

THE EUROPEAN UNION'S NEIGHBORHOOD PROGRAMME BETWEEN REPUBLIC OF BULGARIA AND REPUBLIC OF SERBIA 2006, PEOPLE TO PEOPLE ACTIONS AND INTEGRATED GRANT SCHEME FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ПРИРУЧНИК УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМ ЦИКЛУСОМ



This project is funded by The European Union



This project is implemented by "Surdulica municipality Republic of Serbia"

Аутори: Зоран Марковић, Горан Миленковић, Наташа Милосављевић, Дејан Николић, Евгения Такова и Анкица Жегарац Миленковић. Сурдулица, Август 2010

**PROJECT LEARNING BY DOING
SURDULICA MUNICIPALITY REPUBLIC OF SERBIA
Mayor of the Municipality Surdulica Novica Toncev.**

Address: Kralja Petra I №1. 17530 Surdulica.
Tel: 0038117815270
Fax: 0038117815041
E-mail: office@surdulica.org
website: <http://www.surdulica.org/>
Project Manager: Goran Milenkovic

**ПРОЈЕКТ УЧЕЊЕ КРОЗ РАД
ОПШТИНА СУРДУЛИЦА РЕПУБЛИКА СРБИЈА
Председник општине Новица Тончев.**

Адреса: Краља Петра I №1. 17530 Сурдулица.
Tel: 0038117815270
Fax: 0038117815041
E-mail: office@surdulica.org
website: <http://www.surdulica.org/>
Менаџер Пројекта: Горан Миленковић

"The contents of this publication are the sole responsibility of Surdulica municipality Republic of Serbia and can in no way be taken to reflect the views of the European Union".

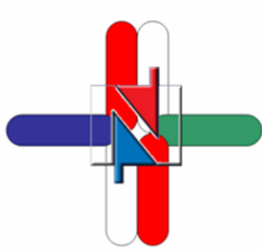
" Садржај ове публикације искључива је одговорност Општине Сурдулица и ни на који начин се не може сматрати да одражава гледишта Европске Уније".



NEIGHBORHOOD PROGRAMME BETWEEN REPUBLIC OF BULGARIA AND REPUBLIC OF SERBIA 2006, PEOPLE TO PEOPLE ACTIONS AND INTEGRATED GRANT SCHEME FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. THIS PROJECT IS CO-FUNDED BY THE DELEGATION OF THE EUROPEAN UNION TO THE REPUBLIC OF SERBIA



Neighborhood Programme Bulgaria Serbia 2006 People to People actions and Integrated scheme for Sustainable Development



Learning by



SURDULICA
MUNICIPALITY



Local Initiative Group Tran



Agriculture
Forestry School
"Josif Pancic"
Surdulica



Association of Citizens
NEXUS Vranje

**ПРОЈЕКТ/ПРОЈЕКТ/ПРОЕКТ: LEARNING BY DOING/УЧЕЊЕ КРОЗ РАД
/УЧЕНЕ ЧРЕЗ РАБОТА [06SER02/04/001/001 PROJECT CONTRACT NUMBER
2009/221-252]**

Основни концепт пројекта "Учење кроз рад" је да корисници да стекну потребна знања и вештине из ИПА и Управљање пројектним циклусом кроз рад и учење, али и да на крају овог пројекта припреме предлоге пројеката који се могу имплементирати у оквиру ИПА програм прекограничне сарадње између Републике Бугарске и Републике Србије за програмски период 2007 - 2013 (IPA CBC BG SR). За потребе реализације пројекта "Учење кроз рад" развијен је едукативни материјал који полазницима тренинг курса омогућује стицање знања и вештина за ефективну припрему и имплементацију заједничких пројеката у оквиру IPA CBC BG SR. Основа за израду едукативног **материјала и овог приручника је** Приручник за управљање пројектима [Project Cycle Management Guidelines, Volume 1. march 2004 European Commission. Europe Aid Cooperation Office]¹ и Пакет докумената за пријалживање на Јавном позиву [Bulgaria-Serbia IPA Cross Border Programme. Call No: 2007CB16IPO006-2009-1]²

Менаџмент тим пројекта

¹http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

² Доступан на Интернет страницама: програма (www.ipacbc-bgrs.eu); Управног органа (www.bgregio.eu); Националног органа (www.evropa.gov.rs); Заједничког техничког секретаријата (www.ipacbc-bgrs.eu) и бугарског Министарства финансија: (www.eufunds.bg)

ПРИРУЧНИК УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ

Шта је пројекат ?

Дефиниција:

*Пројекат се дефинише као скуп **активности** које се реализују да би се постигли **циљеви** у оквиру предвиђеног **буџета** и планираног **времена***

Извор:

*“Project Management”,
Andy Bruce, Ken Langdon,
Dorling Kindersley Limited,
Great Britain, 2000*

Садржај

1. Увод	7
1.1 Циклус пројекта	8
1.2 Кључни принципи Управљања пројектним циклусом	10
1.3 Основни формат или структура пројекта и докумената пројекта	10
1.4 Програми за секторе	11
2. Логички оквир	12
2.1 Коришћење Матрице логике пројекта (МЛП).....	13
2.2 Ограничења матрице Логичког оквира.....	14
2.3 Предности и уобичајени проблеми код примене МЛП	15
2.4 Приступ Логичког оквира: Две фазе	16
3. Фаза анализе	17
3.1 Анализа заинтересованих страна	17
3.2 Матрице анализе заинтересованих страна	18
3.3 SWOT анализа.....	19
3.4 Венов дијаграм	20
3.5 Кружни дијаграми	21
3.6 Анализа повезивања партнера и наредни кораци	23
3.7 Анализа проблема.....	23
3.8 Анализа циљева	26
3.9 Анализа стратегија	27
4. Фаза планирања	28
4.1 Попуњавање матрице Логичког оквира	28
4.2 Информације које садржи Матрица Логике Пројекта.....	28
4.3 Прва колона: Интервентна логика.....	29
4.4 Друга колона: Објективно проверљиви индикатори	30
4.5 Трећа колона: Извори провере.....	31
4.6 Четврта колона: Претпоставке	31
4.7 Како идентификовати интервентну логику?	32
4.7.1 Идентификација Сврхе	32
4.7.2 Идентификација Општих циљева	32
4.7.3 Идентификација Резултата	32
4.7.4 Идентификација Активности	32
4.8 Како идентификовати претпоставке?.....	33
4.9 Фактори квалитета	33
4.9.1 Који су фактори квалитета?	33
4.9.2 Како планирати квалитет.....	34

5. Попуњавање логичког оквира	35
5.1 Како идентификовати Средства и Трошкове?	36
5.2 Завршна провера квалитета Логичког оквира	37
5.3 Пример матрице логике пројекта	37
5.4 Коришћење логичког оквира за дизајнирање распореда активности и ресурса	38
5.4.1 Припремање распореда ресурса	39
5.5 Коришћење логичког оквира за планирање сложених интервенција: повезани логички оквири	41
6. Попуњавање пријавног формулара.....	43
6.1 Значење појединих знакова и симбола	44
6.2 Насловна страница Пријавног формулара:.....	46
6.3 Листа за проверу - Check List	47
6.4 Опис пројектног предлога	48
6.5 Пројектне буџет табеле.....	49
6.6 ПФ део 1 Информације о партнерима	50
6.7 ПФ део 2 Идентификација пројекта	55
6.8 ПФ део 3 Буџет	70
6.8.1 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 1: Административни трошкови	71
6.8.2 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 2: Путни и дневни трошкови	72
6.8.3 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 3: Седнице, конференције, манифестације	72
6.8.4 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 4: Информација и публицитет	74
6.8.5 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 5: Спољашњи експерти и ревизија	75
6.8.6 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 6: Инвестиције	76
6.8.7 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 7: Остало	77
6.9 ИЗЈАВА О ПАРТНЕРСТВУ И КОФИНАНСИРАЊУ	84
7. Прилог 1	86
7.1 Речник термина из области Управљања пројектима.....	86
8. Прилог 2	95
8.1 Преглед буџетских фондова/програма ЕУ	95
9. Извори информација	98
10. Литература.....	100

1. Увод

1992. Комисија је усвојила „Управљање пројектним циклусом“ (ПЦМ), као скуп алатки за дизајнирање и управљање пројектом заснован на методи анализе која се назива Логички оквир. Овај метод већ су користили многи донатори, укључујући неколико држава чланица ЕУ и који је подржао Одбор за помоћ у развоју при ОЕСД. Циљ Управљања пројектним циклусом био је и остао унапређење управљања свим врстама пројеката и програма спољашњим сарадње (између ЕУ и других земаља)- тако што се узимају више у обзир основни проблеми и оквирни услови како у дизајнирању тако и у имплементацији пројеката и програма:

