte kojima je vaša organizacija upravljala u **protekle tri godine.**

Ove informacije će se koristiti za procenu da li imate dovoljno iskustva i

stabilnog upravljanja projektima u istom sektoru i uporedivih sa onim za koje tražite sredstva / podnosite Projekat.

Naziv projekta:		Sektor (videti odeljak 3.2.2 odeljka 3):			
Mesto odvijanja projekta	Troškovi projekta (u evrima)	Vodeći menadžer ili partner	Donatori projekta (navedite po imenu) ⁷	Iznos doprinosa (od strane donatora)	Datumi (od: dan / mesec / godina do: dan / mesec / godina)
...
Ciljevi i rezultati projekta					

Ukoliko pišete projekat u 2011. godini, onda se kao protekle 3 godine računaju 2008, 2009 i 2010. Nemojte davati informacije iz prethodnih godina! Više poena se dodeljuje onima koji su imali tražena iskustva! Svaki od tih projekata prikažite na posebnoj stranici. Naročito navesti one projekte koji su imali veće budžete i koji su finansirani iz sredstava EU.

3. PODNOSILAC PREDLOGA PROJEKTA

Iako popunjavanje ovog segmenta izgleda kao formalnost, popunjavanju treba pristupiti veoma pažljivo, jer se isti podaci koji se daju u odeljku 3 i 4 moraju naći i u PADOR sistemu. Preporučljivo je da se popunjava timski, prema kompetencijama (deo o finansijskim detaljima treba da popuni osoba iz vaše finansijske službe, npr.) i da je razmena informacija redovna i ažurna. Pošto su pitanja vrlo jasna i određena, ovde ćemo navoditi samo tabele koje su manjeg obima, dok ćemo kod nekih pitanja dati opšte napomene, jer će se od vas zahtevati da odaberete jedan ili više od ponuđenih odgovora. Na vama je da date tačnu i potpunu informaciju, u skladu sa zahtevima iz svake tabele odnosno postavljenog pitanja.

Registracioni broj u dokumentaciji EuropeAid ⁸	
Naziv organizacije	

⁷ Ukoliko je donator Evropska komisija ili država članica EU, molimo odredite budžetsku liniju, EDF, ili državu članicu EU

⁸ Unesite broj ukoliko je organizacija registrovana u PADOR. Broj se dodeljuje organizaciji koja pohrani svoje podatke u PADOR. Za više informacija i registraciju posetite <http://ec.europa.eu/europeaid/online-services/pador>

3.1. IDENTITET

Podatke koji se traže u okviru ove tačke treba uneti samo u slučaju da postoje izmene i dopune u odnosu na informacije date u konceptu projekta. Ukoliko se podaci ne razlikuju, treba ostaviti prazno.

Kontakt detalji aplikanta za potrebe ove aplikacije	
Broj fajla ⁹ pravnog lica	
Skraćenica	
Registracioni broj (ili ekvivalent)	
Datum registracije	
Mesto registracije	
Zvanična adresa na kojoj je registrovana organizacija	
Zemlja registracije ¹⁰ / Nacionalnost ¹¹	
I-mejl adresa organizacije	
Broj telefona: pozivni broj za državu + pozivni za grad + broj	
Broj faksa: pozivni broj za državu + pozivni za grad + broj	
Veb-sajt organizacije	

Polja u tačkama 3.2, 3.3. i 3.4. treba da budu uneta kroz PADOR sistem, i zato nije neophodno da se unose u aplikaciju.

3.2. PROFIL

Cilj ovog dela je da se identifikuje priroda vaše institucije, sektor u kome je aktivna i povezane ciljne grupe. Potrebno je da popunite tabele u kojima je ponuđeno više odgovora (pogledajte tabelu na narednoj strani).

3.2.1. Kategorija

U tabeli se nude kategorije sektora kojima pripada vaša organizacija: „javno“ i kategorija „privatno“, u okviru kojih je moguće zaokružiti **samo jedan odgovor** (dakle, ne možete istovremeno biti i javna i privatna organizacija, što se može proveriti u vašem statutu – način osnivanja). Po našem Zakonu o udruženjima,

⁹ Broj imaju organizacije koje su podatke registrovale u PADOR.

¹⁰ Za organizacije. Ukoliko nije iz država nabrojanih u sekciji 2.1.1. Smernica, obrazložite lokaciju.

¹¹ Za pojedince. Ukoliko nije iz država nabrojanih u sekciji 2.1.1. Smernica, obrazložite lokaciju

udruženja spadaju u PRIVATNE organizacije.

Pravni status	
Ostvarivanje profita	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
NVO	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Vrednosna orijentacija¹²	<input type="checkbox"/> Politička <input type="checkbox"/> Verska <input type="checkbox"/> Humanistička <input type="checkbox"/> Neutralna
Da li je vaša organizacija povezana sa drugim subjektom?	<input type="checkbox"/> Da, sa matičnim subjektom (navedite EuropeAid ID: <input type="checkbox"/> Da, sa podređenim subjektom (ima) <input type="checkbox"/> Da, sa porodičnom organizacijom / mrežom ¹³ <input type="checkbox"/> Ne, nezavisna je

3.2.2 Sektor(i)

Ovde možete odabrati sve odgovore za koje smatrate da su relevantni i prikladni, a odnose se na sektore u kojima je vaša organizacija bila aktivna u poslednjih 7 godina. Vodite računa da će se kasnije, kod pitanja 3.3. (Kapacitet za upravljanje i sprovođenje projekta), od vas tražiti da odgovore iz ovog pitanja „ukrstite“ sa odgovorima iz drugih pitanja.

3.2.3 Ciljna grupa (grupe)

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

3.3. KAPACITET ZA UPRAVLJANJE I SPROVOĐENJE PROJEKTA

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

3.3.1. Iskustvo po sektorima (za svaki sektor izabran u 3.2.2.)

U prvom koloni navedite sektor koji ste označili u tabeli 3.2.2, a potom u narednim

¹² Izaberite samo jedan set vrednosti

¹³ Npr. Savez / zajednica / udruženje

kolonama „čekirajte“¹⁴ na odgovarajućem mestu ukupne godine iskustva, iskustvo iz poslednjih 7 godina, broj projekata u poslednjih 7 godina kao i procenu iznosa (u hiljadama Eura) u poslednjih 7 godina.

3.3.2 Iskustvo prema geografskom području

U ovoj tabeli je potrebno da iskažete sve informacije koje ste dali u tabeli 3.3.1 tako što ćete ih geografski rasporediti (prema spisku regiona koji se nalazi s desne strane tabele). Popunjavate onoliko broj redova, u koliko različitih regiona ste sprovodili projekte (Srbija, Istočna Evropa, Evropska Unija,...). Ponavljaju se pitanja slično kao i u prethodnoj tabeli: „godine iskustva“, „broj projekata“ i „procenjena suma“, dakle odgovaraju onima koje ste naveli u tabeli 3.3.1.

Na kraju se traži da **ukrstite** podatke iz prethodnih tabela tako što ćete kombinovati informacije iz tabele o sektorima (3.2.2) i tabele o geografskoj oblasti (kako ste ih prethodno prikazali).

3.3.3. Resursi

Kod ovog pitanja se daju podaci o finansijskom stanju vaše organizacije, izvorima finansiranja i osoblju kojim raspolazete. Potrebno je da se daju podaci prema pitanjima iz tri tabele:

Finansijski podaci. Traži se da prikazete informacije u hiljadama evra, ako je moguće, na osnovu prikaza vaših zvaničnih finansijskih izveštaja (profit i gubici, odnosno bilans stanja na završnom računu vaše organizacije).

- Izvori finansiranja. Treba označiti izvor(e) prihoda vaše organizacije i navesti dodatne tražene podatke, prema zahtevima u tabeli.
- Broj zaposlenih (stalno zaposlenih, kao i onih koji rade puno radno vreme bez obzira na oblik angažovanja). Treba „čekirati“ opciju za svaki tip osoblja, pri čemu se nude tri varijante za zaposlene: u sedištu (kada se radi o organizaciji koja ima sedište u razvijenoj zemlji); zaposlene – migrante (angažovani iz sedišta - koje se nalazi u razvijenoj zemlji - a rade u zemljama u razvoju) i zaposlene – lokalno osoblje. Naše organizacije popunjavaju ovu poslednju varijantu.

Sugestija – ovaj deo (sve tri tabele) treba da popuni rukovodeća osoba iz vaše finansijske službe, odnosno osoba koja se bavi kadrovima (poslednja tabela o broju zaposlenih). Podsećamo da, pošto je obaveza da se svi ovi podaci nađu u PADORu, da nije neophodno da se ponovo upisuju u punoj aplikaciji.

¹⁴ Izraz „čekirati“ znači da ubacite „x“ ili simbol „✓“ na odgovarajućem mestu (kvadratić), u zavisnosti od toga šta vam dozvoljava tabela. Proverite!

3.4. ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA / KOMITETA VAŠE ORGANIZACIJE

Jednostavna tabela u koju treba upisati tražene informacije o članovima/icama upravnog odbora/komiteta vaše organizacije, prema zahtevima iz zaglavlja:

Ime	Zanimanje	Funkcija	Zemlja državljanstva	Na funkciji od:
G-din				
G-đa				

4. PARTNERI KOJI UČESTVUJU NA PROJEKTU

4.1. OPIS PARTNERA (DESCRIPTION OF THE PARTNERS)

U prvoj tabeli se daju podaci za svakog partnera u projektu (podsećamo na kriterijume prihvatljivosti za partnere date u odeljku 2.1.2.). *Za svakog od partnera treba popuniti posebnu tabelu! Uneti, najkraće moguće, tražene informacije*

Napominjemo da aplikacioni formular treba da sadrži potpisanu i datiranu „Izjavu o partnerstvu“, u skladu sa modelom koji je dat u formularu.

4.2. IZJAVA O PARTNERSTVU (PARTNERSHIP STATEMENT)

- Ovih izjava treba da bude onoliko koliko ima partnera, plus jedna za podnosioca predloga projekta, dakle N+1
- Mora se kopirati cela stranica, pošto predstavlja izjavu koju je potrebno potpisati
- Potpis mora biti originalan, plavom hemijskom olovkom ili naliv-perom (ne faksimil!)
- Svakako stavite i pečat organizacije, pored imena ovlašćenog lica

Napomena: Ukoliko već imate neki ranije potpisan sporazum/protokol o saradnji sa nekim partnerom, to NIJE i NE MOŽE da zameni ovu izjavu o partnerstvu

5. SARADNICI KOJI UČESTVUJU U PROJEKTU

Ovaj odeljak mora biti popunjen za svaku organizaciju saradnika („associates“) u okviru značenja odeljka 2.1.2 Smernica za podnosiocce predloga projekta. Morate napraviti onoliko kopija ove tabele koliko saradnika želite da prijavite.

6. LISTA ZA PROVERU, ZA PUN APLIKACIONI FORMULAR

U prvom delu tabele se od vas ponovo traži da date osnovne administrativne podatke, kako za aplikanta, tako i za sve partnere u projektu. Pošto je ovo informacija koju ste već ranije davali, vodite računa da date iste informacije na ista pitanja. Za vas je na ovom mesto posebno važno da obratite pažnju na **drugi deo tabele**, koji SE NALAZI NA SLEDEĆOJ STRANI.

