



This project is funded
by the European Union



Razvoj i upravljanje projektima finansiranim iz sredstava EU



Ova publikacija je nastala uz pomoć Evropske unije. TACSO projekat je jedini odgovoran za sadržaj publikacije i ona ni u kom pogledu ne predstavlja stav Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika je javan i može biti besplatno distribuiran u nekomercijalne svrhe. Ukoliko odaberete da koristite ovaj materijal, molimo vas da navedete TACSO kao izvor i da navedete internet stranicu sa koje je material preuzet. Ukoliko reprodukujete tekst priručnika, navedite originalne autore i njihove organizacije.



Izdavač: Tehnička podrška organizacijama civilnog društva
TACSO regionalna kancelarija
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna i Hercegovina
www.tacso.org

Za izdavača: Emina Abrahamsdotter
Regionalni koordinator treninga

Autori: Simon Forrester, Eurasia Social Change Collective
Irem Sunar, Eurasia Social Change Collective

Prevod: Marijana Mikalački

Lektura i korektura: Lidija Paradinović

Dizajn: Šejla Dizdarević, digITarija

Štampa:

Tiraž:

Datum: 2011

TACSO projekat sprovodi konzorcijum koji predvodi SIPU International, a koji čine sledeće organizacije:

Švedski institut za javnu administraciju – SIPU International
www.sipuinternational.se

Centar za promociju civilnog društva
www.civilnodrustvo.ba

Fondacija za razvoj ljudskih resursa
www.ikgv.org

Fondacija za podršku lokalne demokratije
www.frdl.org.pl

Partnerska fondacija za lokalni razvoj
www.fpdl.ro

Zahvaljujemo se

Veoma smo zahvalni svim organizacijama civilnog društva sa zapadnog Balkana i iz Turske koje su doprinele obogaćivanju ovog priručnika tako što su podelile svoja znanja i iskustvo sa nama.

Akademija za obuku & tehničku podršku (ATTA)

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.atta-ks.org, info@atta-ks.org

+37744155323

Britanska privredna i industrijska komora u Albaniji (ABCCI)

Albanija

www.abcci.com, info@abcci.com

+35542341020

Albanski Helsinški komitet (AHC)

Albanija

www.ahc.org.al, office@ahc.org.al

+ 35542233671

Asocijacija za unapređenje svesti potrošača (TUBIDER)

Turska

www.tubider.com, info@tubider.com

+90216449262629

Plavi svijet – Institut za istraživanje i zaštitu mora

Hrvatska

www.blue-world.org, info@blue-world.org

+38551604666

Gradsko veće grada Burse

Turska

bursakentkonseyi.org,

bursa@bursakentkonseyi.org.tr,

bursakentkonseyi@bursa.bel.tr

+90 224 270 82 70-71

Çanakkale Bilim, Sanat ve Kültür Etkinlikleri Derneği (Kanakale asocijacija nauke, umetnosti i kulturnih aktivnosti)

Turska

cabisak.blogspot.com/2007/06/abisak-anakkale-bilim-sanat-ve-kltr.html,

etufan@yahoo.com

+905358899425

Katolički servis za pomoć/Mreža za izgradnju mira

Bosna i Hercegovina

www.mreza-mira.net, gbubalo@eme.crs.org,

info@mreza-mira.net

+38733617573

Centar za politiku i zagovaranje

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.qpa-kosova.org, info@qpa-kosova.org

+37738226530

Centar za zaštitu žrtava i sprečavanje trgovine ljudima (PVPT Center) (PVPT Center)

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.pvptcenter.net, pvpt.ngo@gmail.com

+37738609140

Centar za ruralni razvoj

Srbija

www.ruralcentar.org.rs,

ruralcentar@gmail.com

+38123082715

Program građanskih prava - Kosovo (CRP/K)

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.crpkosovo.org, crp@crpkosovo.org

+38138243610/611

Centar za razvoj civilnog društva, Korca (CSDC KORCA)

Albanija

csdckor@icc-al.org

+35582244183

Koalicija Svi za poštena suđenja

Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

www.all4fairtrials.org.mk,

contact@all4fairtrials.org.mk

+38923215263

Durmish Aslano

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

nexhipmenkeshe@gmail.com

+37744301561

Ekološko udruženje "Avalon"

Srbija

www.avalon.org.rs, avalon1@open.telekom.rs

+381638347095

HANDICAP KOSOVA

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

z_arsye@hotmail.com

+37744249822

Udruženje osoba sa invaliditetom Kosova

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.hdpk.info, gimi_mda@yahoo.com

+37744377377

Inicijativa Kosovare për Stabilitet (Kosovska inicijativa za stabilnost) - IKS

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.iksweb.org, info@iksweb.org

+ 38138222321

INFORMO

Hrvatska

www.informo.hr, info@informo.hr

+38552512318

Kosovska fondacija civilnog društva (KCSF)

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.kcsfoundation.org,office@kcsfoundation.org

+38138248636

Kosovski rehabilitacioni centar za žrtve mučenja

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.krct.org, feride.rushiti@krct.org

+38138243707

KYDD "Çeşme"

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

akera71@hotmail.com

+37744367147

OCD Medica Kosova

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

medicam_kosova@yahoo.com

+381390321139

Mozaik - Fondacija za razvoj zajednica

Bosna i Hercegovina

www.mozaik.ba, info@mozaik.ba

+38733265290

Nacionalni centar izviđača Kosova

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.qnvk.org,nationalscoutcenterkosov@yahoo.com

+3864969668

OCD "Zana" Klina

Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244/99

www.ngo-zana.org, info@ngo-zana.org, tahire.gashi@ngo-zana.org

+381(0) 39 470 249

Organizacija za građanske inicijative - OGI

Hrvatska

www.ogi.hr, ogi2@si.t-com.hr

+38522888606

Resursni centar za razvoj "ALFA"

Srbija

www.rcalfa.org, office@rcalfa.org

+38121467912

Tabita Fondacija

Albanija

www.tabita-al.org, tabitaoffice@tabita-al.org

+35582253884

Fondacija trećeg sektora Turske (TUSEV)

Turska

www.tusev.org.tr, info@tusev.org.tr

+902122438307

Udruga Suncokret - Pula

Hrvatska

www.suncokret.hr, pula@suncokret.hr

+38552505344

Une, Gruaja (Ja, žena)

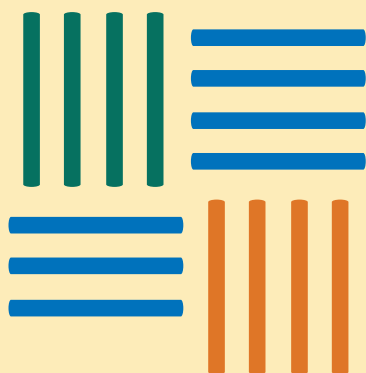
Albanija

www.unegruaja.org, une_gruaja@yahoo.com

+35583222140

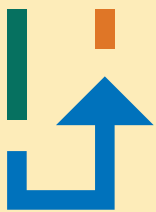


**Razvoj i upravljanje
projektima finansiranim
iz sredstava EU**



SADRŽAJ

Predgovor	12
Pregled izvora EU sredstava za organizacije civilnog društva	14
Uvod	15
Sagledavanje podrške EU za vašu zemlju	21
Pisanje i sprovođenje projekata finansiranih od strane EU	36
Prepoznavanje mogućnosti za finansiranje aktivnosti vaše organizacije iz EU sredstava	37
Stvaranje efektivnih partnerstava za projekte	46
Priprema uspešnog predloga projekta	53
Kako proći evaluaciju	64
Upravljanje projektom finansiranim iz granta EU	71
Praćenje pridržavanja pravila i izveštavanje o potrošnji EU sredstava	76
Set alata za razvoj i upravljanje projektima finansiranim iz sredstava EU	80
Korišćenje seta alata	81
Set alata	83
Rečnik ključnih izraza	116
Linkovi i materijali za dalje čitanje	119



Predgovor

PREDGOVOR

SA aktivnostima koje su u toku u osam zemalja na zapadnom Balkanu, zajedno sa Turskom, Projekat tehničke podrške organizacijama civilnog društva TACSO, pruža podršku i mogućnosti za razvoj snažnog i uticajnog sektora civilnog društva. Ovo ulaganje u civilno društvo je bazirano na uverenju da u kontekstu pripadnosti Evropskoj uniji tekući politički, ekonomski i socijalni procesi zahtevaju angažovano i funkcionalno civilno društvo kao važan preduslov demokratskog razvoja.

Važan element TACSO projekta je razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva, čiji je osnovni cilj povećanje kapaciteta predstavnika OCD u okviru nekoliko ključnih oblasti, kroz pružanje novih saznanja o savremenim metodologijama i tehnikama, praktičnih znanja, i mogućnosti razmene istih.

Tokom proleća 2010. TACSO je implementirao pet regionalnih trening programa u kojima su učestvovali predstavnici iskusnih i dobro uspostavljenih organizacija civilnog društva. Nakon uspešnog završetka obuka i u cilju daljeg jačanja kapaciteta OCD, TACSO je odlučio da napravi pet priručnika:

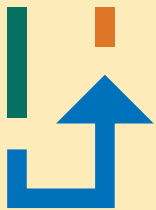
- Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima;
- Upravljanje OCD – praktični alati za analizu organizacionog razvoja;
- *Razvoj i upravljanje projektima finansiranim od strane EU;*
- Zastupanje i lobiranje za socijalne promene;
- Učešće građana u procesu donošenja odluka.

Svrha ovog priručnika, nazvanog Razvoj i upravljanje projektima finansiranim od strane EU, je da poveća unutrašnje kapacitete OCD u oblasti pisanja i sprovođenja projekata finansiranih iz EU sredstava.

Iskreno se nadamo da će vam priručnik biti koristan u daljem radu.

Palle Westergaard

Vođa tima



Pregled izvora EU sredstava za OCD

Uvod

Dobrodošli!

Evropska unija zasnovana je na principima slobode, demokratije, poštovanja ljudskih prava i fundamentalnih sloboda, i vladavine zakona. Među ovim fundamentalnim slobodama nalazi se i pravo građana da formiraju udruženja koja streme ka zajedničkom cilju, i koja poštuju gorenavedene principe. Građani takođe imaju pravo da aktivno učestvuju u društvu, i da budu uključeni u političke partije i sindikate. Organizacije civilnog društva (OCD) su, dakle, važan element Evropske unije, i kao takve predstavljaju sve značajniji kanal za finansijska ulaganja EU. Međutim, pojedinačnim organizacijama može predstavljati veliki izazov da razumeju kako se donose odluke unutar institucija EU vezano za finansijska ulaganja, i kako je moguće uspešno aplicirati za dodelu EU sredstava. Zapravo, mnogim organizacijama ovaj izazov deluje kao nerešiva misterija, a za organizacije iz regiona zapadnog Balkana i Turske, iako su one i geografski i u smislu sve izglednijeg ulaska njihovih zemalja u EU relativno blizu Evropskoj uniji, proces finansiranja iz EU sredstava često se čini mističnim i ponekad veoma frustrirajućim.



Sastavili smo ovaj vodič u nadi da će on pomoći u osvetljavanju i razjašnjenju ovog procesa. Vodič i Set alata koji se nalazi na njegovom kraju namenjeni su pomaganju OCD iz regiona zapadnog Balkana i Turske da razumeju proces pristupa i kasnijeg uspešnog rukovođenja sredstvima EU. Ovo nije sveobuhvatna lista svih postojećih izvora EU sredstava, niti može garantovati uspešnost pri podnošenju predloga projekata finansiranih iz EU sredstava. Njegova je svrha da ukaže organizacijama kako mogu postati efikasnije i efektivnije u pristupanju i rukovođenju sredstvima EU.

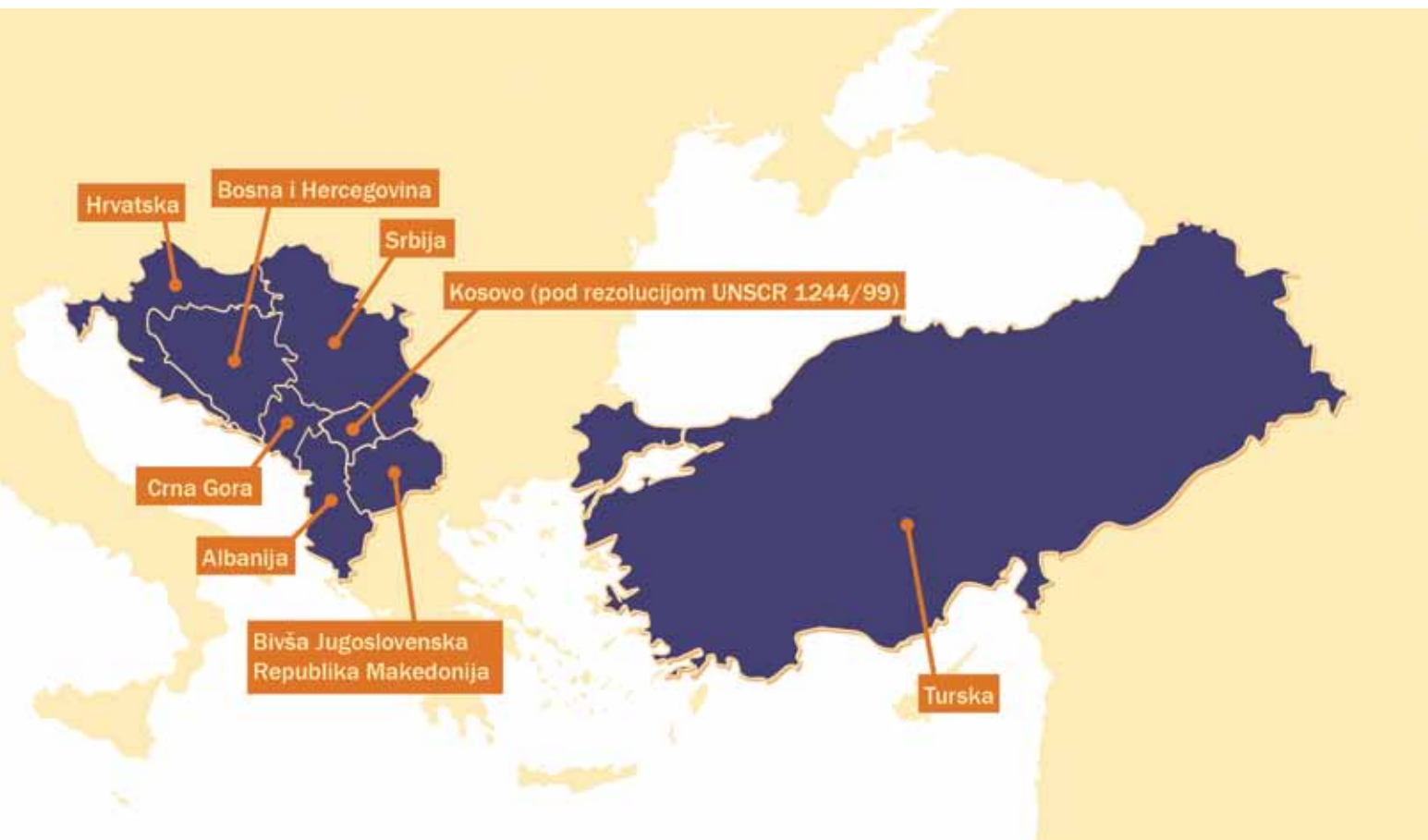
Vodič se sastoji iz tri dela: prvi je ovaj uvod koji objašnjava prirodu EU finansiranja i navodi specifične mogućnosti dostupne organizacijama u regionu. Drugi deo opisuje kako organizacije mogu naći svoj put od samog početka procesa, kroz pronalaženje mogućnosti za finansiranje, do samog kraja, kada već podnose izveštaje o potrošenim sredstvima. Treći deo sadrži Set alata koji mogu biti od pomoći u ovom procesu, uz kratko objašnjenje o njihovoj upotrebi, i konačno na kraju rečnik korišćenih izraza i listu referentnih materijala za dalje čitanje.

I vodič i Set alata napravljeni su sa namerom da budu korišćeni bilo kao sredstva za samostalno učenje bilo u kontekstu formalne obuke na ovu temu. Zato bi svako ko radi ili volontira u nekoj organizaciji trebalo bez bojazni da pristupi ovom tekstu. Tekst takođe navodi veliki broj konkretnih primera i stvarnih iskustava organizacija iz regiona, kao i podatke o izvorima detaljnijih informacija na različite teme, tako da se nadamo da će svaki čitalac ili čitateljka osetiti inspiraciju i samopouzdanje da nakon čitanja vodiča nastave dalje i odaberu pravac za koji veruju da najbolje odgovara njihovoj organizaciji.

Sredstva EU i organizacije civilnog društva u regionu zapadnog Balkana i Turske

Organizacije civilnog društva u regionu zapadnog Balkana i Turske mogu pristupiti sredstvima EU na tri različita načina. Prvi, i daleko najveći u smislu količine sredstava koja se kroz njih dodeljuju, jesu svi programi koji pripadaju Instrumentu predpristupne pomoći (IPA). Drugi način je kroz programe Zajednice u kojima učestvuju određene zemlje regiona zapadnog Balkana i Turske, a treći set mogućnosti za pristup sredstvima jeste kroz tematske programe kojima rukovodi Generalni direktorat EU za saradnju i razvoj (Europe Aid). Detalji vezano za ova tri mehanizma dati su niže u tekstu pod naslovom '**Različiti instrumenti finansiranja**'.

Za celokupni region, svi ovi mehanizmi imaju određene zajedničke elemente. Ovo je posebno tačno u slučaju finansiranja kroz IPA sredstva, i predstavlja glavni razlog zašto je ovaj vodič sastavljen posebno za podršku organizacijama civilnog društva na zapadnom Balkanu i u Turskoj. Unutar ovog regiona nalazi se osam zemalja koje su sve, na ovaj ili onaj način, na formalnom putu prema priključenju Evropskoj uniji. Neke od njih su već prepoznate od strane EU kao zvanične zemlje kandidati, a druge su trenutno u statusu zemalja potencijalnih kandidata. Zemlje ovog regiona su: Albanija, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Kosovo (pod rezolucijom UNSCR 1244/99), Srbija, i Turska.



Pored zajedničkih regionalnih elemenata, OCD u svakoj od osam zemalja mogu pronaći u ovom vodiču različite mogućnosti specifične za njihovu zemlju, finansirane kako iz IPA sredstava tako i iz nekih programa Zajednice. Glavni tematski programi kojima rukovodi Europe Aid a koji su operativni u regionu - Instrument evropskog susedstva i partnerstva (European Neighbourhood and Partnership Instrument - ENPI) i Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (European Instrument for Democracy and Human Rights - EIDHR), takođe imaju neke karakteristike koje se razlikuju od zemlje do zemlje.

Nevezano za to na koji način se određenim sredstvima rukovodi, svim investicijama EU načinjenim izvan granica Evropske unije mora biti upravljano u skladu sa veoma preciznim setom pravila. Ova pravila često se skraćeno nazivaju 'PRAG' (**Praktični vodič kroz procedure ugovaranja za spoljne akcije EU - Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions**)¹ i veoma je važno za OCD da razumeju osnovne principe na kojima su ova pravila zasnovana, kao i da umeju da ih koriste kao resurs i izvor informacija. Kako biste bolje razumeli ova pravila i načine koje EU koristi kako bi isplaćivala i administrativno pratila finansijska sredstva, pogledajte poglavlje pod naslovom '**Ključni koncepti, i kako EU upravlja podrškom**'. OCD takođe treba da razumeju osnovni koncept pojma 'granta', i kako da uspešno ispune aplikacioni formular za dodelu granta, a da bi to bile u stanju da učine moraju umeti da osmišljavaju i sprovode aktivnosti u formi projekta.

Iako je PRAG vodič univerzalni set pravila, među tri glavne opcije kroz koje OCD iz osam zemalja regiona mogu pristupiti sredstvima postoji veći broj različitih rukovodilačkih i institucionalnih mehanizama. U većini zemalja sa statusom kandidata, IPA sredstvima dostupnim za korišćenje od strane OCD upravljaju javne institucije na nacionalnom nivou; dok u zemljama sa statusom potencijalnih kandidata IPA sredstvima još uvek direktno upravlja sama Evropska unija, kroz odgovarajuće Direkorate EU u Briselu. Kako biste bolje shvatili različite mehanizme koji su na snazi u svakoj od osam zemalja, možete pogledati poglavlje ovog vodiča pod naslovom 'Sredstva EU u vašoj zemlji', i koristiti ga kao početnu tačku za dalja istraživanja.



¹ Najnovija verzija PRAG vodiča izdata je u novembru 2010 godine

Ključni izazovi za organizacije

U poglavlju dobrodošlice na početku ovog vodiča objasnili smo da je njegova svrha da pomogne organizacijama u otklanjanju vela misterije koji prekriva proces pristupa i rukovođenja sredstvima EU. Razumevanje ovog procesa u velikom delu zavisi od toga da li organizacija koja mu pristupa poseduje određeni set veština, kao što je jasno iznela Ivana Koprivica, predstavница jedne OCD iz Srbije i iskusan OCD trener:

“Zvanični zahtevi EU jesu obimni, i procedure su zaista zahtevne. Ali to je veština kao i svaka druga. Prvi put je teško, ali kada shvatite logiku i sistem pisanja predloga projekata, svaki sledeći put postaje sve lakši. Takođe treba odmah imati u vidu da će vam za pisanje kvalitetnog, dobro istraženog projekta biti potrebno najmanje dva meseca – šest meseci ukoliko ste početnik”.

U okviru ovog vodiča definisali smo šest ključnih izazova sa kojima se OCD suočavaju, i u skladu sa njima smo ponudili načine na koje organizacije mogu razviti svoje veštine i povećati svoja znanja, kako bi bile u stanju da uspešno prevaziđu ove izazove. Pomenuti izazovi su:

- **Pronalaženje mogućnosti za finansiranje iz EU sredstava koje su primerene** veličini, statusu i misiji vaše organizacije, i koje mogu biti blagovremeno otkrivene. Nažalost mnoge OCD su slabo obaveštene o mogućnostima finansiranja i zbog toga se dešava da ih ili u potpunosti propuste, pošto su uvek vremenski ograničene, ili podnose predloge projekata koji zbog nekog razloga budu procenjeni od strane EU kao neprihvatljivi. Takođe se veoma često dešava da OCD veoma kasno saznaju za određenu mogućnost finansiranja, pa nisu u poziciji da naprave dobar predlog projekta, ili podnose predloge projekata čiji ciljevi ne ulaze u opseg njihove misije i oblasti delovanja.
- **Razvijanje efektivnih partnerstava za saradnju na projektima.** Sve češće, jedan od kriterijuma prihvatljivosti za mogućnosti finansiranja iz sredstava EU jeste da organizacija mora podneti predlog projekta u partnerstvu sa bar još jednom organizacijom. Često kriterijumi traže da se partnerska organizacija nalazi u nekoj od zemalja članica EU, u nekoj od zemalja kandidata za članstvo u EU, ili na nekoj drugoj geografski određenoj lokaciji. Uspostavljanje partnerstava sa drugim organizacijama u svrhu zajedničkog sprovođenja projekta težak je zadatak za mnoge OCD, posebno ukoliko se partner nalazi u drugoj zemlji. OCD imaju problema da pronađu odgovarajuće partnere, i često formiraju partnerstva sa malo pripreme, i slabim međusobnim razumevanjem.
- **Priprema predloga projekata** koji su konkretni, uverljivi, i dobro predstavljeni, predstavlja univerzalni izazov za OCD, posebno za manje organizacije i one koje nisu navikle na rad na projektima. Većina sredstava koja EU stavlja na raspolaganje organizacijama dostupna je u formi grantova za podršku pojedinačnim projektima, i neophodno je da OCD umeju da sprovedu uverljivu analizu problema i formulišu dizajn svojih projekata koristeći Logičke okvire. Bez ovih veština OCD neće biti u stanju da predstave svoje predloge u formatu koji je u skladu sa zahtevima EU.

- **Prevazilaženje konkurencije**, obzirom da EU uglavnom omogućava pristup sredstvima za OCD u ograničenim okvirima koji zahtevaju međusobno takmičenje. To znači da se sredstva dodeljuju samo onim organizacijama koje podnose aplikacije koje ne samo ispunjavaju sve kriterijume prihvatljivosti, već su i ocenjene kao objektivno najkvalitetnije. Zbog toga, nažalost, mnoge organizacije nisu u stanju da dođu do EU sredstava, bilo zato što podnose aplikacije koje ne ispunjavaju sve navedene kriterijume prihvatljivosti, bilo zato što su njihovi predlozi projekata slabog kvaliteta. Kako bi prevazišle ovaj problem, OCD moraju da nauče kako da učine svoje projektne aplikacije što konkurentnijim, a jedan od načina za postizanje ovog cilja jeste bolje razumevanje načina na koji EU ocenjuje podnesene predloge projekata.
- **Efektivno rukovođenje projektima** i posedovanje kapaciteta za odgovarajuće upravljanje sredstvima EU je još jedan set veština koje OCD moraju da imaju. Veoma često, OCD zapošljavaju osoblje specifično za rad na određenom projektu, i zato se često desi da se u samoj organizaciji ne zadržava dovoljna količina iskustva vezano za rukovođenje projektima finansiranim od strane EU, uz praćenje EU procedura i primenu međunarodno prihvaćenih dobrih praksi. Pravljenje grešaka u rukovođenju projektom može biti veoma skupo za organizaciju, i može uneti značajnu nestabilnost u manje organizacije.
- **Izveštavanje o korišćenju EU sredstava** i osiguravanje da su ispraćene sve propisane EU procedure takođe čini deo rukovođenja projektom, kao što je upravo navedeno. Međutim, ovde ga navodimo kao odvojen izazov, pošto organizacijama često nedostaju potrebni kapaciteti za obezbeđivanje kvaliteta finansijskog rukovođenja i izveštavanja koji EU zahteva, i mnogim organizacijama se desi da im ove obaveze postanu pretežak teret. Međutim, ukoliko organizacija prati dobre i jednostavne savete vezano za finansijsko rukovođenje, iskustvo izveštavanja vezano za potrošnju EU sredstava može značajno osnažiti njene dugoročne kapacitete za transparentnost i odgovornost.



Regionalni trening na temu 'Razvoj i rukovođenje EU projektima', Turska, 2010 godina

Kako ovaj vodič i set alata mogu da vam pomognu

Ovaj vodič i Set alata priložen uz njega osmišljeni su da pomognu svim tipovima OCD koje rade u osam zemalja regiona zapadnog Balkana i Turske kako bi efektivnije pristupale i rukovodile EU sredstvima. Ova pomoć nudi se u više oblika, kroz:

- Pružanje informacija i saveta koji će ojačati znanje OCD i njihovo razumevanje procesa kroz koje EU donosi odluke o dodeli sredstava – zapamtite da se programi i prioriteti koji vode ulaganja EU sredstava mogu menjati iz godine u godinu, tako da je veoma važno da OCD znaju kako da pronalaze najažurnije informacije o mogućnostima finansiranja, i da redovno vrše pretrage kojima će otkrivati nove mogućnosti.
- Ukazivanje na mogućnosti za usavršavanje veština u oblasti razvoja projektnih predloga, građenja partnerstava, i podnošenja projektnih aplikacija visokog kvaliteta, kao i davanje dodatnih saveta vezano za rukovođenje i izveštavanje o finansijskim aspektima EU projekata.
- Predstavljanje kompleta alata koji mogu biti korišćeni u mnogobrojnim edukativnim aktivnostima za rukovodioce i osoblje organizacija, kao i lokalne trenere i konsultante koji su zainteresovani za izgradnju kapaciteta za pristup i upravljanje sredstvima EU.
- Omogućavanje pristupa različitim pravilnicima i modelima formulara vezanim za projektne aplikacije za EU sredstva, kao i linkovima koji pružaju dalje informacije vezano za finansiranje OCD u regionu zapadnog Balkana i Turske od strane Evropske unije.



Okrugli sto u Srbiji za temu 'Mediji i OCD – izazovi i mogućnosti', 2010 godina

SAGLEDAVANJE PODRŠKE EU ZA VAŠU ZEMLJU

Ključni koncepti, i kako EU upravlja podrškom

Evropska unija raspodeljuje svoja spoljna finansijska sredstva na više načina: kroz pojedinačne projekte, kroz sektorski pristup ili kroz budžetsku podršku vladama država primalaca. 'Projektni pristup' posebno se mnogo koristi za podržavanje inicijativa izvan javnog sektora, kao što su inicijative civilnog društva ili privatnog sektora. Zato je suštinski važno za organizacije da razumeju značenje koncepta 'projekta', i da imaju kapacitete da osmišljavaju i sprovode projekte. (Pogledajte poglavlje pod nazivom 'Priprema uspešnog predloga projekta')

Postoji više različitih definicija koncepta projekta, ali korisna početna tačka je definicija koju koristi sam Vodič kroz upravljanje projektnim ciklusom izdat od strane Evropske Komisije:

Definicija projekta: 'serija aktivnosti koje se sprovode kako bi dovele do ostvarivanja jasno navedenih ciljeva u okviru određenog vremenskog perioda i koristeći određenu količinu finansijskih sredstava. Projekat bi takođe trebalo da ima:

- Jasno definisane zainteresovane strane, uključujući primarnu ciljnu grupu i krajnje korisnike;
- Jasno definisane mehanizme koordinacije, rukovođenja i finansiranja;
- Sistem praćenja i evaluacije koji će biti podrška upravljanju radom; i
- Odgovarajući nivo finansijske i ekonomske analize, koja ukazuje da će koristi projekta prevazići njegove troškove.'

Razvojni projekti su jedan način jasnog definisanja i upravljanja procesom investiranja sredstava i procesima promena. Projekti mogu biti veoma različiti u svojim ciljevima, opsegu i dometu. Manji projekti mogu zahtevati skromne finansijske resurse i samo nekoliko meseci izvođenja, dok veliki projekti mogu obuhvatati više miliona evra i trajati dug niz godina.



EU Vodič kroz upravljanje projektnim ciklusom

1992. godine Evropska Komisija usvojila je “upravljanje projektnim ciklusom” (Project Cycle Management - PCM) kao svoj osnovni set alata za osmišljavanje i upravljanje projektima (bazirano na pristupu Logičkog okvira), i prvi Vodič kroz upravljanje projektnim ciklusom sastavljen je 1993. godine. Ovaj dokument je vremenom ažuriran i aktuelna verzija (iz 2004) može biti preuzeta na engleskom jeziku iz Multimedijalne biblioteke na internet prezentaciji Europe Aid http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm.

Vodič je prvenstveno sastavljen za upotrebu od strane zvaničnika EU, ali takođe ga kao pomoćno sredstvo mogu koristiti i partneri Evropske unije, uključujući organizacije civilnog društva. Vodič pokriva EU politike u oblasti pružanja podrške, daje uvod u koncept ‘projektnog pristupa’, pregled operativnih pravilnika, i, možda najvažnije, odeljak sa alatima, koji daje metodologije za razvijanje i implementaciju projekata.

Kako bi se kanalisala sredstva za podršku sprovođenju projekata, EU koristi dva osnovna pristupa: **grantove i ugovore o javnim nabavkama**. Ova dva pristupa mogu jasno biti razgraničena na sledeći način:

- U slučaju **granta**, EU obezbeđuje finansijski doprinos ili projektu koji sprovodi neka eksterna organizacija, ili toj organizaciji direktno, zato što njene aktivnosti doprinose ostvarenju ciljeva EU politika;
- U slučaju **javnog ugovora**, ovlašćeni ugovarač (koji pripada EU, ili je akreditovan od strane EU) dobija proizvode ili usluge koje su mu potrebne u zamenu za novčanu nadoknadu.

Za OCD na zapadnom Balkanu i u Turskoj, mehanizam davanja grantova je daleko najrelevantniji u smislu omogućavanja pristupa i rukovođenja EU sredstvima. Međutim, neke OCD mogu biti i u poziciji da se takmiče za mogućnost da pružaju proizvode ili usluge po javnim ugovorima. Zato je važno detaljnije razjasniti ova dva koncepta.

Grantovi su direktno finansijsko učešće iz budžeta EU, ili od Fonda za evropski razvoj. Oni se dodeljuju trećim stranama, kao što su OCD, za implementaciju projekata ili aktivnosti koji su u skladu sa EU politikama i programima spoljne podrške EU. EU grantovi imaju određene karakteristike:

- Oni predstavljaju oblik komplementarnog finansiranja. EU po pravilu ne finansira projekte do 100%, već očekuje da će određeni procenat troškova biti pokriven iz drugih izvora;
- Omogućavaju da se navedene operacije obave bez finansijskih gubitaka, i ne mogu voditi do ostvarenja profita od strane njihovih korisnika;

- Ne mogu biti dodeljeni retroaktivno za akcije koje su već završene;
- Takođe, samo jedan grant može biti dodeljen za jednu akciju.

Grantovi se ne dodeljuju bazirano na pojedinačnim slučajevima. Oni su deo godišnjeg ili višegodišnjeg programiranja podrške od strane EU i njenih partnera, sa mogućnostima za dobijanje sredstava koje se objavljuju kroz takozvane 'Pozive za predloge projekata.'

Pozivi za predloge projekata pozivaju kandidate da predstave, u određenom vremenskom roku, svoje predloge za akcije koje su u skladu sa navedenim ciljevima Poziva, i koje ispunjavaju navedene uslove Poziva. Ovi Pozivi za predloge projekata objavljuju se u različitim medijima na različitim lokacijama (što će biti detaljnije objašnjeno u sekciji A, **'Prepoznavanje mogućnosti za finansiranje aktivnosti vaše organizacije'**.)

Sve podnesene aplikacije za grantove se pregledaju i ocenjuju na osnovu kriterijuma koji su jasno navedeni u samom Pozivu za predloge projekata, istovremeno obezbeđujući jednak tretman za sve. Kandidati primaju pojedinačna obaveštenja o konačnoj odluci donesenoj vezano za njihovu aplikaciju.

