



KAKO PRIPREMITI USPEŠNU PRIJAVU ZA JAVNI POZIV?



- 1 Dokumentacija javnog poziva
- 3 Projektna prijava
- 4 Prijavni formular
- 7 Priprema za pisanje projekata
- 7 Praktični saveti za prijavu projekta
- 9 Proratna dokumentacija
- 10 Implementacija projekta
- 13 Najčešće greške u pripremi predloga projekta

1. Dokumentacija javnog poziva

Dokumentacija javnog poziva je sistematična prezentacija namera donatora, zahteva, uslova za saradnju, kriterijuma za izbor i visinu sredstava koje ima na raspolaganju.

Dokumentacija javnog poziva obično je sastavljena iz teksta javnog poziva, mera za ocenjivanje, aplikacionog formulara i primera ugovora. Svaki poziv odnosno pozivna dokumentacija sadrži:

A) DEFINISANJE DONATORA I POZIVA

U svakom pozivu jasno je definisano ko ga raspisuje kao i naziv koji ga jasno određuje. Obično pozivi imaju i referentni broj, koji je potrebno staviti na kovertu, u kojoj se predaje predlog projekta prilikom prijave.

B) PREDMET ODNOSNO SVRHA JAVNOG POZIVA

Definiše nameru javnog poziva i suštinu projekata odnosno programa koji će se sufinansirati.

C) POZADINA JAVNOG POZIVA

U sklopu ovog dela definisano je na koji način je konkurs povezan sa opštim smernicama donatora, odnosno strateškim dokumentima za svako područje za koji se raspisuje javni poziv.



D) SVRHA I CILJEVI JAVNOG POZIVA

Definiše šta donator želi postići podrškom projektima ili određenim aktivnostima, koji su ciljevi koje treba dostići predlozima projekata. Ako ciljevi projekta nisu u skladu sa ciljevima poziva, projekat će sigurno biti odbijen.

E) KRITERIJUMI OPRAVDANOSTI

Pozivi imaju određene kriterijume, koje je potrebno uzeti u obzir prilikom pripreme projekata.

Poziv sadrži tri kriterijuma opravdanosti:

- opravdanost aplikanta i partnera – ko se može prijaviti na poziv i koje uslove mora da ispunjava,
- prihvatljive aktivnosti - koje vrste aktivnosti projekat može obuhvatiti,
- prihvatljivi troškovi – troškovi koji su prihvatljivi za sufinansiranje.

Neki javni pozivi jasno definišu koje vrste organizacija i koje aktivnosti imaju prednost u okviru poziva.

F) IZVORI I VISINA SREDSTAVA ZA FINANSIRANJE

Definiše se izvor finansijskih sredstava i ukupan iznos sredstava namenjen aplikantima u sklopu poziva. Na primer, ukoliko donator ne dobije dovoljno kvalitetnih prijava u sklopu jednog poziva zadržava pravo da ne podeli ukupna raspoloživa sredstva u okviru tog poziva.

G) MINIMALNI I MAKSIMALNI IZNOS SREDSTAVA

U pozivu je određen najmanji i najveći iznos koji se može dodeliti kao podrška određenom projektu.

H) UDEO FINANSIRANJA

Obično je određen najviši deo sufinansiranja projekta, to je udeo do kojeg donator sufinansira projekat (npr. 75%), ostali deo sredstava za realizaciju projekta aplikant mora obezbediti iz sopstvenih sredstava ili iz nekih drugih izvora.

I) VREMENSKI PERIOD U OKVIRU KOJEG SE SREDSTVA MORAJU POTROŠITI

Vremenski period, u okviru kojeg se sredstva moraju iskoristiti, kako bi se opravdale projektne aktivnosti.

J) KRITERIJUMI ZA IZBOR

Ovim kriterijumima je definisano, kako se projekat ocenjuje. Obično uključuju reference aplikanta, plan rada odnosno dispoziciju projekta, finansijski plan projekta, isplativost projekta kao i finansijske i kadrovske kapacitete aplikanta.

K) NAČIN PRIPREME I PODNOŠENJE PRIJAVE

Prijava se predaje na unapred definisanim formularima, u pisanom odnosno elektronskom obliku.

L) ROK ZA PODNOŠENJE PRIJAVE

Rok do kada predlog projekta mora biti predat na predviđenu adresu.

M) DATUM I MESTO OTVARANJA PRIJAVA

Vreme i mesto otvaranja i pregleda prijava; ponekad je proces otvaranja javni.

N) PRIMER UGOVORA

Sadrži važne informacije kao što su npr. rokovi plaćanja, način izveštavanja, obaveze iz ugovora za obe strane, plan finansiranja itd.

O) DODATNE INFORMACIJE I KONTAKTI

Veoma važan deo, gde se nalaze kontakt informacije o osobama koje vam mogu pomoći ukoliko postoje neke nejasnoće.



1.1 Projektna prijava

Osnova za realizaciju specifičnog projekta je definisana projektnom metodologijom, koja određuje na koji način će projekat biti realizovan.