1. Јасни и реални циљеви пројеката и програма
 - ◆ јасно разликовање циљева и средстава за њихово достизање
 - ◆ јасна и реална дефиниција Сврхе пројекта која увек мора да подразумева одрживу корист за циљну групу
 - ◆ ризици и претпоставке: главни спољашњи фактори који могу значајно да утичу на успех пројекта.
2. Фактори „квалитета“ за повећање користи од пројекта на дужи период:
 - ◆ потреба за рационалном политиком деловања, посебно за секторску политику која се спроводи у државама у којима се реализује пројекат
 - ◆ потреба за одабиром одговарајуће технологије, уз коришћење на пример, локалних обновљивих ресурса
 - ◆ поштовање друштвено-културних вредности људи који су укључени
 - ◆ управљачки капацитет институција, било приватних или државних, које су одређене да воде пројекте
 - ◆ економска и финансијска способност финансирања пројекта и одрживост користи на дужи период
 - ◆ важна питања заштите животне средине; као и
 - ◆ разлике између родова које треба узети у обзир и неједнакости проистекле из њих које треба смањити део су свеобухватних циљева политике деловања.
3. Доследност и допринос пројеката и програма свеобухватним циљевима политике деловања. Управљање пројектним циклусом уско је повезано са широким мрежом пројеката спољашње сарадње Европске комисије, за коју је смањење сиромаштва главни циљ, док су стратешке области, које произилазе из Споразума у Мастрихту :
 - ◆ одрживи развој, посебно кроз промоцију једнаког раста, инвестиција, запошљавања, друштвеног и личног развоја и заштите животне средине
 - ◆ интеграција у светску економију, путем подршке регионалној сарадњи и интеграцији;
 - ◆ борба против сиромаштва
 - ◆ демократија, људска права, владавина закона и изградња мира и спречавање конфликта када је то потребно

Управљање пројектним циклусом тежи да ова питања узме у обзир од самог почетка циклуса пројекта, у настојању да обезбеди доследност и

допринос пројекта/програма свеобухватним циљевима политике спољашње сарадње Европске заједнице.

На више оперативном нивоу, Управљање пројектним циклусом тежи побољшању припремајући одговарајуће студије о изводљивости, мониторинг и евалуацију, и транспарентно одлучивање у кључним фазама током припреме и имплементације пројекта и програма. Он такође подразумева активно учешће заинтересованих страна (циљних група, корисника, локалних институција и свих оних који одлучују) током целог циклуса пројекта или програма. Коначно, Управљање пројектним циклусом је скуп релативно једноставних концепата, задатака или техника, који обухвата:

- ◆ концепт циклуса пројекта
- ◆ анализу заинтересованих страна
- ◆ алатку за планирање „Логички оквир“
- ◆ кључне факторе квалитета
- ◆ распоред активности и ресурса
- ◆ стандардизоване, кохерентне структуре кључних докумената пројекта.

1.1 Циклус пројекта

Начин на који се пројекти планирају и спроводе прати редослед који почиње са договореном стратегијом која води идеји за посебан пројекат, који се затим формулише, спроводи, оцењује са освртом на побољшање стратегије и даљу акцију.

Дефиниције: Пет фаза пројектног циклуса

Програмирање - Утврђивање општих смерница и принципа за сарадњу ЕУ и неке државе. На основу анализе проблема и потенцијала неке земље, узимајући у обзир приоритете како ЕУ тако и локалне, као и пројекте других донатора, локалне и капацитете ЕУ, договара се тематски и секторски фокус ЕУ, и грубо се оцртавају идеје за пројекте и програме. Резултат је Државни стратешки документ или Стратегија подршке држави (термини се користе као синоними).

Идентификација - Унутар оквира дефинисаних Државним стратешким документом, анализирају се проблеми, потребе и интереси потенцијалних заинтересованих страна и идентификују се идеје за пројекте и друге акције и анализирају се ради даљег истраживања. Секторалне, тематске и почетне или „пред-“ студије о изводљивости могу бити урађене да би помогле идентификацију, селекцију или истраживање посебних идеја као и дефинисање које би будуће студије биле потребне за формулисање пројекта или акције. Резултат је одлука о томе да ли ће се развијена опција(е) даље разрађивати у детаље.

Формулација - Анализирају се сви значајни аспекти идеје, узимајући у обзир оријентацију Статешког документа, кључне факторе квалитета и ставове главних заинтересованих страна. Корисници и друге заинтересоване стране треба активно да учествују у детаљном разрађивању пројектне идеје. *Релевантност у вези са проблемима и изводљивост су кључна питања.* Потребно је направити детаљни распоред имплементације, укључујући Логички оквирса индикаторима очекиваних резултата и утицаја као и распоред имплементације и ресурса. Резултат треба да буде одлука о томе да ли

предложити пројекат за финансирање. Предлог финансирања припрема и разматра одговарајући интерни или екстерни одбор; *доноси се одлука о томе да ли финансирати пројекат*. Затим се потписује формални уговор са партнерском Владом или другим телом који укључује основне аранжмане финансијске имплементације.

Имплементација - Да би се постигла сврха пројекта (циљна група(е) добија планирану корист) као и шири, општи циљеви користе се договорени ресурси. То обично укључује уговоре за израду студија, за техничку помоћ, радове или набавку. Напредак се оцењује (=мониторинг) у циљу прилагођавања променљивим околностима. На крају имплементације, треба донети одлуку о томе да ли окончати или продужити пројекат.

Евалуација и ревизија (audit) - Евалуација је „оцењвање, што је систематичније и објективније могуће, текућих или завршених пројеката, програма или политика, њиховог дизајна, имплементације и резултата. Циљ је да се утврди релевантност и испуњење циљева, развојне ефикасности, ефективности, утицаја и одрживости. Евалуација треба да пружи информације које су поуздане и корисне, омогућавајући да се научене лекције уврсте у процес доношења одлука како корисника тако и донатора”. Евалуација може да се спроведе током имплементације пројекта („средња евалуација”), на његовом крају („завршна евалуација”) или након завршетка пројекта („накнадна евалуација”), у зависности од тога да ли јој је циљ да помогне управљању и усмеравању пројекта или да пружи лекције за будуће пројекте и планирање. Евалуација треба да *води одлуци да ли ће се пројекат наставити, препавити или прекинути*, а закључке и препоруке треба узети у обзир приликом планирања и имплементације сличних будућих пројеката.

Слика 1: Пројектни циклус



1.2 Кључни принципи Управљања пројектним циклусом

У пракси, трајање и важност сваке од фаза може да варира, али основни процес је исти за све пројекте свих врста:

1. Коришћење *Приступа логичког оквира* за анализу проблема и нацрт одговарајућег решења, тј. дизајна пројекта.
2. Дисциплиновано креирање *квалитетне кључне документације* у свакој фази да би се обезбедило структурисано и транспарентно доношење одлука
3. Консултовање и укључивање *кључних заинтересованих страна* што је више могуће
4. Јасна формулација и фокусирање на сврху пројекта, када се ради о *одрживој користи за планиране циљне групе*
5. Укључивање *кључних проблема квалитета* од почетка Управљање пројектним циклусом спаја помоћне принципе управљања, аналитичке алатке и технике, и користи их унутар структурисаног процеса доношења одлука током циклуса да би:
 - ◆ Пројекти поштовали и доприносили *свеобухватним циљевима политике ЕУ* као што су поштовање људских права, смањење сиромаштва, и питањима као што су једнакост родова, заштита животне средине (релевантност у складу са овим питањима у ширем смислу);
 - ◆ Пројекти били релевантни у односу на *договорену стратегију* и у односу на реалне проблеме циљних група/корисника
 - ◆ Пројекти били *изводљиви*, тј. да се циљеви могу реално достићи унутар оквира окружења и способности институција које спроводе пројекат;
 - ◆ *Користи* које донесе пројекат биле одрживе.

1.3 Основни формат или структура пројекта и докумената пројекта

Основни „формат“ прати суштинску логику Логичког оквира:

1. **Сажетак**
2. **Основне информације:** Општи циљеви како политике ЕУ тако и владе одређене државе, везе са државним програмом Комисије или стратегијом, посвећеност Владе општим циљевима политике ЕУ као што је поштовање људских права.
3. **Анализа сектора и проблема**, укључујући анализу заинтересованих страна
4. **Опис пројекта/програма**, циљеви и стратегија за њихово достизање
 - ◆ укључујући лекције из прошлог искуства, као и везу са активностима других донатора
 - ◆ опис интервенције (циљеви, стратегија за њихово достизање, укључујући сврху пројекта, резултате, активности и главне индикаторе)
5. **Препоставке, ризици, флексибилност**
6. **План имплементације**
 - ◆ физичка и не-физичка средства
 - ◆ процедуре организације и имплементације

- ◆ временски оквир, распоред имплементације
- ◆ процењени трошкови и финансијски план
- ◆ посебни услови и пратеће мере Владе/партнера
- ◆ Мониторинг и евалуација

7. Фактори квалитета

- ◆ учешће и «одговорност» корисника
- ◆ подршка политике
- ◆ одговарајућа технологија
- ◆ друштвено-културни аспекти
- ◆ једнакост родова
- ◆ заштита шивотне средине
- ◆ институционални и управљачки капацитети
- ◆ финансијска и економска одрживост

Прилог: Логички оквир (попуњен или дат у нацрту, у зависности од фазе)

1.4 Програми за секторе

Последњих година, учињени су многи напори да би пројекти били део националне политике и да би се побољшала координација између донатора. Међутим, такав приступ је недовољан, посебно у земљама које немају довољно капацитета да дизајнирају и примене националну политику и координирају активности донатора. То је навело донаторе да почну да примењују секторални приступ (програми за секторе).