PRE SLANJA PREDLOGA, MOLIMO DA PROVERITE DA JE SVAKA OD KOMPONENTI POPUNJENA I DA POŠTUJE SLEDEĆE KRITERIJUME:	Trebada popuni podnosilac zahteva	
Naziv Predloga: <navedite naziv>	Da	Ne
1. Aplikant i svi partneri su pravilno registrovani u PADORu (videti Sekciju 2.2. Smernica)		
2. Korišćen je ispravan formular za pisanje predloga projekta, objavljen za ovaj konkurs		
3. Deklaracija podnosioca predloga projekta je popunjena i potpisana		
4. Predlog je otkucan i na engleskom jeziku		
5. Jedan original i dve kopije su uključeni		
6. Elektronska verzija predloga (CD) je priložena		
7. Svaki partner je popunio i potpisao izjavu partnerstva i izjave su uključene. <Molimo vas da upišete tekst "Nije primenljivo" (NA) ukoliko nemate partnera>		
8. Budžet je prikazan u formatu koji se traži, u evrima i priložen je		
9. Logičan okvir je popunjen i priložen		
10. Trajanje projekta je jednako ili duže od 12 meseci (dozvoljeni minimum) i jednako ili kraće od 24 meseca (dozvoljeni maksimum)		
11a. LOT 1: Traženi iznos je jednak ili veći od 10,000.00 EVRA (dozvoljeni minimum) i jednak ili manji od 50,000.00 EVRA (dozvoljeni maksimum)		
11b. LOT 2: Traženi iznos je jednak ili veći od 50,000.00 EURO (dozvoljeni minimum) i jednak ili manji od 100,000.00 EURO (dozvoljeni maksimum)		

12a. LOT 1: Traženi iznos je jednak ili veći od 50% (dozvoljeni minimum procentualnog učešća) i jednak ili manji od 95% (dozvoljeni maksimum procentualnog učešća) od ukupno prihvatljivih troškova		
12b. LOT 2: Traženi iznos je jednak ili veći od 50% (dozvoljeni minimum procentualnog učešća) i jednak ili manji od 80% (dozvoljeni maksimum procentualnog učešća) od ukupno prihvatljivih troškova		
13. Traženi iznos nije promenjen više od 20% kada se upoređi sa iznosom traženim u fazi koncepta predloga projekta.		

Iako je u vašem formularu ovo mesto gde vas podsećaju na proveru („checklist“) svih informacija i dokumenata koje ste pripremili kao deo vašeg „paketa“ za podnošenje predloga projekta, mi vas podsećamo da ovu vrstu provere možete uspešno da sprovedete tek kada ste u potpunosti završili vaš projekat. To znači da su svi formulari, budžeti i prateća dokumenta popunjeni, potpisani, overeni, kopirani, tj. da ste udovoljili svim zahtevima iz Smernica.

7. DEKLARACIJA PODNOSIOCA PROJEKTA

Deklaracija se sastoji od informacija odnosno opisa situacija za koje aplikant svojim potpisom garantuje (bilo da preuzima odgovornost za određene izjave ili da izjavljuje da se ne nalazi u nekoj od navedenih situacija). Spisak informacija je zadat i **NE SME SE MENJATI, osim dela u kojem se postavlja pitanje vezano za predloge projekata koji su već dostavljeni (ili se planira njihovo dostavljanje) evropskim institucijama, Evropskom razvojnom fondu i zemljama članicama EU, u poslednjih 12 meseci, a tiče se iste oblasti u kojoj je i predlog projekta.**

Deklaraciju popunjava SAMO podnosilac; potpis mora biti originalan, plavom hemijskom olovkom (ili naliv perom), **NE FAKSIMIL!** Dodajte i pečat uz potpis ovlašćenog lica!

8. EVALUACIJSKI OKVIR ZA PUN APLIKACIONI FORMULAR

Ovu tabelu ne smete dirati, nju ostavite praznu - popunjava je EU, kao ugovarač i davalac sredstava

ANEKS B. BUDŽET PROJEKTA (u excel formatu)

Nakon što ste isplanirali projekat i uneli tražene informacije u formular, vreme je da pristupite izradi budžeta projekta. U praksi, naravno, to nisu dve zasebne i odvojene aktivnosti. Vrlo često ćete raditi tako što ćete istovremeno popunjavati oba dokumenta i korigovati svoj projekat, bilo u narativnom delu, bilo u budžetu (a takođe i u matrici logičkog okvira). *Dodatno, kada konkurs predviđa da se prvo šalje koncept, pa kasnije pun aplikacioni formular, vrlo je verovatno da ćete prvu grubu verziju budžeta uraditi već u fazi izrade koncepta, jer će se od vas tražiti da navedete iznos koji zahtevate od EU.*

Posebno je važno da unapred definišete tzv. standardne troškove, dakle ono što po zahtevu formulara morate da predvidite (često su to revizija, bankarska provizija, vidljivost projekta, širenje informacija). Takođe, vi možete imati sjajnu ideju koja bi, po vašem mišljenju, mogla idealno da reši neki problem. Međutim, može se ispostaviti da to nije dozvoljen trošak, ili da je neprimereno velik u odnosu na druge aspekte projekta.

Budžet projekta opisuje količinu novca koja vam je potrebna da biste realizovali vaš projekat. Struktura budžeta mora da prati i da bude adekvatna vašim projektnim **aktivnostima** – ne može se desiti da imate trošak koji niste iskazali kao aktivnost i obrnuto – da planirate aktivnost, a da ste zaboravili da to uključite kao trošak vašeg projekta u budžetu.

Dobar budžet treba da bude:

REALISTIČAN – kako u smislu realnih iznosa koji se planiraju po svakoj budžetskoj liniji (stvarne cene i standardne tarife), tako i u smislu kapaciteta organizacije. Naime, nije realno da organizacija koja je u prethodnoj godini imala skroman godišnji budžet i koja nema iskustva u provođenju sličnih programa, planira da kroz ovaj projekat realizuje obiman i složen program sa maksimalnim iznosom koji se dozvoljava ovim konkursom.

OBUHVATAN – treba da pokrije SVE troškove projekta. Vrlo često se događa da se prilikom planiranja budžeta zaborave neke stavke (npr. troškovi računovođe, doprinosi na plate ili honorare, porez na zakup prostora, troškovi revizije ili evaluacije i slično).

STRUKTURIRAN – budžet treba da je tako formulisan da u potpunosti prati zahteve zadatog formulara za izradu budžeta.

IZBALANSIRAN – ovo se posebno odnosi na odnos između dopuštenih troškova, u odnosu na zahteve konkursa (npr. zahtev da se na troškove vidljivosti ne sme odvojiti više od 5% do 10% od prihvatljivih direktnih troškova).

PRECIZAN – treba izbegavati zaokruživanje iznosa po budžetskim linijama.

Takođe, ne sme se dogoditi da budžet vašeg projekta sadrži pogrešne cifre ili zbirove po redovima i kolonama.

Dobar budžet prikazuje **potrebne resurse**, ali pre svega treba da prati **Smernice (2.1.4. Prihvatljivi troškovi - tipovi troškova za koje je moguće konkurisati)** i mora da se prilagodi zadatom formularu (Aneks B).

Opis troškova koji su prihvatljivi i dozvoljeni je prilično detaljno opisan u Smernicama. Time smo se već detaljno bavili u delu Priručnika koji se bavi uputstvima iz Smernica, tako da ćemo se ovde više zadržati na tumačenju pojedinih pojmova, odnosno praktičnim savetima u vezi sa izradom konkretnog budžeta projekta.

Prilikom sastavljanja budžeta, ne zaboravite napomene u samoj tabeli budžeta, tj. Aneksu B!

Aneks B se, do nedavno, standardno sastojao iz dva dela (dve tabele). U poslednje vreme, sastoji se iz sledeća **tri dela (tabele)** u excell formatu:

1. Prva tabela koja predstavlja **Budžet** vašeg projekta
2. Druga tabela koja predstavlja **obrazloženje** /opravdanje budžetiranih troškova
3. Treća tabela koja predstavlja **očekivane izvore finansiranja**

Vrlo je važno da obratite pažnju na fusnote kojih obično ima deset. Fusnote dodatno objašnjavaju specifične zahteve vezane za budžet ili za pojedine stavke.

Detaljan prikaz budžetskih stavki smo, iz praktičnih razloga, bazirali na projektu koji je realizovan i prilagođen za potrebe udruženja. Ukoliko budete koristili ovaj Priručnik za neke druge predloge projekata, vodite računa o tome da li su zahtevi iz Smernica isti ili se razlikuju u odnosu na ovde date primere i sugestije.

Ukoliko vaš projekat traje do 12 meseci, onda se popunjava samo prvi deo, prve tabele (ukupan budžet). Ako projekat traje duže od 12 meseci, onda se za prvu godinu podaci upisuju u drugi deo prve tabele (u zaglavlju stoji natpis „1. godina“), dok se u prvom delu upisuje ukupan iznos potreban za celokupno trajanje projekta.

	Prvi deo				Drugi deo			
Budžet projekta ¹	Ukupan budžet (sve godine)				1. godina ²			
Troškovi	Jedinica	Jedinica	Cena po jedinici (u EUR)	Troškovi (u EUR) ³	Jedinica	Jedinica	Cena po jedinici (u EUR)	Troškovi (u EUR)

Napomena 1: Opisi stavki moraju biti dovoljno detaljni, a sve stavke razložene na glavne komponente. Broj jedinica i cena po jedinici moraju biti specifikovani za svaku komponentu u skladu sa datim indikacijama. Cene po jedinici mogu, gde je to relevantno, da se zasnivaju na prosečnim vrednostima. Porezi, uključujući PDV, nisu prihvatljivi troškovi.

Napomena 2: Ovaj odeljak mora biti popunjen ukoliko će projekat biti realizovan u periodu preko 12 meseci.

Napomena 3: Ako davalac granta nije Evropska komisija, budžet se može izraziti u evrima ili u valuti zemlje davaoca granta. Troškovi i cene po jedinici se zaokružuju na najbliži eurocent.

Budžetske kategorije

1. LJUDSKI RESURSI /HUMAN RESOURCES

Ljudski resursi podrazumevaju prikaz svih troškova vezanih za **plate i dnevnice** ljudi posebno angažovanih na realizaciji projekta - obično se navode njihove uloge u projektu: koordinator, pomoćnik, finansijski asistent, PR osoba... - sva lična davanja se pišu u **bruto iznosu** (neto iznos plus socijalno/zdravstveno osiguranje i ostali troškovi).

Plate i troškovi ne smeju da pređu **uobičajene plate** u organizaciji koja je krajnji korisnik odobrenih sredstava ili u organizaciji partnera.