U fazi pripreme projekta potrebno je izraditi nacrt projekta, koji uključuje:

- **Vremenski okvir projekta:** predstavlja kontrolu nad vremenskom usklađenošću projekta i projektnih aktivnosti. Za samu realizaciju projekta i određivanje projektnih aktivnosti, od velike važnosti je planiranje vremena. U prvom koraku potrebno je definisati trajanje projekta nakon čega je neophodno odrediti trajanje pojedinih projektnih aktivnosti. Važan deo plana predstavlja nacrt strukture projekta kao i redosled i procena trajanja projektnih aktivnosti. Redosled projektnih aktivnosti može se predstaviti mrežnim dijagramom.
- **Finansijski okvir projekta:** Za pripremu projekta ključna je procena projektnih troškova. Kategorije troškova, koje se kroz projekat finansiraju od strane donatora su: direktni troškovi (troškovi osoblja tj. troškovi rada, oprema, materijalni troškovi, troškovi spoljnih izvođača,...), indirektni troškovi (obično se obračunavaju na osnovu procenta direktnih troškova) i putni troškovi.
- **Logički okvir projekta:** je osnova kvalitetnog projekta i predstavlja logičku povezanost pojedinih elemenata sadržaja projekta. Logički okvir predstavlja međunarodno priznati standard za projektovanje, planiranje, realizaciju i evaluaciju projekta. Logički okvir je alat, koji omogućava postupnu konceptualizaciju svih ključnih elemenata projekta te jasno i nedvosmisleno definisanje svih mera, kojima se obezbeđuje uspešna implementacija projekta. Vertikalna logika logičnog okvira definiše, šta se želi projektom postići, odnosno da li realizacijom projekta postizemo postavljene ciljeve.
- **Priprema administrativnih formulara i projektnog sadržaja:** sve ključne faze projekta od projektne ideje, preko projektnih aktivnosti, do planiranja budžeta su tesno povezane. Projektni sadržaj pripremamo u skladu sa logičkim okvirom, koji šaljemo donatorima/finansijerima na pregled, koji oni po potrebi dopunjavaju. Detaljan sadržaj projekta zapisan je u tzv. radnom planu, koji je sastavljen iz različitih radnih celina određenih kroz strukturu projekta.

Ocenjivanje projektne prijave:

Projektna prijava mora ispunjavati kriterijume poziva. Kriterijumi postoje da bi se na lakši način utvrdilo da li aplikant ispunjava smernice za raspisan konkurs koje je definisao donator. Kriterijumi su u nekim slučajevima već priloženi u konkursnoj dokumentaciji, a u suštini komisija ocenjuje:

- aplikanta: (reference, finansijske i operativne kapacitete, iskustva, osoblje, opremu, finansijska sredstva),
- projekat (usklađenost projekta sa ciljevima i prioritetima konkursa, kvalitet sadržaja prijave, metodologiju, uključenost partnera, trajanje projekta i uticaj na ciljnu grupu) i
- finansijski plan (realnu i preciznu specifikaciju troškova, finansijsku efikasnost – odnos između troškova i projektnih rezultata, opravdanost troškova za implementaciju aktivnosti).

Priprema i slanje projektne prijave:

Pre slanja projektne prijave, potrebno je veoma pažljivo pročitati uputstvo konkursa. Uputstvo jasno određuje formu prijave i potrebne formulare, medij za dostavljanje prijave, potreban broj kopija prijave (pored originala), potrebne podatke o primaocu i pošiljaocu, mesto i rok za predaju prijave.



1.2 Prijavni formular

Prijavni formular – Prijavni formular je poslednji deo konkursne dokumentacije. Prijavni formular sadrži više pitanja, odnosno elemenata, i nije podložan izmenama.

Prijava mora biti napisana jasno i koncizno. Potrebno je upotrebljavati kratke i jasne rečenice. Aktivnosti, ciljevi i rezultati projekta moraju biti precizno definisani (ŠTA, KAKO, KO, KADA, KOLIKO,...). Prijava mora sadržati jednostavne opise, kako bi bila razumljiva i onima koji ne poznaju sam problem.

Napomena – prijava mora biti napisana u skladu sa propisanim pravilima.

Prijavni formular obično je sastavljen iz sledećih delova:

A) PREDSTAVLJANJE, ODNOSNO PODACI O APLIKANTU:

U ovom delu prijave se predstavlja aplikant tj. organizacija koja priprema projekat. Potrebni podaci vezani su za pravni status organizacije i podatke za kontakt (telefon, faks, adresa, itd.). Sledeća veoma važna informacija je opis aplikanta, a to uključuje osnovnu delatnost, strukturu vođenja i reference (reference organizacije, reference rukovodilaca projekta, reference saradnika). Uz to je potrebno definisati strategiju i viziju aplikanta.

Opis je neophodan za prikazivanje organizacionih sposobnosti aplikanta da upravlja i implementira projekat. Ocenjivač mora biti uveren da aplikant ima dovoljno iskustva u upravljanju projektima i dovoljno resursa za njegovo uspešno sprovođenje.

B) NAZIV PROJEKTA:

Naziv projekta mora biti kratak i jasan i mora sadržati poruku o suštini projekta.