Grantovi se zasnivaju na nadoknađivanju prihvatljivih troškova. Drugim rečima, to su stvarni troškovi koje je primalac granta imao tokom sprovođenja projekta, a koji su ocenjeni kao neophodni za ostvarivanje navedenih aktivnosti. Zato, naravno, svaka OCD koja dobije grant iz EU sredstava mora biti u stanju da održava adekvatnu finansijsku evidenciju kako bi na zadovoljavajući način dokazala da su troškovi načinjeni za dogovorene stavke, u skladu sa dogovorenim procedurama. Grantovi se dodeljuju putem pisanog ugovora koji potpisuju obe strane, i po pravilu zahtevaju sufinansiranje od strane korisnika sredstava. Pošto grantovi pokrivaju veoma raznolik raspon oblasti, konkretni uslovi koje treba ispuniti mogu biti različiti u različitim slučajevima.



Javni ugovori su po pravilu daleko manje zastupljeni kao kanal EU podrške organizacijama civilnog društva, ali u regionu postoji nekoliko sve više specijalizovanih OCD koje rade u saradnji sa privatnim sektorom i pružaju proizvode i usluge. Procedure nabavke započinju kada davalac sredstava EU, ugovarač ovlašćen od strane EU želi da kupi određenu uslugu, robu, ili rad u zamenu za novčanu nadoknadu. Procedura nabavke završava se ostvarenjem javnog ugovora. Procedure nabavke vode se u skladu sa specifičnim pravilima koja variraju u zavisnosti od prirode ugovora (usluga, roba, rad) i njegove vrednosti.

Detaljne procedure za upravljanje EU grantovima i javnim ugovorima za OCD i druge učesnike u regionu zapadnog Balkana i Turske (i u drugim krajevima izvan EU) sadržane su u **Praktičnom vodiču kroz procedure ugovaranja spoljnih akcija EC** (koji se češće naziva skraćeno 'PRAG'). Za OCD nije neophodno da detaljno poznaju PRAG, ali da bi bile u stanju da pravilno upravljaju EU sredstvima (bilo kroz grant ili kroz javni ugovor) moraju biti u stanju da pročitaju i razumeju određene delove PRAG vodiča. (pogledajte poglavlja '**Upravljanje Ugovorom o dodeli sredstava EU**' i '**Praćenje pridržavanja pravila i izveštavanje o potrošnji EU sredstava**')

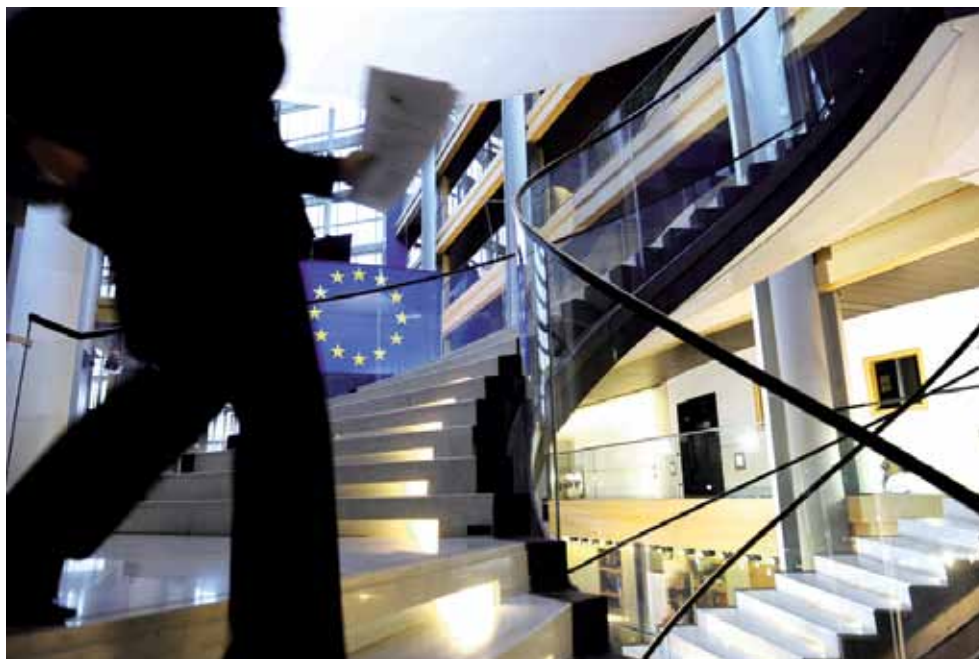
Što se tiče **institucionalnih mehanizama za upravljanje grantovima i javnim ugovorima** EU, Evropska unija većinom koristi tri različita pristupa:

- **Centralizovana implementacija:** Evropska komisija ili njene Delegacije implementiraju programe direktno i odgovorne su za dodelu grantova i ugovora o nabavkama;
- **Decentralizovana implementacija:** javna uprava zemlje korisnice implementira program na osnovu Ugovora o finansiranju potpisanog sa Evropskom Komisijom. Uprava zemlje korisnice odgovorna je za dodeljivanje grantova i ugovora, ali je procedura dodeljivanja kontrolisana od strane Evropske Komisije. Službe Evropske Komisije su u redovnom kontaktu sa partnerima koji vrše implementaciju, kako bi osigurali da se u datim zemljama na odgovarajući način vrši objavljivanje imena korisnika EU sredstava;
- **Zajedničko rukovođenje sa međunarodnim organizacijama i programima kojima upravljaju agencije zemalja članica EU:** Evropska Komisija (EK) učestvuje u projektima koje sprovode međunarodne organizacije ili agencije zemalja članica EU. Organizacije ili agencije odgovorne su za dodelu grantova i ugovora o nabavci u skladu sa sopstvenim internim procedurama. Evropska Komisija proverava odgovarajuće korišćenje sredstava i održava redovan kontakt sa relevantnim međunarodnim organizacijama kako bi da se na odgovarajući način vrši objavljivanje imena korisnika EU sredstava.

Unutar regiona zapadnog Balkana i Turske, OCD u ovih osam različitih zemalja mogu se suočiti sa kombinacijom gorenavedenih mehanizama. Uopšteno, zemlje koje su zvanično odobrene kao kandidati za članstvo EU većinom primenjuju 'decentralizovane mehanizme', što znači da se grantovi dodeljuju kroz ovlašćene ugovarače koji su unutar javne uprave date države. U trenutku pisanja ovog vodiča, u ovoj situaciji bile su Hrvatska i Turska,

dok su se Makedonija i Crna Gora kretale u pravcu decentralizacije. U slučaju OCD u zemljama potencijalnim kandidatima, grantovi se većinom dodeljuju kroz Delegacije EU. U okviru određenih programa koji su ili tematski ili regionalni, grantovi se dodeljuju kroz centralizovani sistem, obično direktno od strane Evropske Komisije.

Kako bi se pojednostavili aspekti rukovođenja grant šemama, a posebno pregledanje kriterijuma prihvatljivosti, EU je u okviru mehanizama 'centralizovane implementacije' ustanovila bazu podataka koja se zove PADOR, u koju se mogu upisati svi potencijalni primaoci grantova EU. Ovom bazom podataka, čiji je pun naziv '**Internet registracija podataka o potencijalnim aplikantima**' (**Potential Applicant Data Online Registration - PADOR**) upravlja Europe Aid, i ona sadrži informacije o organizacijama koje se prijavljuju za grantove Evropske Komisije u oblasti spoljne podrške. Za više informacija o PADOR bazi i načinu njene upotrebe, možete pogledati poglavlje '**Prepoznavanje mogućnosti za finansiranje aktivnosti vaše organizacije**'.



Evropska unija najčešće koristi jedan od tri različita pristupa institucionalnim mehanizmima za upravljanje EU grantovima i javnim ugovorima: centralizovana implementacija, decentralizovana implementacija ili zajedničko upravljanje sa međunarodnim organizacijama i programima kojima upravljaju agencije zemalja članica EU.

Različiti instrumenti finansiranja

OCD na zapadnom Balkanu i u Turskoj mogu pronaći mogućnosti za finansiranje kroz tri različita mehanizma koje EU primenjuje. U skladu sa time, OCD moraju biti upućene i obaveštene o prirodi i svrsi svakog od ovih mehanizama:

- Instrument za predpristupnu pomoć (IPA), u okviru Generalnog direktorata za proširenje EK;
- Tematski programi, u okviru Generalnog direktorata za saradnju i razvoj EK;
- Programi Zajednice, u okviru različitih Generalnih direktorata EK.

Ukratko ćemo pogledati sva tri mehanizma, ali najviše pažnje posvetićemo IPA instrumentu, pošto on nudi najviše različitih mogućnosti organizacijama civilnog društva u ovom regionu.

IPA - Instrument predpristupne pomoći

Evropska unija pruža fokusiranu predpristupnu finansijsku pomoć zemljama kandidatima (Hrvatska, Island, Turska, i Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija) i zemljama potencijalnim kandidatima (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, i Kosovo u skladu sa rezolucijom Saveta za bezbednost UN 1244/1999). Ova finansijska podrška dostupna je i pojedinačnim i grupnim korisnicima. Namenjena je za pomoć navedenim zemljama u uvođenju potrebnih političkih, ekonomskih i institucionalnih reformi kako bi bile u skladu sa EU standardima.

Reforme neophodne za članstvo EU takođe služe kako bi se poboljšao život građana zemalja korisnica. Ključni cilj ove pomoći jeste podrška političkim reformama, a posebno izgradnji institucija; jačanju vladavine zakona, ljudskih prava i zaštite manjina; i razvoju civilnog društva.

Pre nego što se može priključiti Evropskoj uniji, svaka država mora imati funkcionišuću tržišnu ekonomiju, kao i kapacitet da se nosi sa pritiscima konkurencije i tržišnim silama unutar EU. Zato se pomoć pruža i u oblasti ekonomskih reformi, što vodi do bržeg rasta i boljih mogućnosti zapošljavanja. Pomoć u oblasti usvajanja odgovornosti vezanih za članstvo u EU poboljšava kvalitet života i u zemljama članicama EU, jer kandidati i potencijalni kandidati postepeno preuzimaju evropska pravila, na primer vezano za zaštitu prirodne sredine, kao i borbu protiv kriminala, droge i ilegalne emigracije. Takođe, predpristupna pomoć podržava regionalnu saradnju, i doprinosi održivom razvoju i smanjenju siromaštva.

Od 2007, i zemlje kandidati i zemlje potencijalni kandidati primale su fokusirana EU sredstva i podršku kroz jedinstveni kanal, Instrument predpristupne pomoći, odnosno IPA. Ukupna predpristupna sredstva u regionu za period od 2007-2013 iznosila su 11.5 milijardi evra. Ova sredstva programiraju se kroz pet različitih komponenti:

Komponenta I - Tranziciona pomoć i izgradnja institucija – obezbeđuje finansiranje za izgradnju institucija i druge investicije povezane sa tim ciljem. Ova komponenta podržava

mere za unapređenje stabilizacije i tranzicije prema demokratskom društvu i tržišnoj ekonomiji. Prva komponenta dostupna je svim kandidatima i potencijalnim kandidatima, i njome rukovodi Generalni direktorat za proširenje. Takođe vredi pomenuti da komponenta I finansira i određeni broj regionalnih i višekorisničkih programa, uključujući program Fond za civilno društvo (Civil Society Facility) opisan u daljem tekstu.

Komponenta II - Prekogranična saradnja – podržava prekograničnu saradnju između kandidata, potencijalnih kandidata, i zemalja članica EU. Može takođe finansirati učešće u trans-nacionalnim programima saradnje (u okviru Strukturnih sredstava) i Programima morskog sliva (u okviru Instrumenta evropskog susedstva i partnerstva - ENPI). Komponenta II je dostupna svim kandidatima i potencijalnim kandidatima, i njome rukovode Generalni direktorat za proširenje i Generalni direktorat za regionalnu politiku.

Komponenta III - Regionalni razvoj – finansira investicije i vezanu tehničku podršku u oblastima kao što su transport, životna sredina, i ekonomska kohezija. Dostupna je samo zemljama kandidatima, i njome rukovodi Generalni direktorat za regionalnu politiku.

Komponenta IV - Razvoj ljudskih resursa – ima za cilj razvijanje ljudskog kapitala kroz obrazovanje i obuku, kao i borbu protiv isključivanja osetljivih grupa stanovništva. Dostupna je samo zemljama kandidatima, i njome rukovodi Generalni direktorat za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake mogućnosti.

Komponenta V - Ruralni razvoj – doprinosi održivom ruralnom razvoju. Ova komponenta obezbeđuje podršku u restrukturiranju poljoprivrede i njenom prilagođavanju EU standardima u oblastima zaštite životne sredine, zaštite zdravlja, zdravlja biljaka i životinja, dobrobiti životinja, i bezbednosti na radu. Dostupna je samo zemljama kandidatima, i njome rukovodi Generalni direktorat za poljoprivredu i ruralni razvoj.

Svaka od pet IPA komponenti može nuditi mogućnosti za finansiranje OCD, pošto nacionalno programiranje komponenti često uključuje grant šeme (i vezane Pozive za predloge projekata) koji su otvoreni za OCD. Na primer, u okviru komponente III, moguće je da će postojati grant šeme koje traže predloge od OCD za promovisanje primene EU politike o zaštiti životne sredine, ili u okviru komponente V, mogu postojati grant šeme otvorene za OCD za promovisanje zapošljavanja mladih. Međutim, samo zemlje kandidati mogu koristiti komponente III, IV i V, pa zato kada govorimo o celom regionu, možemo reći da su komponenta I i (donekle) komponenta II te koje daju najviše prilika organizacijama civilnog društva. Ovo je delimično vezano za novi program Fond za civilno društvo (CSF), koji je bliže objašnjen u daljem tekstu.

Važnost civilnog društva naglašena je u Komunikaciji poslatoj od strane Komisije Savetu i Evropskom parlamentu vezano za Strategiju i glavne izazove proširenja 2007-2008 godine. Kako bi se bolje odgovorilo na potrebe regiona, podrška razvoju i dijalogu civilnog društva biće koordinisana i pojednostavljena kroz fokusiranje na tri osnovna oblika intervencije, koji će zajedno činiti novi program Fond za civilno društvo (CSF):

Podrška lokalnim inicijativama građana i izgradnja kapaciteta sa snažnim akcentom na ulozi civilnog društva;

Program Ljudi ljudima (People 2 People - P2P) koji podržava posete institucijama i telima EU u svrhu razmene iskustava, znanja i dobrih praksi između korisnika, Evropske unije, i organizacija civilnog društva zemalja članica EU;

Aktivnosti ostvarene u partnerstvu između organizacija civilnog društva zemalja korisnica i EU koje vode ka razmeni znanja i umrežavanju

Tematski programi

Tematski instrumenti i programi EU smišljeni su da bi pružali podršku u oblastima gde postoje 'procepi' između nacionalnih programa finansiranih iz drugih instrumenata (kao što je IPA). U tom smislu, za OCD na zapadnom Balkanu i u Turskoj postoje dve glavne tematske mogućnosti za finansiranje:

- Instrument evropskog susedstva i partnerstva (ENPI); i
- Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (EIDHR).



ENPI

Od 2007 godine EU sprovodi sveobuhvatnu Evropsku susedsku politiku, i ENPI je osmišljen kao način kanalisanja sredstava za podršku ovoj politici. Tako je ENPI zamenio prethodne instrumente, pod nazivima TACIS i MEDA, i kao deo svog programiranja često sadrži grant šeme za koje se OCD mogu prijavljivati. Osam zemalja regiona zapadnog Balkana i Turske, međutim, nije direktno pokriveno ENPI instrumentom, ali u mnogim Pozivima za predloge projekata OCD iz ovog regiona mogu se prijaviti kao partneri (zajedno sa OCD iz zemalja članica EU). Zato je važno za OCD iz regiona da upoznaju ENPI instrument i prate moguće prilike koje on pruža.

ENPI ima sledeće strateške ciljeve:

- Podrška demokratskoj tranziciji i promovisanje ljudskih prava;
- Tranzicija prema tržišnoj ekonomiji;
- Promovisanje održivog razvoja i politika od zajedničkog interesa (borba protiv terorizma, borba protiv širenja oružja za masovno uništenje, razrešavanje konflikta i vladavina međunarodnog prava).

ENPI ima finansijski okvir od 11.2 milijarde evra za period od 2007 do 2013 godine. Ovaj budžet podeljen je na sledeći način: 95% za nacionalne programe i programe koji uključuju više zemalja, i 5% za programe prekogranične saradnje. Raspodela sredstava vođena je politikom, i zavisi od potreba i sposobnosti apsorpcije zemalja korisnica, kao i od njihove implementacije dogovorenih reformi.

Programi koji se implementiraju na terenu prate određeni proces programiranja koji se zasniva na:

- Višegodišnjim dokumentima programiranja (za nacionalne strategije, strategije za više zemalja, i prekogranične strategije) i višegodišnjim indikativnim programima;
- Godišnjim akcionim programima i zajedničkim programima za prekograničnu saradnju.

EIDHR

EIDHR sredstva programiraju se na višegodišnjoj osnovi, sa Pozivima za predloge projekata otvorenim za OCD u regionu zapadnog Balkana i Turske, kao i drugih oblasti, koje ispunjavaju uslove prihvatljivosti. Finansiranje ovog instrumenta je prilično ograničeno (ukupno oko 100 miliona evra za period 2007-2013) i većinom je vezano za ostvarivanje sledećih univerzalnih ciljeva:

- Povećanje poštovanja ljudskih prava i fundamentalnih sloboda u zemljama i regionima gde su oni najugroženiji;
- Jačanje uloge civilnog društva u promovisanju ljudskih prava i demokratskih reformi, u podržavanju mirnog razrešavanja grupnih interesa, i u konsolidovanju političkog učestvovanja i političke predstavljenosti;

- Podrška akcijama u oblastima koje pokrivaju uputstva EU: dijalog na temu ljudskih prava, zaštitnici ljudskih prava, smrtna kazna, mučenje, deca i oružani konflikti, i nasilje nad ženama;
- Podrška i jačanje međunarodnog i regionalnog okvira za zaštitu ljudskih prava, pravde, vladavine prava i promovisanja demokratije;
- Izgradnja poverenja i unapređenje pouzdanosti i transparentnosti u demokratskim izbornim procesima, posebno kroz nadgledanje izbornih procesa.

EIDHR Strateški dokument za 2011-2013 biće implementiran kroz dva globalna Poziva za predloge projekata svake godine, i oko 90 lokalnih Poziva koje će raspisivati Delegacije EU na godišnjem ili dvogodišnjem nivou.

Programi Zajednice

Programi Evropske zajednice su serija integrisanih mera prihvaćenih od strane Evropske Komisije koje za cilj imaju jačanje saradnje između zemalja članica vezano za politike Zajednice tokom određenog vremenskog perioda. Stoga programi Zajednice mogu biti vezani za gotovo svaku politiku Zajednice. Zajednica odlučuje o tipovima programa i dužini njihovog trajanja, a programi se zatim finansiraju iz opštih budžeta Zajednice.

Zemlje u fazi pristupa EU i zemlje kandidati imaju mogućnosti da učestvuju u ovim programima, ali je glavni uslov za učešće godišnja članarina koja se plaća u budžet Zajednice, a čiji se iznos odvojeno pregovara za svaki program. U okviru regiona zapadnog Balkana i Turske, svih osam zemalja učestvuju u velikom broju ovih programa, ali je učešće donekle različito za svaku od zemalja. Kako biste saznali u kojim programima učestvuje vaša zemlja, prvo mesto za informisanje je internet portal Delegacije EU u vašoj zemlji.

Za mnoge od programa Zajednice, većina sredstava kanališe se kroz javne institucije kao što su škole, univerziteti, bolnice ili muzeji. Međutim, postoje prilike i za OCD i za pojedinačne građane da koriste ova sredstva u okviru nekih od postojećih programa.

Ključni programi Zajednice od interesovanja za OCD u regionu verovatno su sledeći:

- **Program kulture:** EU Program kulture (2007-2013) ima budžet od 400 miliona evra za projekte i inicijative koji slave kulturnu raznolikost Evrope i unapređuju našu zajedničku kulturnu baštinu kroz razvoj prekogranične saradnje između kulturnih operatera i institucija.
http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm
- **Evropa za građane:** Program Evropa za građane ima više ključnih prioriteta koji doprinose ispunjenju njegove misije da građanima da aktivnu ulogu u razvoju Evropske unije; uključujući promovisanje učešća i demokratije na nivou EU; budućnosti Evropske unije i njenih osnovnih vrednosti; interkulturalnog dijaloga; zapošljavanja, socijalne kohezije i održivog razvoja; i povećanja svesti o društvenom uticaju politika EU.
http://ec.europa.eu/citizenship/programme-priorities/doc16_en.htm

- **FP7:** Program sedmog okvira za istraživanje i tehnološki razvoj (FP7) je glavni instrument EU za finansiranje istraživanja u Evropi, i trajeće u periodu 2007-2013. FP7 je takođe osmišljen da odgovori na potrebe zapošljavanja, konkurencije i kvaliteta života u Evropi.
http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html
- **ŽIVOT+:** Ovo je finansijski instrument EU koji podržava projekte zaštite prirode i životne sredine u celoj Evropskoj uniji, kao i u nekim zemljama kandidatima, zemljama u procesu pristupanja i susedskim zemljama.
<http://ec.europa.eu/environment/life/>
- **Doživotno obrazovanje (uključujući programe Erasmus, Leonardo, i Socrates):** Program doživotnog obrazovanja podržava prilike za učenje od detinjstva do starog doba, u svakoj životnoj situaciji. Program doživotnog obrazovanja Evropske Komisije omogućava ljudima u svim stadijumima svojih života da učestvuju u stimulativnim obrazovnim iskustvima, i razvija sektor obrazovanja i obuke u celoj Evropi.
http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm
- **Javno zdravlje:** EU je u skladu sa svojim osnivačkim ugovorom obavezna da osigurava da je zdravlje ljudi zaštićeno kroz svaku od njenih politika, i da radi sa zemljama članicama na poboljšanju javnog zdravlja, prevenciji bolesti ljudi, i uklanjanju izvora opasnosti za fizičko i psihičko zdravlje. Strategija EU za zaštitu i poboljšanje zdravlja ljudi većinom se primenjuje kroz zdravstvene programe Komisije.
http://ec.europa.eu/health/index_en.htm
- **Mladi u akciji:** Ovo je program koji je Evropska unija uspostavila za omladinu. On radi na buđenju osećaja aktivnog pripadanja evropskom društvu, solidarnosti i tolerancije među mladim Evropljanima, i trudi se da ih uključi u oblikovanje budućnosti Evropske unije.
http://eacea.ec.europa.eu/youth/index_en.php

Za sve instrumente i programe navedene u prethodnom tekstu, neophodno je da OCD sprovede redovna istraživanja kako bi znali tačno koje mogućnosti za finansiranje su im dostupne tokom određene godine. (pogledajte poglavlje 'Prepoznavanje mogućnosti za finansiranje aktivnosti vaše organizacije'). Izvori informacija vezano za mogućnosti koje se nude svakoj od osam zemalja regiona ukratko su izloženi u tekstu na sledećoj stranici.

Sredstva EU u vašoj zemlji

Nemoguće je u ovom vodiču dati konačnu listu svih mogućnosti za finansiranje dostupnih organizacijama na zapadnom Balkanu i u Turskoj, pošto se mogućnosti menjaju iz dana u dan. Takve liste zapravo mogu navesti organizacije na pogrešan trag, pošto su najčešće neažurne i nepotpune. Zato kroz ovaj vodič snažno preporučujemo da organizacije u regionu treba da usvoje sisteme kojima će osigurati da redovno i sistematično pretražuju dostupne opcije za pristup mogućnostima finansiranja iz EU sredstava. (pogledajte poglavlje **Pronalaženje mogućnosti finansiranja za vašu organizaciju**). Kako bismo olakšali početak ovog procesa, ovde navodimo trenutnu sliku ključnih izvora informacija vezano za finansijska sredstva EU u svakoj od zemalja, uz neke savete i napomene organizacija koje rade u ovim zemljama. Na početku liste navodimo ključne centralne izvore informacija od same Evropske Komisije. Imajte u vidu da su neke od ovih internet stranica dostupne samo na engleskom jeziku.



Evropska Komisija

Generalni direktorat za saradnju i razvoj (Europe Aid) http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm

Generalni direktorat za proširenje - http://ec.europa.eu/enlargement/index_en.htm - postoje odvojeni odeljci vezano za zemlje kandidate, zemlje potencijalne kandidate, i regionalnu saradnju.

Albanija

Internet prezentacija Delegacije EU nalazi se na adresi <http://ec.europa.eu/delegations/albania> Najrelevantnija je sekcija pod naslovom 'Mogućnosti finansiranja.'

EU Informativni centar u Albaniji (<http://euinfocentre.al>)

Centar za razvoj civilnog sektora (<http://www.vloracivilsociety.org>)

Bosna i Hercegovina

Internet prezentacija Delegacije EU nalazi se na adresi <http://www.delbih.ec.europa.eu/> i ima poseban odeljak 'Podrška EU za BiH', sa spuštajućim menijem koji ima šest podsekcija. Podsekcija pod naslovom 'Pravosuđe i unutrašnji poslovi' sadrži informacije o mogućnostima finansiranja za civilno društvo.

Hrvatska

Internet prezentacija Delegacije EU nalazi se na adresi <http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr> i pruža sveobuhvatne informacije o procesu priključenja Evropskoj uniji, kao i o dostupnim mogućnostima za finansiranje iz EU sredstava.

Udruženje Informo kaže da su iz sopstvenog iskustva zaključili sledeće: "našli smo veoma koristan bilten i besplatnu internet platformu koje nudi Asocijacija evropskih projekata (European Projects Association - EPA) (<http://www.europeanprojects.org>). Oni nam sada mnogo olakšavaju rad. Zapravo, kroz 'Fabriku projekata' koju nudi EPA, sada imamo pristup jedinstvenom mestu koje je prepuno korisnih alata i vesti".

Kosovo (pod rezolucijom UNSCR 1244/99)

Kancelarija za vezu Evropske Komisije - <http://www.delprn.ec.europa.eu/> - ima posvećenu sekciju na temu 'Podrška EU' za Kosovo, gde objašnjava ne samo detalje vezano za različite mogućnosti finansiranja i programe, već takođe daje informacije o prethodno ostvarenim uspešnim projektima u okviru svakog programa.

Fatmir Kuri, iz Kosovskog fonda za civilno društvo, kaže: "Najbolji način za OCD koje rade na Kosovu da se upoznaju sa mogućnostima finansiranja iz EU sredstava jeste da prate godišnje i višegodišnje planove Kancelarije za vezu EK sa Kosovom. Međutim, članstvo u različitim mrežama i krovnim organizacijama takođe može dati dodatno vredne informacije o EU sredstvima dostupnim kroz regionalne programe kojima se upravlja direktno iz Brisela."

Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

Delegacija EU daje kompaktne informacije o politikama EU vezano za civilno društvo u podsekciji 'EU podrška' na svojoj stranici: <http://www.delmkd.ec.europa.eu/en/index.htm>. Postoji odvojena podsekcija posvećena mogućnostima dostupnim kroz tendere.

Crna Gora

Internet prezentacija Delegacije EU - <http://www.delmne.ec.europa.eu/code/navigate.php?Id=1> daje detaljne informacije vezano za EU podršku Crnoj Gori i mogućnosti dostupne kroz tendere, u dve odvojene podsekcije.

Srbija

Internet prezentacija Delegacije EU na adresi <http://www.delscg.ec.europa.eu/code/navigate.php?Id=1> ima odvojenu sekciju za mogućnosti finansiranja, koja daje informacije o otvorenim i zatvorenim Pozivima, administrativnim tenderima, i dodeljenim ugovorima, kao i link prema stranici Europe Aid internet prezentacije.

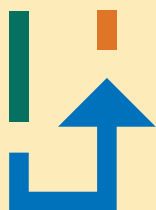
Turska

Internet prezentacija Delegacije EU nalazi se na adresi <http://www.avrupa.info.tr/DelegasyonPortal.html> i sadrži odvojene podsekcije na temu civilnog društva, i različitih alata i mogućnosti EU finansiranja namenjenih podršci civilnog društva u Turskoj.

Fuat Engin iz organizacije TUBIDER kaže da, između ostalog, “mi redovno pratimo internet prezentaciju CFCU (www.cfcu.gov.tr) i Centra za razvoj civilnog društva Turske (www.stgm.org), i prijavljeni smo na veći broj različitih mejling lista.

Predstavnici većeg broja organizacija iz regiona pomenuli su kako koriste internet portal pod nazivom ‘**Sredstva za OCD.org**’ (<http://www.fundsforngos.org>). Ovo je internet-bazirana inicijativa koja radi na održivosti OCD kroz otvaranje njihovog pristupa donatorima, resursima i veštinama. Ona koristi internet tehnologije kako bi širila znanje o organizacionoj održivosti, promovisala kreativne ideje za dugoročno generisanje institucionalnih sredstava za razvojne intervencije, poboljšavala profesionalni rad u oblasti mobilizacije resursa i zagovarala veće odvajanje donatorskih resursa za potrebe izgradnje veština i kapaciteta OCD.





Pisanje i sprovođenje projekata finansiranih od strane EU

PREPOZNAVANJE MOGUĆNOSTI ZA FINANSIRANJE AKTIVNOSTI VAŠE ORGANIZACIJE IZ EU SREDSTAVA

KORAK 1

Kako da uklopim prioritete moje organizacije sa mogućnostima finansiranja koje pruža EU?

U prethodnom poglavlju videli smo da EU ima drugačije mehanizme za raspodelu finansijskih sredstava u osam IPA zemalja na teritoriji zapadnog Balkana i Turske (pod naslovom **‘Sagledavanje podrške EU u vašoj zemlji’**). Ovi mehanizmi uključuju tematske instrumente, kao što je EIDHR, koji imaju godišnje akcione programe, ili IPA (Instrument za predpristupnu pomoć), koji ima višegodišnje operativne programe razvijene posebno za pojedinačne zemlje, ili različiti Programi zajednice, kojima rukovode nacionalne agencije. Neophodno je da OCD saznaju koji mehanizmi funkcionišu u njihovoj zemlji, i koje mogućnosti će biti dostupne u sledećih godinu ili dve. Postoji veći broj načina da se dođe do ovih strateških informacija. Jedan način je korišćenje centralno vođenih internet portala Evropske Komisije (koji su dostupni na zvaničnim jezicima EU, mada neki od dokumenata koji se nude za preuzimanje postoje samo na ograničenom broju jezika), ili pristupanje nacionalnim izvorima informacija (koji koriste mešavinu lokalnih jezika i engleskog), kao što su internet prezentacije Delegacija EU, internet portali lokalnih ovlašćenih ugovarača, EU informacioni centri, ministarstva, i neke organizacije koje podržavaju rad OCD. Internet adrese nekih od ovih internet prezentacija možete pronaći u odeljku **‘EU sredstva u vašoj zemlji’**.

Dobra praksa Organizacije za građanske inicijative (OGI) u Hrvatskoj

OGI ima strateški plan koji pokriva period od tri godine, koji sadrži odeljak koji predstavlja plan prikupljanja sredstava. Unutar ovog plana su detalji o tome na koji način će organizacija pristupati dobijanju grantova. Direktor za razvoj OGI odgovoran je za implementaciju plana prikupljanja sredstava, i radi u bliskoj saradnji sa izvršnim odborom organizacije.

Što se tiče praćenja poziva za podnošenje projekata, osoblje OGI svakodnevno vrši 15-minutnu pretragu za novim objavljenim pozivima, proveravajući biltene i internet prezentacije koji nose informacije o dostupnosti EU sredstava, i pregledajući ključne programske dokumente kako bi se uočile bilo kakve novine. “Preporučujemo da i druge organizacije ovako postupaju, pošto je ključno pronaći relevantne pozive na vreme”.

Centralni internet portali Evropske Komisije dobra su početna tačka za istraživanje mogućnosti koje nude IPA fondovi, a nakon toga za pregled mogućnosti koje daju tematski programi i programi Zajednice. U sledećem delu navešćemo konkretne korake na temu kako ovo najbolje postići.

Prilike za finansiranje iz IPA fondova

Koristite internet portal Direktorata za proširenje Evropske Komisije, počevši od njegove početne stranice, koja se nalazi na adresi (http://ec.europa.eu/enlargement/index_en.htm) a zatim pronađite stranice relevantne za vašu zemlju koristeći opcije koje se nalaze na levoj margini stranice. Tako, na primer, ukoliko tražite mogućnosti za Albaniju, prvo kliknite na link 'potencijalni kandidati', a zatim na link same zemlje, 'Albanija'. Sa te stranice moći ćete da pregledate različite dokumente u sekciji 'Finansijska podrška'. U slučaju Albanije, koja kao zemlja sa statusom potencijalnog kandidata za članstvo u EU ima pravo da koristi sredstva pod IPA komponentama I i II, moći ćete da pronađete dokumente koji daju opšti programski pregled za svaku godinu (spustite se na samo dno ove internet stranice i kliknite na link 'Nacionalni program' za godinu koja vas zanima), kao i pojedinačne dokumente koji opisuju detalje planiranih grant šema i 'makro' projekata za svaku godinu (spustite se niže i kliknite na link 'projektni fiševi' za aktuelnu godinu). Tako se, na primer, u sekciji 'Projektni fiševi za Albaniju 2009 godine' može naći projektni fiš pod nazivom 'PF8 Razvoj civilnog društva', i ako otvorite ovaj dokument saznaćete da se planira sledeće:

"Tri poziva za predloge projekata biće objavljena kako bi se odabrali projekti predloženi od strane organizacija civilnog društva u sledećim oblastima:



- *Borba protiv korupcije;*
- *Zaštita životne sredine i ekološko obrazovanje;*
- *Podrška osetljivim grupama (npr. žene žrtve nasilja, deca koja žive na ulici, itd.), manjinama, i siromašnima.*

U istom dokumentu (u odeljku broj 4) možemo takođe saznati koji je planirani budžet (u ovom slučaju, 1.43 milion evra biće podeljen kroz grant šeme), i indikativni vremenski raspored implementacije (odeljak broj 5), koji u ovom primeru ukazuje da će navedeni pozivi za podnošenje predloga projekata biti raspisani u prvoj i drugoj četvrtini 2010 godine.