1.1. Plate

1.1. Plate /Salaries – (bruto iznos, lokalno osoblje) ⁴

1.1.1. Tehničko osoblje (koordinator, asistent koordinatora, PR osoba, stručni konsultant...)

1.1.2. Administrativno/pomoćno osoblje (administracija, logistika)

Napomena 4: Ako osoblje nije angažovano na izvođenju projekta sa punim radnim vremenom, postotak treba navesti pored opisa i prikazati u broju jedinica (ne u ceni po jedinici).

1.3. Dnevnice/putovanja

Troškove dnevnica za strane eksperte koji su angažovani ne projektu, kao i za domaće osoblje na studijskom putovanju u zemljama EU, odredićete na osnovu spiska predloženih dnevnica (iznosi za pojedine zemlje u skladu sa propisima Evropske

komisije - informacije se mogu naći na veb sajtu: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_en.htm).

Dnevnicе pokrivaju smeštaj, obroke i lokalni prevoz. Kada je u pitanju lokalno osoblje koje eventualno putuje i noći u drugom gradu u Srbiji - preporuka je da se koristi realna vrednost troška boravka u nekom gradu u Srbiji.

1.3. Dnevnicе za misije/ putovanja/ Per diems for missions/travel⁵

1.3.1. U inostranstvu /abroad/ za osoblje projekta

1.3.2. U zemlji/local /za osoblje projekta

1.3.3. Učesnici seminara/konferencija

Napomena 5: Navedite zemlju u kojoj se dnevnicе isplaćuju i važeće stope (koje ne mogu premašiti skale objavljene od strane Evropske Komisije u vreme potpisivanja ugovora. Ako informacija nije dostupna, unesite paušalan iznos. Dnevnicе pokrivaju smeštaj, hranu i lokalna putovanja unutar mesta misije i razne troškove.

2. PUTOVANJA /TRAVEL⁶

2.1. Međunarodna putovanja/International travel

2.1.1. Povratna avionska karta Ljubljana-Beograd-Ljubljana za 4 eksperta x 2 posete

2.2. Lokalni prevoz /Local transportation

2.2.1. Beograd – Novi Sad- Beograd

Napomena 6: Mogu biti uključeni i troškovi za smanjenje nivoa CO₂ u vazдушnom saobraćaju. U tom slučaju se smanjenje nivoa CO₂ može postići pružanjem podrške projektima CDM/Gold Standard (dokaz o istom se mora priložiti kao deo prateće dokumentacije ili, ukoliko je moguće kroz programe avio kompanija). Navesti mesto polaska i odredište. Ukoliko informacija nije dostupna, unesite ukupnu sumu.

3. OPREMA I OSTALI INVENTAR / EQUIPMENT AND SUPPLIES⁷

- Najpre proveriti da li je nabavka opreme **uopšte dozvoljena konkursom**
- Kod kupovine opreme i plaćanja usluga obezbediti dokaze da cene odgovaraju tržišnim vrednostima (profakture, ponude od najmanje 3 dobavljača!).
- Obavezno proveriti da li je potrebna tenderska procedura za nabavku opreme i to uračunati u troškove podugovaranja

Standardne stavke u budžetskoj kategoriji 3 (Oprema...) obuhvataju:

3.1. Kupovina ili iznajmljivanje vozila / Purchase or rent of vehicles

3.2. Nameštaj, kompjuterska oprema / Furniture, computer, equipment

Stavka 3.2. se na primer može razložiti na sledeći način dodavanjem podstavki, tako da za svaki deo opreme, nameštaja i sl. imate posebnu budžetsku liniju:

3.2.1. PC sa štampačem

3.2.2. Kancelarijski sto

3.3. Mašine, alati

3.4. Rezervni delovi, oprema za mašine, alati / spare parts, equipment for machines, tools

3.5. Ostalo / Other (molimo precizirajte)

Napomena 7. Troškovi nabavke ili iznajmljivanja

4. LOKALNA KANCELARIJA

4.1. Troškovi vozila/Vehicle costs

4.2. Najam kancelarije/Office rent

4.3. Potrošni - Kancelarijski materijal / Consumables – Office supplies

4.4. Ostale usluge (tel/fax, grejanje, struja, održavanje / Other services

Skrećemo pažnju da EU ne odobrava troškove lokalne kancelarije, osim ukoliko se ne radi o kancelariji posebnoj otvorenoj za potrebe projekta. Tekući troškovi kancelarije se pokrivaju iz stavke Indirektni troškovi (7% od direktnih troškova).

5. OSTALI TROŠKOVI, USLUGE/ OTHER COSTS, SERVICES ⁸

Traži se detaljno navođenje troškova, u smislu da ako imate trošak prevođenja, treba da navedete broj dana, iznos po danu, ukupnu sumu. Troškove pod 5.1⁹, 5.2⁹ i 5.7⁹, se navode ovde samo ako ste angažovali podugovarače.

Napomena 8: Specifikovati. Paušalni iznosi neće biti prihvaćeni.

Napomena 9: Navesti samo ukoliko je u potpunosti izdato podizvođačima

5.1. Publikacije⁹

Navesti vrstu publikacije, tiraž, broj strana.

5.2. Studije, istraživanja⁹

Opisati u par reči o kakvom istraživanju je reč, u smislu troškova.

5.3. Troškovi revizije

Revizija - još u toku izrade projekta treba tražiti tri ponude ovlašćenih revizorskih kuća (potražiti na web sajtu Saveza/udruženja računovođa). Iznos predviđen za ovu stavku zavisi od budžeta i obično je oko 3-5% od vrednosti projekta. *Svaki put proverite u Smernicama da li je revizija obavezujuća ili nije.*

5.4. Troškovi evaluacije

Ukoliko se planira nezavisna evaluacija, navesti taj trošak (obično kroz broj dana angažovanja stručnjaka/evaluatora).

5.5. Prevodi, prevodioci

Može se računati po mesecu, po danu, po satu, po strani, u zavisnosti kako angažujete prevodioce.

5.6. Finansijske usluge (troškovi bankovnih garancija itd.)

Troškovi finansijskih usluga - transfer novca i finansijskih garancija - (za otvaranje posebnog podračuna za projekat (ako se traži) kao i 1-2% koji uzimaju banke za transakciju).

5.7. Troškovi konferencija, seminara⁹

Unose se sve stavke koje se odnose na organizaciju seminara (prevoz, smeštaj, hrana, osveženje, materijali, najam sale za rad, pribor i slično.

5.8. Troškovi obezbeđenja vidljivosti projekta¹⁰

Troškovi obezbeđenja vidljivosti projekta. Od vas se očekuje da promovirate projekat u medijima (na primer konferencija za štampu, nastupi na TV i radiju), u javnosti, da štamate prigodne publikacije i brošure u kojima ćete predstaviti projekat i slično. U nekim konkursima postoji čak i predviđen procentualni iznos budžeta koji treba da odvojite za vaš projekat.

Napomena 10: Aktivnosti komunikacije i vidljivosti treba da budu planirane i budžetirane za svaku fazu realizacije projekta. EU vodič za komunikacije i vidljivost se nalazi na web adresi: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm

6. OSTALO

Ovde navodite one troškove koje niste uspeli da „smestite“ ni u jednu od predviđenih budžetskih linija, a predstavljaju direktne prihvatljive troškove vašeg projekta.

7. MEĐUZBIR DIREKTNIH TROŠKOVA PROJEKTA (1-6)

Ovaj zbir je potreban, jer se administrativni troškovi (od 7%), računaju upravo na osnovu ovog međuzbira.

8. OBEZBEĐENA REZERVA ZA NEPREDVIĐENE TROŠKOVE

Najviše 5% od budžetske stavke 7, međuzbira direktnih prihvatljivih troškova projekta. *Ne zaboravite da ćete ova sredstva smeti da trošite tek kad dobijete pisanu dozvolu od ugovarača (što podrazumeva da ste prethodno poslali pisani zahtev Ugovaraču, po određenoj proceduri).*

9. UKUPNI DIREKTNI PRIHVATLJIVI TROŠKOVI PROJEKTA (7+ 8)

Sabiraju se sume do kojih ste došli na budžetskim stavkama označenim brojevima 7. i 8.

10. ADMINISTRATIVNI TROŠKOVI

(maksimalno 7% od budžetske linije 9, tj. od ukupnih direktnih prihvatljivih troškova projekta) - videti opravdane indirektno troškove u delu Priručnika koji se bavi Smernicama:

- Ukupna suma koja ne prelazi 7 % od direktnih opravdanih troškova realizacije projekta može da se predstavi kao **indirektni trošak** za pokrivanje **administrativnih dodatnih troškova** krajnjeg korisnika odobrenih sredstava u toku realizacije projekta.
- Indirektni troškovi su prihvatljivi ako se dokaže da ne obuhvataju troškove koji su po budžetu namenjeni nekom drugom delu projekta - ovde se mogu staviti svi oni troškovi koji se nigde na drugom mestu ne mogu kvantifikovati (nisu obuhvaćeni nekim drugim delom budžeta) i nije ih potrebno specifikovati/precizirati (razložiti na podstavke).
- Indirektni troškovi su neprihvatljivi ako krajnji korisnik od Evropske komisije dobije drugu donaciju za pokrivanje svojih administrativnih troškova.

11. UKUPNI PRIHVATLJIVI TROŠKOVI PROJEKTA (9+10)

Sledi primer budžeta iz jednog od ranijih konkursa EU, koji je u potpunosti primenljiv i za tekuće konkurse. Naravno, podrazumeva se da ćete uvek proveriti zahteve i pravila iz Smernica, kao i format budžeta koji se traži konkretnim konkursom.