Секторални приступ тежи проширењу значења утицаја изван области деловања једног донатора. Он има за циљ пружање оквира јавне потрошње како за локалне тако и за спољашње ресурсе, у циљу пружања подршке развоју и имплементацији разумне, добро избалансираних и задовољавајуће политике. Као резултат тога, донатори од подршке посебних активности прелазе на ко-финансирање са државом партнером и другим донаторима. Ови координисани напори учињени су на основу циљева које је поставила Влада и они су у оквиру кохерентног програма потрошње у јавном сектору. У овом контексту, јасно је да ће спољашња помоћ бити све више директно интегрисана у планове Владе и државни буџет.

Програми за секторе имају три главне особине:

1. Уз помоћ документа о секторској политици и стратешког оквира, *Влада преузима одговорност* за утврђивање политике, приоритета и стандарда који се односе на све јавне активности у сектору, укључујући оне које финансирају донатори.
2. *Сво значајније финансирање* сектора подржава једну политику сектора и програм потрошње под вођством Владе (оквир потрошње унутар сектора и годишњу буџет)
3. *Партнери усвајају заједнички приступ* за сектор и подсекторе, и настоје да напредују, ако то услови дозвољавају, према ко-финансирању и подршци буџета.

Циклус програма за сектор може се упоредити са циклусом пројекта, и његова полазна основа је Стратегија подршке држави:

1. Током фазе *Планирања*, Стратегија подршке држави идентификује секторе које треба да подржи ЕУ. Током процеса дијалога између Владе, донатора и других заинтересованих страна на националном и нивоу

сектора, оцењују се *макро-економска и буџетска ситуација, квалитет управљања јавним финансијама, питања доброг управљања, секторска политика и разумност циљева*, и анализира се да ли је оквир потрошње одговарајући и да ли су годишњи планови и буџет кохерентни. *Резултат је договор о томе које секторе треба подржати.*

2. Током фазе *Идентификације* врши се пред-оцењивање програма за сектор. Влада и донатор постижу општи договор о стратегији и политици у вези са сектором (око којих је обично постигнут договор и са другим донаторима). *Резултат је одлука да ли ићи даље са програмом за сектор у смислу његовог заједничког дизајнирања.*
3. Током фазе *Оцењивања* нагласак је на детаљном дизајну и постизању договора о принципима *који ће управљати имплементацијом програма.* Такви принципи могу да обухвате питања као што су подједнака расподела ресурса између централне и локалне администрације, неопходна транспарентност у процесу доношења буџета и вођења књига, спровођење административних или институционалних реформи, итд. Договарају се детаљи приоритета програма, реформи у оквиру сектора и инвестиција, и то обично између Владе и других донатора. Резултат је одлука о томе да ли предложити програм за финансирање. Што се тиче питања *условљености*, у секторалном приступу треба идентификовати само ограничен број јаких предуслова, али када је у питању средњорочна имплементација она треба да буде подложна *условима заснованим на учинку и исходима.* То ће омогућити да се количина подршке прилагоди нивоу испуњености циљева и количини услуга које су испоручене корисницима.
4. Током фазе *Финансирања*, доноси се одлука о томе да ли финансирати програм.
5. Током фазе *Имплементације*, програм за сектор се спроводи у оквиру програма јавне потрошње. Приликом заједничког финансирања, трошкови нису ограничени само на допринос ЕУ већ обухватају цео сектор, укључујући Владу и фондове других донатора. Индикатори програма за секторе често су повезани са међународно постављеним циљевима (OECD/DAC Међународни развојни циљеви).
6. Током фазе *Евалуације*, фокус је на закључцима и препорукама са освртом на исходе програма, као и на потенцијалним побољшањима у вези са политиком и програмом сектора.

2. Логички оквир

Логички оквир је развијен током 70-их, и данас га користи велики број различитих агенција. Метод обухвата презентацију резултата анализе на такав начин да је могуће поставити циљеве пројекта/програма на систематичан и логичан начин. Он треба да показује узрочну везу између различитих нивоа циљева, да показује како проверити да ли су циљеви испуњени и да утврди које претпоставке осим контроле пројекта/програма могу да утичу на његов успех.

Главни резултати овог процеса сумирани су у матрици која показује најважније аспекте пројекта/програма у логичном формату (логички оквир).

Слика 2: Матрица Логичког оквира

	Интервентна логика	Објективно проверљиви индикатори	Извори провере	Претпоставке
Општи циљеви				
Сврха пројекта				
Резултати				
Активности		Средства	Трошкови	
				Предуслови

Постоје блиске везе између Логичког оквира и основног формата документа, пре свега у насловима одељака/пасуса о општим циљевима, сврси пројекта/програма, резултатима, активностима, средствима и трошковима, претпоставкама и индикаторима. Критична нализа *фактора квалитета* омогућава прилагођавања када су у питању сврха, резултати, активности, претпоставке и индикатори пројекта. Осим за анализу и дизајн, Логички оквир је такође користан за имплементацију пројекта/програма, као и за његову евалуацију.

Он тако има улогу у свакој фази циклуса. Оквир треба да буде урађен током припреме (идентификације) иако не може да се у потпуности заврши у тој фази, али ће се постепено попуњавати током фаза оцењивања, финансирања, имплементације и евалуације. Тако Логички оквир постаје алатка за управљање сваком фазом циклуса пројекта и „главна алатка” за креирање других алатки, као што је детаљни буџет, детаљан преглед одговорности, распоред имплементације и план мониторинга.

2.1 Коришћење Матрице логике пројекта (МЛП)

ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС	КОРИШЋЕЊЕ МЛП
ФОРМУЛАЦИЈА	<ul style="list-style-type: none"> ◆ МЛП даје резиме кључних елемената пројекта у стандардном формату и стога је од помоћи особама које врше процену логике и оквира предложених инвестиција ◆ Помагала за израду МЛП се могу применити за реконструисање предложеног пројекта да би се даље испитала његова релевантност и изводљивост ◆ Циљеви наведени у МЛП, заједно са активностима, ресурсима и прегледом трошкова,

	<p>пружају информације потребне за анализу трошкова и могућности уштеде</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Преглед трошкова омогућује да се изврши процена солвентности (укључујући допринос различитих партнера), као и оквира финансијских споразума
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА	<ul style="list-style-type: none"> ◆ МЛП даје основу за израду уговора – јасно наводећи очекиване резултате, као и ниво обавеза и одговорности менаџмента пројекта и осталих партнера ◆ МЛП даје основу за израду плана мониторинга и евалуације који треба да буду израђени и имплементирани од стране менаџера пројекта ◆ Показатељи чине основу за израду оперативног плана за управљање ризицима ◆ Резултати, показатељи и средства за верификацију (+ активности, ресурси и трошкови) чине оквир за израду извештаја о напредовању пројекта (како би се упоредило оно што је планирано са оним што је постигнуто)
ЕВАЛУАЦИЈА И РЕВИЗИЈА (АУДИТ)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ МЛП представља оквир за евалуацију, имајући у виду да јасно наводи шта је требало бити постигнуто (резултате и сврху), начин на који је требало да се изврши верификација достигнућа (показатељи и средства за верификацију) и које су биле основне претпоставке. ◆ МЛП даје оквир за израду ТоР-а за евалуационе студије и проверу учинка.

2.2 Ограничења матрице Логичког оквира

Логички оквир се доказао као користан онима који припремају и спроводе пројекте да боље структуришу и формулишу своје идеје и да их поставе на јасан, стандардизован начин. Ако је политика погрешно постављена или је логика лоша, Логички оквир би требало да покаже контрадикторности, иако он сам не може да креира бољу политику.

Тако је Логички оквир само алатка за унапређење планирања и имплементације пројекта. Међутим, алатка колико год да је добра, не може сама да гарантује успешне резултате. Многи други фактори ће такође утицати на успех пројекта/програма, а пре свега организационе вештине тима или организације задужене за имплементацију.

Креирање Логичког оквира не треба да буде формална, «шаблонска» активност. Сваки Логички оквир треба да буде плод темељне анализе и заједничког процеса планирања, чији квалитет зависи од бројних фактора, укључујући и:

- ◆ Расположиве информације
- ◆ Способности тима за планирање

- ◆ Добре консултације са заинтересованим странама, уз уравнотежену заступљеност различитих интереса, како мушкараца тако и жена
- ◆ Темељна анализа научених лекција
Пре свега, Логички оквир треба посматрати као динамичну алатку, која се мора изнова оцењивати и ревидирати како се пројекат одвија а околности мењају током имплементације.