C) SAŽETAK, ODNOSNO KRATAK OPIS PROJEKTA

Kroz sažetak se predstavlja trajanje projekta, kratkoročni i dugoročni ciljevi, partneri na projektu, ciljne grupe, korisnici, rezultati i glavne aktivnosti obuhvaćene projektom. Sažetak mora biti napisan najviše na jednoj stranici (ne više od 500 reči), tako da zvuči atraktivno. U sažetku je potrebno jasno naglasiti da je projekat u skladu sa ciljevima konkursa (javnog poziva) i širim strateškim ciljevima države (zemlje) ili EU.

D) OPRAVDANOST PROJEKTA

Opravdanost projekta predstavlja poznavanje područja, problematike i strategije koja se tiče javnog poziva. Opravdanost projekta definiše domen znanja, pitanja, strategije, u skladu sa javnim pozivom. U ovom delu, aplikant mora da opravda usklađenost projekta sa svrhom i ciljevima poziva, a u isto vreme da predstavi potrebu za realizacijom projekta u okviru šire zajednice.

E) CILJEVI PROJEKTA

Najpre je potrebno odrediti opšte ciljeve kojima projekat teži. Zatim je potrebno odrediti specifične ciljeve projekta tj. ciljeve koje želimo postići realizacijom projekta. Specifični ciljevi moraju biti što jasnije definisani.

Takođe obratite pažnju da svaki cilj treba biti usklađen sa odgovorom na četiri ključna pitanja:

- | | |
|---------------------|---|
| 1. Šta? | – podizanje svesti, povećanje, smanjenje... |
| 2. Kako? | – uključivanjem, |
| 3. Zbog čega? | – smanjenja nezaposlenosti, jačanja privrede... |
| 4. U skladu sa čim? | – sektorske strategije, EU dokumenti, rezolucije, zakoni... |



F) DETALJAN OPIS AKTIVNOSTI PROJEKTA

Svaki projekat čine brojne međusobno povezane aktivnosti, čijom realizacijom se dostižu kratkoročni i dugoročni ciljevi. Svaku projektnu aktivnost potrebno je jasno definisati i predstaviti kroz podaktivnosti, koje je potrebno sprovesti radi dostizanja unapred postavljenih ciljeva. Projektne aktivnosti moraju biti usklađene sa ciljevima projekta. Detaljan opis aktivnosti bi trebao da sadrži sve aktivnosti koje će biti sprovedene vašim projektom i otprilike opis bi trebao da bude između 5-9 strana. Obratite pažnju da svaku aktivnost detaljno i jasno opišete, naravno trebalo bi da numerišete svaku aktivnost kako bi kasnije lakše mogli da ih poređate u sklopu plana aktivnosti. Budite veoma pažljivi pri definisanju aktivnosti, jer one trebaju biti i u Planu aktivnosti, logičkom okviru i budžetu vašeg projekta.

G) METODOLOGIJA

Metodologija određuje organizovanost projekta, postupke i tehnike realizacije projektnih aktivnosti, mehanizme izvođenja i izveštavanja, vrednovanje, odnosno evaluaciju projekta i postupke promocije i diseminacije. U strukturi metodologije određujemo metode za implementaciju projekta, predstavljamo aktivnosti i njihov redosled, ulogu i saradnju svih ključnih aktera projekta. Potrebno je odrediti projektni tim, koji će biti odgovoran za izvođenje projekta.

H) OČEKIVANI I MERLJIVI REZULTATI I EFEKTI PROJEKTA

Potrebno je odrediti sve merljive rezultate i efekte projekta (na primer: 8 realizovanih radionica, 250 učesnika radionica...). Rezultati moraju biti predstavljeni numerički i u realnim granicama. Rezultati moraju donatoru jasno pokazati šta dobija za uložena sredstva. Rezultati su proizvodi uspešnosti sprovedenih aktivnosti. Ne mogu biti garantovani projektom. Menadžment struktura projekta je odgovorna za postizanje rezultata projekta. Razlika između rezultata i specifičnih ciljeva postoji bez obzira da li je menadžment projekta sposoban da ostvari očekivane rezultate pod uslovom da su svi neophodni resursi bili dostupni. Budite realni u proceni očekivanih rezultata, u skladu sa kapacitetom vaše organizacije i raspoloživim vremenom i resursima.

I) VREMENSKI OKVIR PROJEKTA

Vremenskim okvirom prikazujemo trajanje projekta (broj meseci). Uz pomoć mrežnog dijagrama (GANTOV dijagram), na jednostavan način mogu se grafički predstaviti aktivnosti, što podrazumeva vreme i redosled izvođenja pojedinačnih aktivnosti, kao i trajanje svake od njih.

Godina 1													
	Semestar 1						Semestar 2						
Aktivnost / Mesec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Implementacioni organ
Primer													Primer
Pripremna aktivnost 1 (naziv)													Lokalni partner 1
Izvršna aktivnost 1 (naziv)													Lokalni partner 1
Pripremna aktivnost 2 (naziv)													Lokalni partner 2
ltd.													