Aneks B, prva tabela, Budžet projekta

Aneks B, prva tabela, Budžet projekta ¹	Ukupan budžet (sve godine)					1. godina ²		
	Jedinica	# jedinica	Cena po jedinici (u EUR)	Troškovi (u EUR) ³	Jedinica	# jedinica	Cena po jedinici (u EUR)	Troškovi (u EUR)
1. Ljudski resursi								
Udruženje OS1								
1.1 Plate (bruto iznosi, uključujući doprinose za socijalno osiguranje i ostale troškove, lokalno osoblje) ⁴								
1.1.1 Tehničko	Mesečno				Mesečno			
Koordinator projekta (50%)	Mesečno	6	1200	7.200,00	Mesečno			
1.1.2 Administrativno/pomoćno osoblje	Mesečno				Mesečno			
Asistent na projektu (100%)	Mesečno	12	700	8.400,00	Mesečno			
PR osoba (25%)	Mesečno	3	1000	3.000,00	Mesečno			
Rukovodilac finansijske službe (15%)	Mesečno	1,8	1000	1.800,00	Mesečno			
1.2 Plate (bruto iznosi, uključujući doprinose za socijalno osiguranje i ostale troškove, međunarodno osoblje)								
Partner iz EU (navesti ime partnera)								
1.2.1. Glavni konsultant - 27%	Dan	70	250	17.500,00				
1.2.2. Izvršni direktor - 5%	Dan	13	400	5.200,00				
1.2.3. Ekonomski savetnik - 1%	Dan	3	500	1.500,00				
1.2.4. Rukovodilac finansijske službe - 2%	Dan	5	196	980,00				
1.2.5. Administrativni asistent - 2%	Dan	5	115	575,00				

1.3 Dnevnice /putovanja ⁵									
1.3.1 Inostranstvo (osoblje koje učestvuje u realizaciji projekta)	Dnevnica							Dnevnica	
Partnerov put u Beograd (Belgija-Srbija)	Po putovanju								
1 osoba * 2 putovanja; 1 putovanje = 4 dana (3 noćenja - EUR 360 lokalni prevoz EUR 50, transfer aerodrom EUR 60, hrana za 4 dana EUR 100) = EUR 570(po putovanju)	Po putovanju	2	570	1.140,00					
1.3.2 Lokalno (osoblje koje učestvuje u realizaciji projekta)	Dnevnica							Dnevnica	
1.3.3 Učesnici na seminarima/konferencijama	Dnevnica							Dnevnica	
Međuzbir, ljudski resursi				47.295,00					
2. Putovanja⁶									
2.1. Međunarodna putovanja	Po letu							Po letu	
Brisel - Beograd, povratna karta	Po letu	2	350	700,00					
2.2 Lokalni prevoz	km	4000	0,35	1.400,00				Mesečno	
Međuzbir, putovanja				2.100,00					
3. Oprema i ostali inventar⁷									
3.1 Kupovina ili najam vozila	Po vozilu							Po vozilu	
3.2 Nameštaj, kompiuterska oprema									
3.3 Mašine, alati...									
3.4 Rezervni delovi/oprema za mašine, alate									
3.5 Ostalo (molimo navedite)									
Međuzbir, oprema i sitan inventar									

4. Lokalna kancelarija									
4.1 Troškovi vozila	Mesečno							Mesečno	
4.2 Iznajmljivanje kancelarije	Mesečno							Mesečno	
4.3 Kancelarijski materijal	Mesečno							Mesečno	
4.4 Ostale usluge (tel/faks, struja/grejanje, održavanje)	Mesečno							Mesečno	
Međuzbir , lokalna kancelarija									
5. Ostali troškovi, usluge ⁸									
5.1 Publikacije ⁹									
5.1.1. Priručnik za javno zastupanje (izrada, priprema, štampa i distribucija)	Publikacija	500	7,5		3.750,00				
5.1.2. Brošura o učesću građana (izrada, priprema, štampa i distribucija)	Publikacija	500	3,5		1.750,00				
5.2 Studije, istraživanja ⁹									
5.2.1. Analiza pravnih i političkih prepreka (dizajn, priprema, izvođenje, analiza, izveštaj)	Istraživanje	1	1000		1.000,00				
5.3 Troškovi revizije									
5.4 Troškovi evaluacije									
5.5 Prevodi	Po strani	500	10		5.000,00				
5.6 Finansijske usluge (troškovi bankarskih garancija itd.)	Mesečno	12	50		600,00				
5.7 Troškovi konferencija/seminara ⁹									
5.7.1. Jednodnevna konferencija za 100 učesnika									
5.7.1.1. Hrana & smeštaj & osveženje	Po osobi								
Hrana (cca 50 večera i 100 ručkova)	Po osobi	150	14		2.100,00				

Smeštaj (100 osoba)	Po osobi	70	70	4.900,00		
Osvеženje (100 osoba * 2 pauze/kafa)	Po osobi	200	5	1.000,00		
5.7.1.2. Najam prostora i opreme	Događaj	1	500	500,00		
5.7.1.3. Materijal za događaj, potrepštine i pribor	Događaj	100	7,5	750,00		
5.7.1.4. Nadoknade za eksperte (4eksperta* 250E)	Po danu	4	250	1.000,00		
5.7.1.5. Putovanje učesnici	Po osobi	70	25	1.750,00		
5.7.2. Trening za predstavnike OCD (4 događaja, 2 dana, 20 učesnika po događaju, ukupno 80 učesnika)						
5.7.2.1. Hrana & smeštaj & osvеženje	Dnevnic	160	60	9.600,00		
5.7.2.2. Materijali, pribor i oprema	Event	4	120	480,00		
5.7.2.3. Nadoknada za trenere (4 događaja * 3 dana * 3 trenera * 150 E)	Dan/trener	36	150	5.400,00		
5.7.2.4. Najam prostora	Događaj	4	150	600,00		
5.7.2.5. Putovanje učesnici	Po osobi	80	25	2.000,00		
5.7.3. Okrugli sto (30 učesnika)						
5.7.3.1. Hrana & smeštaj & osvеženje	Dnevnic	30	30	900,00		
5.7.3.2. Materijali, pribor i oprema	Događaj	1	120	120,00		
5.7.3.3. Nadoknada za lokalne eksperte (2 eksperta * 200E)	Dan/ekspert	2	200	400,00		
5.7.3.4. Najam prostora	Događaj	1	200	200,00		
5.7.3.5. Putovanje učesnici	Po osobi	20	25	500,00		
5.8. PR aktivnosti (vidljivost) ¹⁰						
5.8.1 Konferencija za medije	Događaj	1	300	300,00		
5.8.2 Informativni paket za medije	Komad	200	4	800,00		
5.8.3. Časopis sa člancima posvećenim položaju OSI	Mesečno	2	1500	3.000,00		

5.8.4. Distribucija informacija/web-sajt	Mesečno	12	100	1.2.00,00	
Međuzbir , ostali troškovi, usluge				49.600,00	
6. Ostalo					
Međuzbir , ostalo					
7. Međuzbir direktnih prihvatljivih troškova projekta (1-6)				98.995,00	
8. Obezbeđena rezerva za nepreviđene troškove (najviše 5% od 7, međuzbira direktnih prihvatljivih troškova projekta)					
9. Ukupni direktni prihvatljivi troškovi projekta (7+8)				98.995,00	
10. Administrativni troškovi (najviše 7% od 9, od ukupnih direktnih prihvatljivih troškova projekta)				6830,655	
11. Ukupni prihvatljivi troškovi projekta (9+10)				105.825,66	

1. Budžet mora pokriti sve prihvatljive troškove projekta, a ne samo doprinos Davaoca granta. Opisi stavki moraju biti dovoljno detaljni a sve stavke razložene na glavne komponente. Broj jedinica i cena po jedinici moraju biti specificovani za svaku komponentu u skladu sa datim indikacijama.

2. Ovaj odeljak mora biti popunjen ukoliko će projekat biti realizovan u periodu preko 12 meseci.

3. Ako Davalac granta nije Evropska komisija, budžet se može izraziti u evrima ili u valuti zemlje Davaoca granta. Troškovi i cene po jedinici se zaokružuju na najbliži eurocent.

4. Ako Davalac granta nije Evropska komisija, budžet se može izraziti u evrima ili u valuti zemlje Davaoca granta. Troškovi i cene po jedinici se zaokružuju na najbliži eurocent.

4. Ako Davalac granta nije Evropska komisija, budžet se može izraziti u evrima ili u valuti zemlje Davaoca granta. Troškovi i cene po jedinici se zaokružuju na najbliži eurocent.

5. Navedite zemlju u kojoj se dnevnice isplaćuju i važeće stope (koje ne mogu premašiti skale objavljene od strane EC u vreme potpisivanja ugovora http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index_en.htm. Ako informacija nije dostupna, unesite paušalan iznos. Dnevnice pokrivaju smeštaj, hranu i lokalna putovanja unutar mesta misije i razne troškove.

6. Mogu biti uključeni i troškovi za smanjenje nivoa CO2 u vazdušnom saobraćaju. U tom slučaju se smanjenje nivoa CO2 može postići pružanjem podške projektima CDM/Gold Standard (dokaz o istom se mora priložiti kao deo prateće dokumentacije ili, ukoliko je moguće kroz programe avio kompanija. Navediti mesto polaska i odredište. Ukoliko informacija nije dostupna, unesite ukupnu sumu.

7. Troškovi nabavke ili iznajmljivanja

8. Specificovati. Paušalni iznosi neće biti prihvaćeni.

9. Navedi samo ukoliko je u potpunosti izdato podizvođačima

10. Aktivnosti komunikacije i vidljivosti treba da budu planirane i budžetirane za svaku fazu realizacije projekta. Ove aktivnosti ne treba da se fokusiraju samo na informacije o finansijskoj podšci od strane EU, već treba da uključuje rezultate i uticaj projekta. EU vodič za komunikacije i vidljivost se nalazi na web adresi: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm

NAPOMENA: Korisnik je sam odgovoran za ispravnost finansijskih informacija navedenih u ovoj tabeli

Aneks B, druga tabela, Obrazloženje budžeta

Aneks B, druga tabela, Obrazloženje budžeta	Sve godine	
Troškovi	Pojašnjenja budžetskih linija ¹	Obrazloženje planiranih troškova ²
1. Ljudski resursi		
1.1 Plate (bruto iznos, uključujući socijalno i druge troškove, za lokalno osoblje)		
1.1.1 Tehničko		
1.1.2 Administrativno osoblje/podrška		
<i>Dalje se nižu IDENTIČNE stavke kao i u prvoj radnoj tabeli vašeg budžeta, samo što treba da ubacite odgovarajući tekst u kolonama Pojašnjenja budžetskih linija i Obrazloženje planiranih troškova²</i>		
Na dnu tabele sledi objašnjenje fusnota:		
1. Obezbedite pisano razjašnjenje svake budžetske linije, demonstrirajući neophodnost troškova i u kakvoj su vezi sa projektom (praveći reference prema aktivnostima u Opisu Projekta) 2. Obezbedite obrazloženje (opravdanje) obračuna planiranih troškova. Obratite pažnju da obračun treba da se zasniva na stvarnim troškovima, opisanih u odeljku 2.1.4. Smernica.		

Aneks B, treća tabela, Očekivani izvori finansiranja

U ovoj tabeli upisujete koliko sredstava vaša organizacija sama obezbeđuje, a koliko traži od EU. Vodite računa da će se ove informacije pojaviti i u aplikacionom formularu, kada dajete finansijske podatke (ukupna vrednost projekta, iznos sredstava koji tražite od EU).

Aneks B, treća tabela: Očekivani izvori finansiranja & zbir procenjenih troškova¹

	Iznos	Procenat
	EUR	%
Očekivani doprinosi		
EU doprinos koji se traži u ovoj aplikaciji/prijavi (A)	77.252	
Ostali doprinosi (aplikant, ostali EU fondovi ili druge članice EU itd.)		
<i>Naziv</i>	<i>Uslovi</i>	
<i>Upisati ime aplikanta tj.podnosioca projekta</i>	28.573	
Prihodi od projekta		
In-kind doprinos		
Procenjeni troškovi		
Procenjeni UKUPNI PRIHVATLJIVI TROŠKOVI ² (B)	105.825	
EU doprinos izražen kao procenat ukupnih prihvatljivih troškova ³ (A/B x 100)		72,99%

1.Kod popunjavanja ove tabele voditi računa o uputstvima i kriterijumima navedenim u čeklisti (Deo 6. kompletnog aplikacionog formulara)

2. Kao pod tačkom 11 u Budžetu

3. Nemojte zaokruživati brojeve, eć navedite procenat sa dve decimale (npr. 74,38%)

Aneks C – Matrica logičkog okvira

Pristup putem logičkog okvira je specifična metodologija planiranja koja se može koristiti kako kao sredstvo za izradu strategije, tako i za pripremu najraznovrsnijih projekata. Proizvod ovog procesa je **Matrica logičkog okvira**¹⁵ koju zahtevaju mnoge međunarodne finansijske institucije (na primer Svetska banka), a obavezan je deo aplikacionog paketa za projekte koji se finansiraju iz sredstava Evropske Unije. Drugim rečima, svaki projekat koji se piše za EU, u pravilu, mora biti prezentovan i kroz matricu logičkog okvira (MLO).