2.3 Предности и уобичајени проблеми код примене МЛП

Елемент	Снаге	Уобичајени проблеми/потешкоће
Анализа проблема и постављање циљева	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Захтева систематску анализу проблема, укључујући и узрочно-последичне везе ◆ Успоставља логичну везу између средстава и резултата ◆ Ставља пројекат у шири развојни контекст (општи циљ и сврха) ◆ Подстиче испитивање ризика и одговорности управе за резултате 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Постизање консензуса о приоритетним проблемима ◆ Постизање консензуса о циљевима пројекта ◆ Редукција циљева на поједностављен линеарни ланац ◆ Неодговарајући ниво информација (превише/премало)
Показатељи и извори верификације	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Захтева анализу начина на који се, у смислу квалитета и квантитета, мере постигнути циљеви ◆ Помаже појашњење циљева и приказује њихову специфичност ◆ Помаже стварање оквира за мониторинг и евалуацију 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Пронаћи мерљиве и практичне показатеље циљева вишег нивоа, као и код пројекта који за циљ имају „изградњу капацитета“ и „процеса“ ◆ Прерано дефинисање нереалних циљева у оквиру процеса планирања ◆ Ослањање на „пројектне извештаје“ као главни „извор верификације“, не наводећи одакле захтеване информације уствари долазе, ко треба да их прикупи и колико често
Формат и примена	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Повезује анализу проблема са постављањем циљева ◆ Наглашава важност анализе заинтересованих страна којом се утврђује „ко има проблем“ и „ко има корист“ ◆ Даје визуелан преглед и 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Израђен механички пуким попуњавањем празних поља, не повезујући га са анализом проблема, постављеним циљевима и избором стратегије ◆ Користи се као средство контроле од врха на доле

	релативно је лака за разумевање	сувише ригидно примењено ♦ Искључује особље које није упознато са кључним концептом ♦ Постаје више „фетиш“ него помоћ
--	---------------------------------	---

2.4 Приступ Логичког оквира: Две фазе

Састављање Логичког оквира има две фазе, које се спроводе током фаза циклуса пројекта Идентификација и Оцењивање:

1. Фаза анализе, током које се постојећа ситуација анализира у циљу развоја визије «будуће жељене ситуације» и одабира стратегије која ће се користити да би се она достигла. Кључна идеја је да су пројекти/програми дизајнирани да се баве проблемима са којима се суочавају циљне групе/корисници, како мушкарци тако и жене, као њиховим потребама и интересима.

Постоје четири корака у Фази анализе:

- ♦ Анализа заинтересованих страна
 - ♦ Анализа проблема (слика стварности)
 - ♦ Анализа циљева (слика побољшане ситуације у будућности)
 - ♦ Анализа стратегија (поређење различитих опција за бављење датим проблемом)
2. Фаза планирања подразумева да се пројектна идеја даље развија у практични, оперативни план спреман за имплементацију. У овој фази, саставља се Логички оквир, дефинишу се активности и ресурси и прави њихов распоред (види Одељак 6, где су описане алатке за прављење распореда активности и ресурса).

Приступ логичког оквира (Logical Framework Approach) LFA: ФАЗЕ LFA

ФАЗА	ЕЛЕМЕНТ	АКТИВНОСТИ - ЗАДАЦИ
АНАЛИЗА	АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА	♦ идентификација и карактеризација најбитнијих потенцијалних заинтересованих страна; процена њихових капацитета - прелиминарна процена институционалних капацитета, родна анализа, као и анализа потреба других осетљивих група, као што су особе са инвалидитетом (профил главних „играча“)
	АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА	♦ идентификација кључних проблема, ограничења и прилика; одређивање односа узрока и последица

	АНАЛИЗА ЦИЉЕВА	♦ развијање решења на основу идентификованих проблема; идентификација начина за прекидање односа; замишљање погодније ситуације у будућности
	АНАЛИЗА СТРАТЕГИЈА	♦ идентификација различитих стратегија ради постизања решења; поређење различитих могућности за решавање датих ситуација; одабир најповољније стратегије
ПЛАНИРАЊЕ	РАЗВОЈ ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ	♦ дефинисање пројектне структуре; тестирање интерне логике и ризика; формулисање мерљивих индикатора успеха - често је неопходна даља анализа и разрада идеја
	ПЛАНИРАЊЕ АКТИВНОСТИ	♦ одређивање потребних активности, њиховог редоследа, распореда и међузависности; процењивање њиховог трајања и додељивање одговорности
	ПЛАНИРАЊЕ РЕСУРСА	♦ израда списка потребних ресурса на основу плана активности; израда распореда улазних параметара и буџета

3. Фаза анализе

3.1 Анализа заинтересованих страна

Било који појединци, групе људи, институције или фирме које могу имати везе са пројектом/програмом дефинишу се као заинтересоване стране. Да би се максимизирале друштвене и институционалне користи пројекта/програма и минимизирали његови негативни утицаји, анализа заинтересованих страна идентификује све оне на које он потенцијално утиче (позитивно или негативно) као и начин на који утиче. Важно је да се Анализа заинтересованих страна уради што је раније могуће током фаза идентификације и оцењивања пројеката/програма.

У свим друштвима постоје разлике у улогама и одговорностима жена и мушкараца, у њиховом приступу ресурсима и контроли над њима, као и у њиховом учешћу у доношењу одлука. Свуда је случај да мушкарци и жене немају једнак приступ услугама (нпр. транспорт, здравствена заштита, образовање) и приликама у друштвеном, економском и политичком животу. Разлике између родова отежавају раст и штете развоју. Неспособност пројеката/програма да адекватно решавају проблеме разлике између родова може негативно да утиче на њихову ефективност и одрживост, чак може и да ненамерно погорша постојеће разлике. Зато је од велике важности анализирати разлике и неједнакости родова и узети их у обзир приликом одређивања интервенције, циљева, стратегија и ресурса. Зато Анализа заинтересованих страна мора да систематично идентификује све *разлике родова* као и посебне

интересе, проблеме и потенцијале мушкараца и жена унутар група заинтересованих страна.

У идеалном случају, пројекат/програм треба да буде дизајниран током радионице у којој учествују представници главних заинтересованих страна, са подједнаком заступљеношћу жена и мушкараца. Сваки пут када се разматра Логички оквир током трајања пројекта, треба размотрити и првобитну Анализу заинтересованих страна.

Аналза заинтересованих страна и Анализа проблема блиско су повезане: без ставова људи о неком проблему, неће бити јасни ни његова природа, ни њихове потребе нити потенцијална решења.

Алати за анализу заинтересованих страна су:

1. Матрица анализе заинтересованих страна
2. SWOT анализа
3. Венов дијаграм
4. Мрежни дијаграми

3.2 Матрице анализе заинтересованих страна

Табела 1: Пример матрице анализе заинтересованих страна

Заинтересована страна и основне карактеристике	Интереси и утицај проблема	Способност и мотивисаност да учествује у промени	Могуће активности према интересима заинтересоване стране
<p>Породице рибара:</p> <p>Око 20 000 породица, слабих прихода, породични бизнис малих размера, организоване у неформалне задруге, жене активно укључене у прераду и продају рибе</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Одржати и унапредити изворе прихода за живот ◆ Загађење утиче на количину и квалитет улова ◆ Здравље чланова породица угрожено, нарочито деце и мајки 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Заинтересовани за загађеност и мере контроле ◆ Ограничен политички утицај због слабе организационе структуре 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Подржати способности за организовање и лобирање ◆ Примена контролних мера индустријског загађивања ◆ Идентификоват и/развијте алтернативне изворе прихода за жене и мушкарце
<p>Индустрија X:</p> <p>Велики произвођачи, слабо</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Одржавање/повећање профита ◆ Мало бриге око имиџа у јавности ◆ Забринутост око 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Има финансијске и техничке ресурсе за укључивање нових технологија чишћења ◆ Ограничена 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Подићи свест о социјалном и утицају на животну средину ◆ Мобилисати

регулисана, нема синдиката, утицајна лоби-група, слаби записи о животној средини	трошкова ако се примене закони о заштити животне околине	тренутна мотивација за промене	политички притисак да утиче на понашање индустрије ◆ Ојачати и применити законе о заштити животне средине
Домаћинства: Око 150 000 домаћинстава баца отпад и отпадне воде у реку, користе пијаћу воду и једу рибу из реке	◆ Свесни индустријског загађења и утицаја на квалитет воде ◆ Желе свој отпад да одложе даље од домаћинства ◆ Желе приступ чистој води	◆ Ограничено разумевање утицаја њиховог сопственог отпада на здравље ◆ Потенцијал за ефективније лобирање Владињих тела ◆ Изгледају вољни да плате за унапређење служби за управљање отпадом	◆ Подићи свест домаћинстава о утицају њихових сопствених навика у одлагању отпада ◆ Радити са заједницама и локалним властима по питању воде и санитације
Агенција за заштиту животне средине: Итд.	Итд.	Итд.	Итд.