Za zemlje sa zvaničnim statusom kandidata za pridruženje EU, u odeljku 'Finansijska podrška' nalaziće se veći izbor dokumenata, pošto će biti uključene pojediniosti vezano za svaku od 5 komponenti IPA programa. OCD bi trebalo da steknu naviku pretraživanja ovih internet stranica, otvaranja i čitanja različitih dokumenata koji se na njima nalaze, kako bi kroz njih počele da uče kako se EU IPA fondovi programiraju, i kada mogu naići prilike za OCD da dobiju sredstva kroz određene planirane grant šeme. Nažalost, za sve zemlje iz regiona zapadnog Balkana i Turske koje imaju pravo korišćenja IPA fondova, svi ovi važni programski dokumenti na internet prezentaciji Direktorata za proširenje obično su dostupni isključivo na engleskom jeziku.

Ključni deo ovog procesa istraživanja, kao i razumevanja kada su koja sredstva dostupna, vezan je za upoznavanje sa onim što EU naziva 'projektni fiševi'. To su dokumenti koji se koriste kako bi u standardnom formatu predstavili na šta će evropska sredstva biti trošena, naveli opravdanje ovog troška, planirani budžet i predviđeni vremenski okvir. OCD ne moraju razumeti svaki pojedinačni aspekt 'fiša', ali bi trebalo da su u stanju da letimice pregledaju glavne delove dokumenta i prepoznaju da li neki od planiranih poziva za predloge projekata spadaju u njihov domen ili oblast interesovanja. U teoriji, trebalo bi da je moguće direktno kontaktirati glavnu 'korisničku' organizaciju, koja će voditi program, pošto su naziv organizacije i njeni kontakti podaci navedeni u odeljku 1.7 projektnog fiša. U praksi, međutim, često je veoma teško stupiti u kontakt sa navedenom glavnom korisničkom organizacijom.

Konačno, od ključnog je značaja shvatanje činjenice da se 'godine programiranja' ne poklapaju sa godinama određenim za implementaciju projekata. Obično je pravilo da će, ukoliko fiš predlaže raspisivanje poziva za predloge projekata, ovaj poziv verovatno biti raspisan jednu ili dve godine nakon datuma samog fiša. Ovo znači da, kako biste shvatili koja IPA sredstva će možda biti dostupna za korišćenje organizacijama civilnog društva u 2011 ili u 2012 godini, treba da pregledate objavljene fiševe za 2009 i 2010 godinu. Takođe, nema garancije da će sredstva planirana u programima i fiševima zaista i biti potrošena, iako se u principu većina programiranih aktivnosti ostvari.

Dobra praksa Albanskog Helsinškog komiteta

Vodeći dokument Albanskog Helsinškog komiteta je njegov strateški plan, koji se sastavlja svake tri godine. Ovaj plan obuhvata oblasti intervencija na polju ljudskih prava, predložene metode za sprovođenje navedenih intervencija, i resurse potrebne za njihovo ostvarivanje. Dakle, ova organizacija uvidela je da je prvi korak prema mobilizaciji resursa stvaranje kvalitetnog i realističnog strateškog plana, tako da osoblje posvećeno prikupljanju sredstava može vršiti procene relevantnosti svih objavljenih poziva za predloge projekata u odnosu na ovaj plan. Takođe, pri proceni svakog pojedinačnog poziva za predloge projekata, osoblje organizacije konsultovaće se sa svojim direktnim korisnicima vezano za relevantnost navedenog poziva, a uzeće u obzir i prethodne naučene lekcije koje je AHK stekao tokom prijavljivanja na prethodne pozive za dodelu sredstava.

Finansiranje u okviru tematskih instrumenata i programa

Kako biste stekli jasniji pregled različitih izvora finansiranja koji su možda dostupni organizacijama u vašoj zemlji, kliknite na sekciju pod naslovom 'Kako mi radimo' (How We Work), koja se nalazi na levoj margini. U ovoj sekciji možete dobiti opšti pregled načina funkcionisanja finansiranja za tematske instrumente (sekcija 'Kako finansiramo' – How We Finance), a zatim možete istraživati pojedinačne 'tematske instrumente'. Instrument najrelevantniji za region zapadnog Balkana i Turske zove se EIDHR. Na stranicama posvećenim EIDHR tematskom instrumentu, u margini na desnoj strani stranice možete naći link **'Projekti – finansiranje: planiranje unapred'**, i ako kliknete na taj link pronaći ćete dokument koji vam pruža pregled finansiranja u sledeće tri godine za osam zemalja u regionu zapadnog Balkana i Turske.

Kako biste pronašli pozive za predloge projekata koji su trenutno otvoreni, ili koji se planiraju, u okviru EIDHR instrumenta ili bilo kog drugog programa EU, možete pogledati sekciju 'Sarađujte sa nama' (Work With Us). Na ovim stranicama pronaći ćete sveobuhvatan mehanizam pretraživanja kome možete pristupiti klikom na link pod nazivom 'Finansiranje'. Način upotrebe ovog mehanizma pretraživanja opisan je na sledećim stranicama ovog vodiča.

Bariu Zenelaj iz Kosovske akademije za obuku i tehničku podršku komentariše kako njegova organizacija ima poseban pristup koji je razvila kako bi osigurala da što bolje pokriva sve pružene mogućnosti: "Dva puta godišnje naša organizacija organizuje aktivnost 'mapiranja donatora', u kojoj učestvuju svi naši zaposleni. Svaki član organizacije, u svom mesečnom izveštaju, ima obavezu da prijavi nove donatorske mogućnosti koje je otkrio/la tokom svog rada."

Još jedan važan aspekt internet portala Generalnog direktorata za saradnju i razvoj (Europe Aid) jeste pristup PADOR bazi podataka, koja predstavlja internet sistem za pred-registraciju organizacija koje su zainteresovane da apliciraju za eksternu pomoć EU. Korišćenje PADOR baze podataka takođe je bliže objašnjeno na sledećim stranicama ovog vodiča.

Finansiranje u okviru programa Zajednice

Sredstva određena za korišćenje kroz programe Zajednice nisu prvenstveno namenjena za podršku OCD izvan Evropske unije, već predstavljaju mehanizme za podršku EU politika unutar same EU. Međutim, kao smo već videli u odeljku Različiti instrumenti za finansiranje, zemlje zapadnog Balkana i Turska učestvuju u nekim od ovih programa, što znači da u oblastima određenih politika u njihovom okviru mogu postojati neke mogućnosti za finansiranje OCD. Kako biste saznali u kojim programima Zajednice učestvuje i vaša zemlja, moraćete da proverite ili internet portal vaše Delegacije EU (kao što je navedeno u odeljku 'EU sredstva u vašoj zemlji'), ili, ukoliko u vašoj zemlji postoji državna institucija koja se bavi pitanjima EU, ove informacije mogu biti dostupne i na njihovoj internet prezentaciji. Kada dobijete ove informacije, bićete u mogućnosti da odredite, za svaki program Zajednice u kome vaša zemlja uzima učešće, koja je akreditovana agencija ili institucija ovlašćena da rukovodi resursima određenog programa koji vas interesuje.

Na primer, jedan od najuspešnijih programa za podršku malim OCD koje rade sa mladima je program Mladi u akciji (Youth in Action – YiA). Možete dobiti opšte podatke o program Mladi u akciji na internet adresi http://eacea.ec.europa.eu/youth/index_en.php

Na ovim internet stranicama (koje pripadaju Generalnom direktoratu EU za obrazovanje i kulturu), možete saznati sve o **mogućnostima finansiranja** u okviru ovog programa za sledećih nekoliko godina, kao i pronaći uputstva vezano za to kako da aplicirate za sredstva. U ovom trenutku u okviru regiona samo Turska ima pun status programske zemlje za program Mladi u akciji, i ima Nacionalnu agenciju koja pruža pomoć vezano za finansiranje iz ovog programa na lokalnom nivou. Ostalih sedam zemalja regiona imaju status partnerskih zemalja, i imaju pravo da apliciraju na samo neke od centralno rukovođenih poziva za predloge projekata.

Adrese internet prezentacija ključnih programa Zajednice navedene su u ovom vodiču u odeljku 'Različiti instrumenti finansiranja'.





Šta treba da uradimo kako bismo mogli da apliciramo za sredstva?

Kada pregledate dokumente različitih programa za neku određenu godinu, imajte u vidu da će do dodele sredstava doći po pravilu godinu ili dve nakon objavljivanja godišnjeg programa. Tako, na primer, ukoliko želite da saznate koja IPA sredstva će vam biti na raspolaganju tokom 2011 i 2012 godine, moraćete da pregledate programe i fiševe objavljene za vašu zemlju za 2009 i 2010 godinu. Isto pravilo važi i za sredstva iz Tematskih instrumenata i programa Zajednice.

Kada ste strateški odredili koja sredstva će biti na raspolaganju i primerena vašoj organizaciji, moraćete redovno da pretražujete sve nove informacije o pozivima za predloge projekata (ili otvorenim tenderima za javne ugovore) tokom perioda koji su navedeni u planskim dokumentima.

Detalji vezano za svaku mogućnost dobijanja sredstava kroz grantove biće objavljeni u okviru 'Poziva za predloge projekata' EU. Ovi pozivi vode se u skladu sa striktnim pravilima Evropske unije, i jasno objašnjavaju kako organizacije mogu aplicirati za svaku pojedinačnu grant šemu.

Pozivi za predloge projekata objavljuju se na internet prezentaciji Europe Aid, a mogu takođe, u slučaju zemalja koje imaju 'decentralizovane' institucionalne sisteme, biti objavljeni na internet prezentacijama lokalnih institucija. Na primer, u Hrvatskoj se pozivi objavljuju u okviru internet prezentacije Središnje agencije za financiranje i ugovaranje na adresi <http://www.safu.hr/en/> a u Turskoj u okviru Centralne jedinice za finansiranje i ugovaranje, na adresi <http://www.cfcu.gov.tr>. Delegacija EU u svakoj od zemalja po pravilu ima i stranice na lokalnim jezicima koje daju informacije o pozivima za predloge projekata. Na internet prezentaciji Europe Aid - http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm treba da potražite stranicu pod naslovom 'Sarađujte sa nama/Finansiranje: Pozivi za predloge projekata'. Tamo možete

Kako da budete uvek obavešteni vezano za mogućnosti finansiranja iz EU sredstava – savet nevladine organizacije 'ALFA' (Resursni centar za razvoj) iz Novog Sada, Srbija

"Naša organizacija razvila je sistem za praćenje prilika za finansiranje. Na primer, imamo listu donatora koji su ranije podržavali neke naše aktivnosti, i trudimo se da ostanemo u kontaktu sa njima. Oni nam često i sami prosleđuju informacije o novim prilikama za finansiranje. Takođe, prijavljujemo se na sve relevantne mejling liste. Redovno proveravamo internet prezentacije relevantnih ministarstava, Evropske Komisije, i drugih resursnih centara u regionu. Poznajemo cikluse u kojima određeni donatori ili programi objavljuju pozive za predloge projekata, i vodimo računa da smo uvek pravovremeno obavešteni o njima.

Takođe redovno prisustvujemo događajima koji okupljaju ljude iz nevladinih organizacija i relevantnih državnih institucija i daju im priliku da razgovaraju i razmenjuju informacije."

iskoristiti mehanizam za pretraživanje kako biste pronašli trenutno otvorene pozive za dodelu grantova u vašoj zemlji ili regiji. Kada vršite pretragu, obavezno postavite datume pretrage koji će tražiti pozive objavljene bar tri meseca unazad.

Kada ste pronašli poziv za predloge projekata za koji mislite da bi mogao biti relevantan za vašu organizaciju, trebalo bi da preuzmete svu ponuđenu dokumentaciju koja je vezana za taj poziv. Najvažniji od ovih dokumenata uvek su Vodič za aplikante, i Formular za apliciranje. Ovi dokumenti često su dostupni samo na engleskom jeziku, ali u slučajevima gde se prihvataju aplikacije na jezicima osim engleskog moguće je da će i Vodič za aplikante takođe biti dostupan na tim jezicima.

Svaki poziv za predloge projekata otvoren je samo u ograničenom vremenskom periodu, tako da je od velike važnosti da svoju aplikaciju podnesete pre kraja datog vremenskog roka. Pozivi za predloge projekata sa mogućnošću dodele grantova u iznosu od preko 100,000 evra po pravilu moraju biti otvoreni najmanje 90 dana; ukoliko je vrednost grantova koji se dodeljuju ispod 100,000 evra, poziv mora biti otvoren najmanje 60 dana. Vremenski rok dat za pripremu aplikacije za grant nikada neće biti dovoljno dugačak da bi dozvolio vašoj organizaciji dovoljno vremena da napiše 'savršen' predlog projekta, ali ukoliko ste planirali unapred (u skladu sa Korakom 1 navedenim u ranijem tekstu), onda ste već delimično pripremili vašu aplikaciju.

Prijava na poziv za predloge projekata može biti obavljena jedino uz detaljno praćenje datih instrukcija i pravilnu upotrebu datih modela EU formulara. Svako odstupanje od propisane procedure izazvaće da vaša aplikacija bude odbijena. Zbog toga je veoma važno da vaša organizacija ima kapaciteta da u potpunosti isprati procedure za predstavljanje predloga projekta. Način praćenja ove procedure objašnjen je detaljnije u sekcijama C i D ovog vodiča, pod naslovima '**Pripremanje uspešnog predloga projekta**' i '**Kako uspešno proći evaluaciju**'.

Pored sastavljanja formalne aplikacije u skladu sa objavljenim pozivom za predloge projekata, većina organizacija u regionu biće obavezna i da ima unapred ispunjenu registraciju u PADOR bazi podataka. Registracija u PADOR bazi obavezna je za organizacije koje apliciraju za grant šeme kojima se rukovodi centralno iz Evropske Komisije (ili Delegacija EU u pojedinačnim zemljama). Registracija u PADOR bazi nije neophodna za organizacije koje se prijavljuju za grant šeme vođene unutar decentralizovanih institucionalnih sistema, (što u trenutku pisanja ovog vodiča važi za IPA sredstva kojima rukovode hrvatske i turske javne institucije).

PADOR je baza podataka dostupna putem interneta kojom rukovodi Europe Aid, i koja sadrži informacije o organizacijama koje podnose aplikacije za grantove dodeljivane od strane Evropske Komisije u oblasti spoljne pomoći. Kako biste saznali više o PADOR bazi i o tome kako da se u njoj registrujete, posetite internet adresu http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm i dođite do stranice '**Sarađujte sa nama/PADOR**'.

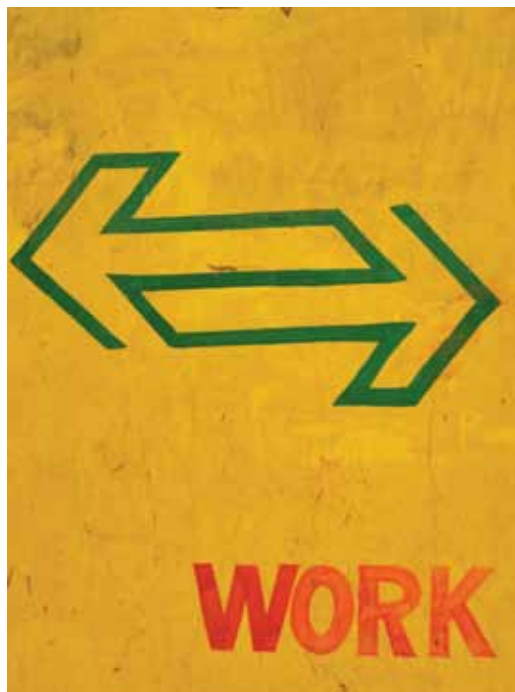
KORAK 3**Da li naša organizacija ima dovoljno razvijene kapacitete da bi ispunila uslove EU finansiranja?**

Kada je vaša organizacija pronašla odgovarajuće izvore finansiranja iz EU, prepoznala odgovarajući poziv za predloge projekata, i počela da priprema aplikaciju za grant, morate takođe razmotriti da li kao organizacija imate kapaciteta da zaista dobijete i sprovedete takav grant. Ovo je važno iz dva razloga. Prvo, ukoliko vaša organizacija ne može da pokaže da ima odgovarajuće kapacitete, neće proći kriterijume selekcije datog poziva, što znači da će vaša aplikacija biti odbijena. Čak i ukoliko vaša organizacija može pokazati da ima potrebne kapacitete, ukoliko nije operativno spremna da preuzme na sebe rukovođenje grantom, može se suočiti sa problemima na nivou rukovodstva koji mogu imati veoma negativne efekte na dugoročnu budućnost organizacije.

Za manje OCD, sa manje iskustva, veoma je važno da razmotre prethodno navedena dva faktora. Na primer, ako je godišnji finansijski obrt vaše organizacije za poslednje tri godine manji od 50,000 evra, veoma je mala verovatnoća da će vaša organizacija imati odgovarajuće kapacitete da rukovodi jednogodišnjim grant projektom vrednosti 200,000 evra. Zato budite sigurni da je za vašu organizaciju izvodljivo da uspešno sprovede grant za koji nameravate da aplicirate. Postoji nekoliko praktičnih koraka koje možete preduzeti da biste ovo osigurali.

Prvo, u okviru Vodiča za apliciranje svakog poziva za predloge projekata postoji sekcija koja se zove 'kriterijumi prihvatljivosti'. Obično se nalazi u odeljku 2.1 Vodiča. Proverite kriterijume navedene u ovoj sekciji kako biste osigurali da vaša organizacija (i partnerske organizacije) ispunjava kriterijume pravnog statusa i da može pokazati adekvatno prošlo iskustvo rada u sektoru.

Drugo, pregledajte sekciju 'kriterijumi odabira', i prvi deo evaluacione tabele, koji se obično mogu naći u odeljku 2.3 Vodiča (pod naslovom 'Evaluacija i odabir aplikacija'). Ovo će vam pomoći da odredite da li vaša organizacija ima dovoljno resursa da implementira projekat, i da li ima odgovarajuće rukovodilačke kapacitete i profesionalne kompetencije da ga uspešno sprovede. U evaluacionoj tabeli videćete da pozivi za predloge projekata najčešće daju veliku



važnost proceni finansijskih i operativnih kapaciteta organizacija koje apliciraju za grantove (često ovi aspekti nose oko 30% ukupnog evaluacionog rezultata aplikacije).

Na tabeli broj 1 možete videti ključna pitanja koja će biti uzeta u obzir:

Tabela 1 – ekstrakt iz primera evaluacione tabele iz Vodiča za aplikante Poziva za predloge projekata

1. Finansijski i operativni kapaciteti
1.1 Da li aplikant i, ukoliko je to primenjivo, partneri aplikanta imaju dovoljno iskustva u oblasti rukovođenja projektima?
1.2 Da li aplikant i, ukoliko je to primenjivo, partneri aplikanta imaju dovoljno tehničke stručnosti? (specifično znanja vezano za temu kojom će se baviti.)
1.3 Da li aplikant i, ukoliko je to primenjivo, partneri aplikanta imaju dovoljne rukovodilačke kapacitete? (uključujući osoblje, opremu i sposobnost da upravljaju budžetom potrebnim za navedenu akciju)?

Treće, pre nego što grant može biti dodeljen jednoj organizaciji, mora biti obavljena provera različite propratne dokumentacije koja pokazuje da organizacija zaista ispunjava zadate kriterijume prihvatljivosti i kriterijume selekcije. Ovi dokumenti vezani su za pravni status organizacije, njene račune i bankovne odnose, dokaze o ažurnom izmirenju propisanih poreza i doprinosa (u slučajevima gde je to relevantno), i drugu operativnu dokumentaciju. Zato vaša organizacija mora obezbediti da joj sva relevantna dokumentacija na vreme stoji na raspolaganju. Većina ove dokumentacione provere biće uključena već u vašu registraciju u PADOR bazi podataka.

Kriterijumi prihvatljivosti i kriterijumi selekcije biće primenjeni i na svakog partnera u aplikaciji za grant, tako da je od ključnog značaja da su i vaši partneri dobro pripremljeni i da imaju adekvatne kapacitete i kompetencije. Uspostavljanje partnerstava za sprovođenje projekata finansiranih iz sredstava EU biće detaljnije razmatrano u daljem tekstu, u sekciji B.

STVARANJE EFEKTIVNIH PARTNERSTAVA ZA PROJEKTE



Shvatanje principa partnerstva i zahteva programa finansiranih iz EU sredstava

Većina mogućnosti za finansiranje iz EU sredstava koje se objavljuju kroz pozive za predloge projekata u regionu zapadnog Balkana i Turske zahteva da organizacija podnese aplikaciju za grant u partnerstvu sa bar još jednom različitom organizacijom. U slučajevima gde partnerstvo nije obavezni kriterijum selekcije, ono često predstavlja status koji nosi dodatne 'poene' u procesu evaluacije aplikacija. Iz tog razloga, svaka OCD koja razmatra mogućnost da aplicira za EU sredstva najverovatnije će morati takođe da uzme u obzir pitanje sa kojim partnerom (ili partnerima) će zajednički podneti aplikaciju.

Naravno, motivacija koja stoji iza promovisanja partnerstava u pozivima za predloge projekata finansiranim od strane EU je dvostruka: sa jedne strane, generalno je prihvaćena činjenica da partnerstva donose raznolikost i dodatne resurse svakom poslu ili aktivnosti, koja stoga ima veće šanse da proizvede efektivnije i efikasnije rezultate. Sa druge strane, u okviru procesa proširenja EU, od velike je koristi za sve zainteresovane strane da se uključe u dijalog koji će im pomoći da se bolje upoznaju, a projektna partnerstva su jedan od načina podržavanja razvoja ovog dijaloga (bilo da se radi o partnerstvima unutar iste zemlje, ili međunarodnim partnerstvima). Ova motivacija za partnerstva i njene praktične posledice razmatrani su u sledećim koracima, ali pre nego što nastavimo, bilo bi korisno razgraničiti EU definicije termina 'partneri', 'saradnici' i 'pod-izvođači', koji se pojavljuju u većini poziva za podnošenje predloga projekata.

Partneri: Partneri aplikantata učestvuju u dizajniranju i sprovođenju akcije, i troškovi koje oni snose vezano za projekat jednako su prihvatljivi kao i troškovi koje snosi nosilac projekta. Zato partneri moraju ispunjavati sve kriterijume prihvatljivosti koji su primenjivi na samog nosioca projekta, kao i bilo koje dodatne kriterijume koji se odnose posebno na partnere.

Saradnici: Druge organizacije mogu biti uključene u akciju u poziciji saradnika. Saradnici igraju ulogu u ostvarivanju akcije, ali ne mogu dobiti sredstva iz granta za pokrivanje troškova osim ako se radi o dnevnica ili putnim troškovima. Saradnici ne moraju ispunjavati zadate kriterijume prihvatljivosti.

Pod-izvođači: Nosioци projekta imaju mogućnost da ugovore obavljanje određenih delova akcije sa pod-izvođačima. Pod-izvođači se ne smatraju ni partnerima ni saradnicima, i obavezni su da slede pravila nabavke koja su navedena u aneksima standardnog grant ugovora.

Šire i opštije od ovih definicija iz Vodiča za EU pozive za predloge projekata, organizacije treba uvek da imaju u vidu univerzalne principe koji će im biti od koristi u stvaranju i

održavanju uspešnih partnerstava. Ovo su principi jednakosti, transparentnosti, i obostrane koristi. Ukoliko se ne pridržavate ovih principa, biće veoma teško održati bilo kakvo stvarno i smisleno partnerstvo.

KORAK 2

Odabрати pravog partnera

Kao i u svim ostalim aspektima pripreme i rada na projektu, kvalitetno planiranje je ključno kod odabira pravog partnera, ili pravih partnera, za vaš projekat. Pored faktora koji se moraju uzeti u obzir vezano za formalne kriterijume prihvatljivosti partnera u određenom pozivu za predloge projekata, o kojima je ranije već bilo reči, vaša organizacija trebalo bi da obavi određeni broj jasno struktuiranih internih diskusija koje bi za cilj imale stvaranje jasne slike o tome kakvog partnera želite da pozovete da sa vama učestvuje u aplikaciji za određeni grant. U mnogim slučajevima dogodiće se da ‘pravi’ partner već ima od ranije izgrađen partnerski odnos sa vašom organizacijom, i da već imate uspostavljenu kvalitetnu saradnju. Međutim, često će se desiti i da zbog izazova sprovođenja inovativnog projekta imate potrebu da pronađete nove partnere.

Pronalaženje novog adekvatnog partnera u vašoj zemlji može biti teško, ali pronalaženje partnera u drugim zemljama predstavlja pravi izazov za većinu OCD. Zato je od ključne važnosti da se proces pronalaženja odgovarajućih partnera za neki projekat započne što je moguće ranije. Na primer, može se desiti da otkrijete odgovarajuće potencijalne partnere tokom sprovođenja aktivnosti analize zainteresovanih strana (u fazi pripreme projekta - ‘Priprema uspešnog predloga projekta’). Najgora je situacija u kojoj organizacija pokušava da pronađe partnera nakon što je dizajn projekta već završen, i preostalo je još samo nekoliko dana pre kraja roka za podnošenje predloga projekta!



Ukoliko tražite partnera, posebno ukoliko vam je potreban partner iz neke druge zemlje, može vam biti korisno da razmotrite pitanja i zadatke navedene u ovoj kontrolnoj listi:

Kontrolna lista
Budite precizni oko toga šta je vašoj organizaciji potrebno od datog partnerstva. Stručno znanje, iskustvo u rukovođenju projektima, pristup mrežama, podrška u javnom zagovaranju, finansijski resursi? Zapišite precizne potrebe koje ste definisali.
Kakvu vrstu organizacije tražite? Veliku ili malu? Organizaciju posvećenu pružanju usluga, ili organizaciju koja se bavi prvenstveno javnim zagovaranjem i lobiranjem? Organizaciju iz vašeg sektora ili iz nekog drugog?
Pazite se 'pogrešnih spojeva'.
Da li ste uzeli u obzir lokaciju vašeg potencijalnog partnera, i koji će vam metodi komunikacije biti na raspolaganju?
Imate li napisan kratak tekst koji će upoznati potencijalne partnere sa vašom organizacijom i vašim timom?
Imate li dovoljno resursa da uspostavite željeno partnerstvo? (Na primer, da pokrijete putne troškove koji će biti potrebni da biste se lično sastajali sa svojim partnerima).
Koje mreže ili posrednici vam mogu pomoći?
Pošaljite potencijalnom partneru jasno napisan zahtev/ poziv na partnerstvo.
Uspostavite kontakt sa odgovarajuće ovlašćenom osobom unutar potencijalne partnerske organizacije.
Budite jasni u komunikaciji rasporeda događaja i vremenskih rokova;
Osigurajte da se vaš partner oseća dobro obavешtenim, da su mu jasna sva pitanja vezano za resurse, i da oseća da ima mogućnost uticanja na odluke vezano za projekat.

U većini zemalja zapadnog Balkana i Turske postoji dosta geografskih i sektorskih mreža OCD, kao i veći broj nacionalnih organizacija koje pružaju podršku OCD, koje možete koristiti kako biste pribavili imena i kontakt podatke potencijalnih partnera. Međutim, pronalaženje potencijalnih partnera u zemljama članicama EU, kao i u drugim stranim zemljama, može biti teško. Ukoliko niste uspjeli da pronađete odgovarajuće kontakte kroz sopstvene lokalne i nacionalne mreže, možete potražiti podršku od nekih krovnih organizacija i federacija unutar EU. Lista nekih od ovih organizacija data je u Kompletu alata koji se nalazi na kraju ovog vodiča.



Izgradnja partnerskog odnosa

Postoji dosta objavljenih materijala, internet prezentacija, i organizacija posvećenih pomaganju OCD u izgradnji efektivnijih partnerstava. Iz tog razloga u ovom vodiču nećemo davati više

detalja na tu temu, ali snažno preporučujemo da bi za svaku organizaciju bilo značajno da posveti vremena i truda izgradnji kapaciteta za podržavanje kvalitetnijih partnerstava. Dobra početna tačka za ovaj zadatak može biti 'Set alata za izgradnju partnerstva', koji je dostupan (i besplatan za preuzimanje, ali samo na engleskom jeziku) na internet prezentaciji Inicijative za partnerstva: <http://thepartneringinitiative.org>

Dobra praksa Programa za građanska prava (CRP) iz Prištine, Kosovo (pod rezolucijom UNSCR 1244/99)

CRP ima dosta iskustva u partnerstvima sa različitim organizacijama (Evropska Komisija, UNHCR, Ministarstvo spoljnih poslova Norveške, CSO Branitelji građanskih prava), a svoje uspehe u ovoj oblasti bazira na izgradnji partnerstava u skladu sa sedam osnovnih principa:

- i. zajednička vizija ili ciljevi;
- ii. međusobno oslanjanje partnera jednih na druge;
- iii. međusobno poverenje i transparentnost;
- iv. međusobna odgovornost;
- v. Deljenje resursa;
- vi. Deljenje izgradnje kapaciteta i stečenog znanja.



Sastanak CRP-a u Rtnju sa partnerima i korisnicima

Jedan od korisnih okvira koje predlaže Inicijativa za partnerstva jeste 'ciklus partnerstva', koji vodi organizacije kroz najvažnije aspekte održavanja efektivnih partnerskih odnosa. Jedna verzija 'ciklusa partnerstva' nalazi se u odgovarajućem odeljku seta alata datog na kraju ovog vodiča.

KORAK 4**Zajedničko sastavljanje predloga projekta i ispunjavanje aplikacije za grant**

Kako bi odgovorile na određeni poziv za predloge projekata, organizacije treba zajedno sa svojim partnerima da preduzmu dve važne konkretne aktivnosti. Prvo, od velike je važnosti osigurati da svaki partner ima snažan osećaj učešća i uključenosti u predloženi projekat, ili bar deo projekta. Da bi se ovo postiglo, projekat bi trebalo da se priprema zajednički. Idealno bi bilo da u partneri uključeni u svaki korak pripreme projekta, na primer učestvujući u sesijama analize problema, uključujući se u sastanke vezano za planiranje aktivnosti, sprovodeći analize troškova i dajući predloge budžetiranja, sastajući se sa drugim uključenim stranama i učestvujući u pisanju projektne dokumentacije. Međutim, pošto često nema dovoljno raspoloživih resursa, kao što su vreme i potrebni putni troškovi, da bi se ovo sprovedo u potpunosti, predlog projekta može biti razvijen u saradnji sa partnerima i putem elektronske komunikacije, kroz elektronsku poštu ili telekonferencije.

Drugo, jedan od razloga za uključivanje partnera u projekat često je to što dati partner poseduje neku specifičnu formu znanja ili stručnosti koji mogu doprineti projektu. Koristeći ovu stručnost i tokom sastavljanja predloga projekta i tokom njegove implementacije, osiguraćete između ostalog da je vaš pisani predlog projekta tehnički snažan, uverljiv i profesionalan. OCD treba da se oslanjaju na partnere za kritičke i konstruktivne komentare na dizajn projekta, i saradnju u naknadnom sastavljanju projektne aplikacije.

Treći važan aspekt zajedničkog pripremanja predloga projekta jeste da se mora jasno razgraničiti i dogovoriti ko će u praksi sprovoditi planirane projektne aktivnosti, na koji način će to činiti, i koji će biti troškovi njihovog sprovođenja. Organizacija koja aplicira za grant mora predstaviti budžet na jasan način, tako da je svaki partner svestan koji su resursi određeni za svaku od planiranih aktivnosti. Analiza troškova koja se sprovodi u period pripreme projekta



Trening na temu 'Strateško planiranje i prikupljanje sredstava', Turska, 2010 godina

posebno je osetljiva tačka kada se projekat radi sa međunarodnim partnerima, i lako može doći do nesporazuma oko budžetiranja.

Ekrem Tufan iz Kanakale asocijacije za nauku, umetnost i kulturu (Turska) naglašava da je stabilna komunikacija između partnera ključna, i da je veoma važno, posebno kada se radi o partnerstvima sa državnim agencijama i lokalnim institucijama, koristiti one kanale komunikacije na koje su vaši partneri navikli. Tako je, na primer, u mnogim partnerstvima veoma važno voditi zvanične zapisnike sastanaka sa partnerima, i slati ljubazne i pravovremene podsetnike vezano za donesene odluke prema kojima je potrebno obaviti neku konkretnu aktivnost.

Konačni praktičan korak za partnerstvo je osiguravanje da su partneri dostavili svu potrebnu dokumentaciju za projektnu aplikaciju. Ova dokumentacija po pravilu uključuje Izjavu o partnerstvu, koja se sastavlja po standardnom modelu, i sadrži informacije o pravnom statusu partnerske organizacije, njenoj lokaciji, kapacitetima, iskustvu, i istoriji odnosa i saradnje sa podnosiocem projekta (pogledajte primer dat u odeljku Set alata).

Naučene lekcije Katoličkog servisa za pomoć iz Mreže za izgradnju mira, iz Sarajeva, BiH

Direktor ove mreže seća se jedne aplikacije za grant EU koja nije bila uspešna jer je došlo do nesporazuma među partnerima. "Odbijeni smo jer su dva partnera na predlogu projekta takođe aplicirala za grantove iz istog poziva u partnerstvu sa drugim mrežama. Zbog toga su sve tri aplikacije odbijene. Predstavnici jedne od organizacija izjavili su kako oni nisu znali da postoji uslov koji nalaže da se na poziv mogu prijaviti samo jednom aplikacijom. Mi jesmo poslali Vodič za aplikante tog poziva i nacrt našeg predloga projekta svim našim partnerima, ali niko od njih ga nije pročitao!