MLO ne predstavlja samo „16 kvadrata koje treba popuniti“, jer iza svakog „kvadrata“ stoji dobro osmišljen deo projekta o kojem pišete, **kako u konceptu, tako i u punom aplikacionom formularu**. Matrica je alatka koja vam pomaže u razvijanju i pisanju vašeg projekta, a može biti i sredstvo provere – kao u ovom slučaju – kada vaš projekat gradite u skladu sa zahtevima formulara EU. Ovo može da bude dosta zahtevan i komplikovan posao za nekoga ko to radi prvi put, zato sugerišemo da, sve vreme dok pišete projekat, imate u vidu zahteve matrice logičkog okvira – i obrnuto. Kada unesete pojedinačne elemente iz formulara u matricu, proverite da li vam se svi elementi matrice logički uklapaju, te da li je potrebno da vršite neke intervencije u samom tekstu projekta. *Ne zaboravite da, sve što promenite u jednom od delova projekta, mora da bude korigovano i na svim drugim mestima gde se traže iste informacije!*

15 Više o tome videti na sajtu Građanskih inicijativa, www.gradjanske.org, „Pristup putem logičkog okvira (LFA), „Priručnik za planiranje usmereno na ciljeve“

OSNOVNI ELEMENTI MATRICE LOGIČKOG OKVIRA

	Logika intervencije	Pokazatelji uspeha	Izvori i sredstva provere	Pretpostavke (i rizici)
Opšti cilj	Koji je to opšti cilj čijem će ostvarenju doprineti ovaj projekat?	Koji su pokazatelji uspeha vezani za opšte ciljeve?	Koji su to izvori informacija za ove pokazatelje uspeha?	
Cilj projekta	Koji je to poseban cilj koji će biti ostvaren ovim projektom?	Koji su to kvant. i kvali. pokazatelji uspeha koji određuju do koje mere je ostvaren cilj projekta?	Koji su to izvori informacija koji treba da budu prikupljeni ili već postoje? Metodi?	Koji su faktori i uslovi neophodni za ostvarenje cilja projekta, a nisu pod direktnom kontrolom?
Rezultati	Koji će konkretni rezultati doprineti ostvarenju cilja projekta?	Koji pokazatelji određuju da li su i u kojoj meri ostvareni planirani rezultati?	Koji su izvori informacija za ove pokazatelje uspeha??	Koji spoljni faktori i uslovi moraju biti ispunjeni da bi rezultati bili ostvareni kako je planirano?
Aktivnosti	Koje aktivnosti je potrebno izvršiti i kojim redosledom u cilju ostvarenja rezultata? (aktivnosti grupišite u skladu sa rezultatima)	Sredstva: Koja su sredstva neophodna za realizaciju planiranih aktivnosti. Npr. ljudski resursi, oprema, studije, prostor...	Troškovi: Koji su izvori informisanja o progresu realizacije aktivnosti? Koji su troškovi aktivnosti? Kako su klasifikovani (detaljan prikaz u budžetu – Aneks B).	Koji uslovi treba da budu ispunjeni pre početka da bi projekat počeo sa realizacijom? Koji uslovi izvan direktne kontrole korisnika treba da budu ispunjeni da bi planirane aktivnosti bile realizovane?

Međutim, pre nego što počnete da se bavite samom matricom, neophodno je da ste uradili prethodni korak koji je neophodan da bi se matrica „popunila“. Ovaj korak će vam obezbediti informacije i za odgovarajuća pitanja u aplikacionom formulara. Radi se o **analizi problema i analizi rešenja**.

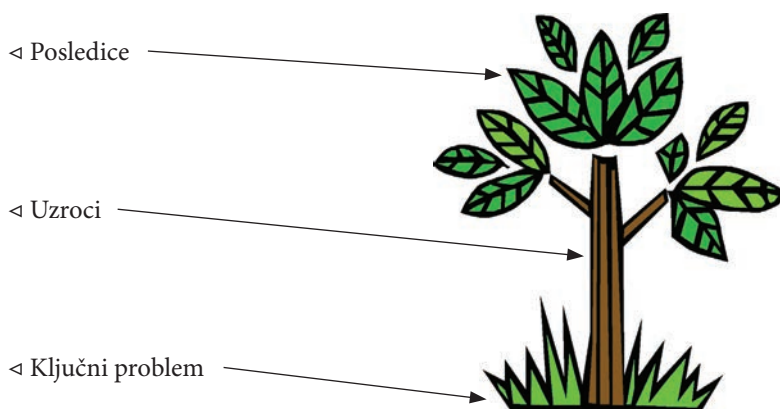
Prilikom analize problema, potrebno je da savladate dva koraka:

1. Identifikovanje ključnih problema sa kojima se suočavaju korisnici/ciljna grupa
2. Razvijanje “drveta problema” kako bi se utvrdili uzroci i posledice problema

Analiza problema podrazumeva da ste obezbedili odgovore na pitanja: Koje probleme želimo da rešimo? Čiji su problemi? Ko je sve pogođen problemom? Koji su uzroci problema? Koje su posledice problema?

Ako želite da rešite problem, treba pre svega da se usredsredite na njegove neposredne uzroke. Definicija problema u projektu je tekst kojim objašnjavamo potrebu za projektom, sa svim važnim podacima, a to znači ne samo da smo identifikovali problem, već i da smo ga ispravno formulisali. Tako, na primer, treba da izbegavate uopštene formulacije tipa „Svima je poznato da osobe sa invaliditetom imaju nedovoljno obrazovanje i da se zato slabo zapošljavaju“. Ispravno je reći “Podaci Nacionalne službe za zapošljavanje pokazuju da fakultetsku diplomu u Srbiji ima svega 1% od 22.000 evidentiranih osoba sa invaliditetom, kao i da se one najčešće školuju za zastarela zanimanja.”¹⁶ Stoga, da biste sebi olakšali rad na analizi problema, sugerišemo da koristite vrlo jednostavnu tehniku koja se zove „Drvo problema“, a koja će vam pomoći da studiozno pristupite prvom koraku u planiranju vašeg projekta i ujedno će vam omogućiti sveobuhvatnu sliku postojećeg negativnog stanja (u vezi sa problemom kojim želite da se bavite).

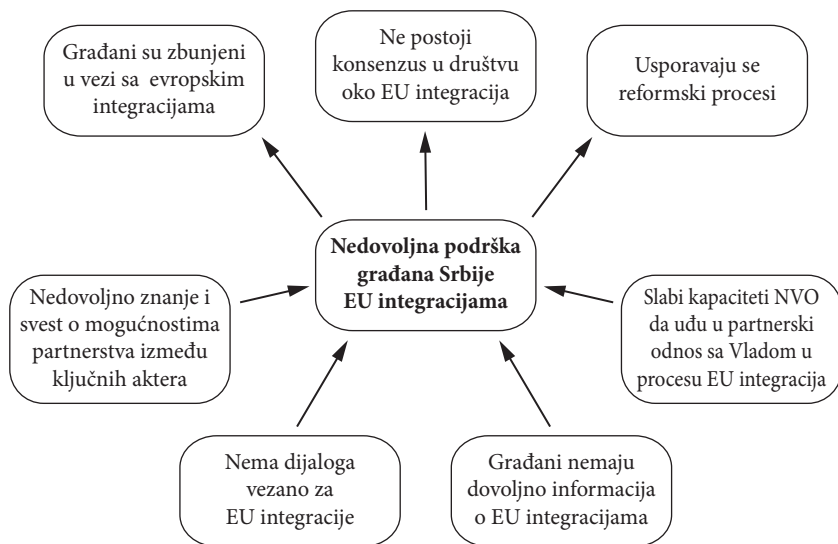
Vizuelno, **drvo problema** se prikazuje tako što se ključni problem predstavlja kao stablo, uzroci kao koren drveta, a posledice kao njegova krošnja.



16 Aktuelna informacija

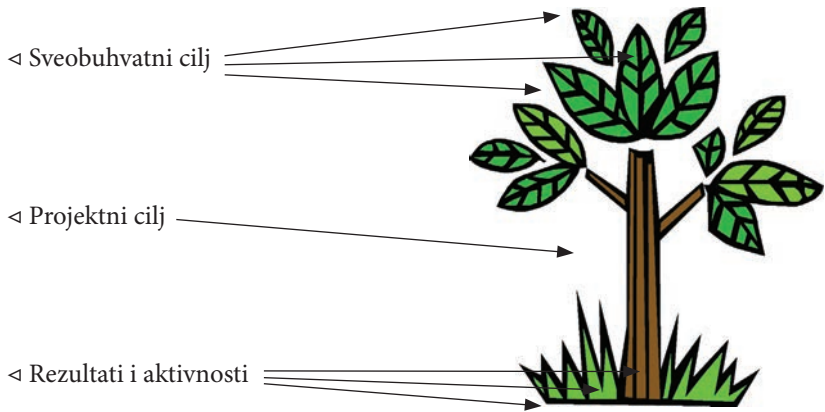
Ključni problem jeste **GLAVNI** problem kojim se projekat bavi. Uzroci su one stvari koje treba promeniti kako bi se ključni problem rešio. Posledice upućuju na ono što se događa usled neresavanja glavnog problema. Sledi primer:

Drvo problema



Kao što se vidi iz gornjeg primera, sve su formulacije date kao negativno stanje, odnosno situacija. Naravno, u stvarnom životu, vi biste ovo drvo dalje elaborirali, i dodali biste „uzroke uzroka“. Na primer, uzrok „građani nemaju dovoljno inofrmacijama o EU integracijama“ može dalje da se analizira i da se za njega nađe dublji uzrok u „nedovoljnoj zainteresovanosti i pasivnosti građana da se bave ovom temom“, ili činjenici da „država ne obezbeđuje dovoljne količine informacija“. Uzrok „Nema dijaloga vezano za EU integracije“ je verovatno uzrokovalo „nedovoljno razumevanje države o značaju dijaloga za proces EU“ ili to što „država nedovoljno uključuje građane i NVO u proces“ i tako redom.

Nakon što ste izvršili analizu problema, sledeći korak je analiza ciljeva. To se radi na način da se „drvo problema“ pretvara u „drvo rešenja“ ili „drvo ciljeva“. Polazimo od ključnog problema koji se pretvara u cilj projekta (rešenje problema), uzroci se pretvaraju u rezultate i aktivnosti, a posledice se pretvaraju u odabrani sveobuhvatni cilj. Imajući u vidu da ste prilikom analize problema možda uočili i do 7-8 različitih uzroka, vi ćete se opredeliti za logiku rešenja koja na najbolji način povezuje sve nivoe i vode ka jednom opštem cilju.