Врста информација које се прикупљају, анализирају и презентују у колонама овакве матрице могу се прилагодити тако да задовоље потребе различитих околности. На пример, могу се додати колоне за специфичне интересе жена и мушкараца. Такође, код детаљније анализе потенцијалних циљева пројекта (у каснијим фазама планирања пројекта), треба се више фокусирати на анализу потенцијалних користи и трошкова предложене интервенције у односу на различите заинтересоване стране.

3.3 SWOT анализа

SWOT анализа (Анализа снага, слабости, могућности и претњи) се користи за анализу унутрашње снаге и слабости организације, као и спољних могућности и претњи са којима се сусреће. Може да се користи или као средство за општу анализу или за утврђивање начина на који ће се нека организација суочити са конкретним проблемом или изазовом.

Квалитет информација које произилазе из коришћења овог средства зависи (у великом) од тога ко учествује у процесу и на који начин се он води – анализа, у основи, обезбеђује само костур и тему за дискусију.

SWOT анализа се примењује у три основне фазе, и то:

1. Иницирање идеја о унутрашњој снази и слабостима неке групе или организације, као и о могућностима и претњама;

2. Анализа ситуације, тако што се изналазе начини за јачање снага групе/организације ради превазилажења утврђених слабости, и могућности које могу да умање претње; и
3. Формулисање стратегије за развој/унапређење (која се касније развија коришћењем других бројних аналитичких алата за планирање).

Пример SWOT матрице, која анализира капацитет удружења рибара да представља своје чланове и управља променама, је приказана у доле наведеној табели:

Снаге (S)	Слабости (W)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Постоји добра основа и прилично велико чланство ◆ Фокусираност на конкретне проблеме релативно хомогене групе ◆ Полна заступљеност ◆ Обезбеђење основних услова за мале кредите 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ограничени капацитети за лобирање и вештине управљања заштитом животне средине ◆ Недостатак формалних докумената (статута) и нејасан правни статус ◆ Слабе везе са другим организацијама ◆ Интерна размимоилажења око ограничавања ловљења рибе због смањења рибљег фонда
Могућности (O)	Претње (T)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Пораст степена забринутости јавности и политичких структура за здравствени аспект неконтролисаног уклањања отпада ◆ Нови закони о заштити околине у припреми на основу којих ће особе које загађују животну средину морати да плате казну ◆ Реке богате ресурсима и за конзумацију и за продају на локалном нивоу ◆ Појава нових пијаца за продају рибе и рибљих производа које су резултат унапређене инфраструктуре за транспорт до оближњих насеља 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Утицај на политичку структуру од стране индустријског лобија који је против поштравања закона о заштити животне средине (конкретно уклањања отпада) ◆ Нови закони о заштити околине би могли утицати на приступ местима на којима се традиционално лови риба, као и на методе рибарења

3.4 Венов дијаграм

Венови дијаграми се израђују како би се анализирана и илустровала природа односа између кључних партнерских група. Величина кругова који се у

њему користе приказује конкретно овлашћење/утицај сваке од група/организација, док се величина простора између кругова користи да покаже конкретну снагу или слабост односа/сарадње између различитих група/организација.

Венови дијаграми се обично користе као средство за интерактивно планирање са циљним групама, а како би им се помогло да осликају свој концепт тог односа.

Венови дијаграми се такође могу користити за анализу и истицање потенцијалних конфликта између различитих партнерских група. На слици је дат пример једног Веновог дијаграма:

Венов дијаграм односа учесника у пројекту са становишта рибарских породица



Прелиминарна анализа:

Предузеће X је врло утицајно, али удаљено;

Агенција за заштиту животне средине је далеко и врло наклоњена интересима предузећа;

Удружења рибара заступају интересе рибара и имају блиску сарадњу са продавцима рибе;

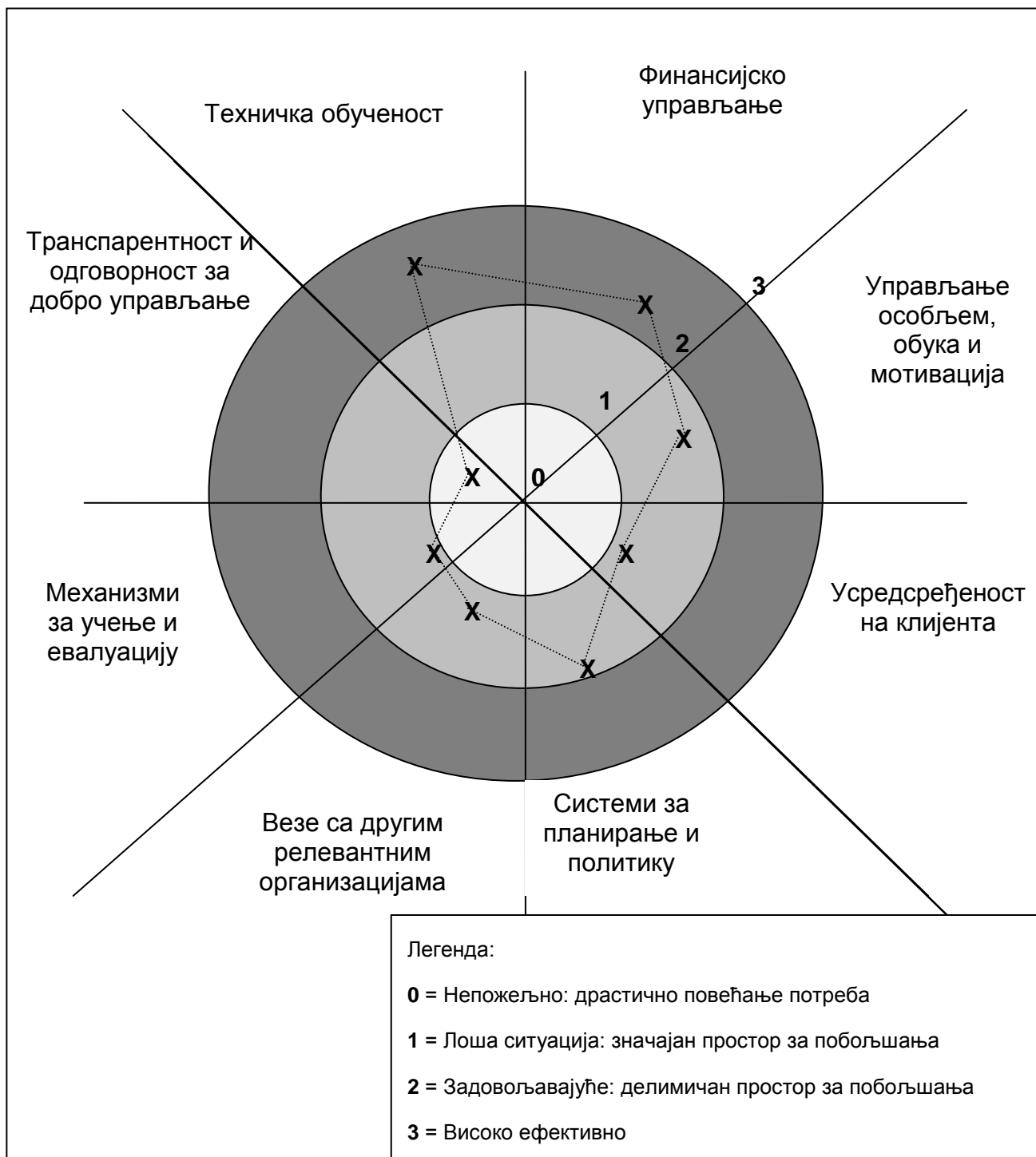
Управа за рибарство има мали утицај.

3.5 Кружни дијаграми

Spider или кружни дијаграми се користе као средство за анализу јер пружају визуелан преглед институционалног капацитета. Прикупљање релевантних информација може да се врши коришћењем широког спектра помагала, укључујући и преглед административе документације и извештаја о

менаџменту, разговорима са запосленима и клијентима, као и праћењем активности/операција на „терену“.

Пример 1: КАПАЦИТЕТ ИНСТИТУЦИЈЕ/ПАРТНЕРА. Слика приказује пример анализе Агенције за заштиту животне средине.



Дијаграм указује да:

- ◆ Агенција има релативно велики технички и управљачки капацитет/способност; њена политика и систем за планирање су такође прилично добри

- ◆ Међутим, Агенција има неколико критичних недостатака када је у питању транспарентност и питање одговорности односа са другим агенцијама и својим клијентима.

Ово показује да се озбиљна ограничења у капацитету ове агенције да ради на питању лошег квалитета речне воде односе више на културу организације и приоритете у управљању него на техничке могућности или основну управљачку способност.

3.6 Анализа повезивања партнера и наредни кораци

Анализа партнера и анализа проблема су уско повезане као део иницијалне „анализе ситуације“. Оне би се заиста у пракси требале вршити „у тандему“, пре него „једна после друге“.