J) OČEKIVANI UTICAJ NA CILJNE GRUPE I KORISNIKE

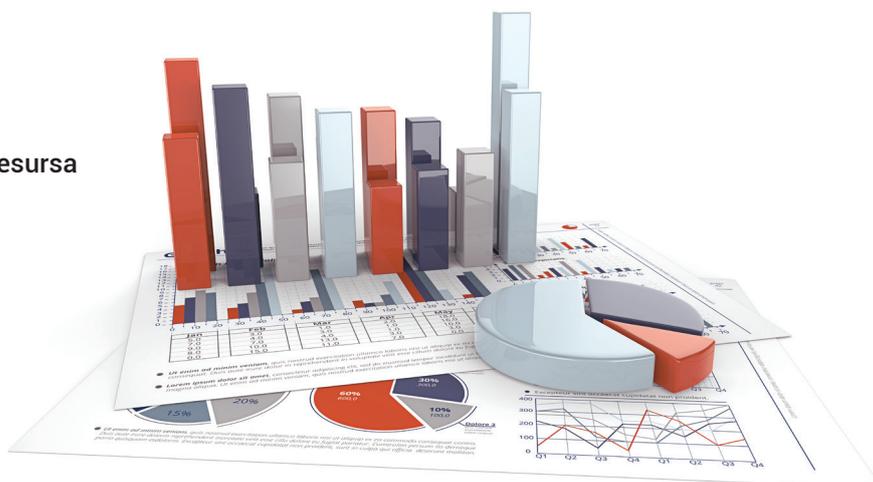
U ovom delu potrebno je prikazati na koji način će se projektom poboljšati položaj ciljnih grupa i korisnika.

K) FINANSIJSKI PLAN – BUDŽET PROJEKTA

- Finansijski plan je prikaz svih troškova predviđenih projektom. Finansijski plan mora biti veoma detaljan i racionalan. Potrebno je odrediti smisao i racionalnost troškova vezanih za aktivnosti u cilju ispunjenja očekivanih ciljeva.
- Budžet bi trebao da sadrži sve troškove vezane za realizaciju projekta. Svi troškovi treba da budu bez PDV-a i drugih poreza, izuzimajući plate za zaposlene na projektu koje treba da uključuju i odgovarajuće poreze i doprinose (za zdravstveno i penzijsko osiguranje i dr).

Dobar budžet jasno prikazuje:

- aktivnosti projekta
- trajanje aktivnosti
- potrebne resurse
- troškove za kupovinu ili iznajmljivanje ovih resursa



Naravno budžet treba da prati, da bude u skladu sa vodičem i mora biti usklađen sa Anex-om B. Budžet mora biti iskazan u valuti u skladu sa aplikacijom i smernicama donatora.

- **Ljudski resursi** - Ukoliko ljudi na projektu ne rade puno radno vreme, procenat radnog vremena treba biti prikazan uz opis rada i reflektovan kroz broj jedinica (ne kroz iznos jedinice).
- **Dnevnice** (Per diems) pokrivaju troškove smeštaja, ishrane i lokalnog transporta. Naglasite mesto dolaska i destinaciju.
- **Oprema** - Troškovi moraju pokrivati kupovinu ili iznajmljivanje opreme za svrhe projekta. Precizirajte troškove i trudite se da cene budu realne. Obratite pažnju da troškovi opreme ne bi trebalo da prelaze 15% od ukupne vrednosti projekta i da budu usklađene sa specifikacijom opreme koja je potrebna za realizaciju vašeg projekta. Naravno potrudite se da navedete opremu za koju možete nabaviti sertifikat o EU poreklu. Ukoliko planirate da nabavite kompjutersku opremu, imajte na umu da u cenu treba uključiti i troškove legalnog softvera.
- Uzmite u obzir da su svi projekti finansirani iz fondova EU oslobođeni plaćanja PDV-a, pa shodno tome planirajte i troškove vašeg projekta.



1.3 Priprema za pisanje projekata

- Ne započinjite popunjavanje projektne prijave pre raspisivanja javnog poziva i ne pripremajte projektnu dokumentaciju pre nego što osmislite dobru projektnu ideju. Projektna prijava je vaš lični proizvod i zato je veoma važno da ostavite dobar utisak.
- Pisanje projekta neka bude vođeno na osnovu potreba i/ili problema koje želite rešiti.
- Projekat prijavite na specifičan konkurs/poziv, kojim ćete uveriti donatora, da vam dodeli opredeljena sredstava, koja možete upotrebiti za izvođenje projekta odnosno za dalji rad organizacije.
- Projektna prijava se obično piše za instituciju koja je donator, a određena grupa ljudi odlučuje o tome da li će se vaš projekat podržati ili ne. Iz tog razloga projektna prijava mora biti uverljiva, tehnički korektna i ispravna. Mora biti definisana jasna svrha kao i ciljevi projekta.
- Projekt mora biti napisan tako, da uveri donatora, da će finansijskim učešćem biti ostvarena njegova očekivanja. Vaš projekat mora biti u skladu sa planovima donatora, da bude uspešan kako bi donatoru dao satisfakciju da podrži projekat.

Dobru projektnu prijavu odlikuje:

- Pravilan izbor ciljnih grupa sa urađenom analizom potreba u tim ciljnim grupama;
- Logički i jasno definisan odnos između identifikovanih ciljnih grupa i predloženih aktivnosti;
- Ciljevi projekta rešavaju identifikovane probleme;
- U projektu su integrisani mehanizmi za obezbeđenje održivosti projekta;
- Odabran je odgovarajući sistem merenja efikasnosti projekta.