Kako ćete nacrtati drvo rešenja (ciljeva)? Najlakši način je da preformulišete sva **negativna stanja** opisana u toku analize problema u pozitivna stanja, koja su poželjna i realno ostvarljiva. Sledi primer:

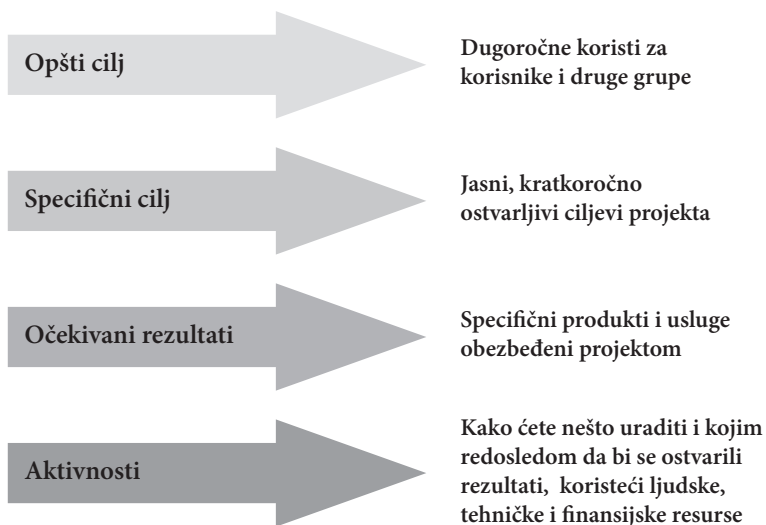


Sledeći korak je da pozitivne formulacije odnosno rešenja, pretvorite u ciljeve različitog nivoa, u skladu sa zahtevima konkursa (opšti i posebni ciljevi, teme/sektori i prioriteta). Time ste obezbedili sve uslove da pristupite izradi matrice logičkog okvira.

Kao što se vidi iz tabele na početku ovog poglavlja, matricu čine četiri vertikalne kolone i četiri horizontalna reda informacija. U prvoj vertikalnoj koloni matrice, prikazujete vašu strategiju, tj. ciljeve na različitim nivoima (opšti cilj, specifični cilj, rezultate i aktivnosti), kao i njihovu međusobnu vezu i unutrašnju logiku. U četvrtoj koloni se određuju važne pretpostavke i preduslovi, odnosno rizici koji su izvan vaše kontrole, a mogu uticati na vaš projekat.

U drugoj koloni se prikazuju pokazatelji (indikator) kojima se meri napredak projekta, a na nivou aktivnosti sredstva koja su potrebna za realizaciju projekta. U trećoj koloni se prikazuju izvori i sredstva provjere, a na nivou aktivnosti troškovi projekta.

Nivoi ciljeva



Od čega zavisi uspeh projekta? Projekat ne postoji u društveno-ekonomskom vakumu. Svrha svakog razvojnog projekta je da proizvede promene koje su poželjne u okruženju projekta. Uspeh projekta zavisi od niza faktora koje rukovodstvo projekta može kontrolisati, kao i od određenog broja spoljnih faktora koje se nalaze van kontrole rukovodstva projekta.

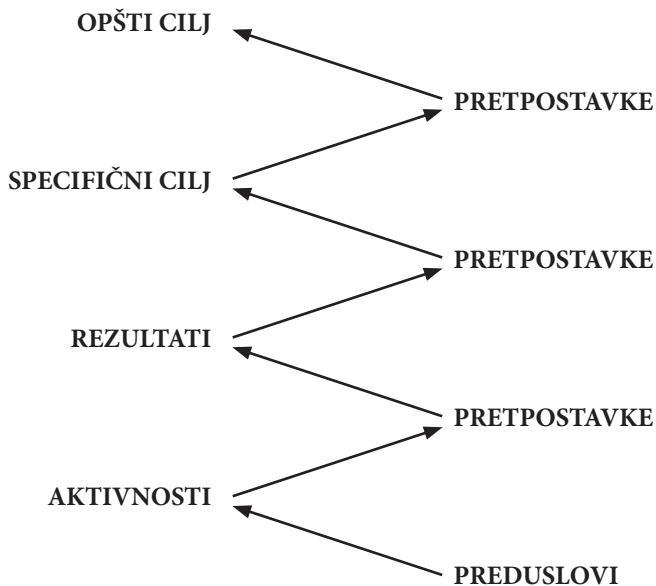
Šta su pretpostavke u matrici logičkog okvira?

Pretpostavke opisuju situacije, događaje, uslove ili odluke koje su neophodne za uspeh projekta, ali su u priličnoj meri ili u potpunosti **van kontrole** rukovodstva projekta.

Kako identifikovati pretpostavke?

Počnite odozdo (pretpostavke u odnosu na aktivnosti) i radite idući naviše. Naime, pre početka projektnih aktivnosti moraju biti ispunjeni određeni **preduslovi**. Zatim se definišu potrebne i neophodne pretpostavke (uslovi, događaji) radi ostvarivanja ciljeva na sledećem nivou. Pretpostavke treba formulisati kao poželjne, pozitivne uslove za koje se pretpostavlja da će se desiti.

Provera vertikalne logike (ako...onda)



AKO su aktivnosti ostvarene i pretpostavke ispunjene, **ONDA** će rezultati biti postignuti. Logika intervencije se lepo može videti na primeru koji sledi.¹⁷

¹⁷ Matrica je pripremljena na osnovu projekta pisanog 2007. godine, a odobrenog i realizovanog u 2008. i 2009. godini. Izvršene su manje adaptacije za potrebe ovog Priručnika

<p>Opšti cilj</p> <p>Doprinos postizanju konsenzusa u Srbiji o EU integracijama</p>	<p>Indikatori</p>	<p>Sredstva provere</p>	<p>Pretpostavke</p>
<p>Specifični cilj(evi)</p> <p>Povećati podršku građana za EU integracije stvaranjem uslova za učešće u javnim debatama</p>	<p>Indikatori</p>	<p>Sredstva provere</p>	<p>Spremnost dela Vlade (političke elite unutar Vlade) da rade na postizanju cilja projekta</p> <p>Politička i ekonomska stabilnost tj. ishod budućeg rešenja za status Kosova i nestabilnost izazvana izborima</p> <p>Rizik da će političari u Srbiji povezati pitanje Kosova sa EU integracijama</p> <p>Rizik: Otpor kod dela građana Srbije da se angažuju, zbog opšte pasivnosti i zbog kampanje nacionalističkih partija protiv EU</p>
<p>Rezultati:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Povećano znanje i povećana svest o mogućnostima partnerstva između, NVO, javnih službi i medija o EU integracijama 2. Pokrenute inicijative za javni dijalog, razmenu informacija i najboljih praksi koje se odnose na EU integracije 3. NVO su osnažene da postanu partneri vlade u procesu pristupanja EU 4. Građani su bolje informisani i uključeni u javne debate o EU integracijama 	<p>Indikatori</p>	<p>Sredstva provere</p>	<p><i>Koji spoljni uslovi moraju biti ispunjeni da bi rezultati bili ostvareni kako je planirano?</i></p> <p>Spremnost republičkih i lokalnih institucija i NVO da se uključe u dijalog</p> <p>Stabilna politička situacija</p>

<p>Aktivnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formiranje tima i upravljanje timom 2. Tri jednodnevne, tematske međunarodne konferencije 3. Šest javnih debata 4. Proizvodnja i emitovanje TV emisije - svaka po 30 minuta 5. Tri publikacije 6. Informisanje o aktivnostima i rezultatima projekta kroz medije: pres kit, časopis, vebisajt 7. Monitoring i evaluacija 	Resursi	Sredstva provere	<p><i>Koji preduslovi treba da budu ispunjeni pre početka projekta?</i></p> <p>*Postojeće mreže i NVO su motivisane da učestvuju</p> <p>*Sposobnost tima za koordinaciju i eksperata da se slože i rade na osnovu zajedničkih vrednosti</p> <p>*Spremnost institucija za saradnju i podršku</p> <p><i>Koji uslovi, van direktne kontrole korisnika treba da budu ispunjeni da bi planirane aktivnosti bile realizovane?</i></p> <p>Ugovaranje i plaćanje od strane Ugovaračkog tela su izvršeni na vreme</p>
---	----------------	-----------------------------	--

GDE SMO SADA SA KOMPLETIRANJEM

MATRICE LOGIČKOG OKVIRA?

Najpre smo u koloni 1. definisali osnovne elemente našeg projekta (niveo ciljeva). Podsećamo da su izjave o opštem cilju, specifičnom cilju (ciljevima), rezultati i aktivnosti, potpuno **IDENTIČNI** sa odgovarajućim izjavama u formularu.

Potom smo u četvrtoj koloni odredili spoljne faktore – pretpostavke i rizike.

Sada ćemo u drugoj koloni uneti indikatore, a u trećoj koloni ćemo uneti izvore i sredstva provere. Napominjemo, da se sve ove informacije već nalaze u vašem predlogu projekta, odnosno u formularu. Indikatore i sredstva provere ćete formulirati prilikom opisa vašeg plana evaluacije, a ujedno ćete ih pominjati prilikom davanja odgovora na pitanja koja se odnose na vaše na rezultate, odnosno uticaj na ciljne grupe.

Šta su indikatori? **Indikatori su**

- Pokazatelji
- Markeri
- Činjenice
- Informacije

- Merila
- Stvari

koje nam pokazuju da li smo ostvarili naše ciljeve. *Najlakše ćete ih formulirati ako u vezi sa postavljenim ciljevima i rezultatima, sebi postavite jednostavno pitanje: „A kako znamo da smo uspešni? Šta nam govori da smo neki posao uspešno odradili?“*

Zašto je važno utvrditi indikatore? Zato što se uspeh projekta meri **objektivno merljivim indikatorima**. Kao što je to već prethodno objašnjeno kod odeljka koji se bavi planom za internu evaluaciju, indikatori predstavljaju osnovu za **monitoring i evaluaciju**.

VRSTE INDIKATORA:

- **Kvantitativni** (na primer, broj učesnika/ca obuke) *Koliko?*
- **Kvalitativni** (na primer, svi polaznici kurseva u 2010. godini su kurs ocenili kao veoma koristan)
- **Vežani za ponašanje** (na primer, povećano interesovanje organizacija OSI za učešće u radu tela lokalne samouprave)

FORMULISANJE INDIKATORA:

Dobar indikator treba da bude **MUDRO** formulisan:

- **MERLJIV** (i kad je kvantitativan i kvalitativan)
- **UVREMENJEN** (da znamo u kom vremenskom periodu treba ostvariti ciljeve)
- **DOSTIŽAN SA OBZIROM NA RESURSE** (neki indikatori mogu biti korisni ali i neverovatno skupi, pa se valja opredeliti za one koju su dostižni)
- **RELEVANTAN U ODNOSU NA CILJ** (besmisleno je prikupljati informacije koje nam ništa ne govore o tome da li smo uspešni)
- **ODREĐEN I SPECIFIČAN** (indikator treba da bude konkretno formulisan, tako da se lako može izmeriti promena u odnosu na početno stanje)

PRIMER MUDROG INDIKATORA

Do kraja 2012. godine je broj organizacija OSI koji učestvuju u konsultativnim procesima vezanim za EU integracije povećan za 30 % u odnosu na 2011. godinu.