Održavanje bliske saradnje sa partnerima tokom sprovođenja projekta

Ukoliko je vaša organizacija primila obaveštenje da je vaš predlog projekta odobren, obavezno odmah obavestite sve vaše partnere na tom projektu. Zapravo, jedan od najčešćih razloga neuspeha partnerstava je nedostatak kvalitetne, pravovremene komunikacije. Kroz celi tok projekta neophodno je da u svakom trenutku pružite svojim partnerima sve potrebne informacije. Praktični aspekti ove komunikacije mogu uključivati sledeće:

- Imanje jasnog, pisanog Ugovora o partnerstvu – ovo je dodatni dokument u odnosu na Izjavu o partnerstvu koja se potpisuje za potrebe same projektne aplikacije, i predstavlja poverljiv dokument između partnera koji se ne deli sa ovlašćenim ugovaračem;

- Održavanje 'početnog sastanka projekta' sa svim partnerima, kako bi se potvrdili dogovori oko sprovođenja različitih aktivnosti, odobrili radni planovi, i ustanovila interna komunikaciona strategija. Ukoliko nije moguće sprovesti ovakav sastanak licem u lice, pokušajte da organizujete telekonferenciju;
- Osiguravanje da partneri imaju pristup svim potrebnim projektnim dokumentima, da su im ovi dokumenti dostupni na jeziku koji poznaju, i da su partneri pozvani da daju svoj doprinos izveštajima o napretku projekta i drugim alatima za nadgledanje toka projekta;
- Osiguravanje da vodeći projektni menadžer ili projektni koordinator sledi uspostavljeni protokol vezano za donošenje odluka, tako da su partneri uključeni u onoj meri koju predviđa potpisani Ugovor o partnerstvu. Ovo je posebno važno kod donošenja finansijskih odluka;
- Nemojte ignorisati bilo kakve prekide, tenziju ili probleme u komunikaciji sa partnerima, već pokušajte da proaktivno razrešite nesporazume i motivišete vaše partnere da se uključe u rad na projektu.

Savet Ereandre Taiplari, iz Centra za razvoj civilnog društva iz Korče, (Albanija)

Kako biste uspostavili produktivno partnerstvo zasnovano na projektu, predlažem da uzmete u obzir sledeće:

- Razmotrite zajedničke interese i ciljeve koje vaša organizacija možda deli sa ostalim zainteresovanim stranama uključenim u projekat;
- Na koji način ćete vi i vaši partneri ostvariti svoje zajedničke ciljeve?
- Uvek slušajte svoje partnere i tražite njihovo mišljenje vezano za različite aspekte projekta, a trudite se i da uvek date svoje povratno mišljenje na njihove doprinose;
- Transparentnost između projektnih partnera je neophodna, posebno vezano za administrativna i finansijska pitanja;
- Uspostavite set zajednički dogovorenih 'pravila' koji će voditi vaše partnerske odnose;
- Projektni partneri trebalo bi da dele svoja iskustva kako bi pomagali jedni drugima u izgradnji kapaciteta.

U skladu sa EU procedurama, važno je zapamtiti da svaki formalni partner (organizacija koja je potpisala i podnela Izjavu o partnerstvu) u projektu finansiranom iz granta EU nema direktne ugovorne obaveze prema ovlašćenom ugovaraču granta, već predstavlja integralni deo projektne aplikacije i proizilazećeg projektnog ugovora između nosioca projekta i ovlašćenog ugovarača. Tako da, ukoliko partner iz nekog razloga želi da se povuče iz projekta i postoji potreba za promenom partnera, ovoj promeni mora prethoditi zahtev za odobrenje promene partnera koji se podnosi ovlašćenom ugovaraču.

PRIPREMA USPEŠNOG PREDLOGA PROJEKTA

KORAK 1

Da li vaš projekat odgovara na stvarne i hitne potrebe?

U prvom delu ovog vodiča videli smo da EU koristi koncept 'projekta' za kanalisanje većine svojih sredstava spoljne podrške (u odeljku Ključni koncepti, i kako EU rukovodi programima podrške). Ovo znači da OCD imaju potrebu da postanu kompetentne u prepoznavanju problema i pronalaženju rešenja za te iste probleme u formi projekta. U okviru ovog vodiča mi nismo u stanju da obezbedimo potpune instrukcije o tome kako se identifikuje i formuliše jedan projekat, ali u odeljku Kako proći evaluaciju naznačićemo neke od najvažnijih aspekata koje OCD moraju imati u vidu kada pripremaju predloge projekata za EU.

Oni kojima je potrebno više vođstva i materijala za obuku na temu osnova razvoja projekta, mogu pogledati Vodič Evropske Komisije kroz upravljanje projektnim ciklusom, koji se može preuzeti na engleskom jeziku iz multimedijalne biblioteke koja se nalazi u okviru internet prezentacije Europe Aid (<http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia>)

Naučena lekcija Instituta Plavi svet za istraživanje i zaštitu mora iz Hrvatske

“Važno je prepoznati potrebe društva u vašoj okolini, i sastaviti projekat koji ispunjava potrebe kako vaše organizacije, tako i vaše zajednice. U prošlosti napravili smo grešku predlažući projekat koji je imao specifične ciljeve koji su bili veoma značajni za našu organizaciju, ali nisu bili preterano važni za našu širu zajednicu. Iz tog razloga, projekat je odbijen.”



Trening na temu 'Pisanje predloga projekata finansiranih iz EU sredstava', Srbija, 2010 godina

Ukoliko vaša organizacija radi u skladu sa dugoročnijim strateškim planom i ukoliko ste unapred istražili dolazeće prilike za finansiranje iz EU sredstava (kako je opisano u sekciji A ovog vodiča), verovatno ste već donekle obavili istraživanja vezano za teme kojima će se vaš projekat baviti, i u dobroj ste poziciji da počnete da definišete detalje vašeg projekta. U ovom slučaju, verovatno ćete biti u stanju da sastavite sveobuhvatan i dobro obavešten predlog projekta, koji će imati dobru šansu da dobije sredstva od EU. Međutim, ukoliko vaša organizacija nema strateški plan, i ukoliko do sada niste obavili nikakva istraživanja na temu vašeg planiranog projekta, verovatno ćete biti primorani da se na poziv prijavite po ‘ad hoc’ osnovi. Ovo znači da ste zainteresovani za dobijanje sredstava, ali niste u dobroj poziciji da proizvedete snažan i kvalitetan predlog projekta. Važno je imati u vidu da projektne ideje bazirane na ‘spontanim’ idejama koje nisu podržane dokazima u formi istraživanja nemaju velike šanse da dobiju finansijsku podršku. Zato morate osigurati da se vaš projektni predlog zasniva na stabilnom procesu analize:

- Sakupite što je moguće više informacija o problemu kojim vaša organizacija namerava da se bavi. Informacije moraju biti validne i iz uverljivih izvora. Možete koristiti zvanične izveštaje i publikacije, akademska istraživanja, novinske članke, kao i sakupljati sopstvene podatke kroz intervju, ankete i druge tehnike prikupljanja podataka;

Nešhip Menekše iz OCD ‘Durmiš Aslano’ sa Kosova navodi “da bismo pronašli odgovarajuće projekte, naša organizacija uvek prati trenutnu situaciju u našoj zajednici, i teškoće sa kojima se ona suočava. Kada god postoji potreba za nekom intervencijom, mi se potrudimo da poboljšamo situaciju koja utiče na celu zajednicu”.

- Koristite alate kao što je ‘drvo problema’ i ‘drvo ciljeva’ kako biste analizirali problem i definisali koji projekti su zaista izvodljivi, uzimajući u obzir veličinu i prirodu prepoznatog problema. Takođe morate osigurati da se i vaša organizacija i zajednica u kojoj radite slažu da prepoznati problem predstavlja prioritet i da ga je važno rešavati. Ukoliko niko osim vas ne smatra problem koji ste vi identifikovali prioritetom, naći ćete na velike teškoće u pokušajima sprovođenja projekta;
- Sprovedite analizu zainteresovanih strana i prikupite mišljenja i savete od što je moguće više zainteresovanih strana, potencijalnih učesnika i potencijalnih partnera. Što više saveznika imate u sastavljanju i implementaciji vašeg projekta, to će vaš projektni predlog biti snažniji;
- Osigurajte da priprema vašeg projekta uzima u obzir sve eventualne posebne potrebe, i da na odgovarajući način odgovara na izazove vezano za sve forme diskriminacije, kao i potencijalnog uticaja na životnu sredinu. Imajte u vidu da u mnogim pozivima za predloge projekata postoje posebni kriterijumi vezano za akcije koje se bave rodnim pitanjima, životnom sredinom, ili pitanjima etničkih manjina.

KORAK 2

Upotreba logičkog okvira kao alata za osnaživanje dizajna projekta

Jedan od najboljih načina da formulišete vaš projekat jeste kroz upotrebu Analize logičkog okvira. Evropska unija naglašava važnost korišćenja ovog alata, i u većini aplikacionih formulara obavezno je podneti Logički okvir kao aneks projektnog predloga. Iz ovog razloga od velike je važnosti za vašu organizaciju da postane vešta u korišćenju i sastavljanju kvalitetnih Logičkih okvira. Kada aplicirate za EU grantove i ispunjavate adekvatne aplikacione formulare, NE SMETE smatrati Logički okvir običnom tabelom koju treba ispuniti reda radi, već on mora biti početna tačka vašeg dizajna projekta. Zato snažno preporučujemo da sastavite kompletan Logički okvir PRE nego što počnete da ispunjavate bilo koji drugi deo aplikacionog formulara.

Logički okvir pomaže pri organizovanju opšte svrhe i ciljeva vašeg projekta, aktivnosti koje će doprineti ostvarenju tih ciljeva, kao i definisanju indikatora koje vi (i druge zainteresovane strane u okviru projekta) možete koristiti kako biste pratili svoj napredak prema ostvarenju zadatih ciljeva. Kao i kod svih ostalih analitičkih alata koji mogu biti korišćeni u ranim fazama razvoja projekta, onim organizacijama koje smatraju da im treba dodatna pomoć u savladavanju tehničkih kompetencija za kvalitetnu upotrebu Logičkih okvira kao dobru početnu tačku predlažemo **Vodič EU kroz rukovođenje projektnim ciklusom**. U sledećem tekstu navešćemo neke od ključnih tačaka navedenih i naglašenih u tom Vodiču.



Savet Marlene Plavšić iz udruženja 'Suncokret' iz Pule, Hrvatska

“Rekla bih da je razlika između ‘pobedničkog’ i ‘gubitničkog’ predloga projekta shvatanje važnosti koherentne veze između problema, aktivnosti i očekivanih rezultata. Ukoliko se ne može ispratiti logička veza između ovih elemenata, teško da će išta drugo biti dovoljno ubedljivo da projekat učini dobrim”.

Logički okvir sastoji se od matrice sa četiri kolone i četiri (ili više) redova, koji daju sumarni pregled ključnih elemenata projektnog plana, odnosno:

- Hijerarhiju projektnih ciljeva, koja se drugim rečima može nazvati Opis projekta ili Logika intervencije;
- Ključne spoljne faktore koji su od kritične važnosti za uspeh projekta, a nazivamo ih Pretpostavkama; i
- Metodi kojima će uspesi projekta biti nadgledani i procenjivani, poznati kao Indikatori i Izvori verifikacije.

Tipična struktura matrice Logičnog okvira prikazana je ispod. Logički okvir takođe pruža osnovu pomoću koje mogu biti određene potrebe za resursima ili ulaganjima, i pomoću kojeg mogu biti formulisani troškovi i budžet.

	Logika intervencije	Objektivno merljivi indikatori uspeha	Izvori i načini verifikacije	Pretpostavke
Opšti ciljevi	Koji je generalni, opšti cilj kome će ostvarenje ovog projekta doprineti?	Koji su ključni indikatori vezani za opšti cilj?	Koji su izvori informacija o ovim indikatorima?	
Svrha projekta (Nekada nazivana 'Specifični ciljevi')	Koje specifične ciljeve će ovaj projekat ostvariti?	Koji su kvantitativni ili kvalitativni indikatori koji ukazuju da li i do koje mere su specifični ciljevi projekta ostvareni?	Koji izvori informacija postoje ili mogu biti prikupljeni? Koji su metode potrebne da bi se došlo do ovih informacija?	Koji faktori i uslovi nisu pod kontrolom samog projekta, a neophodni su za ostvarivanje ovih ciljeva? Koji rizici moraju biti uzeti u obzir?
Očekivani rezultati	Koji su konkretni rezultati koji će postići ostvarenje zadatih specifičnih ciljeva? Koji su predviđene koristi i efekti projekta? Koji promene i poboljšanja će biti ostvareni sprovođenjem ovog projekta?	Kojim indikatorima se može meriti da li će, i do koje mere, projekat ostvariti predviđene rezultate i efekte?	Koji su izvori informacija za ove indikatore?	Koji spoljni faktori i uslovi moraju biti ispunjeni kako bi se u zadanom vremenskom roku ostvarili očekivani rezultati?
Aktivnosti	Koje će ključne aktivnosti biti sprovedene, i kojim redosledom, kako bi se ostvarili očekivani rezultati?	Sredstva: Koja su sredstva potrebna za ostvarenje ovih aktivnosti - npr. osoblje, oprema, obuke, studije, materijali, operativne prostorije, itd.?	Koji su izvori informacija o napretku projekta?	Koji su preduslovi potrebni pre nego što projekat može da započne? Koji uslovi koji nisu pod kontrolom samog projekta moraju biti ostvareni da bi sprovođenje planiranih aktivnosti bilo moguće?

Kada sastavljate Logički okvir vašeg projekta, od ključnog je značaja da stalno ‘testirate’ logiku vašeg okvira, pošto morate održati pravilan tok Logičkog okvira. Zato vaše sastavljanje mora slediti dole navedenu logiku.

AKO su obezbeđeni adekvatni **resursi/ulaganja**, **ONDA** **aktivnosti** mogu biti sprovedene;

AKO su **aktivnosti** sprovedene, **ONDA** će **rezultati** biti ostvareni;

AKO su **rezultati** ostvareni, **ONDA** će **svrha** projekta biti postignuta; i

AKO je **svrha** postignuta, **ONDA** će projekat doprineti ostvarenju **opšteg cilja**.

AKO želimo da doprinesemo ostvarenju **opšteg cilja**, **ONDA** moramo postići **svrhu** projekta;

AKO želimo da postignemo **svrhu** projekta, **ONDA** moramo ostvariti zadate **rezultate**;

AKO želimo da ostvarimo **rezultate**, **ONDA** moramo sprovesti definisane **aktivnosti**; i

AKO želimo da sprovedemo zadate **aktivnosti**, **ONDA** moramo uložiti predviđene **resurse**.

Kako biste održali logički sled okvira, važno je da počnete da ga sastavljate odozgo na dole. Česta greška koju organizacije prave jeste da počnu od opisivanja ‘aktivnosti’ (pošto je ovo najlakši deo okvira za ispunjavanje), a onda na osnovu njih pokušaju da izmisle ‘rezultate’ i ‘ciljeve’ koji će se uklopiti sa već napisanim aktivnostima. Morate početi tako što ćete definisati opšti cilj kome će projekat doprineti, zatim specifične ciljeve odnosno svrhu projekta, zatim očekivane rezultate, a tek onda osmisliti aktivnosti koje će dovesti do željenih rezultata.

Sastavljanje izjave koja opisuje svrhu projekta često može biti izazovan zadatak, ali morate pokušati da opišete svrhu svog projekta na veoma jasan i precizan način. Pokušajte da

Fatmir Kuri iz Kosovske fondacije za civilno društvo komentariše: “pobednički predlozi projekata odgovaraju na ciljeve i željene rezultate zadate u samom pozivu za predloge projekata. Ključni deo na koji treba obratiti pažnju jeste deo koji se bavi pitanjem relevantnosti i metodologije. Često je najslabiji deo projekta odeljak vezan za ‘relevantnost’, gde organizacije imaju problema da objasne zašto je njihov projekat važan i relevantan za određeni poziv za predloge projekata.”

opišete svrhu u jednoj kratkoj rečenici. Vodič EU kroz upravljanje projektnim ciklusom daje dobar savet vezano za ovu temu:

LOŠA PRAKSA	DOBRA PRAKSA
Svrha je <u>zbir</u> rezultata: “Obrada vode je poboljšana, a količina direktnog izliva otpada u reku smanjena”	Svrha je <u>posledica</u> rezultata: “Poboljšan kvalitet rečne vode”
Rezultati:	
1.1 Direktni izliv otpadne vode u reku smanjen.	
1.2 Standardi obrade otpadne vode poboljšani i primenjivani	
1.3 Obaveštenost javnosti vezano za obaveze upravljanja zaštitom životne sredine poboljšana	

Još jedna česta problematična oblast Logičkog okvira za organizacije jesu srednje kolone, koje opisuju ‘indikatore’ i ‘sredstva ili način verifikacije’ tih indikatora. Ovo su ključni delovi Logičkog okvira, pošto će biti korišćeni i od strane same organizacije i od strane različitih drugih zainteresovanih strana (uključujući i EU) kako bi pomogli u određivanju da li projekat ostvaruje svoje ciljeve ili ne. U nekom trenutku tokom trajanja projekta biće donesena odluka o uspešnosti ili neuspešnosti projekta, i ta odluka biće bazirana većinom na onome što je napisano u ovim kolonama Logičkog okvira. Ovo su pitanja koja se bave ‘praćenjem/monitoringom’ i ‘evaluacijom’ projekata, koja mogu biti veoma tehnički složena, i za koja postoji veliki broj dobrih referentnih dokumenata i vodiča. Jedna konkretna serija uputstava koja se mogu preporučiti organizacijama nalazi se u priručniku napisanom specifično za OCD na temu praćenja i evaluacije, pod nazivom ‘**Izoštavanje procesa razvoja: Praktični vodič za praćenje i evaluaciju**’, autora Olivera (Oliver Bakewell), objavljenom od strane izdavača INTRAC – pogledajte Bibliografiju za detalje.)

Sastavljanje odgovarajućih indikatora može biti veoma težak zadatak, pa je stoga korisno imati jasnu ideju definicije koncepta **indikatora**. **Indikator je uočljiva promena ili događaj koji daje dokaz da se nešto dogodilo** – bilo da se radi o ostvarenom rezultatu, direktnom efektu aktivnosti, ili uočenoj dugoročnoj promeni. Indikatori ne pružaju dokaze, već pouzdane znake da se navedeni događaj ili proces zaista i dešava. Znaci većeg broja indikatora u zbiru pružiće uverljiv dokaz za navedene tvrdnje.

Česta je greška smatrati indikatore i željene rezultate jednom te istom stvari, i tako formulisati indikatore koji na kraju izgledaju kao iste izjave koje ste naveli pod rezultatima. Zapamtite, indikatori NISU željeni rezultati.

Savet od Veprora Šehu iz CSO 'Medica Kosova'

Jedan od najslabijih delova naših aplikacionih formulara, koji smo uspeli da značajno poboljšamo tokom godina, jeste deo koji se odnosi na praćenje i evaluaciju projekta. Problem merenja rezultata, i beleženja rada, oduvek je bio najslabija tačka za mnoge organizacije koje rade na lokalnom i ruralnom nivou. Zato je važno posvetiti jednako pažnje operativnim aspektima projekta i načinima na koje će projekat biti ocenjen, i kako će naučene lekcije biti zabeležene.

Konačno, važno je razmišljati o kontekstu vašeg predloga projekta i definisati opšte uslove neophodne za njegov uspeh. Pretpostavke su spoljni faktori koji imaju potencijal da utiču na (ili čak u potpunosti odrede) uspeh vašeg projekta, ali leže izvan sfere uticaja rukovodilaca projekta. Pretpostavke su odgovor na pitanje: "Koji spoljni faktori mogu uticati na sprovođenje projekta i dugoročnu održivost njegovih rezultata, ali nisu pod kontrolom rukovodilaca projekta?"

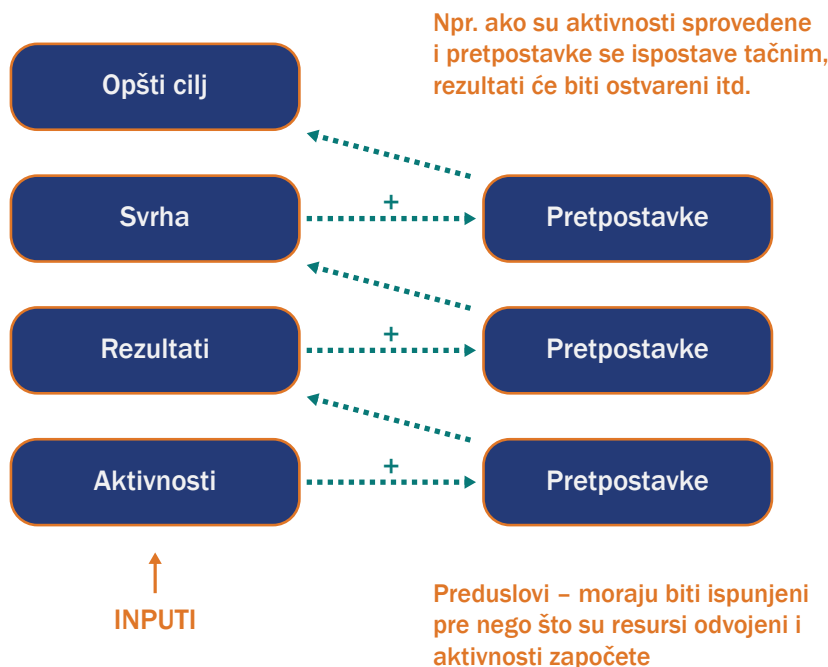
Pretpostavke se po pravilu beleže u četvrtu kolonu uspravnog toka Logičkog okvira. To funkcioniše ovako:

- Kada su aktivnosti sprovedene, i ukoliko se pretpostavke na ovom nivou ispostave kao tačne, željeni rezultati će biti ostvareni;
- Kada su rezultati ostvareni, a pretpostavke na ovom nivou ispunjene, biće postignuta svrha projekta; i
- Kada je svrha projekta postignuta, a pretpostavke na ovom nivou ispunjene, moći će se reći da je projekat doprineo ostvarenju navedenih opštih ciljeva.



TACSO regionalni trening na temu 'Pisanje i sprovođenje projekata finansiranih od strane EU', Turska, 2010 godina

EU Vodič kroz rukovođenje projektnim ciklusom daje koristan dijagram koji sažeto prikazuje odnos između pretpostavki projekta i hijerarhije ciljeva unutar Logičkog okvira:



Kao poslednji savet vezano za sastavljanje Logičkog okvira, predlažemo da sve CSO treba da osiguraju sledeće tačke:

- Da im je sastavljanje Logičkog okvira kamen temeljac pisanja projekta;
- Da je sastavljanje Logičkog okvira timski zadatak – uključite što veći mogući broj svojih zaposlenih, uključite partnere, tražite mišljenja sa strane kada god možete;
- Da je Logički okvir prošao ozbiljno testiranje kako bi bilo sigurno da je zaista logičan. Posebno proverite da su sve aktivnosti direktno relevantne za ostvarivanje očekivanih rezultata, i da je isplanirano dovoljno aktivnosti da bi svi rezultati bili ostvareni.



Kako osigurati da je prezentacija predloga u skladu sa Vodičem za aplikante

Kada ste stvorili stabilan logički okvir, koji podržavaju različiti podaci koje ste sakupili i analizirali, proces ispunjavanja cele projektne aplikacije trebalo bi da bude relativno jednostavan. Međutim, pošto su aplikacioni formulari Evropske unije dosta dugački i detaljni,

još uvek ima dosta prostora za pravljenje grešaka. Prva i osnovna greška koju mnoge OCD prave jeste smatranje da su Vodič za aplikante i prateći Aplikacioni formular samo sugestija za to kako možete predstaviti svoj predlog projekta i zahtev za finansiranje. Ovo svakako nije slučaj. Od najveće je važnosti za svaku OCD koja želi da podnese predlog projekta da u potpunosti isprati svaki detalj naveden u pripadajućim dokumentima određenog poziva za predloge projekata. Ovo znači da obavezno MORATE:

- Pročitati SVE detalje navedene u Vodiču za aplikante i pratećim dokumentima;
- Ispuniti SVAKI DEO Aplikacionog formulara, pažljivo prateći Vodič za aplikante. Na primer, ukoliko Vodič nalaže da određena sekcija ne treba da bude duža od 3 stranice, nemojte preći 3 stranice!
- Pažljivo slediti uputstva vezano za rokove i način podnošenja aplikacije. Ukoliko promašite vremenski rok ili ukoliko vaša aplikaciona dokumentacija nije kompletna, vaša aplikacija neće biti uzeta u obzir.

Ovi saveti mogu delovati preterano očigledno i jednostavno, ali neuspeh u dobijanju sredstava za projekte najčešće se može pripisati lošem praćenju Vodiča za aplikante od strane organizacija. Zato bismo želeli da istaknemo glavne delove Vodiča:

Kriterijumi prihvatljivosti

Postoje četiri elementa vaše aplikacije koji moraju ispuniti kriterijume prihvatljivosti, pre nego što vaša aplikacija uopšte bude uzeta u obzir:

- i. prihvatljivost aplikanata;
- ii. partnerstva i prihvatljivost partnera;
- iii. prihvatljive akcije – akcije za koje se može podneti aplikacija;
- iv. prihvatljivi troškovi – troškovi koji mogu biti uzeti u obzir za pokrivanje kroz grant.

Kako da se prijavite i koje procedure da sledite

Dobro obratite pažnju na delove Vodiča koji uključuju:

- Aplikacioni formular;
- Gde i kako treba poslati aplikacije;
- Vremenski rok za podnošenje aplikacija;
- Dalje informacije vezano za aplikaciju.

Takođe je dobro pažljivo razmotriti delove Vodiča koji objašnjavaju procedure i kriterijume evaluacije i selekcije, jer će vam to pomoći da sastavite poredničku aplikaciju. **(Ovo je detaljnije pokriveno u odeljku Kako proći evaluaciju – saveti poznavalaca)**. Konačno, veoma je važno jasno shvatiti koje ćete sve dodatne dokumente morati da priložite ukoliko

vaša aplikacija bude provizorno odabrana za dodelu sredstava, i po kojim uslovima se odobreni projekat finansiran dodeljenim grantom mora sprovesti.

Pored punog Aplikacionog formulara, Vodiči za aplikante poziva za predloge projekata često opisuju proces prema kome će se, pre ocenjivanja celokupne aplikacije, prvo ocenjivati kraći Konceptni papir. Zato, ukoliko Vodič traži da vaša organizacija ispuni Konceptni papir, obratite pažnju da ga sastavite koristeći relevantne modele formulara, i pažljivo prateći sva data uputstva. Vaš Konceptni papir mora biti jednako konkretan i ubedljiv kao i vaša puna aplikacija, inače vaš predlog projekta neće proći prvu fazu evaluacije.

KORAK 4 **Pravilno budžetiranje**

Aneks 3 većine Aplikacionih formulara za grantove je projektni budžet. Pre nego što ispuni ovaj deo formulara, svaki potencijalni aplikant trebalo bi da obavi potrebne pripreme:



- Potrudite se da razumete koncept budžeta u svetlu EU procedura. Ovo znači prepoznavanje činjenice da budžet može sadržati samo one elemente koji ispunjavaju zadate kriterijume prihvatljivosti, kao i da budžet predstavlja samo procenu očekivanih troškova. Zapamtite da ukoliko vašoj organizaciji bude odobren projekat i dodeljen grant za njegovo sprovođenje, imaćete pravo samo na nadoknadu određenog procenta stvarnih troškova projekta: neće vam biti nadoknađen celokupni iznos projektnog budžeta.
- Pažljivo istražite koji će biti puni troškovi implementacije svih predloženih aktivnosti vašeg projekta. Uzmite u obzir ne samo trenutne troškove planiranih aktivnosti, već i potencijalna povećana cena zbog inflacije tokom sledećih 12-24 meseci;
- Ukoliko Vodič za aplikante navodi da možete budžetirati za 'neočekivane troškove', zapamtite da ćete tim sredstvima moći da pristupite samo uz izričito odobrenje od EU, a odobrenje će biti dato samo ukoliko možete pružiti snažne razloge za neophodnost korišćenja ovih dodatnih sredstava;
- Pripremite svoj budžet pažljivo prateći dati model budžeta i Vodič koji opisuje koje su dozvoljene budžetne stavke.

Aleksandra Janjić iz organizacije OGI (Hrvatska) ističe kako je neophodno osigurati da svaka aplikacija deluje kao da je 'izvodljiva'. Kada sastavljate Aplikacioni formular, važno je da povremeno zastanete i još jednom razmotrite šta predlažete: "Aktivnosti moraju biti realistične, kao i očekivani rezultati i ciljevi. Sposobnost organizacije koja podnosi aplikaciju da ostvari navedene aktivnosti mora biti jasno pokazana unutar same aplikacije. Slično tome, budžet mora biti realističan i u bliskoj vezi sa predloženim aktivnostima, i veoma je važno uzeti u obzir pravila data u PRAG vodiču."

Takođe je važno imati u vidu da, ukoliko je vaša aplikacija uspešno prihvaćena, EU može tražiti od vas da napravite ispravke predloženog budžeta pre nego što vam sredstva budu dodeljena. Zato je dobro sastaviti svoj budžet sa malo ugrađenog prostora za pregovore.

KAKO PROĆI EVALUACIJU – SAVETI POZNAVALACA



Razumeti kako se ocenjuju aplikacije za EU grantove

Aplikacije primljene od strane EU po različitim pozivima za predloge projekata proveravaju se i ocenjuju u skladu sa strogim setom procedura koje su u potpunosti navedene u PRAG vodiču (**Praktični vodič za procedure ugovaranja u okviru spoljnih akcija EU 2010**). PRAG propisuje na koji način organizacije mogu trošiti sredstva EU, i baziran je na principima koji osiguravaju da se sredstva koriste na odgovoran, transparentan i pošten način, kao i da su iskorišćena kako bi postigla najveću moguću korist u odnosu na količinu utrošenih sredstava. Ukoliko vas interesuju detalji, možete pogledati šesto poglavlje PRAG vodiča, koje je posvećeno specifičnim procedurama za rukovođenje grant šemama.

Podnesene predloge ocenjuje Evaluaciona komisija postavljena od strane ovlašćenog ugovarača granta, koja se sastoji od Predsedavajuće osobe koja je bez prava glasa, Sekretara, takođe bez prava glasa, i neparnog broja glasajućih članova (najmanje tri). Članovi sa pravom glasa moraju posedovati tehničke i administrativne kapacitete neophodne kako bi bili u stanju da daju obavešteno mišljenje o podnesenim predlozima. Moraju imati dobro poznavanje jezika na kojima su predlozi podneti. Moraju predstavljati najmanje dva organizaciona tela ovlašćenog ugovarača koja međusobno nisu hijerarhijski povezana, osim u slučaju gde ne postoje odvojena organizaciona tela (kao na primer kod Delegacija EU). Rad Evaluacione komisije često je podržan od strane spoljnih 'procenitelja', koji su profesionalci, zaposleni u skladu sa gore navedenim kriterijumima, koji takođe imaju specifično iskustvo i stručnost iz polja i oblasti datog poziva za predloge projekata. Slično tome, Evaluaciona komisija može takođe imati podršku od strane zaposlenih samog ovlašćenog ugovarača u procesu beleženja primanja predloga projekata, njihovog prvog otvaranja i administrativne provere.

Proces procene primljenih aplikacija prati sledeći redosled:

- Primanje i registracija predloga;
- Zvanično otvaranje i administrativna provera;
- Ukoliko je to relevantno, procena Konceptnog papira;
- Procena aplikacionog formulara;
- Provera prihvatljivosti;
- Zaključak Evaluacione komisije.

Iz ovog procesa mogu se identifikovati tri ključne faze u kojima aplikacija može podbaciti. OCD moraju biti svesne ove tri ključne tačke i upoznate sa načinima kako da osiguraju da su njihove aplikacije u stanju da prevaziđu ove teškoće i tako dobiju šansu za dodelu sredstava. Dva

od ova tri potencijalna kamena spoticanja direktno su vezana za administraciju organizacije koja podnosi predlog projekta i trebalo bi da su 100% pod kontrolom te organizacije, dok je treća vezana za kvalitet samog predloga projekta, što je kategorija podložna konkurenciji. Ovaj poslednji element pokriven je u Koraku 2 kasnije u tekstu, a administrativne provere mogu biti obavljene kroz upotrebu kontrolne liste date u Setu alata na kraju vodiča. Dakle, svaka OCD koja podnosi predlog projekta za finansiranje kroz grantove dodeljene od strane EU u odgovoru na objavljeni poziv za predloge projekata, mora proveriti da njena aplikacija daje pozitivan odgovor na svih 18 tačaka navedenih u kontrolnoj listi, koju možete naći u Setu alata na kraju ovog vodiča.

Zatim, svaka OCD koja podnosi predlog projekta mora biti upućena u kriterijume prihvatljivosti za dati poziv za predloge projekata, i mora osigurati da njena aplikacija zadovoljava SVE navedene kriterijume. U suštini ti kriterijumi potpadaju pod tri osnovne oblasti:

- i. OCD koja podnosi aplikaciju (i njeni formalni partneri) moraju ispunjavati kriterijume prihvatljivosti za aplikante, i moraju imati odgovarajuću dokumentaciju kojom mogu dokazati svoju prihvatljivost (potrebna dokumentacija biće taksativno navedena u Vodiču za dati poziv za predloge projekata i biće u skladu sa tipovima dokumentacije koji su potrebni za registraciju u PADOR sistemu. Pogledajte Korak 3 u poglavlju Prepoznavanje mogućnosti za finansiranje aktivnosti vaše organizacije iz EU sredstava za više informacija o konceptu prihvatljivosti i PADOR bazi podataka.);
- ii. Predložene aktivnosti projekta moraju se odigravati na lokaciji (ili lokacijama) koje su prihvatljive u skladu sa Vodičem datog poziva;
- iii. Vrsta predloženih aktivnosti i njihovi vezani troškovi, kao što su obuke, konferencije, uspostavljanje internet prezentacije, štampanje publikacije, organizovanje posete za razmenu iskustava ili instalacija nove opreme, takođe moraju biti u skladu sa kriterijumima prihvatljivosti navedenim u Vodiču za aplikante.

Lesson Learnt by NGO 'ALFA' in Novi Sad, Serbia

All CSOs making applications for EU grants must learn to pay attention to every detail of their application. We, for example, once made an application with partners and had the application rejected as the signed supporting documents provided by one of the partners were not the originals, but scanned documents!

Konkretni **dizajn predloženog projekta** - njegovo obrazloženje, ciljevi i svrha, predložene metodologije i aktivnosti koje će biti korišćene kako bi ciljevi bili ostvareni, kao i načini obezbeđivanja održivosti i dugotrajnog efekta projekta – predstavljaju treći kamen spoticanja sa kojim se svaka OCD mora suočiti. Najbolji način da se organizacija pripremi za ovo jeste praćenjem sledećeg koraka.