1.4 Praktični saveti za prijavu projekta

- Dobro razmislite, koji poziv odgovara vašem projektu i da li ste potencijalni korisnik sredstava poziva.
- Dobro pročitajte uputstva za prijavu i sva programska dokumenta poziva i sledite ih u potpunosti.
- Imajte u vidu činjenicu, da se na poziv prijavljuje veliki broj organizacija, i ako želite da vaša projektna prijava bude uspešna ona mora ispunjavati sve potrebne kriterijume.
- Proverite da li su projekat i njegove aktivnosti u skladu sa navedenim uslovima.
- Razmislite da li ciljevi projekta doprinose ciljevima poziva.
- Pravovremeno potražite partnere (domaće ili međunarodne) i sa njima unapred dogovorite sve uslove saradnje.
- Pazite da tačno definišete šta planirate i predviđate. Ne upotrebljavajte nerazumljive ili dvosmislene rečenice i uopštene opise.
- Dobro definišete potrebe za rešenje problema, tj. šta će vam sve biti potrebno za realizaciju projekta.
- Proverite da li su troškovi, koji će stvarno nastati u projektu, zaista opravdani.
- Definišete kako ćete dokazati da je vaš projekat uspešan – na koji način ćete to proceniti i meriti.
- Pazite da projektna prijava bude napisana u okviru realnih mogućnosti vaše organizacije, kako kadrovskih, tako i materijalnih i finansijskih.



- Naglasite važna dostignuća i reference vaše organizacije i svih učesnika na projektu.
- Planiranje neka ne bude previše optimistično! Pazite da kao podnosilac prijave ne obećate više nego što stvarno možete da sprovedete.
- Pazite da vaša prijava bude potpuna, da je prijavni formular potpuno i pravilno ispunjen, svi zahtevani prilozi dodati, dokumentacija potpisana i pečatirana na zahtevanim mestima. Naknadne dopune prijave u većini slučajeva nisu moguće.
- Prilikom pisanja prijave, upotrebljavajte kratke rečenice, pišite jednostavno i izbegavajte upotrebu žargona. Ne preterujte, pišite jasno, a za nepoznavaoce tematike objasnite sve upotrebene skraćenice.
- Pri prijavi dosledno upotrebljavajte naslove i podnaslove, označite stranice, upotrebljavajte razmake i prazan prostor između poglavlja, ne stiskajte tekst i upotrebljavajte veličinu i oblik fonta koji je čitljiv ili zahtevan pozivom. Izgled projektne prijave neka bude atraktivan.
- Ukoliko u roku za prijavu ne možete pripremiti potpunu i smislenu prijavu, bolje je da sačekate sledeći konkurs.

Uslovi

Projektni predlog mora ispuniti sve zahteve koji su navedeni u pozivu; njegov sadržaj se ocenjuje samo u slučaju ispunjavanja svih potrebnih uslova.

Celovitost



- Identifikovane potrebe i oblik partnerstva je osnova projekta. Sa gledišta ocenjivača projekata, konzistentnost, jasnoća i opšti utisak o projektu su veoma značajni.
- U pripremu projekta uključite sve saradnike uključujući i krajnje korisnike.
- Pažljivo odaberite ključne projektne partnere. Njihovo učešće kod pripreme projektnog predloga povećava kvalitet (međunarodna dimenzija, različite verzije vašeg proizvoda, itd.)
- Opišite svoju ideju odgovarajući na postavljena pitanja.
- Sledite svoju glavnu ideju, u glavi imajte zacrtan vaš projekat i ne dopustite da tokom pisanja i ispunjavanja formulara skrenete od vaše osnovne ideje. Proverite da li su glavne tačke vaše ideje u samoj prijavi – upotrebite formular kao alat koji „priča vašu priču“.
- Budite konkretni, izbegavajte upotrebu žargona.
- Izbegavajte upotrebu žargona, „praznih rečenica“, na primer: evropska dimenzija, međunarodna dimenzija, inovativnost, multi-oblik, pedagoška tehnologija, itd. Upotrebljavajte rečenice koje mogu svi da razumeju, šta je vaš cilj i kako ga nameravate postići, kako i zašto je vaš projekat inovativan i zašto je međunarodnog karaktera.

Jezik i terminologija

Vašu prijavu projekta neka pročitaju i druge osobe: upotreba prave terminologije odražava vašu stručnost. Pravilna upotreba jezika i spoljašnji izgled formulara mogu biti jako značajni elementi.



2. Propratna dokumentacija

Svaki program propisuje koja je neophodna dokumentacija koja treba da se pripremi i preda uz obaveznu dokumentaciju prilikom konkurisanja za sredstva kod domaćih i stranih donatora.

Obavezna dokumentacija koja se priprema u sklopu svakog poziva za projekte je:

- Aplikaciona forma
- Budžet projekta
- Logički okvir (samo kod određenih programa EU).

Propratna dokumentacija

Propratna dokumentacija koja je uglavnom zahtevana od strane donatora je manje ili više jednaka kod svih donatora i obuhvata:

- Rešenje o registraciji
- Poslednji finansijski godišnji izveštaj (bilans stanja i bilans uspeha)
- Statut ili osnivački akt
- Biografije članova projektnog tima
- Tehnička dokumentacija, ukoliko se radi o investicionom/infrastrukturnom projektu
- Predmer i predračun radova ukoliko se radi o investicionom/infrastrukturnom projektu.