Сви наредни кораци који су потребни да би се припремила матрица логике пројекта (или 'логфраме') би такође требало да буду усклађени са анализом партнера, на коју се увек можемо позвати. Анализа партнера је интерактиван процес који се развија кроз све фазе ЛФА, као и средство за доношење одлука на свим нивоима анализе и планирања/израде пројекта. Кадгод је потребно да се логфраме ревидира, потребно је поново размотрити и анализу партнера, јер се број партнера у пројекту временом мења. Стога, анализа партнера није изолована аналитичка активност, него цео процес.

3.7 Анализа проблема

Анализа проблема идентификује негативне аспекте постојеће ситуације и утврђује *узрочно последичне везе* међу проблемима који постоје. Она обухвата три корака:

1. Прецизно дефинисање оквира и теме анализе
2. Идентификацију главних проблема са којима се суочавају корисници или циљне групе (Шта је/су проблем/и?)
3. Визуализацију проблема у облику дијаграма који се назива «дрво проблема», или «хијерархија проблема» за утврђивање узрочно последичних веза.

Анализа се представља у облику дијаграма који показује ефекте проблема на врху и његове узроке на дну. Анализа тежи да открије праве препреке које су приоритетне за заинтересоване стране и које теже да превазиђу.

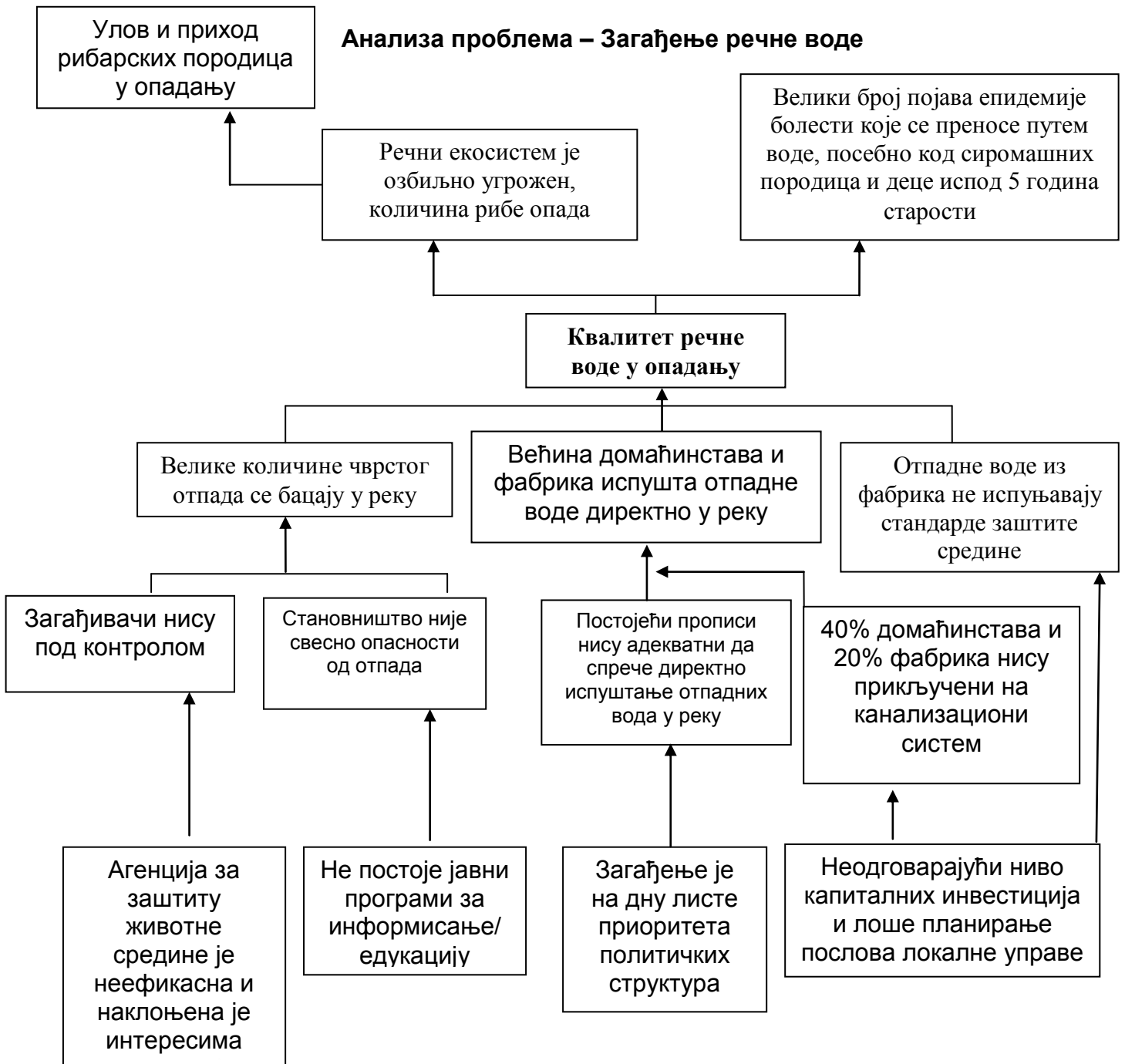
УПУТСТВО ЗА ИЗРАДУ СТАБЛА ПРОБЛЕМА

Најбоље је да се израда стабла проблема врши интерактивно у групи. То захтева коришћење појединачних папира (нпр. лепљивих листића) или картица на којима се записују конкретни проблеми, а који се накнадно сортирају на видном месту и на тај начин указују на узрочно-последичне везе.

Корак 1:	Циљ првог корака је да се отворено у разговору изнесу проблеми које
-----------------	---

	<p>партнери сматрају приоритетним. Овај први корак може бити или</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ потпуно отворен (без претходног знања о томе шта за партнере може да представља проблем/забринутост) или више ◆ вођен тако што се издваја 'познати', високо приоритетан проблем или циљ (нпр. побољшан квалитет речне воде), а на основу прелиминарне анализе постојећих информација и почетних консултација између партнера.
Корак 2:	Од свих проблема идентификованих током разговора издвојити проблем од којег ће се почети.
Корак 3:	Потражити проблеме који су у вези са издвојеним проблемом.
Корак 4:	<p>Започети израду хијерархије узрока и последица:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Проблеми који директно узрокују појаву издвојеног проблема се наводе доле ◆ Проблеми који су директна последица издвојеног проблема се наводе горе
Корак 5:	<p>Остали проблеми се потом групишу на исти начин. Приликом дефинисања зависности, <i>вођиља</i> је питање „Шта је узрок?“. Ако постоје два или више узрока која доводе до последице, ставити их у исти ниво на дијаграму.</p>
Корак 6:	Повезати проблеме стрелицама узрок - последица јасно показујући везу
Корак 7:	Прегледати дијаграм и потврдити његову валидност и комплетност. Упитати себе/групу „Постоје ли неки важни проблеми који још увек нису споменути?“ Ако постоје, дефинисати их и унети у одговарајуће поље у дијаграму.
Корак 8:	Пренети дијаграм на лист папира и сачувати за архиву, а према потреби може да се достави на даље разматрање/коментар/за информацију

Слика 3: Пример Дрвета проблема:



Када се заврши, Дрво проблема представља свеобухватну слику постојеће негативне ситуације: Утицај овакве врсте дијаграма је обично већи ако се припреми на некој врсти радионице на којој учествују они којих се све то тиче (и који зато познају ситуацију), и коју ће водити особа која разуме динамику групе и која има искуства са овим методом (модератор). Овај приступ се може комбиновати са другима, као што су техничке, економске или социјалне студије, чији резултати могу да допуне анализе групе.