KORAK 2**Testirajte vašu aplikaciju u odnosu na evaluacionu tabelu**

Jedan od najvažnijih i najkorisnijih odeljaka Vodiča za aplikante svakog poziva za predloge projekata jeste odeljak koji objašnjava proces ocenjivanja predloga. Veoma je preporučljivo za organizacije da 'testiraju' sopstveni nacrt predloga koristeći ovu Evaluacionu tabelu, pre nego što kompletiraju svoju aplikaciju (pogledajte i vežbu vezanu za ovu temu koja se nalazi u Setu alata na kraju ovog vodiča). Još bolje, idealno je ukoliko organizacija može pronaći spoljnog savetnika, koji ima iskustva u radu sa projektima i sastavljanju predloga projekata, koji bi bio voljan da pročita njen predlog projekta i oceni ga koristeći Evaluacionu tabelu. Ova vrsta povratne informacije uveliko će poboljšati šanse svake aplikacije da dobije najveći mogući broj bodova.

U daljem tekstu dajemo standardni tip Evaluacione tabele, uz objašnjenje značenja pojedinačnih ocena.

Značenja ocena

Ova Evaluaciona tabela podeljena je u sekcije i pod-sekcije. Svaka pod-sekcija mora dobiti ocenu između 1 i 5 u skladu sa sledećim definicijama ocena:

Ocena	Značenje
1	Vrlo loše
2	Loše
3	Zadovoljavajuće
4	Dobro
5	Vrlo dobro



Ove ocene sabiraju se kako bi se dobio konačni rezultat za odgovarajuću sekciju. Ukupni zbrojevi ocena za sve sekcije zajedno se navode u sekciji broj šest, i sabiraju kako bi dali konačnu ocenu predloga. Svaka sekcija sadrži i rubriku za komentare. Ovi komentari treba da se odnose na zapažanja i pitanja vezano za datu sekciju. Davanje komentara obavezno je za svaku sekciju – ukoliko evaluator nekoj pod-sekciji da ocenu 1 (vrlo loše), 2 (loše), ili 5 (vrlo dobro), u rubrici za komentare mora biti navedeno obrazloženje ovih ocena.

EVALUACIONA TABELA

1. Finansijski i operativni kapaciteti	Rezultat	Relevantni deo aplikacionog formulara
1.1 Da li aplikant i partneri imaju dovoljno iskustva u oblasti rukovođenja projektima?	/ 5	II.4.1 i III.1
1.2 Da li aplikant i partneri imaju dovoljno tehničkog znanja i stručnosti? (prvenstveno znanje vezano za pitanja kojima se projekat bavi.)	/ 5	II.4.1 i III.1
1.3 Da li aplikant i partneri imaju dovoljno rukovodilačkih kapaciteta? (uključujući osoblje, opremu, i sposobnost da rukovode budžetom za akciju)?	/ 5	II.4.2 i III.1
1.4 Da li aplikant ima stabilne i dovoljne izvore finansiranja?	/ 5	II.4.2
Ukupni rezultat:	/ 20	
Komentari:		

Napomena: Ukoliko ukupni rezultat za sekciju 1 iznosi manje od "zadovoljavajućeg" (12 poena), predlog će biti odbijen od strane Evaluacione komisije. Celokupna evaluaciona tabela ipak mora biti ispunjena (osim u slučaju ograničenih poziva za predloge projekata).

2. Relevantnost	Rezultat	Relevantni deo aplikacionog formulara
2.1 Do koje mere je predlog relevantan za ciljeve i jedan ili više prioriteta ovog poziva za predloge projekata? Napomena – Ocena 5 (vrlo dobro) biće dodeljena jedino ukoliko predlog projekta specifično uključuje bar jedan od prioriteta Poziva Napomena - Ocena 5 (vrlo dobro) biće dodeljena jedino ukoliko predlog projekta sadrži specifične elemente dodatne vrednosti, kao što su promocija rodne ravnopravnosti i jednakih prilika za sve.	/ 5x2	I.1.6.1
2.2 Do koje mere je predlog relevantan za specifične potrebe i ograničenja ciljne zemlje/ zemalja ili regiona? (uključujući izbegavanje dupliranja i sinergiju sa drugim inicijativama Evropske Komisije.)	/ 5	I.1.6.2
2.3 Do koje mere su jasno definisane i strateški odabrane uključene strane (konačni korisnici, ciljne grupe)? Da li su njihove potrebe jasno definisane, i da li ih predlog uključuje na adekvatan način?	/ 5x2	I.1.6.3 i I.1.6.4
Ukupni rezultat:	/ 25	
Komentari:		

Napomena: Ukoliko ukupni rezultat za sekciju 2 iznosi manje od "zadovoljavajućeg" (12 poena), predlog će biti odbijen od strane Evaluacione komisije. Celokupna evaluaciona tabela ipak mora biti ispunjena (osim u slučaju ograničenih poziva za predloge projekata).

3. Metodologija	Rezultat	Relevantni deo aplikacionog formulara
3.1 Da li su predložene aktivnosti primerene, praktične, i u skladu sa ciljevima i očekivanim rezultatima?	/ 5	I.1.7 i I.1.8.5
3.2 Koliko je koherentan celokupni dizajn akcije? (posebno, da li pokazuje rezultate analize problema, da li uzima u obzir spoljne faktore, i da li predviđa evaluaciju?)	/ 5	I.1.8
3.3 Da li je nivo uključenja partnera i njihovog učestvovanja u akciji zadovoljavajući? (Napomena – ukoliko partnera nema, ocena će biti 1)	/ 5	I.1.7 i I.1.8.5
3.4 Da li je plan akcije jasan i izvodljiv?	/ 5	I.1.9
3.5 Da li predlog sadrži objektivno proverljive indikatore za uspeh akcije?	/ 5	Logički okvir
Ukupni rezultat:	/ 25	
Komentari:		
4. Održivost	Rezultat	Relevantni deo aplikacionog formulara
4.1 Da li će akcija verovatno imati konkretan uticaj na predviđene ciljne grupe?	/ 5	I.2.1
4.2 Da li će predlog verovatno izazvati umnožavanje efekata? (Uključujući mogućnost replikacije aktivnosti, proširivanja rezultata aktivnosti, i dalje širenje informacija)	/ 5	I.2.2 i I.2.3
4.3 Da li su očekivani rezultati predložene akcije održivi: - finansijski (kako će aktivnosti biti finansirane kada se finansijska podrška EU potroši?) - institucionalni (da li će do kraja akcije biti uspostavljene potrebne strukture koje će omogućiti nastavak aktivnosti u budućnosti? Da li će postojati neko lokalno telo koje će želeći da preuzme te aktivnosti?) - na nivou politike, ukoliko je to primenljivo (koji će biti strukturni uticaj akcije – na primer da li će dovesti do poboljšanja zakonskih propisa, stvaranja kodeksa ponašanja i metodologija?)	/ 5	I.2.4
Ukupni rezultat:	/ 15	
Komentari:		
5. Budžet i efikasnost trošenja sredstava	Rezultat	Relevantni deo aplikacionog formulara
5.1 Da li je odnos između procenjenih troškova i očekivanih rezultata zadovoljavajući?	/ 5	I.3
5.2 Da li su predviđeni troškovi neophodni za sprovođenje aktivnosti?	/ 5x2	I.3
Ukupni rezultat:	/ 15	
Komentari:		



Budite konkurentni!

Važno je za OCD da zapamte da je proces prijavljivanja za sredstva EU takmičarski proces, i da je na teritoriji zapadnog Balkana i Turske konkurencija u ovoj oblasti sve jača i jača. Zato je veoma važno za organizacije da nađu načine da maksimizuju broj poena koje će njihovi projektni predlozi zaraditi, i da zainteresuju Evaluacione komisije i probude njihov entuzijazam za svoje predloge projekata. Zapamtite da je svaka Evaluaciona komisija sigurno išitala već stotine predloga projekata, i da zato loše napisani i loše predstavljeni predlozi neće probuditi njihovo interesovanje.

Više stručnjaka iz regiona koji imaju iskustva u radu u Evaluacionim komisijama za procenu aplikacija za projekte finansirane iz EU sredstava predložili su sledeće savete za pravljenje predloga koji su konkurentniji:

- koristite jasan i jednostavan jezik, i proverite da li su vaša objašnjenja logična i laka za praćenje. Nemojte pretpostaviti da će Evaluaciona komisija biti upoznata sa kontekstom vašeg projekta, i potrudite se da su sve vaše reference jasne i da ne koristite tehnički žargon iz date oblasti rada bez objašnjenja njegovog značenja;
- nemojte biti preambiciozni. Projekti treba da budu sastavljeni tako da postižu ostvarive ciljeve na razuman način;
- Nemojte kopirati delove tuđih projektnih predloga, niti pozajmljivati delove iz bivših projekata koje ste vi ili neka druga organizacija već ostvarili. Osigurajte da je vaš projekat inovativan i da dodaje vrednost drugim aktivnostima;
- Nemojte se javljati na pozive za predloge projekata koji nisu u sferi rada vaše organizacije. Projekat će biti uspešan kada je u skladu sa opsegom rada organizacije koja ga podnosi;
- Pokažite snažnu relevantnost vašeg projekta za prioritete datog poziva za predloge projekata. Čak i ukoliko predstavite veoma inovativan i dobro sastavljen predlog, on još uvek može biti odbijen ukoliko slabo pokazuje vezu sa temom i prioritetima tog konkretnog Poziva;
- Budite realistični. Projekti treba da se bave istinskim potrebama svojih ciljnih grupa. Nemojte prenatraglašavati neku potrebu kako biste je naterali da se uklopi u koncept vašeg projekta. Objasnite potrebe na koje vaš projekat odgovara na jasan i precizan način;
- Uključite korisnike vašeg projekta. Pozovite ih da učestvuju u procesu formulacije projekta, posebno u fazi definisanja potreba. Ova praksa pomoći će vam da odredite prave potrebe, najefektivnije aktivnosti, i da osigurate da će korisnici učestvovati u projektu u fazi implementacije, što predstavlja veliku vrednost i u očima ovlašćenog ugovarača i u očima korisnika.

Još saveta stručnjaka:

- **Naglasite vaše iskustvo.** Pomenite svoja prethodna iskustva sa predloženim aktivnostima. Ukoliko je ovo prvi put da se bavite ovakvom aktivnošću, objasnite konkretnim koracima kako ćete upravljati aktivnošću, kako bi evaluatori/ procenitelji videli na koji način ćete prevazići nedostatak iskustva, i da li ste u stanju da uspostavite balans između svojih institucionalnih snaga i slabosti;
- **Uključite svoje partnere.** Partneri ne služe samo za ispunjavanje uslova Poziva. Oni su deo celog procesa, njihova je uloga da donesu nova znanja i iskustva u projekat, i trebalo bi da daju konkretan doprinos i dodatu vrednost predloženom projektu. Objasnite na koji način će partneri doprineti vašoj predloženoj akciji, i koje su doprinose već dali ka njenom ostvarenju;
- **Pažljivo definišite vaše aktivnosti.** Iskusan evaluator/ procenitelj u stanju je da oceni da li je projekat predložen samo kako bi finansirao određenu aktivnost – na primer neki festival ili studijsko putovanje – a ne da bi ostvario navedene ciljeve. Povežite predložene aktivnosti sa svakom definisanom potrebom, i jasno objasnite na koji će način aktivnosti doprineti ispunjenju potreba i tako pomoći u ostvarenju svrhe i cilja projekta. Aktivnosti moraju služiti kao način za ostvarivanje ciljeva projekta, a ne obratno;
- **Obratite više pažnje na praćenje i evaluaciju.** Pokažite evaluatorima/ proceniteljima da ste već planirali i razmišljali o alatima za praćenje i evaluaciju koje nameravate da koristite tokom sprovođenja projekta;
- **Dajte jake argumente za održivost.** Pokažite evaluatorima/ proceniteljima da ste već dosta truda uložili u razmatranje obezbeđivanja održivosti vaše akcije. Pružite argumente koji su realistični pokažite da oni donekle zavise od spoljnih faktora, ali da leže unutar vaše sfere odgovornosti i sposobnosti.



UPRAVLJANJE PROJEKTOM FINANSIRANIM IZ GRANTA EU



Razumeti projektni ugovor

Ukoliko su organizaciji dodeljena grant sredstva, prva stvar koju ta organizacija treba da uradi jeste da se podseti tačne definicije šta je to grant, u skladu sa principima i procedurama EU. Grant NIJE poklon, već finansijski doprinos uslovljen određenim brojem obaveza i procedura. 'Uslovljenost' dodeljenih grant sredstava opisana je detaljno u Projektnom ugovoru (Grant contract), pravnom dokumentu koji je uzajamno prihvaćen i potpisan od strane ovlašćenog ugovarača i nosioca projekta, odnosno organizacije kojoj je grant dodeljen. Neophodno je da organizacija, a posebno njeno više rukovodstvo, u potpunosti razume celokupni sadržaj teksta Grant ugovora.

Standardni Projektni ugovor sastoji se od sledećih delova:

- Posebni uslovi (Special Conditions) - koji opisuju specifični kontekst i parametre Poziva za predloge projekata, iznoseći detaljno kriterijume prihvatljivosti troškova, kriterijume prihvatljivosti aktivnosti, kao i trajanje i lokaciju akcije, i informacije o obe ugovorne strane;
- Aneks I: Opis akcije - Projektni predlog u obliku u kom je opisan u ispunjenom Aplikacionom formularu. Iako se ne mogu praviti nikakve značajne izmene na samom Aplikacionom formularu, pre potpisivanja Ugovora ovlašćeni ugovarač može tražiti od aplikanta da napravi manje izmene (na primer, kako bi se uzele u obzir bilo koje izmene konteksta koje su nastupile tokom vremena proteklog od trenutka podnošenja aplikacije do trenutka dodele sredstava.);
- Aneks II: Opšti uslovi – univerzalni uslovi koje postavlja EU, bazirani na PRAG vodiču;
- Aneks III: Budžet akcije – u obliku u kom je uključen u Aplikaciju, ali budžet može biti izmenjen kroz pregovore sa ovlašćenim ugovaračem pre potpisivanja Ugovora. Budžet predstavlja pregled svih prihvatljivih projektnih troškova. Važno je imati jasan i lako razumljiv budžet u okviru Ugovora, pošto to direktno utiče na neometanu implementaciju projekta. Takođe treba zapamtiti da budžet predstavlja samo procenu troškova projekta, i da će konačna uplata sredstava zavisi od stvarnih rezultata projekta i njihovih direktnih prihvatljivih troškova;
- Aneks IV: Procedura dodele Ugovora;
- Aneks V: Standardni modeli formulara 'Zahteva' za Plaćanja i Finansijski identifikacioni formular;
- Aneks VI: Model formulara Izveštaja;
- Aneks VII: Izveštaj verifikacije troškova.

Obzirom da prihvatanje dodele granta ima formu pravno obavezujućeg 'Grant ugovora', OCD moraju biti svesne činjenice da izmene ovog ugovora mogu biti načinjene jedino kroz dogovoreni proces u saradnji sa ovlašćenim ugovaračem granta. Bilo kakva odstupanja od Grant ugovora koja ne slede odgovarajuće procedure mogu izazvati kao posledicu da OCD izgubi deo dodeljenih sredstava.



Upravljanje mogućim izmenama ugovora

Pošto uvek postoji raskorak između vremena kada se predlog projekta i grant aplikacija podnose i vremena dodele sredstava i potpisivanja Grant ugovora, uobičajeno je da se dizajn projekta donekle prilagođava tokom implementacije. Zapravo, kvalitetno rukovođenje projektom uvek podrazumeva određeni stepen rukovođenja izmenama unutar projekta. Međutim, postoje striktne procedure koje se moraju slediti pre nego što može biti načinjena bilo kakva izmena na odobrenom projektu, kako bi se osiguralo da su ispraćena sva pravila poštene konkurencije. Očigledno je da bi bilo nepošteno napraviti značajne izmene na projektu nakon njegovog odobravanja, ukoliko bi te izmene mogle izazvati nižu ocenu Aplikacionog formulara u trenutku evaluacije.

Tipovi izmena koje se mogu praviti na Grant ugovorima obično se svrstavaju u dve kategorije, od kojih je jedna 'manje izmene' a druga 'značajne izmene'. Detalji vezano za oba tipa izmena mogu se pronaći u PRAG vodiču, a često su ponovo navedena u Priručnicima za implementaciju grantova koji se daju organizacijama čiji su projekti odabrani za dodelu sredstava.

■ Primeri manjih izmena:

- Izmene aktivnosti ili budžeta koje ne utiču na osnovnu svrhu projekta;
- Preraspodela sredstava između budžetskih linija sa varijacijom od 15% ili manje;
- Izmene adrese ili broja telefona;
- Izmene bankovnog računa;
- Promena rukovodioca projekta ili ključnih stručnjaka;
- Izmene nivoa nadoknada za ljudske resurse.

■ Primeri značajnih izmena:

- Veće izmene aktivnosti, koje utiču na osnovnu svrhu i indikatore uspešnosti projekta;
- Preraspodela sredstava između budžetskih linija izvan ograničenja za manje izmene (15%);
- Dodavanje novih budžetskih linija ili potpuno odsustvo trošenja sredstava po određenoj postojećoj budžetskoj liniji;

- Promena projektnih partnera;
- Produženje Ugovora;
- Promene statusa ili imena nosioca projekta.

OCD moraju razgovarati sa predstavnicima ovlašćenog ugovarača kako bi saznali više o implikacijama bilo kakvih izmena koje će možda biti potrebno napraviti tokom sprovođenja projekta. I za manje i za značajne izmene Grant ugovora obično postoje određeni formulari koji moraju biti ispunjeni i moraju ih odobriti obe ugovorne strane pre nego što bilo kakva izmena može biti prihvaćena kao validna.



Obavljanje nabavki

Pored ispunjenja svih pravnih obaveza koje proizilaze iz samog Grant ugovora, OCD moraju osigurati i da su sva sredstva dobijena od EU potrošena u skladu sa pravilnicima EU. (Odnosno u skladu sa PRAG vodičem – **Praktičnim vodičem za procedure ugovaranja u okviru spoljnih akcija EU 2010**). Upotreba sredstava može biti vezana za nabavku robe ili usluga, i pored toga za troškove plata osoblja zaposlenog na projektu. Postoje stroge procedure za obavljanje ovih nabavki, i zato će organizacija morati da osigura sledeće:

- a. Da koriste modele objavljene na internet prezentaciji Evropske Komisije, koji se odnose na spoljne akcije;
- b. Da obezbede da su data vremenska ograničenja za primanje tendera i zahteva za učešće dovoljno dugačka da omogućavaju pripremu i podnošenje tendera u razumnom i odgovarajućem vremenskom roku;
- c. Da omoguće da sve tendere i zahteve za učešće koji ispunjavaju zadate uslove evaluiira i ocenjuje Evaluaciona komisija.

Praćenje ovakvih procedura vezano za nabavke može biti veoma izazovno za OCD, pošto one često nemaju iskustva u rukovođenju javnim sredstvima i snošenju odgovornosti za njihovu potrošnju, i često se muče u pokušajima da razumeju jezik i terminologiju korišćene u PRAG vodiču. Zbog toga, organizacijama se snažno savetuje da traže savete vezano za ova pitanja (od samog ovlašćenog ugovarača, od postojećih struktura za podršku civilnom sektoru, od svojih partnera, ili od drugih iskusnih pojedinaca), kao i da sastave 'Plan nabavki', pored ostalih alata za rukovođenje projektom kao što su Radni plan i Budžet. (Modeli svih ovih dokumenata nalaze se u Setu alata na kraju ovog vodiča).

KORAK 4

Osiguravanje da su ispoštovana EU pravila vidljivosti

Zemlje članice EU traže od primalaca EU sredstava da jasno naglase izvore tih sredstava, i da promovišu principe na kojima je Evropska unija zasnovana. Iz ovog razloga EU je formulisala jednostavan, ali sveobuhvatan set pravila vezano za komunikaciju i vidljivost. Ova pravila sadržana su u dokumentu koji se zove **Priručnik za vidljivost i komunikaciju za spoljne akcije EU**. Ovaj priručnik sadrži obavezne zahteve koje moraju ispuniti svi nosioci projekata i njihovi partneri u skladu sa projektnim i finansijskim ugovorima koji se specifično na njih odnose, contracts and financing agreements, bilo da su potpisani od strane Evropske unije, ili od strane bilo kog drugog ovlašćenog ugovarača.

Između ostalih stvari, priručnik sadrži savete i uputstva vezano za:

- Definisanje ciljnih publika;
- Sastavljanje komunikacionog plana;
- Modele i elemente vizuelnog identiteta EU;
- Traženje saveta od Odeljenja za komunikacije Delegacija EU;
- Materijale koji nisu u skladu sa zahtevima vidljivosti i čiji troškovi proizvodnje mogu biti proglašeni neprihvatljivim!



Sajam OCD u Srbiji, 2010

Korisni saveti predstavnika OCD vezano za rukovođenje EU projektima

Tokom sastavljanja ovog vodiča autori su dobili mnogo sjajnih, korisnih saveta od OCD iz celog regiona zapadnog Balkana i Turske. Ovde navodimo dvanaest najboljih saveta ovih organizacija.

‘Kako treba’

- Uspostavite funkcionalan projektni tim i osigurajte da su članovi tog tima koji su bili uključeni u dizajn i sastavljanje projektnog predloga takođe uključeni u njegovu implementaciju. Projekti tim mora takođe imati rukovodstvo koje će snositi odgovornost za napredak projekta i izveštavanje o njegovom toku;
- Postavite i održavajte organizovani sistem administracije za projekat, i obratite posebnu pažnju na vođenje finansijske evidencije – zapamtite da morate imati validne račune za sve projektne troškove;
- Osigurajte da vaša organizacija ima dovoljan protok novca koji će vam omogućiti da započnete projekat i počnete da sprovodite aktivnosti pre nego što dobijete prvu tranšu sredstava granta, ali nemojte praviti nikakve troškove vezano za projekat pre potpisivanja projektnog ugovora;
- Pročitajte svoj projektni ugovor pažljivo i detaljno;
- Sve vreme osiguravajte da su vaša ciljna grupa i učesnici vaših projektnih aktivnosti dobro obavešteni o projektu, i tražite od njih povratne informacije;
- Budite dobro obavešteni o tekućim događajima u vašem regionu i sektoru, kako bi rukovodstvo vašeg projekta bilo u stanju da donosi pravovremene odluke u skladu sa bilo kojim promenama koje mogu nastati u okruženju projekta. Nemojte zaboraviti, međutim, da se konsultujete sa ovlašćenim ugovaračem granta, i tražite njihove savete vezano za bilo kakve izmene u samom projektu;
- Imajte u vidu da je vaš projektni ugovor ograničenog trajanja, i da zato morate pažljivo isplanirati sprovođenje aktivnosti i dati sebi dovoljno vremena da u odgovarajućim rokovima dovršite ne samo aktivnosti, već i izveštavanje o njima.

‘Kako ne treba’

- Nemojte čekati do sredine projekta da biste počeli da razmišljate o tome kako će ostvareni rezultati projekta biti evaluirani, već osigurajte da projekat ima dobro osmišljen okvir za praćenje i evaluaciju od samog početka;
- Nemojte se ustručavati da sve eksterne Monitore vašeg projekta finansiranog od strane EU pitate za savet ili pomoć vezano za sprovođenje ili administraciju vašeg projekta. Eksterni Monitori uvek su veoma dobro obavešteni, i po pravilu veoma iskusni u rukovođenju projektima finansiranim od strane EU, i tu su da vam pomognu;
- Nemojte zaboraviti na vaše partnere. Uključite ih u svakoj fazi projekta, posebno kada su vam potrebni saveti vezano za pitanja na temu rukovođenja projektom ili izveštavanja;
- Nemojte čekati do poslednjeg minuta sa projektnim izveštavanjem, već sastavljajte kratke izveštaje posle svake projektne aktivnosti i koristite ih kako biste sastavili svoje zvanične izveštaje ovlašćenom ugovaraču. Takođe, vodite računa da vam je finansijsko izveštavanje u svakom trenutku ažurno, kako bi izveštaj o svakoj aktivnosti u prilogu mogao imati odgovarajuću računovodstvenu dokumentaciju, zajedno sa računima svih relevantnih troškova;
- Nemojte pokušavati da izmenite ciljeve ili svrhu vašeg projekta, pošto će to biti u suprotnosti sa uslovima vašeg projektnog ugovora.

PRAĆENJE PRIDRŽAVANJA PRAVILA I IZVEŠTAVANJE O POTROŠNJI EU SREDSTAVA

KORAK 1

Kako da budete spremni za bilo koju monitoring posetu

Tokom sprovođenja projekta finansiranog iz grant sredstava, organizacije moraju biti u stanju da primenjuju određene aspekte rukovođenja projektom koji su postavljeni kao zahtevi prema uslovima projektnih ugovora EU. Ovo znači da organizacija mora biti u stanju da:

- a. Rukovodi sopstvenim **internim praćenjem napretka i administracijom** projekta;
- b. Omogući **eksterni monitoring projekta** i obezbedi **obavezne izveštaje** ovlašćenom ugovaraču granta.

To znači da moraju biti uspostavljeni sistemi koji će osigurati potpuno pridržavanje **projektnog ugovora i PRAG vodiča**, kao i da se sve vreme upravlja podacima kako bi se jasno dokumentovao napredak ili nedostatak napretka projekta prema postavljenim ciljevima.



Tatjana Obradović iz CSO 'ALFA' jasno izlaže svoj savet drugim organizacijama koje rukovode projektima finansiranim iz EU sredstava: "sprovedite sistematično interno praćenje napretka projekta, koristite ga kako bi iz njega naučili što više, i vodite evidenciju o svemu što radite, uključujući i svu komunikaciju sa donatorima i ovlašćenim ugovaračima."

Po pravilu će tokom sprovođenja projekta finansiranog iz granta EU biti zakazana jedna ili dve monitoring posete, koje će obaviti 'monitori' izvan organizacije koja sprovodi projekat. Ove posete biće organizovane od strane ovlašćenog ugovarača, i svaki korisnik EU sredstava obavezan je da im izađe u susret i pruži sve uslove potrebne za njihovu posetu. Takođe, pored povremenih terenskih poseta, ovlašćeni ugovarač tražiće i redovne podatke o praćenju i izveštaje o napretku projekta. Zato organizacije treba da budu spremne da pruže odgovore i obezbede propratnu dokumentaciju na pitanja monitora kao što su:

Da li su korišćene odgovarajuće tenderske procedure u skladu sa vrednošću tendera?

Da li su oprema i materijali tamo gde treba da budu?

Da li se koriste za namerenu svrhu?

Da li su serijski brojevi u skladu sa fakturom?

Da li su zahtevi vidljivosti EU ispunjeni na odgovarajući način?

Šta će se dogoditi na kraju projekta?

Molim vas da obezbedite listu opreme za proveru.

Savet Kosovske fondacije za civilno društvo

‘Pojašnjavanje izveštaja je naporna procedura i zahteva mnogo energije baš u trenutku kada počinje da vam je ponestaje – na samom kraju projekta! Izveštaje treba podnositi u kratkim i jasnim formama, i moraju biti u potpunom skladu sa aplikacionim formularom i planiranim aktivnostima, uključujući pozivanje na Logički okvir, pošto su ovi elementi bili osnova za dodelu sredstava vašem projektu. Zapamtite da će konačna evaluacija i isplata sredstava za pokrivanje troškova projekta biti bazirana na dokazima rezultata koje ste postigli u odnosu na ono što je bilo navedeno u vašem aplikacionom formularu.

KORAK 2

Izveštavanje o potrošnji EU sredstava

Pored eksternog monitoringa projekata finansiranih iz EU sredstava, organizacije kojima su dodeljena sredstva EU u obavezi su da obezbeđuju redovne pisane tehničke i finansijske izveštaje, podržane relevantnom originalnom propratnom dokumentacijom. Ovaj proces izveštavanja, koji se obično obavlja na svakih šest meseci i na kraju projekta, često predstavlja veliki izazov za organizacije. Ne samo da je organizacijama teško da zapravo sastavljaju takve izveštaje, već im često predstavlja problem da obezbede svu potrebnu originalnu propratnu dokumentaciju, što može dovesti do toga da neki od troškova napravljenih tokom implementacije projekta na kraju ne budu nadoknađeni organizaciji. Zato nije neobično što se organizacijama snažno savetuje da čak i pre podnošenja predloga projekta razmotre kapacitete koji će im biti potrebni da bi na odgovarajući način ispunile sve zahteve izveštavanja i vođenja evidencije. Jednom kada su im sredstva dodeljena, organizacije moraju preduzeti odgovarajuće mere da ispune sve zahteve izveštavanja. Na početku je ovo ogroman zadatak za mnoge organizacije, ali uz punu podršku višeg rukovodstva, ovo iskustvo često može imati efekte trajnog građenja kapaciteta organizacije.



Celokupni zahtevi izveštavanja navedeni su u projektnom ugovoru i PRAG vodiču, ali ukratko možemo navesti da je potrebno imati kapacitete za sastavljanje tehničkih izveštaja i finansijskih izveštaja, čiji sadržaj uključuje:

Indikativni sadržaj obaveznih tehničkih izveštaja	Indikativni sadržaj obaveznih finansijskih izveštaja
Informacije o napretku aktivnosti; Informacije o rezultatima projekta; Informacije o efektima projekta; Prate strukturu modela formulara za izveštavanje. Opis aktivnosti; Ukoliko je došlo do bilo kakvih izmena u planiranim aktivnostima, one moraju biti veoma precizno dokumentovane i obrazložene! Detaljan opis onoga što je projekat postigao; Nivo ostvarenja zadatih ciljeva projekta; Može uključivati dodatne anekse.	Projektni troškovi u obliku standardizovane tabele; Traže se kopije sve prateće dokumentacije; Kopije lista radnih dana zaposlenih (Time-sheets). <i>Provera finansijskih izveštaja u odnosu na ugovor i prateću dokumentaciju:</i> - Da li su troškovi prihvatljivi - Da li su u skladu sa aplikacijom - Da li su korišćene pravilne kursne liste - Da li je priložena odgovarajuća prateća dokumentacija - Da li je PDV isključen iz troškova - Ima li značajnih odstupanja od planirane potrošnje



Beleženje naučenih lekcija

Konačni deo komplikovanog procesa rukovođenja EU projektom jeste umeti prevazići formalne zahteve izveštavanja navedene u projektnom ugovoru i opisane u prethodnom tekstu, i biti u stanju formulisati tačno koji su bili uspesi i neuspesi projekta. Kada ih definišete, pokušajte da zaključite kako je do njih došlo, i zabeležite ih kako bi bili od buduće koristi i vama i svim ostalim učesnicima u procesu.

Praćenje i evaluacija ne služe samo kako bi nadgledali koliko dobro vam ide, već takođe kako bi vam pomogli da u budućnosti budete efektivniji. Evaluacija ima dva osnovna cilja.

1) Za učenje i razvoj

Praćenje i evaluacija vaših usluga mogu vam pomoći da procenite koliko vam dobro ide, kako bi vam pomogli da u budućnosti budete još bolji. Njihova svrha je da postave pitanja šta se do sada dogodilo, i zašto – šta funkcioniše dobro, a šta ne ide najbolje. Ideja je iskoristiti evaluaciju kako biste naučili više o aktivnostima jedne organizacije, a zatim iskoristiti naučene lekcije.

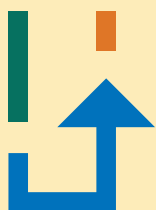
2) Za pokazivanje odgovornosti – da biste drugima pokazali da ste efektivni

Finansijeri (kao EU) i druge zainteresovane strane žele da znaju da li je projekat potrošio novac na odgovarajući način. Postoji pritisak od strane finansijera da im se dostave dokazi o uspešnosti projekta. Mnogi projekti moraju odgovoriti na ove zahteve kako bi preživeli.

Iz perspektive EU, proces obuhvatanja i beleženja važnih informacija tokom trajanja i nakon završetka sprovođenja projekta jasno je predstavljen u sledećoj tabeli, kroz kolone vezane 'monitoring i redovno praćenje', 'evaluaciju' i 'reviziju':

	Monitoring i redovno praćenje	Evaluacija	Revizija
Ko?	Odgovornost internog rukovodstva – na svim nivoima	Obično uključuje spoljno učešće (zarad objektivnosti)	Uključuje spoljno učešće
Kada?	Stalno	Periodična - u sredini, po završetku,	Ex-ante (provera sistema), po završetku
Zašto?	Provera napretka, unošenje potrebnih ispravki, ažuriranje planova	Učenje opštih lekcija primenljivih na druge programe i projekte, kao doprinos pregledima postojećih politika, osiguravanje odgovornosti	Osiguravanje odgovornosti za zainteresovane strane, davanje predloga za poboljšanje trenutnih i budućih projekata
Veza sa hijerarhijom ciljeva iz Logičkog okvira	Inputi, aktivnosti, rezultati	Rezultati, svrha, opšti cilj (i veza sa relevantnošću)	Inputi, aktivnosti, rezultati

OCD bi takođe trebalo da osiguraju ne samo da imaju uspostavljene sisteme za pružanje podrške eksternom monitoringu, evaluaciji i reviziji, već i da su u stanju da osiguraju da će svaka aktivnost vezano za monitoring i evaluaciju doprinositi razvoju i napretku same organizacije. Veoma često se dešava da organizacije zapošljavaju određeno osoblje samo za svrhe implementacije projekata, a kada se projekat završi a sredstva istroše, to osoblje napušta organizaciju i sa sobom nosi celokupno vredno iskustvo implementacije projekta. OCD moraju naći način da zadrže svoje projektno iskustvo, a posebno naučene lekcije o pristupanju i rukovođenju sredstvima EU, što će im prvenstveno pomoći u budućim projektnim aplikacijama, ali će takođe biti vredno znanje koje mogu podeliti sa drugim, manje iskusnim organizacijama.