3. Implementacija projekata

Svaki projekat počinje sa svojom implementacijom danom potpisivanja ugovora između donatora i glavnog aplikanta (partnera) na projektu. Takođe, svaki program ima svoj vodič za mplementaciju, ali glavne ključne stvari za dobru implementaciju jednog projekta su:

- 1) Formiranje projektnog tima, podela uloga i odgovornosti
- 2) Formiranje nadzornog odbora projekta
- 3) Priprema plana komunikacije i Plana realizacije aktivnosti
- 4) Realizacija definisanih projektnih aktivnosti
- 5) Finansijsko i narativno izveštavanje

1) Formiranje projektnog tima, podela uloga i odgovornosti

Ukoliko samim projektom nisu definisani ljudi koji će raditi na implementaciji projekta već samo funkcije u projektu, veoma je važno da se delegiraju osobe koje će biti deo projektnog tima, sa kojima će se potpisati ugovor (ili anex ugovora ukoliko su zaposleni u samoj organizaciji) sa detaljnim opisom posla i vremenom angažovanja u projektu.

Projektni timovi se uglavnom sastoje od sledećih članova:

- Menadžer projekta
- Asistent menadžera projekta (ranije koordinator projekta)
- Finansijski menadžer
- Menadžer za komunikaciju

Kod formiranja projektnog tima trebalo bi da se obrati posebna pažnja da osobe koje će biti članovi projektnog tima u svojoj biografiji imaju iste ili slične aktivnosti na kojima su radili u predhodnom periodu. Ovo je veoma važno iz razloga što svaki donator, tj. evaluator koji ocenjuje vaš projekat pre odobrenja projekta i potpisivanja ugovora, na ovaj način procenjuje da li vaša organizacija ima dovoljno stručnosti i skustva da sprovede dati pojekat.

2) Formiranje nadzornog odbora projekta (Steering Committee)

Nadzorni odbor projekta je sastavljen od predstavnika rukovodstva projektnih partnera (direktora, predsednika, pravnih zastupnika...). Uloga nadzornog odbora je da nadgleda rad projektnog tima, proverava izveštaje o napretku projekta i odobrava finansijske izveštaje projekta pre njihovog slanja donatoru. Takođe, nadzorni odbor projekta rešava nastale probleme u toku realizacije projekta, ukoliko se oni pojave, a članovi projektnog tima nisu u stanju da ih reše na svojim sastancima. Nadzorni odbor projekta sastaje se najmanje kvartalno u zavisnosti od dužine trajanja samog projekta, dok se sastanci projektnog tima održavaju svaka dva meseca ili češće po potrebi.



3) Priprema plana komunikacije i Plana realizacije aktivnosti

PLAN KOMUNIKACIJE

Komunikacija na projektu je identifikovana kao jedan od najvećih razloga za uspeh, odnosno neuspeh projekta.

Projektni menadžer je do skoro provodio skoro 90% svog vremena u komunikaciji pa je efektivna komunikacija, u okviru projektnog tima, rukovodioca projekta sa članovima tima, rukovodioca projekta sa svim eksternim stakeholderima, od esencijalnog značaja. Kako bi se bar ovaj deo vremena uštedeo za projektnog menadžera, uvedena je još jedna funkcija među članovima projektnog tima, menadžer za komunikaciju.

Svaki projekat u sklopu svog plana komunikacije mora imati plan interne i eksterne komunikacije.

Interna komunikacija se odnosi na komunikaciju između članova projektnog tima i partnerskih organizacija na projektu, dok se eksterna komunikacija odnosi na komunikaciju sa donatorom, medijima, zainteresovanim stranama i ciljnim grupama.

- Prvi korak je identifikovanje osoba sa kojima ćemo komunicirati, tj. identifikacija stakeholdera ili zainteresovanih strana. To je proces identifikovanja svih ljudi ili organizacija koje na bilo koji način utiču na projekat. Na osnovu toga se dokumentuju relevantne informacije u odnosu na njihovo interesovanje, uključenost u projekat i uticaj na sam projekat i definisanje načina kako ih pridobiti za projekat.
- Sledeći korak je planiranje komunikacije gde na osnovu utvrđenih stakeholdera, pravimo plan kako i na koji način ćemo komunicirati sa njima. Naravno, definišemo i dinamiku komunikacije.
- Kada imamo plan, prelazimo na sledeću fazu, odnosno distribuciju informacija. Posle ide upravljanje očekivanjima stakeholdera, odnosno komuniciranje i zajednički rad sa stakeholderima da bi ispunili njihove potrebe i zahteve i odagnali sve njihove sumnje.
- Finalni korak upravljanja komunikacijom je izveštavanje o statusu projekta, merenju napretka i predviđanju daljeg toka projekta.

O svim ovim fazama i delovima Plana komunikacije stara se Menadžer za komunikacije koji je član projektnog tima.