Primeri indikatora (pokazatelja uspeha)

Nivoi ciljeva	Indikatori
<p>Opšti cilj Doprinos postizanju konsenzusa u Srbiji o EU i integracijama.</p>	<p>Potpisan Ugovor o stabilizaciji i pridruživanju</p>
<p>Specifični cilj(evi) Povećati podršku građana za EU integracije stvaranjem uslova za učešće u javnim debatama</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Povećana aktivnost medija u vezi EU integracija 2. Građani su više uključeni u debate 3. Državna administracija se konsultuje sa NVO o pitanjima koji se tiču EU 4. NVO su prisutniji i aktivniji u javnoj sferi kada se radi o pitanjima EU
<p>Rezultati 1. Povećano znanje i povećana svest o mogućnostima partnerstva između, NVO, javnih službi i medija o EU integracijama 2. Pokrenute inicijative za javni dijalog, razmenu informacija i najboljih praksi koje se odnose na EU integracije 3. NVO su osnažene da postanu partneri vlade u procesu pristupanja EU 4. Građani su bolje informisani i uključeni u javne debate o EU integracijama</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tri međunarodne, jednodnevne konferencije organizovane sa 105 učesnika 2. Organizovano šest javnih debata u šest gradova sa po 210 učesnika 3. Pripremljena tri radna dokumenta 4. Tri TV emisije u trajanju od po 30 minuta proizvedene i emitovane 5. Pripremljene, štampane i podeljene tri publikacije, svaka u tiražu od po 500 primeraka. 6. Organizovane su dve konferencije za štampu 7. Odštampano i podeljeno 6 brojeva časopisa MREŽA sa informacijama o projektu 8. Vebsajt GI se redovno ažurira sa odgovarajućim linkovima 9. Povećana medijska pokrivenost EU tematike

Sredstva/načini provere

Omogućavaju odgovore na pitanja: *“Kako i gde ćemo moći meriti/proveriti indikatore?”* *“Otkuda dolaze podaci za indikatore za praćenje projekta?”*. Određuju oblik u kojem će informacija biti dostupna (izveštaji, računi, zapisi, zvanična statistika...)

Sredstva provere su, dakle dokumenti, izveštaji i ostali izvori koji obezbeđuju informacije koje omogućavaju proveru indikatora. Istovremeno sa indikatorima treba odrediti i sredstva provere jer nam to pomaže da proverimo da li su indikatori zaista merljivi i korisni.

Primeri za sredstva provere

Pokazatelji uspeha (indikatori)	Izvori i sredstva provere
Potpisan Ugovor o stabilizaciji i pridruživanju	Ugovor o stabilizaciji i pridruživanju Medijske informacije
<ol style="list-style-type: none"> 1. Povećana aktivnost medija u vezi EU integracija 2. Građani su više uključeni u debate 3. Državna administracija se konsultuje sa NVO o pitanjima koji se tiču EU 4. NVO su prisutniji i aktivniji su i javnoj sferi kada se radi o pitanjima EU 	<p>Monitoring medija, uključujući TV, radio i novine</p> <p>Ispitivanje javnog mnjenja</p> <p>Službeni izveštaji, veb-sajt Vlade</p> <p>Bilteni i veb-sajtovi NVO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tri međunarodne, jednodnevne konferencije organizovane sa 105 učesnika 2. Organizovano šest javnih debata u šest gradova sa po 210 učesnika 3. Pripremljena tri radna dokumenta 4. Tri TV emisije u trajanju od po 30 minuta proizvedene i emitovane 5. Pripremljene, štampane i podeljene tri publikacije, svaka u tiražu od po 500 primeraka. 6. Organizovane su dve konferencije za štampu 7. Odštampano i podeljeno 6 brojeva časopisa MREŽA sa informacijama o projektu 8. Veb-sajt GI se redovno ažurira sa odgovarajućim linkovima 9. Povećana medijska pokrivenost EU tematike 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izveštaj o svakom događaju, uključujući evaluaciju 2. Zapisnici sa sastanaka tima za monitoring 3. Mesečni izveštaji o aktivnostima 4. Završni izveštaj sa evaluacijom projekta 5. Radni dokumenti, časopisi, izveštaji o distribuciji, veb-sajt na koji su postavljeni materijali 6. Proizvedeni TV programi koji su distribuirani i emitovani na nacionalnim i lokalnim TV kanalima 7. Pripremljeni i podeljeni materijali za medije 8. Pres kliping - članci i TV programi sa informacijama o projektu 9. Veb-sajt GI koji je redovno ažuriran podacima o projektu

Ostatak matrice treba dopuniti informacijama, tako što ćete na kraju prve kolone prepisati aktivnosti, onako kako su formulisane u vašem tekstu projekta. U nivou aktivnosti, u drugoj koloni, unose se sredstva potrebna za rad. Tu se praktično prepisuju nazivi pojedinačnih budžetskih linija iz Aneksa B; u treću kolonu se unose zbirne stavke iz međuzbirova, dok se u poslednjoj koloni navode preduslovi koji su potrebni da bi se projekat uopšte započeo. Sledi primer kompletne matrice logičkog okvira, a kao pomoć i ilustracija mogu vam poslužiti model u prilogu, te već odobreni projekti.

Opšti cilj	Logika intervencije	Objektivno merljivi indikatori uspeha	Izvori i načini verifikacije	Pretpostavke i rizici
Opšti cilj	Doprinos postizanju konsenzusa u Srbiji o EU integracijama	Potpisan Ugovor o stabilizaciji i pridruživanju	Ugovor o stabilizaciji i pridruživanju Medijske informacije	
Specifični cilj	Povećati podršku građana za EU integracije stvaranjem uslova za učešće u javnim debatama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Povećana aktivnost medija u vezi EU integracija 2. Građani su više uključeni u debate 3. Državna administracija se konsultuje sa NVO o pitanjima koji se tiču EU 4. NVO su prisutniji i aktivniji u javnoj sferi kada se radi o pitanjima EU 	<p>Monitoring medija, uključujući TV, radio i novine</p> <p>Ispitivanje javnog mnjenja Službeni izveštaji, veb-sajt Vlade</p> <p>Bliteni i veb-sajtovi NVO</p>	<p>Spremnost dela Vlade (političke elite unutar Vlade) da rade na postizanju cilja projekta</p> <p>Politička i ekonomska stabilnost tj. ishod budućeg rešenja za status Kosova i nestabilnost izazvana izborima</p> <p>Rizik da će političari u Srbiji povezati pitanje Kosova sa EU integracijama</p> <p>Rizik: Otpor kod dela građana Srbije da se angažuju, zbog opšte pasivnosti i zbog kampanje nacionalističkih partija protiv EU</p>
Očekivani rezultati	<ol style="list-style-type: none"> 1. Povećano znanje i povećana svest o mogućnostima partnerstva između, NVO, javnih službi i medija o EU integracijama 2. Pokrenute inicijative za javni dijalog, razmenu informacija i najboljih praksi koje se odnose na EU integracije 3. NVO su osnažene da postanu partneri vlade u procesu pristupanja EU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tri međunarodne, jednodnevne konferencije organizovane sa 105 učesnika 2. Organizovano šest javnih debata u šest gradova sa po 210 učesnika 3. Pripremljena tri radna dokumenta 4. Tri TV emisije u trajanju od po 30 minuta proizvedene i emitovane 5. Pripremljene, štampane i podeljene tri publikacije, svaka u tiražu od po 500 primeraka 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izveštaj o svakom događaju, uključujući evaluaciju 2. Zapisnici sa sastanaka tima za monitoring 3. Mesečni izveštaji o aktivnostima 4. Završni izveštaj sa evaluacijom projekta 5. Radni dokumenti, časopisi, izveštaji o distribuciji, veb-sajt na koji su postavljeni materijali 	<p>Koji spoljni uslovi moraju biti ispunjeni da bi rezultati bili ostvareni kako je planirano?</p> <p>Spremnost republičkih i lokalnih institucija i NVO da se uključe u dijalog</p> <p>Stabilna politička situacija</p>

Očekivani rezultati	Logika intervencije	Objektivno merljivi indikatori uspeha	Izvori i načini verifikacije	Pretpostavke i rizici
<p>Aktivnosti</p>	<p>1. Formiranje tima i upravljanje timom 2. Tri jednodnevne, tematske međunarodne konferencije 3. Šest javnih debata 4. Proizvodnja i emitovanje TV emisije - svaka po 30 minuta 5. Tri publikacije 6. Informisanje o aktivnostima i rezultatima projekta kroz medije: pres kit, časopis, veb-sajt 7. Monitoring i evaluacija</p>	<p>Sredstva * Tim od 5 osoba za koordinaciju projekta * Međunarodni i domaći eksperti * Dobro opremljena kancelarija * Putovanje na različite događaje * Kancelarijski materijal i materijal za konferencije * Iznajmljivanje prostora za događaje * Saradnja sa institucijama * Administrativno/ finansijsko osoblje</p>	<p>Koji su izvori informacija o napretku projekta? * Konstantan monitoring od strane projektnog tima za koordinaciju koji koristi različite forme izveštaja Troškovi 1. Ljudski resursi 2. Međunarodno i lokalno putovanje 3. Oprema i ostali inventar 4. Troškovi lokalne kancelarije 5. Ostali troškovi, usluge 6. Rezerva (ispod 5%) 7. Administrativni troškovi (manje od 7% od direktnih troškova)</p>	<p>Koji preduslovi treba da budu ispunjeni pre početka projekta? * Postojeće mreže i NVO su motivisane da učestvuju * Sposobnost tima za koordinaciju i eksperata da se slože i rade na osnovu zajedničkih vrednosti * Spremnost institucija za saradnju i podršku Koji uslovi, van direktne kontrole korisnika treba da budu ispunjeni da bi planirane aktivnosti bile realizovane? Ugovaranje i plaćanje od strane Ugovoračkog tela su izvršeni na vreme</p>
	<p>4. Građani su bolje informisani i uključeni u javne debate o EU integracijama</p>	<p>6. Organizovane su dve konferencije za štampu 7. Odstampano i podeljeno 6 brojeva časopisa MREŽA sa informacijama o projektu 8. Veb-sajt GI se redovno ažurira sa odgovarajućim linkovima 9. Povećana medijska pokrivenost EU tematike</p>	<p>6. Proizvedeni TV programi koji su distribuirani i emitovani na nacionalnim i lokalnim TV kanalima 7. Pripremljeni i podeljeni materijali za medije 8. Pres kliping - članci i TV programi sa informacijama o projektu 9. Veb-sajt GI koji je redovno ažuriran podacima o projektu</p>	