**Set alata za razvoj i
upravljanje projektima
finansiranim iz sredstava
EU**

KORIŠĆENJE SETA ALATA

Sadržaj seta alata

Cilj seta alata koji se nalazi u prilogu ovog vodiča je da korisnicima prikaže komplet alata koji mogu biti korišćeni u različitim obrazovnim aktivnostima za rukovodioce i zaposlene različitih organizacija, kao i lokalne trenere i konsultante, koji su zainteresovani da pomognu organizacijama civilnog društva da lakše dođu do sredstava EU i uspešno upravljaju njima. Set alata se takođe nadovezuje na referentne dokumente pomenute u samom tekstu vodiča, dajući pristup pravilnicima i modelima dokumenata vezanim za aplikacije za EU projekte, i linkovima na kojima se mogu pronaći dalje informacije o mogućnostima finansiranja za OCD na zapadnom Balkanu i u Turskoj. Tako je vodič namenjen i osobama koje u praksi razvijaju ili sprovode projekte, i svima onima koji žele da obučavaju druge vezano za ovu temu.



Set alata organizovan je na sledeći način: sastoji se od šest poglavlja, koja se poklapaju sa poglavljima drugog dela vodiča, kako bi istakao najvažnije oblasti kojima OCD koje žele da pristupe i rukovode sredstvima EU treba najviše da se posvete.

Set alata sadrži sledeća poglavlja:

- a. **Prepoznavanje mogućnosti za finansiranje aktivnosti vaše organizacije iz EU sredstava;**
- b. **Stvaranje efektivnih partnerstava za rad na projektima;**
- c. **Priprema uspešnog predloga projekta;**
- d. **Kako proći evaluaciju – saveti poznavalaca;**
- e. **Upravljanje projektom finansiranim iz granta EU;**
- f. **Praćenje pridržavanja pravila i izveštavanje o potrošnji EU sredstava.**

Kako da koristite ovaj set alata

Važno je napomenuti kako ovo nije sveobuhvatan komplet alata potrebnih za razvoj i upravljanje projektima finansiranim iz EU sredstava, već komplet dodatnih materijala čija je namera da dopuni sve one alate koji su već dostupni organizacijama u regionu. Drugim rečima, ovaj set alata ne ponavlja sva objašnjenja navedena u drugde objavljenim alatima (posebno zvaničnim modelima dokumenata objavljenim u okviru PRAG vodiča Evropske Komisije), niti je njegova svrha da zameni obavezne aplikacione formate koji se objavljuju u okviru samih Vodiča za aplikante unutar pojedinačnih Poziva za predloge projekata. Dakle, kako bi na najbolji način iskoristili ovaj vodič i set alata, čitaocima se predlaže da pre svega osiguraju da imaju pristup sledećim dokumentima, koji su izdati odvojeno od ovog vodiča:

- Svaki pojedinačni **Vodič za aplikante, uključujući sve anekse, za određeni Poziv za predloge projekata** za koji je vaša organizacija zainteresovana, kao i novije primere takvih Vodiča i Poziva objavljenih u vašoj zemlji (možete ih preuzeti sa internet prezentacija navedenih za svaku zemlju u prvom delu ovog vodiča);
- PRAG (**Praktični vodič kroz ugovorne procedure za spoljne akcije EU 2010**) zajedno sa svim njegovim aneksima vezanim za projektne ugovore, koji mogu biti preuzeti na sledećoj adresi http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide;
- **Vodič EK za upravljanje projektnim ciklusom**, dostupan za preuzimanje na engleskom jeziku iz multimedijalne biblioteke internet prezentacije Europe Aid, koji možete pronaći na adresi <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia>;
- Uputstvo za korišćenje PADOR baze podataka dostupno je na sledećoj internet adresi http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm kada kliknete na sekciju '**Sarađujte sa nama/PADOR**'.

U okviru svakog poglavlja ovog seta alata, materijali su organizovani na sledeći način:

- i. Alati: Smernice i kontrolne liste – njih mogu koristiti oni koji se aktivno bave osmišljavanjem ili implementacijom projekata, ili oni koji vode treninge na ovu temu, u kom slučaju ove alate možete umnožavati i koristiti kao trening materijale za učesnike;
- ii. Alati: Vežbe i modeli formulara – ovo su uputstva vezano za konkretno sprovođenje vežbi tokom treninga, uključujući beleške za studije slučaja kao i modele dokumenata koje učesnici mogu koristiti kako bi ispunili zadatke vežbe. Ovde su takođe sadržani modeli dokumenata koji mogu biti korišćeni tokom procesa osmišljavanja projekta.



Autor ovog vodiča, tokom vođenja regionalnog TACSO treninga na temu 'Razvoj i rukovođenje EU projektima'

SET ALATA: PRONALAZENJE MOGUĆNOSTI ZA FINANSIRANJE

ALATI: Smernice i kontrolne liste

Alat: Smernice za definisanje grantova i javnih ugovora finansiranih od strane EU

Grantovi / javni ugovori – neke definicije

Navodimo definicije ovih termina preuzete sa internet portala Europe Aid:

Grant

Grantovi su direktno finansijsko učešće iz budžeta EU ili iz Evropskog razvojnog fonda. Dodeljuju se kao donacije trećim stranama koje se bave aktivnostima spoljne pomoći. Ovlašćeni ugovarač dodeljuje grantove koji se koriste za implementaciju projekata ili aktivnosti vezanih za programe spoljne pomoći Evropske unije.

Grantovi se dele u dve kategorije:

- Grantovi za akcije: njihova je svrha da ostvare određeni cilj koji je deo programa spoljne pomoći;
- Operativni grantovi: oni finansiraju troškove rada određenih tela EU koja streme ka ciljevima od opšteg značaja za Evropsku uniju, ili ka ciljevima koji čine sastavni deo neke definisane politike EU.

Grantovi su zasnovani na principu nadoknađivanja prihvatljivih troškova, odnosno, sredstava zaista potrošenih od strane korisnika koja se smatraju neophodnima za ostvarenje definisanih aktivnosti. Rezultati akcije ostaju u vlasništvu korisnika granta. Grantovi podležu pisanom ugovoru koji potpisuju obe strane i, po pravilu, zahtevaju sufinansiranje od strane korisnika granta. Pošto grantovi pokrivaju veoma raznolik spektar oblasti, pojedinačni uslovi koji moraju biti ispunjeni (kriterijumi prihvatljivosti i slično) mogu biti različiti u zavisnosti od oblasti.

Oni koji nameravaju da apliciraju za dodelu grant sredstava trebalo bi da se vode Pozivima za predloge projekata.

Ugovori

Procedura nabavke započinju kada davalac sredstava EU, ugovarač ovlašćen od strane EU želi da kupi određenu uslugu, robu, ili rad u zamenu za novčanu nadoknadu. Procedura nabavke završava se ostvarenjem javnog ugovora.

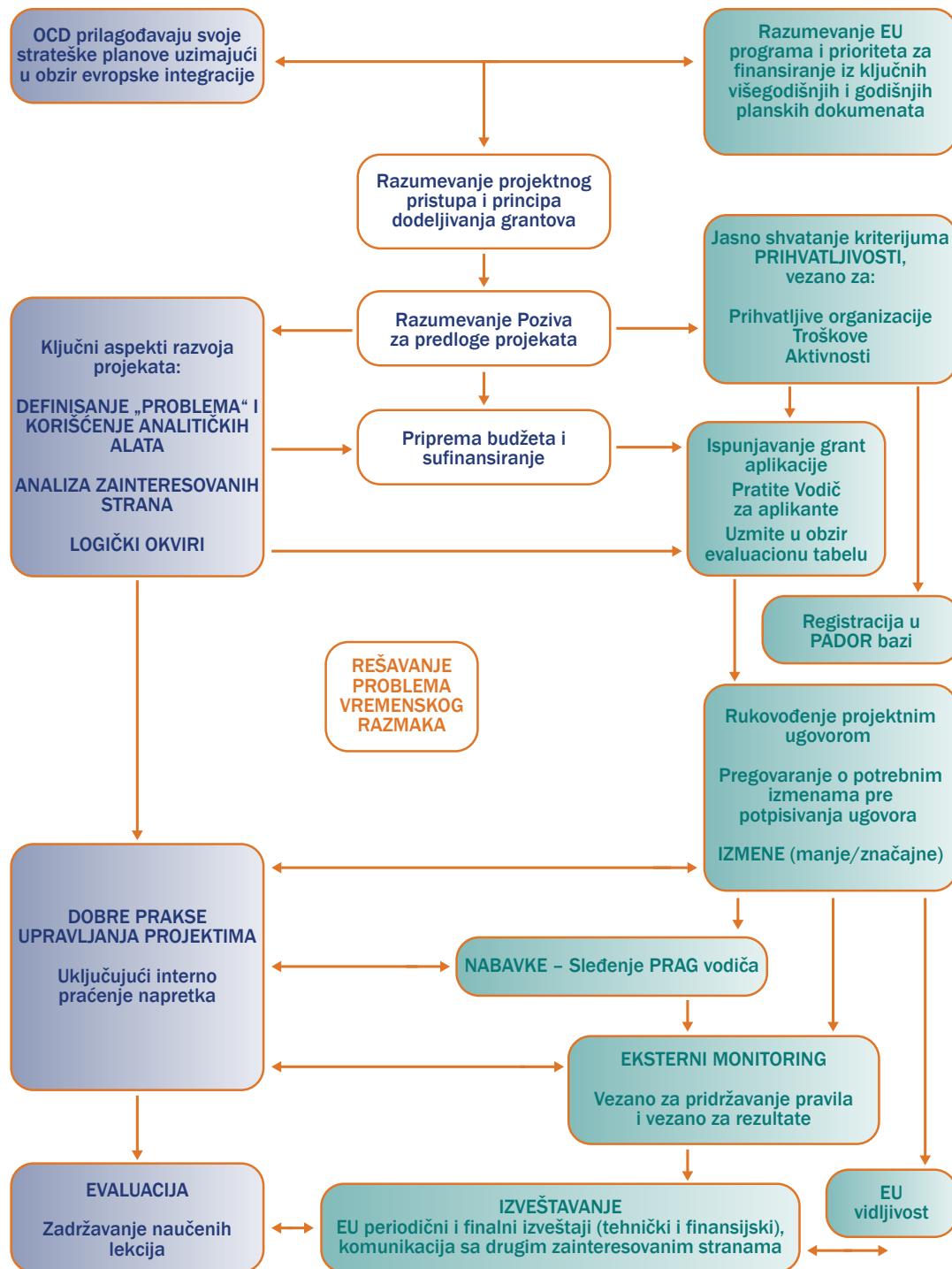
Razlika između javnog ugovora i granta je jasna: u slučaju ugovora, ovlašćeni ugovarač dobija robu ili uslugu koja mu je potrebna u zamenu za novčanu nadoknadu; u slučaju granta, on daje finansijski doprinos ili projektu koji sprovodi neka spoljna organizacija, ili samoj toj organizaciji, zato što aktivnosti te organizacije doprinose ostvarenju ciljeva politika Evropske Zajednice.

Procedura nabavke vode se u skladu sa specifičnim pravilima koja variraju u zavisnosti od prirode ugovora (usluga, roba, rad) i njegove vrednosti. Oni koji su zainteresovani da se prijave za javni ugovor sa Evropskom Komisijom treba da prate Najave o nabavkama.

Procedura za grantove i ugovore u okviru relevantnih programa spoljne pomoći EU konsolidovane su u okviru PRAG vodiča.

Alat: Smernice za prepoznavanje ključnih momenata za OCD u razvoju i rukovođenju sredstvima EU

Analiza neophodnih koraka



Alat: Smernice o izvorima informacija o Pozivima za predloge projekata dostupnim preko interneta

Europe Aid internet portal

Pozivi za predloge projekata objavljuju se na internet prezentaciji Europe Aid, a mogu takođe, u slučajevima zemalja koje već primenjuju takozvane decentralizovane mehanizme, biti objavljeni na lokalnim internet stranicama. (Na primer, u Hrvatskoj se mogu pronaći na internet prezentaciji Središnje agencije za financiranje i ugovaranje na adresi <http://www.safu.hr/en/> a u Turskoj na internet prezentaciji Centralne jedinice za ugovaranje i finansiranje na adresi <http://www.cfcu.gov.tr>). Delegacije EU u svakoj od zemalja po pravilu imaju internet stranice na lokalnim jezicima koje pružaju informacije o Pozivima za predloge projekata. Na internet prezentaciji Europe Aid http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm treba da potražite sekciju 'Sarađujte sa nama/Finansiranje: Pozivi za predloge projekata'. Sa te stranice možete koristiti mehanizam za pretraživanje kako biste pronašli trenutno otvorene Pozive koji se odnose na vašu zemlju ili region. Kada vršite pretragu, najbolje je da odaberete datume pretrage koji će obuhvatiti Pozive objavljene bar tri meseca unazad.

The screenshot displays the EuropeAid website interface. At the top, the header reads 'European Commission Development and Cooperation - EuropeAid'. Below this, a navigation bar includes 'Calls for proposals & Procurement notices'. The main content area features a search filter section with tabs for 'Latest Publications', 'Search by reference', and 'Advanced Search'. The 'Advanced Search' tab is active, showing filters for 'Programme' (Type: Grants, Supplies, Services, Works; Status: Open, Closed, Forecast), 'Geographical Zone' (Europe apart from EU), and 'Published After' (01/01/2011). A search button is visible. Below the filters, a table lists search results. The table has columns for 'Ref. #', 'Title', 'Published', 'Updated', 'Status', 'Type', 'Geographical Zone', and 'Programme'. The results are sorted by 'Published' date in descending order. The first few results are:

Ref. #	Title	Published	Updated	Status	Type	Geographical Zone	Programme
131206	Call for Proposals - EU Support to the area of law enforcement	11/04/2011	11/04/2011	Open - 12/07/2011	Action Grants	Bosnia and Herzegovina	PreAccession Countries / New Member States
131258	Covenant of Mayors Going East - Supporting the participation of Eastern Partnership and Central Asian cities in the Covenant of Mayors Neighbourhood	06/04/2011	06/04/2011	Forecast	Action Grants	Eastern Europe Region	Neighbourhood
131225	Country-Based Support Scheme for Georgia	31/03/2011	6/04/2011	Open - 23/05/2011	Action Grants	Georgia	Human Rights
131022	Scholarships for the Turkish Cypriot community Programme for the academic year 2011/12	09/03/2011	09/04/2011	Open	Action Grants	Cyprus	PreAccession Countries / New Member States
131266	Preparatory actions for preserving and restoring cultural heritage in conflict areas in the Western Balkans for the year 2010	5/04/2011	3/04/2011	Open - 20/05/2011	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States
131064	EU Return and Reintegration in Kosovo phase III (EU-RIRK III)	23/03/2011	4/04/2011	Open - 25/05/2011	Action Grants	Kosovo (under UNSCR 1244/99)	PreAccession Countries / New Member States
131192	Support to the Implementation of the state Programme on Health Care Reform and Development	2/04/2011	1/04/2011	Open - 20/05/2011	Action Grants	Kazakhstan	Asia & Central Asia
131220	Cross-border Cooperation Programme for BiH-Montenegro - 2009 and 2010	09/04/2011	3/04/2011	Open - 1/07/2011	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States
131194	Support to Local Self-government Reform: Municipal development grants for small infrastructure projects	30/03/2011	1/04/2011	Open - 4/07/2011	Action Grants	Montenegro	PreAccession Countries / New Member States
131231	Modernisation of school curricula in VET schools in line with the changing needs of the labour market/economy	07/04/2011	1/04/2011	Open - 20/05/2011	Action Grants	Croatia	PreAccession Countries / New Member States
131079	Supporting access to rights, employment and livelihood enhancement of refugees and IDPs in Serbia 09SER01/02/31	21/02/2011	28/03/2011	Open - 23/05/2011	Action Grants	Serbia	PreAccession Countries / New Member States
131065	EU Support for Regional Economic Development	28/03/2011	28/03/2011	Open - 30/05/2011	Action Grants	Kosovo (under UNSCR 1244/99)	PreAccession Countries / New Member States
131229	Call for Proposals - Strengthening the RCC Secretariat	28/03/2011	28/03/2011	Open - 12/05/2011	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States
131063	Support to the Establishment of EU Centres in the Russian Federation II	28/03/2011	24/03/2011	Open - 31/05/2011	Action Grants	Russia	Neighbourhood
130853	Institution Building and Partnership Programme (IBPP)	31/03/2011	13/03/2011	Open - 31/05/2011	Action Grants	Uzbekistan	Asia & Central Asia
131114	Call for Proposals - Civil Society Facility: Partnership actions- Empowerment of Women	1/03/2011	1/03/2011	Open - 31/05/2011	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States

At the bottom of the table, there is a pagination control showing 'Display 10 - 15 - 25 - 50 calls per page.'

Alat: Smernice o PADOR bazi podataka

Registracija u PADOR bazi podataka

PADOR registracija sastoji se iz tri faze:

1. Identifikacija/autentifikacija

1.1. Kako biste pristupili PADOR bazi potrebno vam je korisničko ime (login). Ovo korisničko ime jedinstveno je za svaku osobu i možete ga koristiti kako biste pristupili različitim bazama podataka na internet prezentaciji Evropske Komisije.

1.2. Vaše korisničko ime vezano je za e-mail adresu koju unesete na ekranu "Identifikacija". E-mail poruke vezano za pristup PADOR sistemu uvek će vam biti slane isključivo na ovu adresu! Budite pažljivi da zapamtite koju adresu ste uneli, kao i da zapamtite svoje korisničko ime za pristup PADOR bazi, kako ne biste imali problema kada je ponovo budete koristili u budućnosti!

1.3. Ukoliko već imate korisničko ime:

1.3.1. Idite na početnu stranu PADOR baze i kliknite na link "Već imate ECAS korisničko ime"

1.3.2. Ukoliko želite da pogledate ili ažurirate podatke vaše organizacije, nastavite od tačke 3

1.3.3. Ukoliko želite da napravite nalog za vašu organizaciju, nastavite od tačke 1.4.2.

1.4. Ukoliko nikada niste imali korisničko ime u okviru internet prezentacije Evropske Komisije:

1.4.1. Idite na početnu stranu PADOR baze i kliknite na link "Nemate ECAS korisničko ime"

1.4.2. Unesite podatke koji definišu vašu organizaciju i kliknite na dugme "submit"

1.4.3. Ukoliko se pojavi lista organizacija:

- ili odaberite, ukoliko postoji, onu čiji se podaci podudaraju sa vašom organizacijom

- ili odaberite opciju "Moja organizacija nije na listi"

1.4.4. Potvrdite svoju registraciju

2. Dobijanje ECAS korisničkog imena i lozinke

2.1. Proverite e-mail adresu koju ste prethodno uneli kao Lični login na ekranu "Identifikacija" (pogledajte tačku 1.4.2.)

2.2. Pročitajte e-mail koji ste primili od Evropske Komisije, naslovljen "Dostupnost vašeg naloga u Servisu za autentifikaciju Evropske Komisije" (obavezno proverite i svoj "spam folder")

2.3. Kliknite na link u tekstu obeležen rečima "ovaj link" kako biste dobili svoje korisničko ime i postavili lozinku

2.4. Zapišite dobijeno korisničko ime, napravite svoju lozinku i kliknite na dugme "Submit"

2.5. Nastavite od tačke 3.2.

3. Ispunjavanje/ ažuriranje informacija u PADOR bazi kako biste dobili vaš Europe Aid Registracioni broj (ID)

3.1. Počnite na početnoj stranici PADOR sistema i kliknite na opciju "Već imate ECAS korisničko ime". Na sledećem ekranu, odaberite opciju "Želite da ažurirate/ pogledate nalog

vaše organizacije”

3.2. Ukucajte svoje korisničko ime (ili e-mail adresu koju ste koristili pri registraciji) i lozinku

3.3. Kliknite na ime vaše organizacije (napisano plavim slovima)

3.4. Prvo ispunite i sačuvajte podatke na ekranu pod nazivom “Administrativni podaci”. Nakon toga će postati dostupan ekran pod nazivom “Profil” (koji se nalazi kao opcija na meniju sa leve strane ekrana).

3.5. Kliknite na svaki od pojedinačnih “Ekрана koje treba ispuniti” (meni sa leve strane ekrana) i ispunite SVA obavezna polja (ispisana narandžastim slovima)

3.6. Potpišite vaše podatke, koristeći opciju POTPIŠITE (koja se nalazi na meniju sa leve strane ekrana)

3.7. Kada ste uspešno potpisali vaše unesene podatke, vaš Europe Aid Registracioni broj pojaviće se automatski na svakom ekranu vašeg PADOR naloga, odmah ispod naslova ekrana.

3.8. NAKON AŽURIRANJA VAŠIH PODATAKA, OBAVEZNO PONOVO POTPIŠITE PODATKE kako biste potvrdili unesene izmene!

Ukoliko ste zaboravili vašu lozinku:

1. Počnite na početnom ekranu PADOR sistema i odaberite opciju “Zaboravili ste vašu ECAS lozinku”

2. Kliknite na opciju «Još nemate lozinku» ili «Zaboravili ste vašu lozinku»

Domen za pristup PADOR bazi je uvek “EKSTERNI”

3. Unesite vaše korisničko ime ili “login e-mail adresu” (koju ste uneli ranije kao svoj Lični login na ekranu pod nazivom “Identifikacija” (pogledajte tačku 1.4.2.)

4. Kliknite na opciju “Tražim novu ECAS lozinku”

5. Proverite svoju “login e-mail” adresu (takođe proverite svoj spam folder) i nastavite ponovo od tačke 2.4.



Alati: Vežbe i modeli formulara

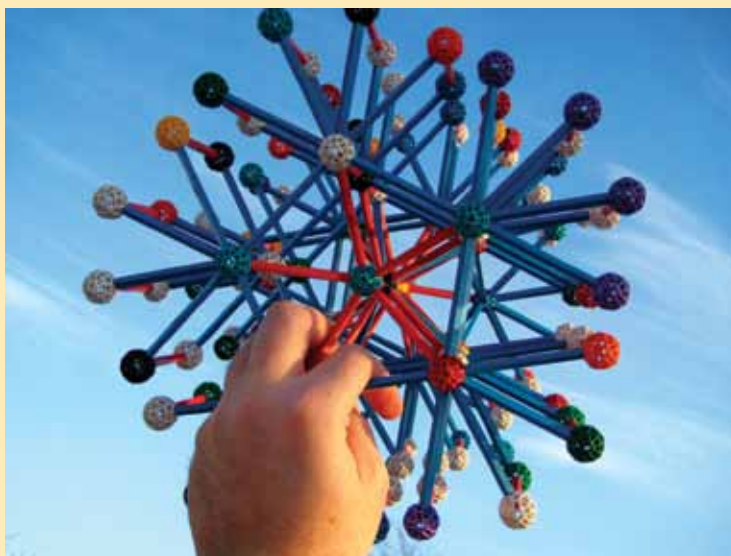
Alat: Vežbe traženja EU sredstava

Ovo je vežba koja se može raditi kao deo 'projektnog istraživanja' za OCD, ili kao praktična vežba u okviru obuke na temu pisanja projekata. Sam zadatak vežbe treba da bude precizno formulisan u zavisnosti od konteksta organizacije i/ili profila učesnika treninga. Ali na primer, ako bismo vežbu zadali članovima organizacija koje se bave zaštitom životne sredine u zemlji XYZ, njihov zadatak mogao bi se sastojati iz sledeća tri dela:

1. Pronađite sve isplanirane Pozive za predloge projekata na temu životne sredine u zemlji XYZ;
2. Pronađite sve isplanirane Pozive za predloge projekata namenjene organizacijama civilnog društva finansirane iz postojećih programa isključujući IPA sredstva, u kojima mogu učestvovati organizacije iz vašeg regiona i koji uključuju akcije vezane za zaštitu životne sredine;
3. Pronađite sve Pozive za predloge projekata planirane u okviru regionalnog programa 'Fond za civilno društvo' (CSF) finansiranog iz IPA sredstava, koji bi mogli koristiti organizacijama koje se bave zaštitom životne sredine u zemlji XYZ.

Učesnici mogu raditi u grupama od 2-3 člana, a svaka grupa može koristiti po jedan laptop računar. Pretraga bi trebalo da traje oko 20-30 minuta. Kada je pretraga gotova i kada svaka od grupa ima neke informacije koje može podeliti sa ostalima, možete proći kroz svaki od tri zadataka, a svaka grupa će podeliti sa ostalima šta je pronašla vezano za svaki pojedinačni zadatak. Povratne informacije i diskusija trebalo bi da traju još oko 20-30 minuta.

Vežbu bi trebalo da zaključi rukovodilac OCD ili trener koji vodi diskusiju, postavljajući pitanja 'koliko je težak ili lak bio zadatak', 'kako ste prevazišli probleme na koje ste naišli', i 'koje ste dodatne informacije pronašli koje su vam bile interesantne?' Organizacije koje su posvećene pristupanju sredstvima EU trebalo bi ovu vežbu da sprovedu redovno.

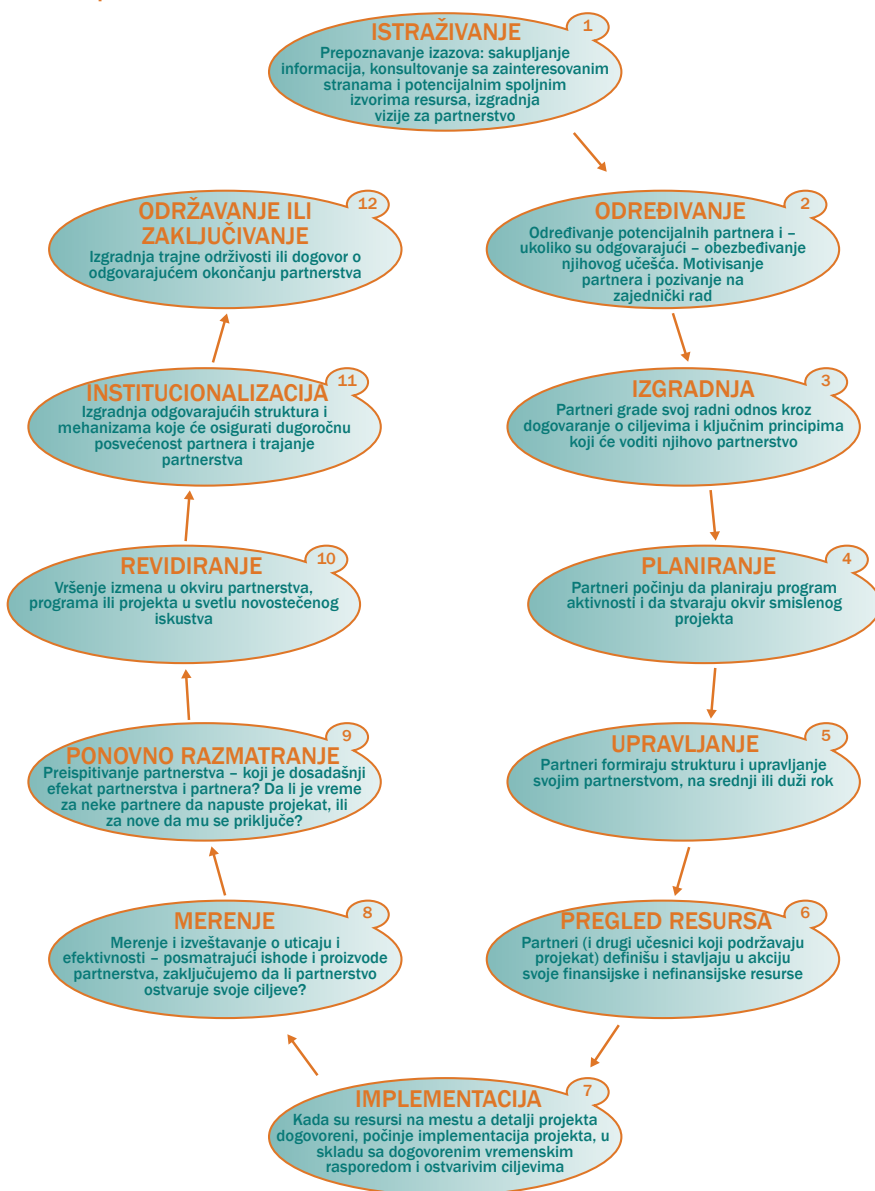


SET ALATA: STVARANJE EFEKTIVNIH PARTNERSTAVA ZA RAD NA PROJEKTIMA

Alati: Smernice i kontrolne liste

Alat: Smernice o ciklusu partnerstva

“Ciklus” partnerstva



Alat: Smernice o traženju partnera iz Evropske unije

Krovne organizacije i platforme vezane za rad civilnog društva u EU:

U većini zemalja u regionu zapadnog Balkana i Turske postoji dosta geografskih i sektorskih mreža OCD, i veći broj organizacija koje pružaju podršku OCD, koje možete koristiti kako biste pronašli imena i kontakt podatke potencijalnih partnera. Međutim, pronalaženje partnera u zemljama članicama EU često predstavlja pravi problem organizacijama. Ukoliko niste uspjeli da pronađete odgovarajuće kontakte kroz svoje sopstvene lokalne i nacionalne mreže, možete potražiti pomoć nekih od postojećih krovnih organizacija i federacija u EU. Mnoge od njih imaju specifičan mandat i posvećene resurse baš za pružanje podrške u umrežavanju organizacija, tako da vam često mogu pomoći u potrazi za potencijalnim partnerom. Ovde dajemo listu nekih od tih organizacija.

ACT FOR EUROPE: Kontakt grupa civilnog društva EU www.act4europe.org

AGE PLATFORM EUROPE: www.age-platform.eu/en

BEUC: Evropska organizacija potrošača www.beuc.org

BUSINESSEUROPE: www.businessseurope.eu

CONCORDE EUROPE: Konfederacija evropskih OCD za pomoć i razvoj
www.concordeurope.org

CULTURE ACTION EUROPE: Politička platforma za umetnost i kulturu
www.cultureactioneurope.org

EAPN: Evropska mreža za borbu protiv siromaštva www.eapn.org

ENAR: Evropska mreža protiv rasizma www.enar-eu.org

ETUC: Konfederacija evropskih sindikata www.etuc.org

EUROPEAN CIVIC FORUM: www.cidem.org

EUROPEAN DISABILITY FORUM: www.edf-feph.org

EUROPEAN YOUTH FORUM: www.youthforum.org

EUROSTEP: Evropska solidarnost prema jednakom učešću ljudi www.eurostep.org

EUROPEAN WOMEN'S LOBBY: www.womenlobby.org

EUROPEAN ENVIRONMENT BUREAU: www.eeb.org

EUROPEAN PUBLIC HEALTH ALLIANCE: www.epha.org

FEANTSA: Evropska federacija nacionalnih organizacija koje rade sa beskućnicima
www.feantsa.org

SOCIAL PLATFORM: Platforma socijalnih OCD Evrope www.socialplatform.org

SOLIDAR: Evropska mreža OCD koje rade na unapređenju društvene pravde u Evropi i u svetu
www.solidar.org

TRIALOG: OCD koje se bave razvojem u proširenoj EU www.trialog.or.at

Alati: Vežbe i modeli formulara

Alat: Vežba za vođenje diskusije o procesu razvoja partnerstva

Studija slučaja za partnersku akciju – ‘Projekat udruženja novinara’

Uvod

Udruženje novinara Antalije je nevladina organizacija bazirana na članstvu koja služi interesima profesionalaca u medijskoj industriji u južnomediteranskoj oblasti Turske. Udruženje ima tri stalna člana osoblja i aktivan Odbor, i pruža redovne obuke na temu zakonodavstva vezanog za rad medija, kao i neke tehničke obuke, i predstavlja interese svojih članova pred vlasnicima medija. Lokalni novinari koji su članovi ovog udruženja imaju ograničena znanja o novinarskim praksama unutar EU, i malo prilika za profesionalni razvoj. Udruženje je podnelo aplikaciju, i dodeljena su mu grant sredstva, u okviru grant šeme Dijalog civilnog društva EU i Turske. Aplikacija je zahtevala obavezan partnerski ugovor sa sličnom organizacijom iz neke od zemalja članica EU. Aktivnosti projekta koji će biti finansiran iz ovog granta vezane su uglavnom za formalne radionice i obuke, studijska putovanja, i sastavljanje priručnika ‘dobrih praksi’ za novinare. Odobreni budžet projekta je 90,000 evra, a trajanje 15 meseci.

Razvoj projekta i partnerstva

Udruženje je sprovelo procenu potreba svojih članova pre Poziva za predloge projekata, pa je u trenutku kada je Poziv objavljen direktoru udruženja bilo lako da radeći sa malom grupom članova u potpunosti razvije Logički okvir i predlog projekta. U predlogu je kao glavna svrha projekta navedeno povećanje kapaciteta pojedinačnih članova u smislu primene dobrih evropskih praksi u njihovom svakodnevnom radu, a kao aktivnosti kroz koje će ovi ciljevi biti ostvareni navedene su formalne obuke koje će pružati samo udruženje, i studijske posete u zemlje članice EU.

Nacrt predloga završen je tri nedelje pre isteka roka za prijavu na Poziv, i udruženje ga je prosledilo na adrese tri slične organizacije u EU koje je pronašlo putem interneta. Nacrt je poslat uz jednostavnu e-mail poruku na engleskom jeziku, pitajući organizacije da li su zainteresovane za partnerstvo na ovom projektu.

Samo se jedna organizacija odazvala pozivu. Bila je to OCD Publica, iz malog grada u južnoj Španiji. OCD Publica osnovana je pre deset godina kao kulturna organizacija, i od tada je uspela da generiše prihode kroz pružanje različitih obuka u sektoru kulture i umetnosti. Imaju pet stalnih zaposlenih, uključujući i saradnika na projektu koji ima značajno novinarsko iskustvo, i vode informativni veb-sajt koji predstavlja kulturne vesti i događaje. Organizacija je radila na 8 projekata finansiranih iz sredstava EU.

OCD Publica potpisala je Izjavu o partnerstvu i obezbedila potrebnu propratnu dokumentaciju. 11 meseci nakon podnošenja predloga projekta, Udruženje novinara Antalije obavesteno je da mu je dodeljen grant. Kada su mobilisali Koordinatora projekta i ažurirali radni plan projekta, ponovo su kontaktirali OCD Publica.