PLAN REALIZACIJE AKTIVNOSTI

Kod nekih donatora u sklopu njihovih propisanih aplikacionih formi, sastavni deo aplikacije je i plan realizacije aktivnosti (Gantogram), koji opisuje kada će se koja aktivnost ili podaktivnost realizovati, u kom vremenskom periodu projekta i ko je odgovoran za svaku pojedinačnu aktivnost (član projektnog tima ili partnerska organizacija na projektu).

Godina 1													
	Semestar 1						Semestar 2						
Aktivnost / Mesec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Implementacioni organ
Primer													Primer
Pripremna aktivnost 1 (naziv)													Lokalni partner 1
Izvršna aktivnost 1 (naziv)													Lokalni partner 1



4) Realizacija definisanih projektnih aktivnosti

Kako je predhodno navedeno, aktivnosti počinju sa realizacijom nakon potpisivanja ugovora sa donatorom. Od dana kada se potpiše ugovor teče prvi mesec realizacije projektnih aktivnosti. Veoma je važno znati da u vremenskom okviru realizacije aktivnosti stvarni datumi ne predstavljaju kalendarske mesece. Prvi mesec predstavlja početak realizacije vašeg projekta i na to ne možete uticati. Projekat počinje datumom potpisivanja ugovora sa donatorom. Dakle nije vezan za mesece u godini. Takođe, treba se voditi računa o tome da se aktivnosti realizuju u skladu sa planom realizacije aktivnosti, kako bi se olakšalo izveštavanje i postigli svi planirani rezultati projekta.

5) Finansijsko i narativno izveštavanje

A) NARATIVNI IZVEŠTAJ PREMA DATOM OBRASCU

Prilog uz narativni izveštaj treba da obuhvata dokaznu dokumentaciju o sprovedenim aktivnostima (npr. fotografije/snimak sa seminara/predavanja/izložbe ili drugog događaja koji se finansira u okviru odobrenog projekta; liste prisutnosti učesnika sa predavanja; power-point prezentacija predavanja; nastavni materijali; agenda sa događaja; službena beleška sa konsultacija/savetovanja ukoliko je svatedovana aktivnost bila predmet projekta; novinski članci, internet izvodi, TV i radio reportaže snimljene na kompakt disku kao dokaz medijske promocije projekta, i sl.).

B) FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

1. Troškovi (honorari/plate) osoba angažovanih na realizaciji projekta pravdaju se sledećim dokumentima:

- Ugovor o delu/autorskom delu, ili u slučaju osoba zaposlenih u organizaciji, aneksiran ugovor o radu.
- Kopija bankarskog izvoda sa isplatom honorara/zarade na tekući račun lica sa kojim je zaključen ugovor.
- Dokumentacija kojom se dokazuje izvršenje posla definisanih ugovorom o delu/autorskom delu ili ugovorom o radu (uglavnom se koristi obrazac koji se zove Timesheet uz propratnu dokumentaciju).

2. Troškovi putovanja i smeštaja

- Nalog za službeno putovanje (odobren od strane odgovornog lica ispred organizacije).
- Obračun putnih troškova (putni račun).
- Original svih računa: hotelski računi, vozna/autobuska karta i sl.
- Izveštaj sa službenog putovanja odobren od strane odgovornog lica organizacije korisnika finansijske pomoći.
- U slučaju korišćenja privatnog vozila, računi za gorivo.

3. Nabavka usluga

- Ugovor o vršenju usluga između organizacije - korisnika finansijske pomoći i izvršioca usluge
- Račun za izvršene usluge
- Kopija bankarskog izvoda sa isplatom za izvršenu uslugu
- Dokumentacija kojom se dokazuje izvršenje posla definisanih ugovorom o izvršenju usluga (npr. štampani promotivni materijal, primer naručene studije, analiza podataka i sl.)



4. Nabavka robe/opreme

- Račun za kupljenu robu/opremu (na kojem se precizno navodi naziv robe koja je predmet kupovine)
- Kopija bankarskog izvoda sa isplatom za nabavljenu robu/opremu
- Dokumentacija kojom se dokazuje izvršenje posla definisanih ugovorom o nabavci robe/opreme (npr. fotografije kupljene robe/opreme i sl.)

Napomena: da bi se neka usluga izvršila, ili pak kupila određena oprema, neophodno je sprovesti proceduru javne nabavke (u slučaju projekata finansiranih iz sredstava EU, javne nabavke se sprovede po PRAG (praktičan vodič za procedure javnih nabavki) procedurama EU za javne nabavke za iznose veće od 2.500,00 €).

PRAG procedure: http://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en

5. Administrativni/režijski troškovi

- Režijski računi (moraju obavezno da glase na pravnog subjekta kojem je odobren projekat i da budu izdati i plaćeni u periodu realizacije projekta).

Napomena: isplate u gotovini nisu prihvatljivi trošak.





4. Najčešće greške u pripremi predloga projekta

Kada se priprema predlog projekta mora se voditi računa da predlog bude usaglašen sa administrativnim i tehničkim uslovima koji su navedeni u vodiču za aplikante. Međutim mnogi misle da je lako pripremiti predlog projekta i kompletnu propratnu dokumentaciju.