REČNIK POJMOVA

ACTION Akcija, projekat	Opšti pojam koji se koristi kao sinonim za reč „projekat“ odnosno „program“. Na primer, na samom početku formulara (verzija na engleskom jeziku), treba da navedete ukupne troškove vašeg projekta (koji se definiše kao „action“).
ACTIVITIES Aktivnosti	Akcije, odnosno posebni zadaci i mere koji treba da se preduzmu kako bi se postigli rezultati. Odgovaraju na pitanje KAKO planirate da ostvarite vaše rezultate.
APPLICANT Aplikant	Podnosilac predloga projekta.
ASSUMPTIONS Pretpostavke	Spoljni faktori koji mogu da utiču na tok ili uspeh projekta. To su događaji, uslovi, stanja i odluke koje su neophodne da bi projekat uspeo, ali su izvan direktne kontrole rukovodioca projekta. Nalaze se u četvrtoj koloni logičkog okvira i formulišu se kao pozitivni iskazi, npr. “Reforma obrazovanja je uspešno izvršena”. Ako se pretpostavke formulišu kao negativni iskazi, one tada postaju rizici.
BENEFICIARIES Korisnici	Korisnici su pojedinci, grupe i institucije koje od realizacije projekta ostvaruju neku (ličnu i/ili društvenu) dobit, odnosno pozitivnu promenu. Korisnici se dele na: (a) ciljne grupe i entitete obuhvaćene problemom, a kojima se projekat bavi i na koje su usmerene glavne projektne aktivnosti (b) finalne (krajnje) korisnike - ciljne grupe koje dugoročno stižu korist od projekta, na nivou društva ili šireg sektora
COSTS Troškovi	Troškovi su pretvaranje svih identifikovanih resursa u finansijska sredstva.
EVALUATION Evaluacija	Evaluacija je periodično ocenjivanje efikasnosti, efektivnosti, uticaja, održivosti i značaja projekta u kontekstu postavljenih ciljeva. Polazna osnova evaluacije jesu unapred postavljeni indikatori uz pomoć kojih se meri promena u odnosu na utvrđeno početno stanje. Može biti interna (sprovodi je projektni tim) i eksterna (sprovodi je nezavisni stručnjak ili organizacija). Sprovodi se kao objektivna procena postignutog u odnosu na ciljeve, rezultate, aktivnosti i korišćena sredstva, kako bi se iz svega naučilo nešto od koristi za dalji rad.
GRANT Grant	Nepovratna materijalna (finansijska) sredstva koje donator daje korisniku radi realizacije određenog projekta. Ova sredstva se daju bez obaveze vraćanja glavnice i kamate, pod uslovom da se namenski koriste.

IMPACT Uticaj	Efekti projekta na šire okruženje i doprinos projekta širim sektoralnim ciljevima, predstavljenim u opštim ciljevima projekta.
INPUTS Ulazna sredstva	Vidi pod "Means".
INTERVENTION LOGIC Logika intervencije	Strategija koja je u osnovi projekta. To je opis projekta pomoću četiri nivoa ciljeva ili tzv. hijerarhije ciljeva (opšti cilj, specifični cilj, rezultati i aktivnosti) koji su predstavljeni u prvoj koloni matrice logičkog okvira.
LOCAL OWNERSHIP Lokalno vlasništvo	Ishodi i koristi projekta koji su priznati od strane aktera i lokalne zajednice. Svi oni se osećaju uključenim u proces i dele dobit.
LOGFRAME (matrix) Matrica logičkog okvira	Matrica u kojoj su predstavljene: logička intervencija projekta, pretpostavke i indikatori koje je moguće objektivno verifikovati, kao i izvori verifikacije.
MEANS Sredstva	Materijalna i druga sredstva/resursi (često se koristi izraz "inputs") koja su neophodna za realizaciju planiranih aktivnosti i postizanje ciljeva projekta.
METHODOLOGY Metodologija	Opis pristupa koji podnosilac projekta želi da upotrebi kako bi postigao ciljeve. Metodologijom se detaljno opisuje kako će podnosilac postupati. Metodologiju čine zajedno: pristup ciljnoj grupi i problemu kao i principi i metode za koje se smatra da će doprineti ostvarenju projektnih ciljeva. Detaljan opis projektnih aktivnosti se zasniva na metodologiji.
MONITORING Monitoring	Sistematsko i kontinuirano prikupljanje, analiza i korišćenje informacija radi upravljanja projektnim ciklusom i donošenja odluka.
MULTIPLIER EFFECTS Umnožavanje efekata	Ishodi projekata će biti ponovljeni, umnoženi i prošireni nakon završetka spoljne podrške.
OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS Pokazatelji (indikatori) koji se mogu objektivno verifikovati	Kvantitativni i kvalitativni indikatori/pokazatelji koji ukazuju da li su postignuti rezultati, specifični ciljevi i opšti ciljevi vašeg projekta, a koji se taksativno navode i u matrici logičkog okvira. Indikatori (pokazatelji uspešnosti) su neophodni da bi se uspostavio sistem praćenja napretka projekta (monitoring), i da bi se sprovela evaluacija projekta.
OUTPUTS Proizvodi/usluge (konkretni rezultati)	Konkretni proizvodi i usluge uspešno izvršenih aktivnosti.

OVERALL OBJECTIVES/ GOAL Opšti ciljevi	Objašnjavaju zašto je projekat važan za društvo, u smislu dugoročne koristi za krajnje korisnike i šire koristi za druge grupe. Takođe pomažu da se shvati kako se projekat uklapa u regionalnu politiku date vlade ili organizacije ili politiku EU. Opšti ciljevi se ne postižu samo kroz projekat (koji daje samo određen doprinos), već je potrebna saradnja drugih programa i projekata.
PLAN OF ACTION Plan aktivnosti	Gantogram ili tabela koja prikazuje vreme, redosled i trajanje aktivnosti projekta, odgovornu organizaciju ili osobu za sprovođenje pojedinih aktivnosti i resurse za svaku pojedinu aktivnost. Koristi se u toku monitoringa kao i za preciznu izradu budžeta.
PROGRAMME Program	Može imati različito značenje: (a) grupa srodnih projekata usmerenih ka postizanju zajedničkog opšteg cilja; (b) područje delovanja neke organizacije kroz niz sistematizovanih i logički povezanih projekata. Programom se ostvaruje vizija i misija organizacije.
PROJECT Projekat	Projekat je niz aktivnosti planiranih radi postizanja određenih ciljeva u okviru datog budžeta i u određenom vremenskom periodu. U Aneksu A ćete naići ina izraz „action“, kao sinonim za projekat.
RELEVANCE Relevantnost	Prilagođenost ciljeva projekta stvarnim problemima, potrebama i prioritetima ciljne grupe i korisnika kao i političkog i drugog okruženja u kome se projekat realizuje.
RESOURCES Resursi	Sve što pojedinci ili organizacije poseduju. Resursi mogu biti materijalni (kancelarije, oprema, vozila i sl.), kao i nematerijalni (znanje, iskustvo i sl.)
RESULTS Rezultati	Promene koje nastaju kao posledica uspešno izvršenih aktivnosti. Kombinacijom više rezultata postiže se cilj projekta. Neki donatori umesto “results” koriste “outputs”, mada se u formularima EU pravi razlika. Rezultati se iskazuju korišćenjem prošlog svršenog vremena.
RISKS Rizici	Vidi i pod “Assumptions”. Rizici su spoljni faktori i događaji koji mogu nepovoljno da utiču na tok i uspešnost projekta, s tim da nismo sigurni da li će se desiti. Formulisu se kao negativni iskazi, kao npr: ”Neuspešna reforma obrazovanja”

SOURCE OF VERIFICATION Izvori verifikacije	<p>Nalaze se u trećoj koloni logičkog okvira i ukazuju na to, gde i u kom obliku mogu da se pronađu informacije (dokumenta, materijalni dokazi) o ostvarenju rezultata, opštih i specifičnih ciljeva projekta (opisanih u indikatorima koji se mogu objektivno verifikovati). Poželjno je uključiti podatke o metodama prikupljanja informacija kao i o učestalosti prikupljanja. Izvore verifikacije ćete pomenuti i kod izrade vašeg plana evaluacije.</p>
SPECIFIC OBJECTIVE Specifičan cilj	<p>Ponekad se naziva i svrha projekta (Project purpose). To je centralni cilj projekta kojim se rešava ključni problem. Specifični cilj treba definisati kao održivu dobit za ciljne grupe, a u okviru ciljnih grupa izraziti jednaku dobit za muškarce i žene. Projekat bi trebao da ima samo jedan specifičan cilj, ali se kod kompleksnijih projekata može definisati više ciljeva – po jedan za svaku komponentu projekta.</p>
SUSTAINABILITY Održivost	<p>Verovatnoća da će se nastaviti koristi od projekta i nakon završetka spoljne podrške. Ključni faktori održivosti projekta su: uključenost korisnika, kvalitet upravljanja, ravnopravnost polova, ekonomski i finansijski kapaciteti, politička i institucionalna podrška, prilagođenost okruženju itd.</p>
TARGET GROUP Ciljna grupa	<p>Grupe/entiteti na koje će projekat pozitivno uticati na nivou specifičnog cilja, za čiju korist će projekt raditi i sa kojima će se u projektu tesno saradivati.</p>

LITERATURA I KORIŠĆENI IZVORI

- IPA - Instrument za pretpristupnu pomoć EU 2007-2013; Autori: Ivan Knežević, Ognjen Mirić, Mirjana Lazović, Andrija Pejović; Izdavači: Fond za otvoreno društvo, Kneginje Ljubice 14, Beograd www.fosserbia.org; Evropski pokret u Srbiji, Kralja Milana 31, Beograd www.emins.org; drugo dopunjeno izdanje, 2009.
- Priručnik za Pripremu Projekata, CBIB – Prekogranična izgradnja institucija, Projekat finansiran od strane EU
- Vodič za pripremu projekata prema procedurama Evropske komisije i Evropske Agencije za rekonstrukciju, prvo izdanje, EXCHANGE Program, Stalna konferencija gradova i opština
- Vodič za pripremu projekata prema procedurama Evropske komisije, Savez samostalnih sindikata Srbije, autorke Ana Bu i Dubravka Velat
- Project Cycle Management Guidelines, EU 2004, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm
- „Pristup putem logičkog okvira (LFA), Priručnik za planiranje usmereno na ciljeve“, Sajt Građanskih inicijativa, 29. broj časopisa MREŽA, <http://www.gradjanske.org/page/civilSocietyDevelopment/sr/center/bulletinNetwork.html> (Prevod i adaptacija NORAD publikacije)
- Websajt Programa JAČANJE DIJALOGA IZMEĐU ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA SRBIJE I EU, <http://www.dijalog.org.rs/>
- Delegacija Evropske Unije u Srbiji, www.europa.rs
- Informacije o IPA programima: http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/instrument-preaccession_en.htm
- Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije, <http://www.seio.gov.rs>
- Opšte informacije o konkursima namenjenim civilnom društvu, websajt Građanskih inicijativa www.gradjanske.org