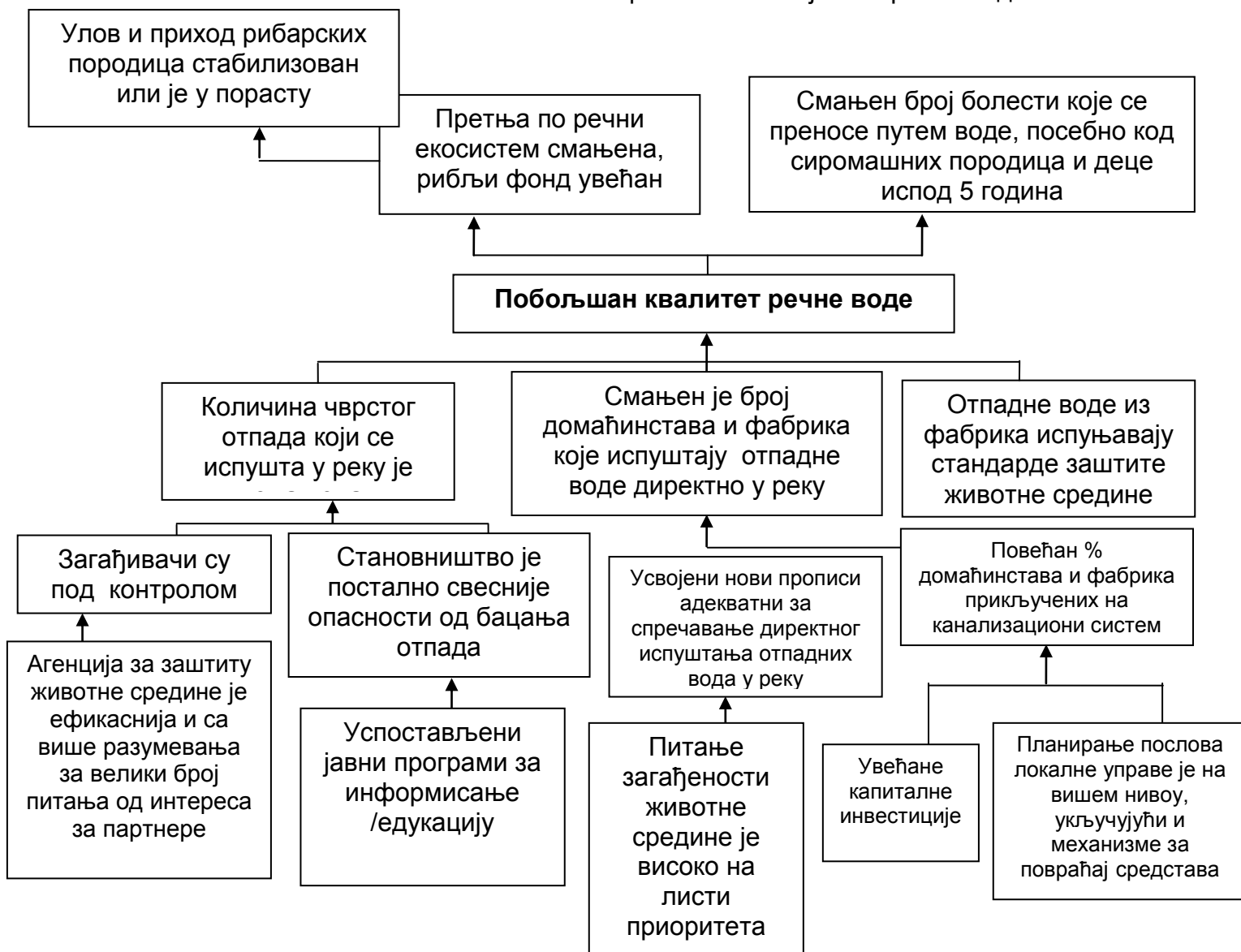
3.8 Анализа циљева

Анализа циљева је методолошки приступ који се користи за:

- ◆ Опис ситуације у будућности када је проблем превазиђен, са учешћем одговарајућих страна
- ◆ Потврду хијерархије циљева
- ◆ Илустровање односа средства-циљеви у дијаграму.

„Негативна ситуација“ из дијаграма проблема претвара се у решења изражена као „позитивна достигнућа“. На пример, „пољопривредна производња је ниска“ претвара се у „пољопривредна производња је повећана²“. Ова позитивна достигнућа су у ствари циљеви, и представљени су у дијаграму циљева да би показали однос између средстава и циљева. Овакав дијаграм даје јасан преглед жељене будуће ситуације. Често такав дијаграм показује циљеве који се не могу достићи предвиђеним пројектом, и они се морају решавати неким другим пројектима. Неки од циљева могу бити нереални, тако да је потребно наћи друга решења, или одустати од њиховог решавања.

Слика 4: ПРИМЕР СТАБЛА ЦИЉЕВА: Загађеност речне воде



3.9 Анализа стратегија

Завршни корак у фази анализирања обухвата одабир стратегије(а) која ће се користити да би се достигли жељени циљеви. Анализа стратегије обухвата одлуку о томе који ће циљеви бити укључени **У** пројекат, а који ће остати **ВАН** пројекта, и која ће бити сврха и општи циљ пројекта. Ова фаза захтева:

- ◆ Јасне критеријуме за избор стратегије
- ◆ Идентификовање различитих потенцијалних стратегија за постизање циљева
- ◆ Избор стратегије пројекта

У хијерархији циљева, различите групе циљева истог типа називају се стратегије. Једна или више њих биће изабране за будуће деловање. Најрелевантније и нај изводљивија стратегија бира се на основу бројних критеријума, на пример: приоритети заинтересованих страна (како мушкараца тако и жена), вероватност успеха, буџет, релевантност стратегије, потребно време, допринос смањењу неједнакости, обухватање неједнакости између родова, итд. У зависности од обима и количине уложеног рада, одабране групе могу оформити интервенцију величине пројекта, или програма који се састоји од неколико пројеката.

Слика 5: Пример одабира стратегије



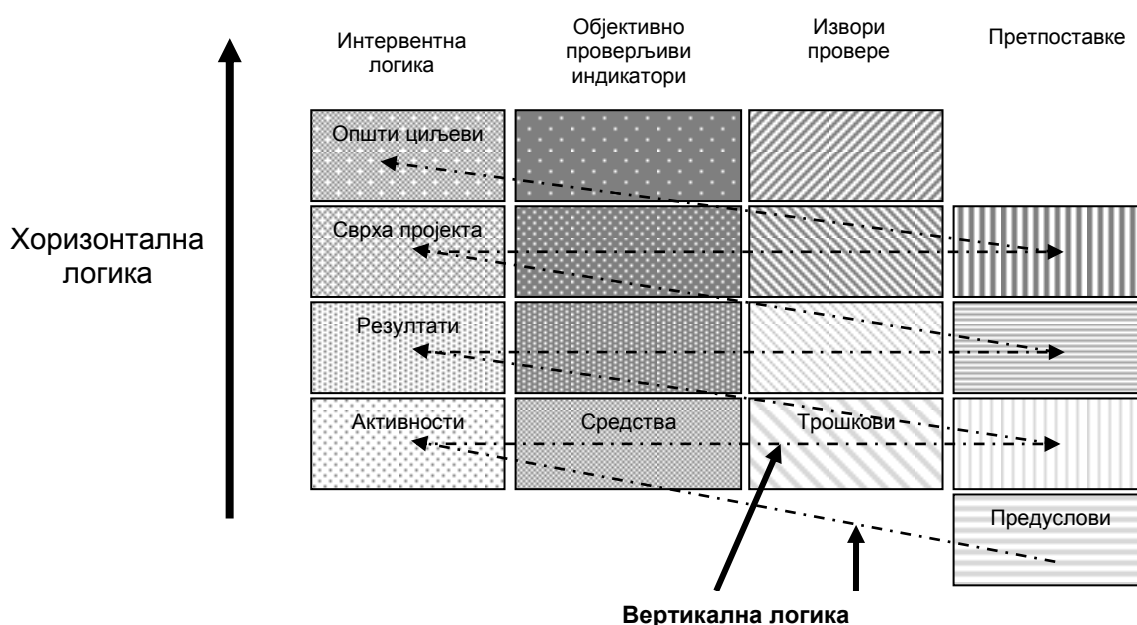
4. Фаза планирања

4.1 Попуњавање матрице Логичког оквира

Логички оквир је начин представљања суштине пројекта/програма у свеобухватном и разумљивом формату. Матрица има четири колоне и четири реда:

- ♦ *Вертикална логика* идентификује шта пројекат намерава да уради, разјашњава узрочне везе и утврђује важне претпоставке и неизвесности које су ван контроле менаџера пројекта.
- ♦ *Хоризонтална логика* односи се на мерење ефеката и искоришћењих ресурса пројекта путем спецификације кључних индикатора, као и извора где ће они бити проверени.

Слика 6: Вертикална и хоризонтална логика



4.2 Информације које садржи Матрица Логике Пројекта

Опис пројекта	Показатељи	Извори верификације	Претпоставке/ ризици
Општи циљ: Велики развојни утицај коме пројекат доприноси – на државном и секторском нивоу (обезбеђује везу са	Мере ниво до кога је постигнут општи циљ. Користи се током процеса евалуације. Углавном није пракса да пројекат сам	Извори информација и методе коришћене за прикупљање и	

контекстом политике и/или секторског програма)	прикупља ове информације	извештавање (укључујући и ко/кад/колико често)	
<p>Посебни циљ(еви) Сврха пројекта :</p> <p>Резултат развоја на крају пројекта – конкретније речено користи за циљну(е) групу(е)</p>	<p>Помаже у проналажењу одговора на питање „Како знамо да је сврха постигнута?“ Требало би да укључи и одговарајуће податке који се односе на квантитет, квалитет и утрошено време</p>	<p>Извори информација и методе коришћене за прикупљање и извештавање (укључујући и ко/кад/колико често)</p>	<p>Претпоставке (фактори ван контроле пројекта) које могу да утичу на везу општи циљ – посебан циљ</p>
<p>Резултати:</p> <p>Директни/конкретни резултати (роба и услуге) које даје пројекат и који су углавном под контролом пројекта</p>	<p>Помаже у проналажењу одговора на питање „Како знамо да су постигнути резултати?“ Требало би да укључи и одговарајуће податке који се односе на квантитет, квалитет и утрошено време</p>	<p>Извори информација и методе коришћене за прикупљање и извештавање (укључујући и ко/кад/колико често)</p>	<p>Претпоставке (фактори ван контроле пројекта) које могу да утичу на везу резултати – сврха пројекта</p>
<p>Активности:</p> <p>Задаци (програм рада) које треба извршити како би се постигли планирани резултати (није обавезан у оквиру саме матрице)</p>	<p>(у овом пољу се понекад наводе ресурси/средства)</p>	<p>(у овом пољу се понекад наводе трошкови/буџет)</p>	