Implementacija projekta

Kako je ovo bio prvi EU projekat kojim ovo udruženje rukovodi, prvih četiri meseca uspostavljanja projekta bili su veoma naporni. Međutim, u petom mesecu projekta, udruženje je zamolilo OCD Publica da im pomogne u organizovanju studijskog putovanja u Španiju i da sarađuje sa njima u sastavljanju priručnika dobrih praksi. Na ime koordinisanja ovim aktivnostima, Udruženje novinara Antalije složilo se da isplaćuje mesečnu platu (baziranu na pet radnih dana mesečno) španskom koordinatoru iz OCD Publica. Ovaj dogovor planiran je u projektnoj aplikaciji, a detalji su dogovoreni putem e-mail prepiske. Međutim, nikada nije definisan tačan opis posla za španskog koordinatora, i nije sastavljena specifikacija opisa poslova ni za studijsko putovanje ni za priručnik dobrih praksi.

U jedanaestom mesecu projekta, Udruženje novinara Antalije završilo je sve svoje planirane obuke, koristeći eksperte iz Turske, i primilo je oko 25% nacrtna verzije priručnika, ali još nije obavilo studijsko putovanje u Španiju. Iako je do kraja projekta preostalo samo 4 meseca, tek je 50% odobrenih sredstava iskorišćeno.

Udruženje iz Antalije prestalo je da isplaćuje mesečnu platu koordinatoru iz Španije u jedanaestom mesecu projekta (nakon što mu je isplatilo šest od ukupno ugovorenih deset meseci), i obratilo se ovlašćenom ugovaraču granta u Turskoj sa pitanjem da li je moguće izvršiti izmenu partnera...

Pitanja za diskusiju

1. Da li je NGO Publica bila dobro odabran partner?
2. Šta biste savetovali Udruženju novinara Antalije kao način da osnaže svoj odnos sa OCD Publica pre početka i tokom trajanja projekta?
3. Da ste vi u poziciji rukovodioca projekta, šta biste učinili kako biste osigurali da se projekat uspešno ostvari u preostala četiri meseca?



Alat: Model partnerskog ugovora za projekat finansiran iz EU sredstava

Pojedinačni Vodiči za aplikante Poziva za predloge projekata mogu sadržati posebne modele Izjava o partnerstvu koje treba da ispune i potpišu projektni partneri. Obavezno je koristiti te konkretne modele kada su oni dati u aplikaciji, ali uopšteno govoreći, kada se radi o uspostavljanju partnerstava za rad na projektima finansiranim od strane EU, korisno je da svi partneri razumeju da će od njih biti zahtevano da potpišu izjavu koja će po sadržaju biti slična sledećoj:

PRIMER IZJAVE O PARTNERSTVU

Partnerstvo je konkretan odnos između dve ili više organizacija koji uključuje zajedničke odgovornosti u sprovođenju akcije finansirane od strane..... (ovde će stajati ime ovlašćenog ugovarača akreditovanog od strane EU koji je odgovoran za dati Poziv za predloge projekata). Kako bi se osiguralo neometano sprovođenje akcije, ovlašćeni ugovarač traži od svih partnera da ovo potvrde, time što će se složiti sa principima dobrog partnerstva navedenim u daljem tekstu.

1. Svi partneri moraju pročitati aplikacioni formular i razumeti svoju ulogu u okviru planirane akcije pre nego što se aplikacija podnese ovlašćenom ugovaraču.
2. Svi partneri moraju pročitati standardni projektni ugovor i razumeti koje su njihove pripadajuće obaveze u skladu sa tim ugovorom ukoliko projekat bude odabran za finansiranje. Partneri ovlašćuju glavnog aplikanta da potpiše ugovor sa ovlašćenim ugovaračem i da ih predstavlja u svim komunikacijama sa ovlašćenim ugovaračem u kontekstu implementacije projekta.
3. Aplikant se mora redovno konsultovati sa svojim partnerima, i voditi računa da su oni u svakom trenutku u potpunosti obavешteni o napretku akcije.
4. Svi partneri moraju primiti kopije izveštaja – tekstualnih i finansijskih – koji se podnose ovlašćenom ugovaraču.
5. Predlozi za značajne izmene planirane akcije (npr. aktivnosti, partneri itd.) trebalo bi da budu dogovoreni između partnera pre nego što budu podneti ovlašćenom ugovaraču. Ukoliko ovakav dogovor ne može biti postignut, aplikant mora navesti tu činjenicu kada podnosi navedene izmene ovlašćenom ugovaraču granta na odobrenje.
6. U slučajevima gde Korisnik sredstava nema sedište u zemlji u kojoj se akcija implementira, partneri se pre kraja akcije moraju dogovoriti o ravnopravnoj distribuciji opreme, vozila i materijala za akciju koji su kupljeni od sredstava EU granta između lokalnih partnera ili konačnih korisnika akcije.”

Pročitao/la sam i odobrio/la sadržaj projektnog predloga podnetog davaocu sredstava. Nameravam da se pridržavam principa dobre partnerske prakse.

Ime:

Organizacija:

Pozicija:

Potpis:

Datum i mesto:

SET ALATA: PRIPREMA USPEŠNIH PREDLOGA PROJEKATA

Alati: Smernice i kontrolne liste

Alat: Smernice za razumevanje projektnog ciklusa

UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

Projektni ciklus prati sekvencu ili šemu po kojoj se projekti osmišljavaju i sprovode. Ciklus počinje od ideje, i pomaže onima koji planiraju projekat da razviju svoju ideju u radni plan koji može biti implementiran i ocenjen.

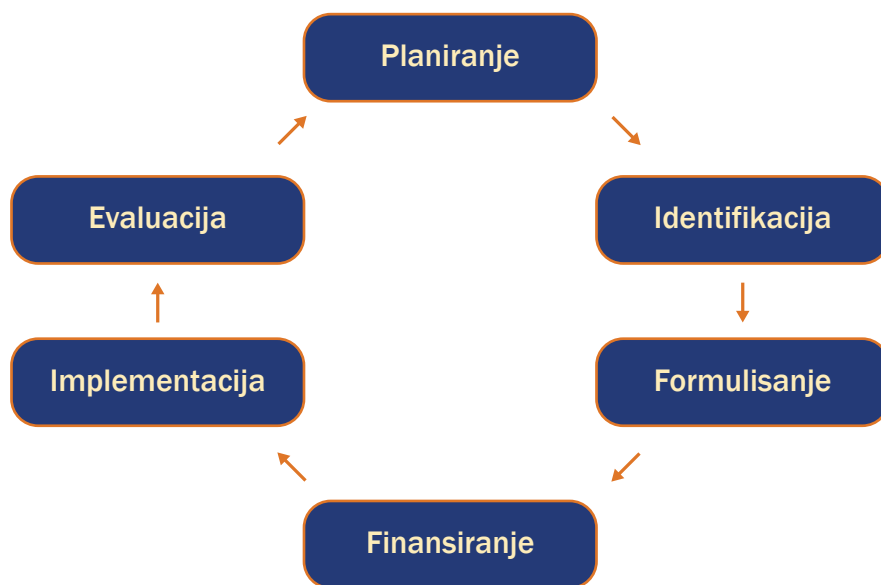
Postoji šest stadijuma projektnog ciklusa:

- **Planiranje:** analiza situacije na nacionalnom, lokalnom i sektorskom nivou. OCD bi trebalo da ponovo pregledaju sopstveni Strateški plan i da potraže sinergije sa aktuelnim programskim dokumentima EU i svojih nacionalnih državnih uprava. Na ovaj način mogu biti definisane mogućnosti za finansiranje u sledećih 1-3 godine;
- **Identifikacija:** formulisanje početne projektne ideje i osmišljavanje projekta u smislu tehničkih i operativnih aspekata;
- **Formulisanje:** projektni predlog formatira se u model dokumenta primeren za predstavljanje potencijalnom donatoru. U slučaju finansijskih sredstava EU, to će najverovatnije biti u formi Aplikacionog formulara za grant;
- **Finansiranje:** obezbeđivanje finansijskih resursa, koji mogu biti u formi dodeljenog projektnog ugovora i finansijskih sredstava EU;
- **Implementacija i praćenje:** implementacija projektnih aktivnosti, uz stalne provere napretka i povratne informacije;
- **Evaluacija:** periodični pregled projekta uključujući povratne informacije za idući projektni ciklus.

Ovaj ciklus predstavlja trajni proces u kome svaki stadijum pruža osnovu za sledeći. Donošenje odluka uključeno je u svaku fazu ciklusa.



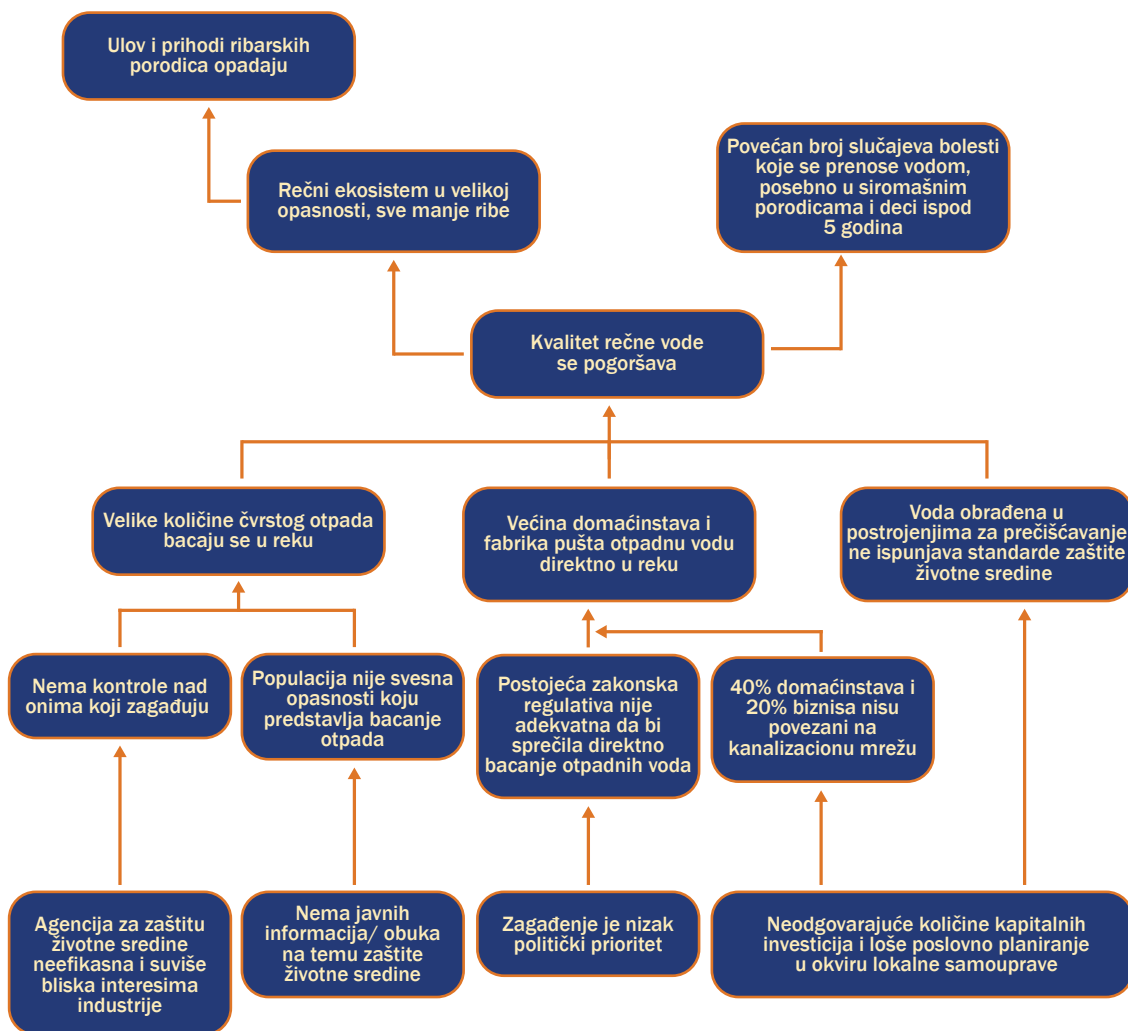
Ilustracija - projektni ciklus



Alat: Smernice o tome kako 'drvo problema' može biti korišćeno za analizu problema

DRVO PROBLEMA: Primer zagađenja reke

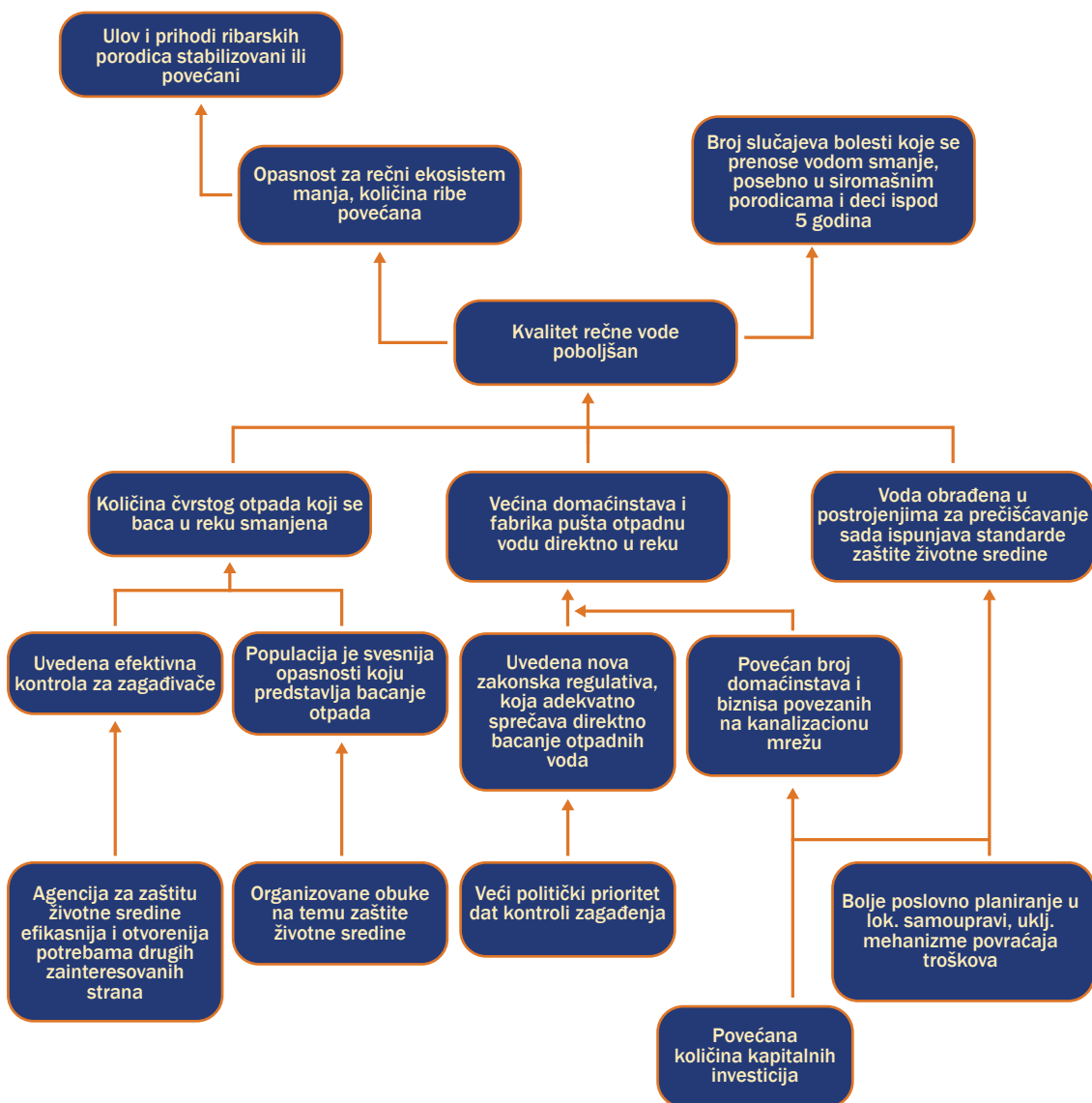
Analiza problema – zagađenje reke



*uzeto iz Vodiča kroz upravljanje projektnim ciklusom Evropske Komisije, iz marta 2004 godine

Drvo ciljeva: primer zagađenja reke

Drvo ciljeva – zagađenje reke



Alat: Smernice o isečku primera Logičkog okvira

Ovaj ekstrakt preuzet je iz primera Logičkog okvira koji se nalazi u Vodiču kroz upravljanje projektnim ciklusom EK iz 2004 godine. Možete ga uporediti sa modelom Logičkog okvira datim u drugom delu ovog vodiča i sa analizom problema datom u prethodnim alatima.

Opis projekta	Indikatori	Sredstva verifikacije	Pretpostavke
Opšti cilj – Doprineti poboljšanju zdravlja porodica, posebno dece ispod 5 godina starosti, i poboljšati opšte zdravlje rečnog ekosistema	- broj slučajeva bolesti prenosivih putem vode, kožnih infekcija i poremećaja krvi izazvanih teškim metalima smanjen za 50% do 2008 godine, posebno u porodicama niskih primanja koje žive pored reke	- Evidencija opštinske bolnice i klinike, uključujući zdravstvene kartone majki i dece koje sakupljaju pokretni timovi. Rezultati sažeti u EPA izveštaju 'Godišnje stanje životne sredine'	
Svrha – Poboljšan kvalitet rečne vode	- Koncentracija jedinjenja teških metala (olova, kadmijuma, žive) i netretiranog kanalizacijskog otpada smanjena za 25% (u poređenju sa nivoima iz 2003) i ispunjava zvanične nacionalne standarde zdravlja / kontrole zagađenja do kraja 2007 godine	- Nedeljna ispitivanja kvaliteta vode, sprovedena zajednički od strane Agencije za zaštitu životne sredine (EPA) i Rečne službe, sa mesečnim izveštajima prosleđenim lokalnom ministru Životne sredine (predsedavajući inicijativnog odbora)	- Kampanja za podizanje javne svesti sprovedena od strane lokalne uprave pozitivno utiče na navike porodica vezano za čistoću i higijenu - Ribarske kooperative su uspešne u kontrolisanju svojih članova u eksploataciji ribljih mrestilišta
Rezultat 1 – Količina otpadne vode koju domaćinstva i fabrike izlivaju direktno u rečni sistem smanjena	- 70% otpadne vode koju proizvode fabrike i 80% otpadne vode koju proizvode domaćinstva se obrađuje u postrojenjima za prečišćavanje do 2006 godine	- Godišnja ispitivanja uzorka domaćinstava i fabrika koje sprovode opštine između 2003 i 2006 godine	- Tok reke održan iznad X mega litara u sekundi tokom najmanje 8 meseci godišnje - Kvalitet vode u gornjem toku reke ostaje stabilan
Rezultat 2 – Standardi obrađivanja otpadne vode uspostavljeni i efektivno primenjivani	- Otpadna voda prerađena u 4 postojeće centrale za prečišćavanje ispunjava EPA standarde kvaliteta (nivo teških metala i kanalizacionog sadržaja) do 2005 godine	- EPA revizije (uz korišćenje revidiranih standarda i poboljšanih revizorskih metoda), održavaju se tromesečno i izveštaji revizija se podnose inicijativnom odboru projekta	- EPA je uspešna u smanjivanju količine čvrstog otpada koji proizvode fabrike sa X na Y tona godišnje
ltd.			

Alat: Smernice o sprovođenju analize zainteresovanih strana

ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

Šta je analiza zainteresovanih strana?

Analiza zainteresovanih strana je određivanje ključnih učesnika i zainteresovanih lica u određenom projektu, procena njihovih interesa, i prepoznavanje načina na koje ti interesi utiču na rizičnost i ostvarivost projekta. Vezana je za institucionalnu ocenu i društvenu analizu, i crpi podatke iz ova dva pristupa, ali takođe omogućava spajanje ovih podataka u jedan jedinstven okvir. Analiza zainteresovanih strana doprinosi osmišljavanju projekta i pomaže u definisanju odgovarajućih oblika učešća za različite učesnike u projektu.

Definicije

Zainteresovane strane su osobe, grupe ili institucije koje imaju određenog interesa u nekom projektu ili programu. Glavne zainteresovane strane su oni na koje projekat konačno direktno utiče, bilo pozitivno (korisnici projekta) bilo negativno (na primer lica preseljena na drugu lokaciju protiv svoje volje). Ova definicija zainteresovanih strana uključuje i one koji dobijaju i one koji gube, kao i one koji su uključeni i one koji su isključeni iz procesa donošenja odluka. Ključne zainteresovane strane su oni koji mogu značajno uticati na, ili su izuzetno važni za konačni uspeh projekta.

U participatornom pristupu evaluaciji programa, koordinator evaluacije, koji je često lice izvan samog programa ili organizacije, radi u saradnji sa zainteresovanim stranama programa u svim fazama procesa evaluacije. Zainteresovane strane jednog programa jesu oni pojedinci kojima je iz nekog razloga važan ishod evaluacije. To su osobe koje će kasnije donositi odluke i koristiti informacije dobijene kroz evaluacioni proces.

Zašto raditi analizu zainteresovanih strana?

U svakom pojedinačnom slučaju osobe koje planiraju evaluaciju moraće da odluče ko su relevantne zainteresovane strane, i do kog stepena neki od njih treba da budu uključeni u proces. Uključivanje većeg umesto manjeg broja ljudi nije uvek bolja odluka. Takođe, važno je zapamtiti da neće sve zainteresovane strane biti voljne ili biti u mogućnosti da učestvuju u ovoj vežbi, koja oduzima dosta vremena.

U okviru participatornog pristupa uloga zainteresovanih strana je da podele svoja iskustva saradnje sa programom, da učestvuju u sakupljanju dodatnih informacija o implementaciji programa, da rade sa evaluacionim timom na analizi prikupljenih podataka i opisanih iskustava, i da formulišu zaključke o strategiji i ishodima programa.

Analiza zainteresovanih strana pomaže u proceni projekta i njegovog okruženja, i daje implementatorima projekta informacije koje im mogu biti korisne u pregovorima sa drugim stranama. Može postići sledeće:

- Definirati interese različitih učesnika u projektu vezano za probleme koje projekat pokušava da reši (u fazi identifikacije) ili vezano za svrhu projekta, (kada je projekat započet);
- Definirati sukobe interesa među različitim stranama u ranoj fazi;
- Pomoći u prepoznavanju odnosa između različitih strana koji se mogu dalje razvijati i potencijalno omogućiti stvaranje koalicija;
- Pomoći u proceni odgovarajućeg nivoa učešća za različite zainteresovane strane, u različitim fazama projektnog ciklusa.

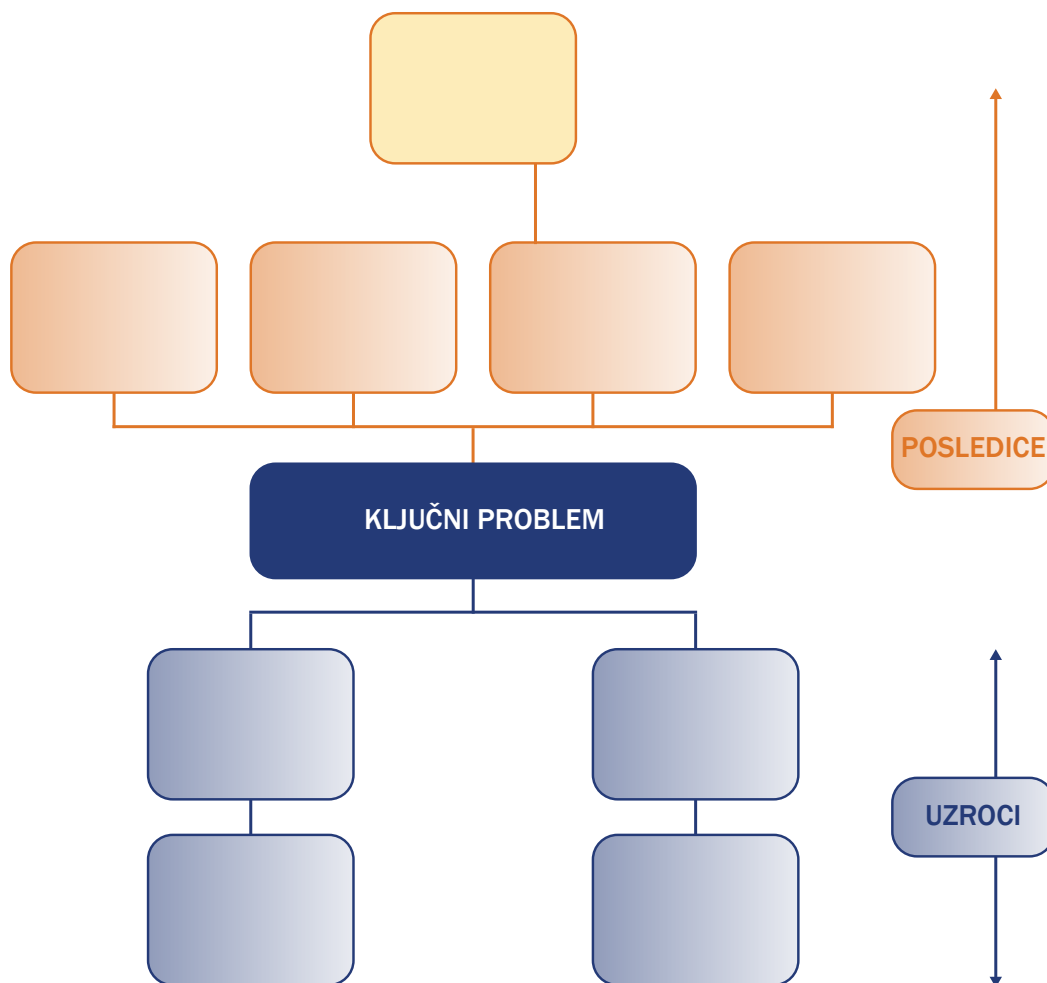
Kada je treba sprovesti?

Analizu zainteresovanih strana uvek treba uraditi na početku projekta, čak i ako je to samo kratak spisak zainteresovanih strana i njihovih interesa. Ovu listu možete koristiti da izvučete glavne pretpostavke koje su neophodne da bi projekat bio ostvariv, kao i neke od ključnih rizika.

Alati: Vežbe i modeli formulara

Alat: Model 'drveta problema'

MODEL – RAZVIJANJE DRVETA PROBLEMA



Alat: Model tabele za analizu zainteresovanih strana

Zainteresovane strane	Njihovi interesi	Potrebne informacije	Moć donošenja odluka
<i>Ovde navedite imena svih zainteresovanih strana</i>	<i>Sažeto izlistajte sve interese navedenih zainteresovanih strana vezano za projekat – uključujući i pozitivne i negativne</i>	<i>Zabeležite koje informacije bi trebalo dostaviti kojoj od zainteresovanih strana, i u kojoj fazi projekta</i>	<i>Koji stepen autoriteta ili uticaja imaju navedene zainteresovane strane nad bilo kojim aspektom projekta</i>



SET ALATA: KAKO PROĆI EVALUACIJU

Alati: Smernice i kontrolne liste

Alat: Kontrolna lista za proveru da li predlog projekta ispunjava administrativne uslove

PRE NEGO ŠTO PODNESETE VAŠ PREDLOG PROJEKTA, OBAVEZNO PROVERITE DA JE SVAKA OD OVIH KOMPONENTI KOMPLETNA, I DA JE U SKLADU SA ZADATIM KRITERIJUMIMA:

1. Korišćen je pravilan aplikacioni formular, koji je objavljen u okviru ovog konkretnog Poziva za predloge projekata
2. Deklaracija aplikanta je ispunjena i potpisana
3. Predlog je otkucan, i napisan je na engleskom jeziku (ili jeziku odgovarajućem za dati poziv)
4. Priloženi su jedan original i dva kompleta kopija
5. Elektronska verzija predloga (narezana na CD-ROM disku) je priložena uz dokumentaciju
6. Svaki partner je ispunio i potpisao Izjavu o partnerstvu, i sve izjave su priložene
7. Budžet je prikazan u zahtevanom formatu, iskazan je u evrima, i priložen uz dokumentaciju
8. Logički okvir je ispunjen i priložen
9. Ukoliko je tražen, Konceptni papir je ispunjen, nije duži od navedenog maksimuma stranica, i odštampan je u fontu Arial, veličina slova 10.
10. Stavka za neplanirane rezervne troškove ne prevazilazi 5% podzbira direktnih prihvatljivih troškova akcije (Budžetska linija br. 7)
11. Administrativni troškovi ne prevazilaze 7% ukupnih direktnih prihvatljivih troškova akcije (Budžetska linija br. 9)
12. Oprema i materijali ne prevazilaze definisani procenat ukupnih prihvatljivih troškova
13. Radne biografije projektnog koordinatora i drugog ključnog projektnog osoblja su u standardnom EU formatu, priložene su uz dokumentaciju, i navode poziciju i ulogu zaposlenih u projektu

Drugi deo – kriterijumi prihvatljivosti

14. Trajanje akcije je jednako ili kraće od dozvoljenog maksimalnog broja meseci
15. Trajanje akcije je jednako ili duže od dozvoljenog minimalnog broja meseci
16. Traženo finansijsko učešće je jednako ili veće od xxx.000 evra (dozvoljeni minimum)
17. Traženo finansijsko učešće je jednako ili manje od xxx.000 evra (dozvoljeni maksimum)
18. Traženo finansijsko učešće je jednako ili veće od minimalnog procenta potrebnog za ukupni zbir prihvatljivih troškova

Alat: Smernice o tome kako se ocenjuju aplikacije

Ovo je uzorak generičke evaluacione tabele. Ocene u desnoj koloni samo su indikativne. Kako biste se obavestili o stvarnom sistemu ocenjivanja za bilo koji određeni Poziv za predloge projekata, pogledajte evaluacionu tabelu objavljenu u okviru Vodiča za aplikante tog konkretnog poziva.

EVALUACIONA TABELA:

Sekcija	Maksimalni rezultat
1. Finansijski i operativni kapaciteti¹	20
1.1 Da li aplikant i partneri imaju dovoljno iskustva u oblasti rukovođenja projektima?	5
1.2 Da li aplikant i partneri imaju dovoljno tehničkog znanja i stručnosti? (prvenstveno znanje vezano za pitanja kojima se projekat bavi.)	5
1.3 Da li aplikant i partneri imaju dovoljno rukovodilačkih kapaciteta? (uključujući osoblje, opremu, i sposobnost da rukovode budžetom za akciju?)	5
1.4 Da li aplikant ima stabilne i dovoljne izvore finansiranja?	5
2. Relevantnost²	25
2.1 Do koje mere je predlog relevantan za ciljeve i jedan ili više prioriteta ovog poziva za predloge projekata? Napomena – Ocena 5 (vrlo dobro) biće dodeljena jedino ukoliko predlog projekta specifično uključuje bar jedan od prioriteta Poziva. Napomena - Ocena 5 (vrlo dobro) biće dodeljena jedino ukoliko predlog projekta sadrži specifične elemente dodatne vrednosti, kao što su promocija rodne ravnopravnosti i jednakih prilika za sve.	5
2.2 Do koje mere je predlog relevantan za specifične potrebe i ograničenja ciljne zemlje/ zemalja ili regiona? (uključujući izbegavanje dupliranja i sinergiju sa drugim inicijativama Evropske Komisije.)	5
2.3 Do koje mere su jasno definisane i strateški odabrane uključene strane (konačni korisnici, ciljne grupe)? Da li su njihove potrebe jasno definisane, i da li ih predlog uključuje na adekvatan način? Da li aplikacija uključuje potrebe ciljnih grupa u svim zemljama koje projekat pokriva?	5
2.4 Da li projekat uključuje stvarnu trans-nacionalnu saradnju (bar jedan od sledećih elemenata: zajednički razvoj, zajedničko osoblje, zajedničko sprovođenje, zajedničko finansiranje?) Predlozi koji uključuju više od jednog oblika trans-nacionalne saradnje, i uverljiva transnacionalna partnerstva (koja uključuju zajednički razvoj, finansiranje, osoblje i implementaciju projekta) dobiće više ocene.	5
2.5 Da li je verovatno da će predložene aktivnosti imati jasnu trans-nacionalnu korist?	5

¹ Ukoliko je ukupan rezultat za prvu sekciju niži od 12, aplikacija će biti odbijena

² Ukoliko je ukupan rezultat za drugu sekciju niži od 20, aplikacija će biti odbijena.

3. Metodologija	25
3.1 Da li su predložene aktivnosti primerene, praktične, i u skladu sa ciljevima i očekivanim rezultatima?	5
3.2 Koliko je koherentan celokupni dizajn akcije? (posebno, da li pokazuje rezultate analize problema, da li uzima u obzir spoljne aktore, i da li predviđa evaluaciju?)	5
3.3 Da li je nivo uključenja partnera i njihovog učestvovanja u akciji zadovoljavajući? (Napomena – ukoliko partnera nema, ocena će biti 1)	5
3.4 Da li je plan akcije jasan i izvodljiv?	5
3.5 Da li predlog sadrži objektivno proverljive indikatore za uspeh akcije?	5
4. Održivost	15
4.1 Da li će akcija verovatno imati konkretan uticaj na predviđene ciljne grupe?	5
4.2 Da li će predlog verovatno izazvati umnožavanje efekata? (Uključujući mogućnost replikacije aktivnosti, proširivanja rezultata aktivnosti, i dalje širenje informacija)	5
4.3 Da li su očekivani rezultati predložene akcije održivi? - finansijski (kako će aktivnosti biti finansirane kada se finansijska podrška EU potroši?) - institucionalni (da li će do kraja akcije biti uspostavljene potrebne strukture koje će omogućiti nastavak aktivnosti u budućnosti? Da li će postojati neko lokalno telo koje će želeći da preuzme te aktivnosti?) - na nivou politike, ukoliko je to primenljivo (koji će biti strukturni uticaj akcije – na primer da li će dovesti do poboljšanja zakonskih propisa, stvaranja kodeksa ponašanja i metodologija?)	5
5. Budžet i efikasnost trošenja sredstava	15
5.1 Da li je odnos između procenjenih troškova i očekivanih rezultata zadovoljavajući?	5
5.2 Da li su predviđeni troškovi neophodni za sprovođenje aktivnosti?	5 x 2
Maksimalni totalni zbir	100

Alati: Vežbe i modeli formulara

Alat: Vežba procene nacrtu projektne aplikacije

VEŽBA: 'simulacija' procene

Ukoliko vodite sastavljanje projektne aplikacije za neku OCD, snažno vam preporučujemo da, nakon što je prvi nacrt gotov, pozovete spoljnog stručnjaka (u najboljem slučaju savetnika volontera, ili člana druge organizacije koja je iskusna u razvoju projekata ali nije direktno učestvovala u sastavljanju vašeg predloga) da vam uradi 'simulaciju' ocenjivanja predloga. To znači da će ova osoba oceniti vaš projektni predlog, koristeći objavljenu evaluacionu tabelu i ukazujući vam na mesta gde po njihovom mišljenju vaš predlog ne ostvaruje najviše ocene.