Pre evaluacije/procenjivanja vaših predloga projekata prvo se ocenjuje administrativna usaglašenost. Greške koje se najčešće javljaju prilikom provere administrativne usaglašenosti:

- Korišćen je aplikacioni formular iz nekog drugog poziva,
- Nisu poštovane smernice iz vodiča u smislu ograničenja broja karaktera i strana za određena poglavlja aplikacije,
- Nepotpisana i nepečatirana izjava aplikanta,
- Nepotpisana izjava o partnerstvu ili je nema,
- Loša kalkulacija finansiranja (greške u budžetu),
- Kofinansiranje ispod/iznad određenog minimalnog/maksimalnog procenta,
- Logički okvir nije popunjen ili ga nema (ukoliko je sastavni deo aplikacije),
- Trajanje projekta je duže nego što je propisano za određeni prioritet ili poziv,
- Nije dostavljena kompletna obavezna i prateća dokumentacija zahtevana samim pozivom i navedena u vodiču za aplikante,
- Nije ispoštovan krajnji rok za dostavu predloga projekta.

Nakon administrativne provere usaglašenosti prelazi se na evaluaciju/ocenjivanje vašeg predloga projekta kao drugi stepen provere. Obično svaki program angažuje nezavisne evaluatore koji nemaju nikakve veze ili sa pozivom ili sa regionom u kome treba da se realizuju projekti. Greške koje se ovde javljaju su:

- U okviru predloga projekta nema dovoljno informacija (ubedljivih) kako bi se prepoznao efekat samog projekta na teritoriju obuhvaćenu samim pozivom (uopšte ga nema).
- Predlog projekta daje malo informacija o problemima samog regiona/teritorije.
- Potpuno pogrešno izabrane ciljne grupe a u nekim slučajevima i nedovoljno objašnjene. Ciljne grupe nisu uključene u projekat.
- Ciljevi projekta nisu u saglasnosti sa posebnim i specifičnim ciljevima samog poziva za dostavljanje predloga projekta.
- Predložene aktivnosti su preskupe i ne garantuju nikakav rezultat.
- Nema učešća partnera u projektnim aktivnostima (ukoliko je programom uslovljeno partnerstvo).
- Mali kapaciteti aplikanta i/ili partnera za realizaciju projekata (skup projekat a nemaju dovoljno iskustva u realizaciji).
- Većina predloženih aktivnosti se implementiraju samo od strane angažovanih eksperata, mala uključenost projektnog tima u implementaciju.
- „Naduvani budžeti” - preterane jedinične cene za opremu, studije, radove..
- Projekti nemaju stabilno finansiranje.
- Metodologija implementacije nije lepo objašnjena (ne zna se kad koja aktivnost ide, ponavljaju se aktivnosti...).



- Akcioni plan je nedovoljno jasan.
- Logički okvir je loše predstavljen i objašnjen (indikatori su nemerljivi...)
- Održivost (finansijska i institucionalna) projekta je mala i skoro neizvodljiva. Nakon završetka projekta mora da postoji neko poboljšano stanje i/ili veliki uticaj na lokalnu sredinu

Treći stepen provere je u toku procesa predugovaranja. U sklopu ovog procesa ocenjuju se finansijski i administrativni kapaciteti samog aplikanta i partnera ukoliko ih ima. Najčešće greške koje se javljaju u ovom delu su:

- Registracija aplikanta je nerazumljiva, nije podneta onako kako je traženo (overena kopija ne starija od 30 dana).
- Nema statuta aplikanta.
- Nema izjave da aplikant ne prima donaciju za iste aktivnosti od bilo kog drugog EU fonda (donatora).
- Nema validnog finansijskog izveštaja.



Ono što je bitno za potencijalne aplikante, a o čemu se mora voditi računa je:

- dobro proučiti dokumentaciju;
- posećivati radionice, postavljati pitanja, kontaktirati osobe zadužene za program;
- pažljivo osmisliti projekat koji je u skladu sa ciljevima programa;
- izbalansiran budžet projekta (rad, spoljne usluge, oprema);
- svaki trošak mora da bude opravdan i da doprinosi postizanju ciljeva projekta;
- projekat treba da je inovativan – da daje novi kvalitet i doprinese održivom razvoju;
- uspostavljeno kvalitetno partnerstvo – mislite o tome kako ćete kasnije realizovati projekat ako niste sigurni u pouzdanost i kompetentnost partnera;
- poći od toga koji je KRAJNJI CILJ koji se želi postići projektom;
- definisati AKTIVNOSTI koje će dovesti do realizacije tog cilja;
- odrediti VREMENSKI SLED aktivnosti i RASPODELITI posao između partnera u projektu,
- proceniti TRAJANJE projekta (važno zbog tempa potrošnje sredstava);
- proceniti koji su vam RESURSI potrebni za realizaciju svake aktivnosti;
- ljudski kapaciteti (okvirni opis posla zaposlenih na projektu);
- oprema koja je neophodna za realizaciju projektnih aktivnosti;
- putovanja – dobro proceniti koliko će ukupno biti putovanja u sklopu projekta;
- angažovanje spoljnih usluga (projektovanje, izvođenje radova, izrada studija, računovodstvene usluge, ekspertiza,...);
- popunjavanje projektnog obrasca (prijavnog formulara) u skladu sa smernicama poziva.