Ukoliko vodite trening program u obliku radionice i imate dovoljno vremena i ostalih resursa, takođe može biti veoma korisno sprovesti ovu vežbu. Imajte u vidu, međutim, da je za vežbu potrebna pažljiva priprema i dosta vremena za izvođenje.

Dajte svojim učesnicima kompletno ispunjen Aplikacioni formular (ili izmišljen, ili iskopirajte neku pravu aplikaciju, s tim što u drugom slučaju morate imati saglasnost od vlasnika aplikacije da njegov projektni predlog koristite kao nastavno sredstvo), uz relevantan Vodič za aplikante i evaluacionu tabelu. Dajte učesnicima dosta vremena da pregledaju i Vodič i Aplikacioni formular (više od 20 minuta). Zatim podelite učesnike u 5 grupa, i tražite od svake grupe da oceni određenu sekciju aplikacije. Jedna grupa trebalo bi da ocenjuje Finansijske i operativne kapacitete, druga Relevantnost, treća Metodologiju i tako dalje. Dajte učesnicima 20 minuta za diskusiju i ocenjivanje njihovog dela aplikacije, i zamolite ih da zabeleže svoje komentare. Zatim u zajedničkoj sesiji svaka grupa treba da iznese svoje ocene i komentare vezano za aplikaciju. Ovaj deo vežbe trajaće najmanje 30 minuta.



SET ALATA: RUKOVOĐENJE EU PROJEKTOM

Alati: Smernice i kontrolne liste

Alat: Smernice vezano za izmene projektnog ugovora

Osnovni principi za izmene projektnog ugovora

Korisnici grantova trebalo bi da se uvek trude da implementiraju projekat u onom obliku u kome je on originalno planiran. Međutim uprkos tome doći će do situacija gde će biti neophodno načiniti određene izmene planiranih aktivnosti ili budžeta, ili zameniti određene članove projektnog osoblja ili savetnike. U takvim situacijama, korisnici grantova mogu podneti zahtev za izmenu projektnog ugovora.

Procedure za izmene projektnog ugovora dele se u dve grupe u zavisnosti od tipa izmene koja se traži. Manje izmene ugovora mogu biti implementirane bez prethodnog odobrenja od ovlašćenog ugovarača, ali moraju biti kasnije napomenute u izveštajima.

Značajne izmene ugovora zahtevaju potpisivanje zvanične Dopune ugovora, pre nego što mogu biti implementirane. U slučaju potrebe za značajnim izmenama projektnog ugovora, trebalo bi pripremiti Dopunu i podneti je na odobrenje davaocu sredstava pre vršenja željene izmene.

Sledeća opšta pravila obično važe za izmene:

- Da bi zahtev korisnika sredstava za izmenu projektnog ugovora bio prihvaćen od strane ovlašćenog ugovarača, on mora biti jasno obrazložen. Contracting authority će ispitati date razloge za traženu izmenu, i odbiće one zahteve koji daju slaba obrazloženja, ili koji uopšte nisu obrazloženi.
- Izmene ne mogu imati za efekat ili svrhu menjanje ciljeva samog projekta, i ne smeju biti protivne ravnopravnom tretmanu svih aplikanata.
- Projektni ugovori mogu biti menjani samo tokom njihovog trajanja, ne mogu se vršiti retroaktivne izmene ugovora.
- Maksimalni iznos dodeljenih finansijskih sredstava ne može biti uvećan.
- Izmene koje produžavaju period trajanja ugovora moraju biti takve da još uvek omogućavaju da implementacija i konačna plaćanja mogu biti završeni pre isteka celokupne 'Odluke o finansiranju' koja vodi datu grant šemu.
- Zahtevi za izmenu projektnog ugovora moraju dati odgovarajući vremenski rok (najmanje 30 dana) za potpisivanje Dopune ugovora pre nego što izmene mogu stupiti na snagu. Zato tokom poslednjeg meseca implementacije projekta možda neće biti moguće obraditi tražene anekse.

Alat: Smernice vezano za značajne izmene projektnog ugovora

Značajne izmene koje zahtevaju potpisivanje zvanične Dopune ugovora uključuju sledeće:

- Produžavanje ili skraćivanje trajanja Ugovora;
- Značajne izmene aktivnosti, koje utiču na osnovnu svrhu projekta, dok god predložene izmene ne dovode u pitanje odluku o dodeli sredstava i nisu u suprotnosti sa ravnopravnim tretmanom svih aplikanata;
- Preraspodela sredstava između budžetskih linija koja uključuje varijaciju od više od 15% prvobitne sume pod svakom od relevantnih stavki prihvatljivih troškova;
- Dodavanje ili otkazivanje budžetskih linija u okviru projektnog budžeta;
- Promena projektnih partnera (dodavanje ili zamena);
- Izmene naziva ili pravnog statusa vaše organizacije.

Priprema Aneksa ugovora

Procedura za podnošenje i potpisivanje Aneksa ugovora je sledeća:

Pripremite zahtev za izmenu Ugovora, sledeći standardni model formulara koji izdaje ovlašćeni ugovarač granta, ili koristeći model formulara dat u PRAG vodiču, u tri primerka (jedan primerak će zadržati korisnik sredstava, a dva primerka biće poslata ovlašćenom ugovaraču).

Zahtev za izmenu ugovora treba da sadrži detaljan opis tražene izmene, kao i razloge za izmenu. Bez detaljnog i kvalitetnog objašnjenja zahteva, ovlašćeni ugovarač može odbiti da odobri traženu izmenu Ugovora



Svaka Dopuna koja traži izmenu projektnog budžeta mora u prilogu imati novu verziju budžeta, koja pokazuje kako je celokupni budžet iz prvobitnog Ugovora izmenjen ovom Dopunom (i prethodnim Dopunama budžeta, ukoliko ih je bilo), u formi dole navedene tabele. Ova tabela mora biti priložena uz tabelu koja se priprema kao deo Zahteva za izmenu ugovora.

Budžetske linije	Originalni budžet	Izmena budžeta 1	Izmena budžeta 2	Budžet nakon poslednje izmene
Ljudski resursi				
1.1				
1.2				
Putni troškovi				
Oprema i materijali				
Troškovi lokalne kancelarije / akcije				
Drugi troškovi, usluge				
Drugi troškovi				
Podzbir – direktni prihvatljivi troškovi akcije				
Ukupni direktni prihvatljivi troškovi akcije				
Ukupni prihvatljivi troškovi				

Alat: Smernice vezano za 'prihvatljive troškove'

Budžetska linija	Prihvatljivi troškovi
1. Ljudski resursi	Sredstva budžetirana pod ovom budžetskom linijom mogu biti korišćena za isplatu plata i naknada za osoblje zaposleno od strane nosioca projekta i projektnih partnera. Pod-izvođačke usluge (plaćanje drugih kompanija u okviru servisnih ugovora ostvarenih kroz tenderske procedure Evropske Komisije) ne mogu biti potraživane pod ovom budžetskom linijom. Troškovi za zaposleno osoblje moraju uključivati neto plate plus sve potrebne poreze i doprinose. Za detaljnije informacije vezano za troškove u oblasti ljudskih resursa pogledajte referentni dokument u okviru Aneksa projektnog ugovora. Plate i drugi troškovi vezano za ljudske resurse ne smeju prevazilaziti nivo uobičajen za nosioca projekta i njegove partnere. Dnevnice su odobrene samo za zaposlene koji rade na projektu, ukoliko su predviđene u projektnom budžetu. Dnevnice pokrivaju sve troškove obroka, smeštaja i manje prevozne troškove (npr. unutar grada). Dnevnice bi trebalo da su u skladu sa budžetom i da ne prevazilaze maksimalne dnevne stope EU, čiju listu možete naći i preuzeti na sledećoj internet adresi: http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/liste1_en.htm). Dnevnice mogu biti bazirane ili na stvarnim troškovima ili na fiksnim iznosima, ali u oba slučaja primenjuju se navedene maksimalne dnevne stope. Dnevnice se računaju na bazi noćenja.
2. Putni troškovi	Iz pod-stavke za lokalni prevoz mogu biti pokriveni troškovi međugradskog prevoza u okviru lokacije projekta. Iz pod-stavke za međunarodni prevoz mogu biti pokriveni troškovi putovanja eksperata koji putuju u strane zemlje za potrebe projekta.
3. Oprema i materijali	Troškovi nabavke materijala i opreme prihvatljivi su ukoliko su uključeni u predviđeni budžet i odgovaraju prosečnim tržišnim vrednostima. Korisnik je obavezan da obezbedi najveću moguću vrednost nabavljene robe u odnosu na cenu, i da koristi tenderske procedure opisane u Aneksu IV projektnog ugovora. Za više detalja o tenderskim procedurama, možete pogledati relevantne priručnike o nabavkama i tendersku dokumentaciju.
4. Troškovi projekta / lokalne kancelarije	Ova sredstva ne mogu biti korišćena za pokrivanje troškova glavnih kancelarija korisnika sredstava (ili njegovih partnera). Troškovi pod ovom stavkom biće prihvatljivi jedino ukoliko se otvara nova kancelarija ili prostorije za obuku u skladu sa potrebama implementacije projektnih aktivnosti.
5. Drugi troškovi, usluge	Sredstva budžetirana pod stavkama 5 i 6 mogu biti korišćena za pokrivanje troškova za stavke navedene u budžetu, i za pod-izvođačke usluge: priprema i štampanje publikacija, prevodi, događaji i slično.
6. Sredstva za neplanirane troškove	Rezervna sredstva za neplanirane troškove mogu biti korišćena samo za neočekivane troškove nastale tokom implementacije projektnog ugovora, uz prethodno odobrenje ovlašćenog ugovarača.

Budžetska linija	Prihvatljivi troškovi
7. Administrativni troškovi	Određeni procenat konačno odobrenih ukupnih prihvatljivih troškova može biti potraživan kao indirektna naknada za pokrivanje administrativnih troškova Nosioca projekta. Ovi troškovi prihvatljivi su pod sledećim uslovima: 1. Ne smeju prevazilaziti 7% ukupnih direktnih troškova; 2. Ne smeju uključivati troškove pripisane drugim budžetskim linijama; 3. Njihova prihvatljivost mora biti u skladu sa stavkama 14, 16 i 17 opštih uslova; 4. Traženih 7% (ili traženi procenat) direktnih troškova biće ponovo izračunat na kraju projekta, na osnovu stvarnih troškova.



Alat: Smernice vezano za nabavke

Nabavka je pravovremeno dobijanje robe, radova ili usluga uz praćenje sledećih elemenata:

Ciljeva projekta; poštenja, integriteta i transparentnosti kroz konkurenciju; ekonomičnosti i efektivnosti; maksimalne vrednosti za utrošeni novac.

Potrebno je pridržavati se strogih pravila pri svakoj proceduri nabavke kako bi se dobila maksimalna vrednost za utrošeni novac. Sledeći principi moraju biti uvažavani kako bi se obezbedila dobra praksa nabavki:

Bez diskriminacije

Ne sme biti diskriminacije protiv proizvoda, usluga, dobavljača, ugovarača ili pružalaca usluga na osnovu nacionalnosti. Može, međutim, doći do diskvalifikacije na tehničkom osnovu, ili na osnovu kvaliteta ili faktora bezbednosti, ali ovi faktori mogu, i moraju, biti objektivno procenjeni.

Poštena konkurencija

Uvek mora postojati konkurencija za dodelu ugovora, osim ukoliko postoje snažni i objektivni razlozi za ne traženje većeg broja ponuda.

Ne sme biti neravnopravnosti konkurencije kroz diskusije sa stvarnim ili potencijalnim učesnicima u proceduri dodele ugovora. Ovo znači da svi učesnici tendera moraju dobiti iste informacije, i istu priliku da daju poredničku ponudu.

Bilo koja firma ili stručnjak koji su učestvovali u pripremi projekta ili u sastavljanju tenderske dokumentacije moraju biti isključeni iz učestvovanja na tenderima zasnovanim na ovom pripremnom radu, pošto bi njihovo učešće predstavljalo nelojalnu konkurenciju.

Jasne specifikacije

Učesnici tendera ne mogu dati efektivne ponude ukoliko ne znaju tačne potrebe kupca. Zato specifikacije zahteva ("Tehničke specifikacije" u slučaju tendera za opremu ili radove, a "Specifikacija opisa poslova" u slučaju tendera za usluge) trebalo bi da budu sastavljeni pozivajući se na opšte prepoznate tehničke specifikacije i, kada je to potrebno, standarde kontrole kvaliteta, sa odgovarajućim nivoom sertifikacije.

Efektivan publicitet (raspisivanje)

Ni jedan tenderski proces neće biti uspešan ukoliko potencijalni ponuđači ne budu u prilici da čuju specifikacije zahteva. Efektivno raspisivanje tendera će osigurati da ove informacije dođu do što većeg broja ljudi. Ovo je posebno važno za nabavke finansirane iz javnih sredstava, gde, po pravilu, kupci nisu stručnjaci u datoj oblasti nabavke. U takvim slučajevima upotreba interneta je od sve veće važnosti, ali neophodno je da ponuđači znaju gde treba da traže svoje informacije.

Takođe je neophodno objaviti detalje vezano za donete odluke o dodeljenim ugovorima. Dalje, kako bi se doprinosilo unapređenju veština i efikasnosti ponuđača, trebalo bi izaći u susret onima koji traže povratne informacije o tome zbog čega jesu ili nisu bili pozvani da daju ponude, i zbog čega su bili uspešni ili neuspešni u dobijanju datog ugovora.

Aдекватni vremenski rokovi

Još jedan ključni princip je da se ponuđačima mora dati dovoljno vremena da odgovore na objavu iskazujući interesovanje za zahteve kupca, da odgovore na pozive da učestvuju u davanju ponuda,

i da pripreme i predaju svoje ponude. U skladu sa EU PRAG vodičem, na primer, lokalni otvoreni Tenderi (raspisani u Turskoj) moraju dati najmanje 30 kalendarskih dana od datuma objavljivanja tendera do krajnjeg roka za podnošenje tenderskih ponuda.

Korišćenje relevantnih objektivnih kriterijuma

Od suštinskog je značaja da su kriterijumi koji se koriste za eliminaciju neodgovarajućih kandidata, odabir učesnika u proceduri dodele ugovora, i dodela ugovora na osnovu ponuda finansijski najpovoljnijih po kupca, objektivni i relevantni za zahteve datog tendera. Ovi zahtevi definišu se u “Specifikaciji opisa poslova” (u slučaju ugovora za usluge) ili u “Tehničkim specifikacijama” (u slučaju ugovora za robu ili radove).

Alat: Model plana nabavki za robu/ usluge preko 10,000 evra

Naziv projekta	Naziv prvog tendera Datumi prvog tendera	Naziv drugog tendera Datumi drugog tendera	Naziv trećeg tendera Datumi rećeg tendera
Pripremanje tenderskog dosijea			
Očekivani datum za slanje tenderskog dosijea ovlašćenom ugovaraču ili monitorima projekta na proveru			
Objavljivanje najave (ukoliko je primenljivo)			
Objavljivanje obaveštenja o nabavci			
Rok za podnošenje ponuda			
Datum formalnog otvaranja ponuda			
Evaluacija			
Očekivani datum za slanje evaluacionog izveštaja ovlašćenom ugovaraču ili monitorima projekta na proveru			
Datum potpisivanja ugovora			
Očekivani datum isporuke robe ili usluga			
Provizorni datum prihvatanja			

Alat: Model komunikacijske strategije projekta

Opšta komunikacijska strategija
Ciljevi
1. Opšti komunikacijski ciljevi 2. Ciljne grupe ▪ U okviru oblasti, zemlje ili zemalja u kojima se akcija sprovodi ▪ U okviru EU (ukoliko je primenljivo) 3. Specifični ciljevi za svaku od ciljnih grupa, vezani za ciljeve akcije i faze projektnog ciklusa. <i>Primeri komunikacijskih ciljeva:</i> ▪ <i>Osigurati da je korisnička populacija svesna uloge partnera i Evropske unije u sprovedenoj aktivnosti</i> ▪ <i>Podići svest građana zemlje u kojoj se projekat sprovodi, ili građana Evrope, o ulogama partnera i Evropske unije u pružanju pomoći u određenom kontekstu</i> ▪ <i>Podići svest građana o tome kako EU i njihovi partneri zajedno rade na podržavanju obrazovanja, zdravstva, zaštite životne sredine itd.</i>
Komunikacijske aktivnosti
1. Glavne aktivnosti koje će biti ostvarene tokom trajanja komunikacijskog plana/ plana vidljivosti. <i>Uključite detalje vezano za:</i> ▪ <i>prirodu planiranih aktivnosti</i> ▪ <i>osobe odgovorne za sprovođenje planiranih aktivnosti</i> 2. Odabrani alati komunikacije. <i>Uključite detalje o prednostima odabranih alata, kao što su mediji, reklamiranje, ili organizovanje promotivnih događaja u lokalnom kontekstu</i>
Indikatori uspeha
Uključite neke merljive indikatore, kako bi bilo moguće proveriti da li komunikacione i promotivne aktivnosti postižu ikakav efekat ili ne

Resursi

Osigurajte da su dostupni odgovarajući projektni resursi (ljudski i finansijski) za podržavanje komunikacijskih aktivnosti

SET ALATA: PRAĆENJE PRIDRŽAVANJA PRAVILA I IZVEŠTAVANJE O EU PROJEKTIMA

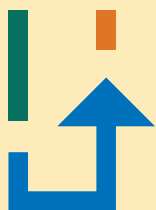
Alati: Smernice i kontrolne liste

Alat: Kontrolna lista evidencije tokom i nakon završetka implementacije projekta

Propratna dokumentacija:

Glavna propratna dokumentacija koju treba da sačuvate i predstavite kao deo zvaničnih izveštaja, ili u slučaju revizije, uključuje:

Vrsta troška	Propratna dokumentacija
Sve vrste troškova	▪ Računi i fakture koji dokazuju kupovinu ▪ Dokaze plaćanja kao što su bankovni izvodi, doznake o dugovanju, dokazi o izmirenju dugova od strane ugovarača ▪ Dokazi o isporuci usluga, kao što su odobreni izveštaji, dokazi o pohađanju seminara, konferencija ili obuka (uključujući relevantnu dokumentaciju i materijale dobijene na tim događajima, liste učesnika, sertifikate), itd ▪ Knjigovodstvenu evidenciju Nosioca projekta (elektronsku ili ručnu) uključujući glavnu knjigu računa, dodatne knjige računa, dokumentaciju o isplatama dohodaka, registar nepokretne imovine i drugu relevantnu računovodsku dokumentaciju..
Ljudski resursi	▪ Opis dužnosti/profil radnog mesta ▪ Kopije svih produkata ▪ Liste radnih dana ▪ Izveštaji o aktivnostima
Putni troškovi	▪ Putne karte (papirne karte i bording karte) ▪ Za automobile, zbirna lista pređenih razdaljina, prosečna potrošnja goriva datog vozila, i troškovi goriva. ▪ U slučaju iznajmljenog vozila, račun dobavljača i zbirna lista pređenih razdaljina
Obuke	▪ Detaljan opis obuke – trening materijali, broj trening sati po temi, korišćene metode itd. ▪ Lista trenera i predavača ▪ Satnica i raspored obuke ▪ Evaluacioni upitnici za povratne informacije ▪ Lista učesnika/ potpisana lista prisutnih ▪ Izveštaj evaluacije treninga
Ispitivanja/ studije	▪ Detaljan opis korišćene metodologije ▪ Izveštaji
Publikacije	▪ Kopije publikacija ▪ Distribucione liste
Seminari, radni sastanci	▪ Program rada ▪ Lista govornika ▪ Lista prezentacija/ izveštaji sa konferencija ▪ Zvanične beleške (ukoliko je primenljivo) ▪ Materijali deljeni učesnicima ▪ Pres kliping ▪ Lista učesnika ▪ Evaluacioni upitnici za povratne informacije (ukoliko je primenljivo)
Materijali/ radovi	▪ Poziv na tender (celokupna dokumentacija) ▪ Sve primljene ponude ▪ Izveštaj otvaranja tendera ▪ Tabela tehničke evaluacije ▪ Tabela ispunjavanja administrativnih uslova ▪ Evaluacioni izveštaj ▪ Administrative Compliance Grid ▪ Otpremnice



Rečnik ključnih termina

REČNIK KLJUČNIH TERMINA

SARADNIK (ASSOCIATE) Glavni aplikant može tražiti drugu organizaciju (ili organizacije) da mu pomognu u sprovođenju određene aktivnosti u okviru projekta, ali bez ugovorne obaveze, što znači da ta druga organizacija ne može dobiti sredstva iz granta, sa izuzetkom dnevnica i putnih troškova. Saradnici ne moraju ispunjavati kriterijume prihvatljivosti, za razliku od Partnera

KORISNIK/KORISNIK SREDSTAVA (BENEFICIARY/GRANT BENEFICIARY) Zemlja koja prima spoljnu pomoć EU naziva se 'zemlja korisnica'. Institucija koja upravlja grant šemom u okviru ostvarenja programskih ciljeva naziva se 'korisnik', a pojedinačni primalac sredstava EU naziva se 'korisnik sredstava'.

POZIV ZA PREDLOGE PROJEKATA (CALL FOR PROPOSALS) Javni poziv objavljen od strane ovlaštenog ugovarača granta, naslovljena na jasno definisane kategorije aplikacija, da predlože operacije u okviru određenog EU programa, u određenom vremenskom okviru i u skladu sa određenim kriterijumima za prihvatljive akcije i troškove.

PROGRAMI ZAJEDNICE (COMMUNITY PROGRAMMES) serija integrisanih mera prihvaćenih od strane Evropske Komisije koje za cilj imaju osnaživanje saradnje između zemalja članica vezano za politike Evropske Zajednice tokom određenog vremenskog perioda.

OVLAŠĆENI UGOVARAČ (CONTRACTING AUTHORITY) akreditovane institucije unutar EU ili unutar zemalja kandidata koje imaju ovlaštenje da potpisuju ugovore sa organizacijama kojima su dodeljena EU sredstva. U regionu zapadnog Balkana i Turske to su često Delegacije EU, ili specijalizovane javne institucije u zemljama kandidatima, kao što je Centralna jedinica za ugovaranje i finansije vlade Turske.

KRITERIJUMI PRIHVATLJIVOSTI / PRIHVATLJIVOSTI (ELIGIBILITY CRITERIA) kriterijumi objavljeni u određenom Pozivu za predloge projekata koji definišu prihvatljivost aplikacija i njihovih partnera, tipova akcija i vezanih troškova koji mogu biti navedeni u projektnim predlozima, kao i lokacija i trajanja predloženih akcija.

SPOLJNA POMOĆ EU (EU EXTERNAL ASSISTANCE) Ovo je opšti termin koji se odnosi na svu finansijsku pomoć koju EU daje izvan granica same Unije. Njome većinom upravlja Generalni direktorat za razvoj i saradnju, ali takođe i drugi direktorati, kao na primer Generalni direktorat za proširenje.

GRANT (GRANT) finansijski doprinos iz EU sredstava dat ili projektu kojim upravlja ili koji sprovodi neka eksterna organizacija, ili toj organizaciji direktno, zato što njene aktivnosti doprinose težnjama politika Evropske unije

INSTRUMENT PREDPRISTUPNE POMOĆI - IPA (INSTRUMENT FOR PRE-ACCESSION - IPA) Evropska unija pruža fokusiranu predpristupnu finansijsku pomoć zemljama kandidatima i zemljama potencijalnim kandidatima. Ova finansijska pomoć dostupna je i pojedinačnim i višestrukim korisnicima. Njena je namena da ovim zemljama pomogne u uvođenju neophodnih političkih, ekonomskih i institucionalnih reformi kako bi bile u skladu sa standardima EU.

LOGIČKI OKVIR (LOGICAL FRAMEWORK/LOGFRAME) Analitički i praktični alat koji se koristi u pripremi projekata kako bi organizovao opštu svrhu i ciljeve projekta, aktivnosti i ulaganja koja će doprineti ostvarenju ovih ciljeva, i indikatore koje zainteresovane strane mogu koristiti kako bi pratile napredak projekta prema ostvarenju zacrtanih ciljeva.

PARTNER (PARTNER) Organizacija formalno prepoznata od strane Aplikanta, koja učestvuje u osmišljavanju i implementaciji akcije, i troškovi koje oni snesu tokom implementacije jednako su prihvatljivi kao i troškovi koje snosi nosilac projekta. Partneri zato moraju ispunjavati iste kriterijume prihvatljivosti kao i sam nosilac projekta, plus bilo koje dodatno propisane kriterijume koji se odnose na partnere

IZJAVA O PARTNERSTVU (PARTNERSHIP STATEMENT) standardni model formulara EU koji čini deo aplikacionog formulara, i beleži informacije o partnerskoj organizaciji, uključujući podatke o pravnom statusu, lokaciji, kapacitetu, iskustvu, i istoriju odnosa sa Aplikantom

PRAKTIČNI VODIČ KROZ UGOVORNE PROCEDURE ZA SPOLJNE AKCIJE EVROPSKE KOMISIJE - PRAG (PRACTICAL GUIDE FOR CONTRACT PROCEDURES FOR EC EXTERNAL ACTIONS - PRAG) set pravila koja definišu na koji način se spoljna finansijska pomoć EU troši i pravda. Vodič se povremeno ažurira – trenutno aktuelna verzija izdata je u novembru 2010 godine.

DRVO PROBLEMA/DRVO REŠENJA (PROBLEM TREE/SOLUTION TREE) analitički alati korišćeni za definisanje uzroka i efekata određenog problema, a zatim za davanje predloga rešenja za navedeni problem. Ovi alati preporučuju se od strane EU za upotrebu tokom razvoja projektnih predloga, u spoju sa drugim metodologijama kao što je Logički okvir

CIKLUS UPRAVLJANJA PROJEKTOM (PROJECT CYCLE MANAGEMENT - PCM) set alata i pristupa upravljanju projektima koji je Evropska komisija usvojila 1992 godine

PROJEKTNİ FIŠ (PROJECT FICHE) model koji EU koristi u osmišljavanju projekata velikog opsega, u poređenju sa Aplikacionim formularom projektnog predloga, koji se koristi za predstavljanje predloga malih grant projekata. Unutar svakog Nacionalnog programa postoji određeni broj odobrenih projektnih fiševa, od kojih neki mogu sadržati predložene Pozive za predloge projekata finansiranih iz grant sredstava.

TEMATSKI PROGRAMI (THEMATIC PROGRAMMES) programi spoljne pomoći kojima Evropska komisija univerzalno upravlja u skladu sa tematskim načelima i ciljevima. Dobar primer tematskog programa je Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava – EIDHR.

ZAINTERESOVANA STRANA (STAKEHOLDER) bilo koja organizacija ili pojedinac koja ima interesa vezano za implementaciju i rezultate određenog projekta. Projekat na zainteresovane strane može imati pozitivan ili negativan uticaj.

POD-IZVOĐAČ (SUB-CONTRACTOR) treća organizacija, koja nije ni partner ni saradnik, sa kojom se ugovara pružanje određene usluge ili dostavljanje određene robe, u skladu sa pravilima nabavke navedenim u Aneksima standardnog projektnog ugovora.

LINKOVI I MATERIJALI ZA DALJE ČITANJE

AGE PLATFORM. (2010). *Age Platform Europe*: www.age-platform.eu/en

BEUC. (2011). *The European Consumers' Organization*: www.beuc.org

Blackwell, O., Adams J., Pratt, B. (2004). *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation. Published by INTRAC (International NGO Training and Research Centre)*: www.intrac.org

BUSINESSEUROPE. (2011). *Business in Europe*: www.businesseurope.eu

CIDEM. (2011). *European Civic Forum*: www.cidem.org

CFCA Croatia. (2011). *Central Finance and Contracts Agency*: <http://www.safu.hr/en>

CFCU Turkey. (2011). *Central Finance and Contracts Unit*: www.cfcu.gov

CONCORDE Europe (2011): *European NGO Confederation for Relief and Development*: www.concordeurope.org

CSDC VLORE. (2006). *Civil Society Development Centre in Vlora*: www.vloracivilsociety.org

Culture Action Europe. (2011). *The Political Platform for Arts and Culture*: www.cultureactioneurope.org

EAPN. (2011). *European Anti-Poverty Network*: www.eapn.org

EDF. (2011). *European Disability Forum*: www.edf-feph.org

EEB. (2011). *European Environment Bureau*: www.eeb.org

ENAR. (2011). *European Network against Racism*: www.enar-eu.org

EPHA. (2011). *European Public Health Alliance*: www.epha.org

ETUC. (2011). *European Trade Union Confederation*: www.etuc.org

Eurasia Social Change Collective (2011): www.eurasiasocialchange.com

European Commission. (2011). *Delegation of the EU to Albania*: <http://ec.europa.eu/delegations/albania>

European Commission. (2011). *Delegation of the EU to Bosnia and Herzegovina*: www.delbih.ec.europa.eu

European Commission. (2011). *Delegation of the EU to Croatia*: www.delhrv.ec.europa.eu

European Commission. (2011). *EC's Liaison Office to Kosovo*: www.delprn.ec.europa.eu

European Commission. (2011). *Delegation of the EU to the Former Yugoslav Republic of Macedonia*: www.delmkd.ec.europa.eu

European Commission. (2011). *Delegation of the EU to Montenegro*: www.delmne.ec.europa.eu

European Commission. (2011). *Delegation of the EU to Serbia*: www.delscg.ec.europa.eu

European Commission. (2011). *Delegation of the EU to Turkey*: www.avrupa.info.tr

European Commission. (2011). *EuropeAid Development and Cooperation*: http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm

European Commission. (2011). *DG for Enlargement*: <http://ec.europa.eu/enlargement>

European Commission. (2011). *Life Long Learning Programme*: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm

European Commission. (2011). *LIFE Programme*: <http://ec.europa.eu/environment/life/>

European Commission. (2011). *Public Health*: http://ec.europa.eu/health/index_en.htm

European Commission. (2011). *Seventh Framework Programme for Research and Technological Development (FP7)*: http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html

European Commission. (2011). *Youth in Action*: http://eacea.ec.europa.eu/youth/index_en.php

European Commission. (2010). *Culture Programme 2007 – 2013*: http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm

European Commission. (2010). *Europe for Citizens*: http://ec.europa.eu/citizenship/programme-priorities/doc16_en.htm

European Commission. (2010). *European Instrument for Democracy and Human Rights (EIDHR)*: <http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/eidhr>

European Commission. (2010). *Potential Applicant Data Online Registration – PADOR*: <http://ec.europa.eu/europeaid/work/oneservices/pador>

European Commission. (2010). *Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions (PRAG)*: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/documents/2010_prag_en.pdf

European Commission. (2009). *Communication and Visibility Manual for EU External Actions*: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/documents/communication_and_visibility_manual_en.pdf

European Commission. (2009). *Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA)*: http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/ipa/index_en.htm and from http://ec.europa.eu/enlargement/index_en.htm

European Commission. (2008). *Introduction to the Instruments and Thematic Programmes for 2007-2010*: http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/153a_lignes_thematiques_en.pdf

European Commission. (2007). *European Neighbourhood and Partnership Instrument (ENPI)*: http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/eastern_europe_and_central_asia

European Commission. (2004). *Project Cycle Management Guidelines, Volume 1*: http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf

European Projects Association (EPA). (2011). *European Projects Association*: www.europeanprojects.org

European Union. (2011). *EU Information Centre in Albania*: <http://euinfocentre.al>

European Union Civil Society Contact Group (2010). *Act for Europe*: www.act4europe.org

European Women's Lobby (2011). *Women's Lobby*: <http://www.womenlobby.org>

EUROSTEP. (2011). *European Solidarity towards Equal Participation of People*: www.eurostep.org

FEANTSA. (2011). *European Federation of National Organizations Working with the Homeless*: www.feantsa.org

SOCIAL PLATFORM. (2011). *Platform of European Social NGOs*: www.socialplatform.org

SOLIDAR. (2011). *European network of NGOs working to advance social justice in Europe and worldwide*: www.solidar.org

STGM. (2011). *Civil Society Development Centre Turkey*: www.stgm.org

Tennyson, Ross. (2003). *The Partnering Toolbook*: www.thepartneringinitiative.org

The Partnering Initiative. (2010): <http://thepartneringinitiative.org>

TRIALOG. (2011). *Development NGOs in the Enlarged EU*: www.trialog.or.at

YFJ. (2011). *European Youth Forum*: <http://www.youthforum.org>

**REGIONALNA PROJEKTN KANCELARIJA**

Potoklinica 16
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 532 757
Web stranica: www.tacso.org
E-mail: info@tacso.org

ALBANIJA

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tirana, ALBANIJA
Telefon: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA I HERCEGOVINA

Kalesijska 14/3
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 656 877
E-mail: info.ba@tacso.org

HRVATSKA

Amruševa 10/1
10000 Zagreb, HRVATSKA
Telefon: +385 1 484 1737/38/3
E-mail: info.hr@tacso.org

KOSOVO POD UNSCR-om (Rezolucija Sigurnosnog Vijeća Ujedinjenih Nacija) 1244/99

Str. Fazli Grajčevci 4/a 10000
Prišina, KOSOVO POD UNSCR-OM 1244/99
Telefon: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

BIVŠA JUGOSLAVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Skopje, Bivša Jugoslavenska Republika MAKEDONIJA
Telefon: +389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

CRNA GORA

Dalmatinka 78
20000 Podgorica, CRNA GORA
Telefon: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SRBIJA

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Beograd, SRBIJA
Telefon: + 381 11 212 93 72
E-mail: info.rs@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ANKARI

Gulden Sk. 2/2 Kavaklıdere – 06690
Ankara, TURSKA
Telefon: +90 312 426 44 5
E-mail: 1info.tr@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ISTAMBULU

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoglu
Istanbul, TURSKA
Telefon: +90 212 293 15 45
E-mail: info.tr@tacso.org

www.tacso.org