4.3 Прва колона: Интервентна логика

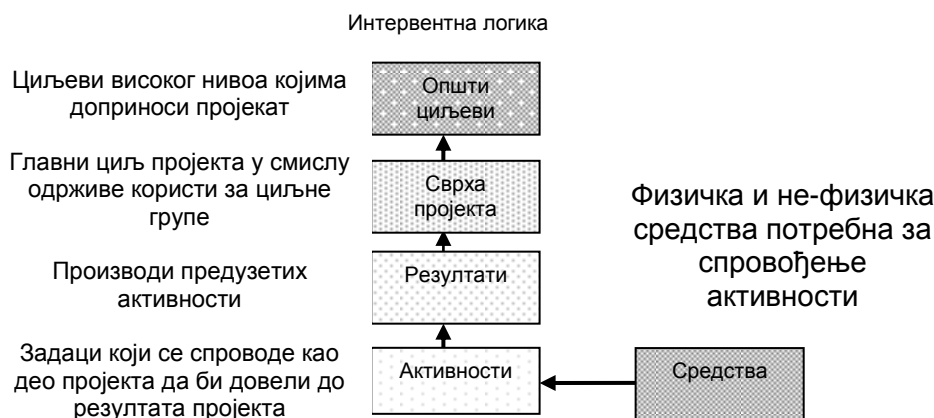
Прва колона Логичког оквира назива се «интервентна логика». Она поставља основну стратегију пројекта:

- ◆ Активности и средства која треба покренути (друга колона, четврти ред)
- ◆ Реализацијом ових Активности, достижу се Резултати
- ◆ Резултати заједно воде достизању Сврхе
- ◆ Сврха пројекта доприноси Општим циљевима.

Обично се Резултати, Сврха и Општи циљеви називају „циљеви”. Четири нивоа циљева дефинишу се на следећи начин:

1. *Општи циљеви* пројекта/програма објашњавају зашто је он важан за друштво, у смислу дугорочних користи за крајње кориснике и општих користи за остале групе. Они такође показују како се пројекат/програм уклапа у политику региона/сектора Владе/организације која је у питању и ЕУ, као и у циљеве свеобухватне политике сарадње ЕУ. Општи циљеви се неће достићи само пројектом (он ће само дати допринос достизању Општих циљева), већ ће бити потребан допринос и других програма и пројеката.
2. *Сврха пројекта* је циљ који треба достићи имплементацијом пројекта и који ће највероватније нацивети пројекат. Сврха треба да се односи на суштински проблем, и да буде дефинисана у смислу одрживих користи за циљну групу(е). Сврха такође треба да одражава подједнаке користи за жене и мушкарце унутар циљне групе. Треба да постоји само једна Сврха пројекта за сваки пројекат. Ако постоји више Сврха пројекта, то може довести до изузетно компликованог пројекта који може да проузрокује проблеме у упављању њиме. Вишеструка Сврха пројекта може такође да показује нејасне или сукобљене циљеве. Зато је кључан корак у дизајнирању пројекта разјашњавање и јасан договор о томе шта ће одредити успех пројекта.
3. *Резултати* су „производи” предузетих активности, чија комбинација достиже Сврху пројекта, тј. почетак коришћења одрживих користи пројекта од стране циљне групе.
4. *Активности*- акције (и средства) које треба предузети/обезбедити да би се дошло до резултата. Они сумирају оно што ће пројекат спроводити.

Слика 7: Ниво циљева



4.4 Друга колона: Објективно проверљиви индикатори

Они представљају оперативни опис:

- ◆ Општих циљева
- ◆ Сврхе пројекта
- ◆ Резултата

Физичка и не-физичка *Средства* потребна за спровођење планираних активности смештена су у „доњи” ред друге колоне, тј. не постоје индикатори за активности у матрици Логичког оквира. У овој кућици треба дати грубу процену

неопходних ресурса. Активности су повезане са различитим резултатима. Индикатори за активности обично се дефинишу током припреме распореда активности, где се активности детаљније описују.

4.5 Трећа колона: Извори провере

Извори провере показују где и у ком облику се могу добити информације о достизању Општих циљева, Сврхе пројекта и Резултата (који су описани објективно проверљивим индикаторима).

Трошкови и извори финансирања (ЕУ, Влада, итд.) смештени су у доњи ред треће колоне.

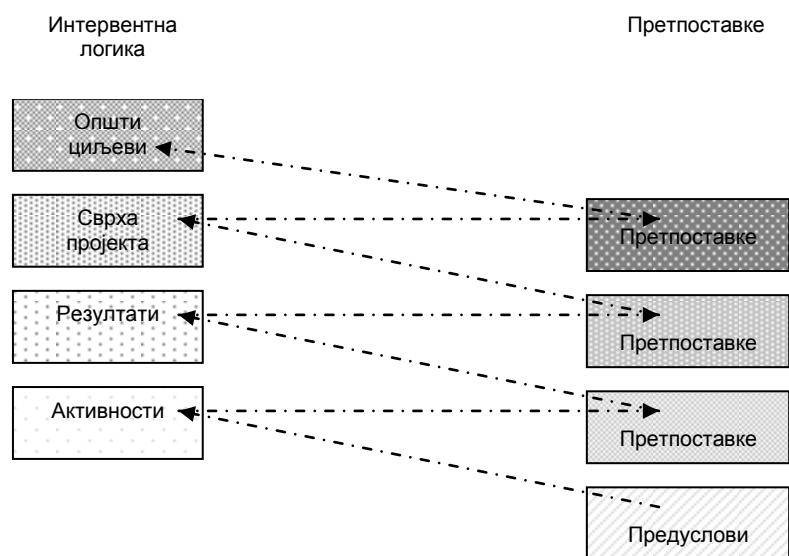
4.6 Четврта колона: Претпоставке

Током фазе Анализирања постаће јасније да сам пројекат не може да достигне све циљеве идентификоване у Дрвету циљева. Када се одабере стратегија, остају циљеви који нису укључени у интервентну логику као и остали *спољашњи фактори*. Они ће утицати на имплементацију пројекта и његову дугорочну одрживост али ће остати ван његове контроле. Ови се услови морају испунити ако се жели успех пројекта, и укључени су у Претпоставке у четвртој колони Логичког оквира. Тако су Претпоставке одговор на питање: „На које спољашње факторе пројекат не утиче али који могу да утичу на његову имплементацију и дугорочну одрживост?“

Вертикална логика у логичком оквиру, тј. однос између прве и четврте колоне функционише на следећи начин:

- ◆ Када се испуне предуслови, активности могу да почну
- ◆ Када се спроведу активности, и ако се претпоставке на овом нивоу покажу тачне, резултати ће бити постигнути
- ◆ Када се постигну резултати и претпоставке на овом нивоу, достићиће се сврха пројекта
- ◆ Када се достигне сврха пројекта и претпоставке на овом нивоу, пројекат ће дати допринос достизању општих циљева.

Слика 8: Вертикална логика



4.7 Како идентификовати интервентну логику?

Када се постигне договор међу заинтересованим странама о томе шта треба да буде Сврха пројекта, онда циљеви који су оквиру поља деловања пројекта могу да се пренесу из Дрвета циљева у матрицу Логичког оквира. Циљеви одабрани за укључење у пројекат уносе се у прву колону матрице Логичког оквира. Постоје четири нивоа циљева. Током ове фазе важно је да сви нивои циљева буду тачни.

4.7.1 Идентификација Сврхе

Одаберите из хијерархије циљева онај који описује одрживу корист за циљне групе, укључујући и мушкарце и жене. Често помаже ако почнете од дна дрвета. Како идете навише, могуће је идентификовати циљеве који описују одрживу корист.

4.7.2 Идентификација Општих циљева

Из Дрвета циљева одаберите један или више циљева са врха који описују дугорочну корист за друштво или неки сектор, којој ће пројекат допринети.

4.7.3 Идентификација Резултата

Из Дрвета циљева одаберите циљеве који- логиком „средства до циља“-достигу Сврху, и тако представљају резултате.

Додајте друге резултате који такође доводе до сврхе. Они се могу идентификовати ако се допунски анализирају могућности и ризици за ситуацију о којој се ради.

4.7.4 Идентификација Активности

1.1. Из дрвета циљева одаберите оне који –логиком „средства до циља“-производе резултате и преведите их у активности. Активности се формулишу са глаголом на почетку: „Организовати обуку“, „Координисати са главним заинтересованим странама“, итд.

1.2. Додајте друге активности идентификоване након допунске анализе могућности и ризика за дату ситуацију, на пример кроз додатне студије, дискусије са заинтересованим странама (на пример на радионици за планирање), узимање у обзир посебне интересе запостављених група.

2. Поново се анализирају узрочно-последични односи, и могу се убацити додатни резултати и активности

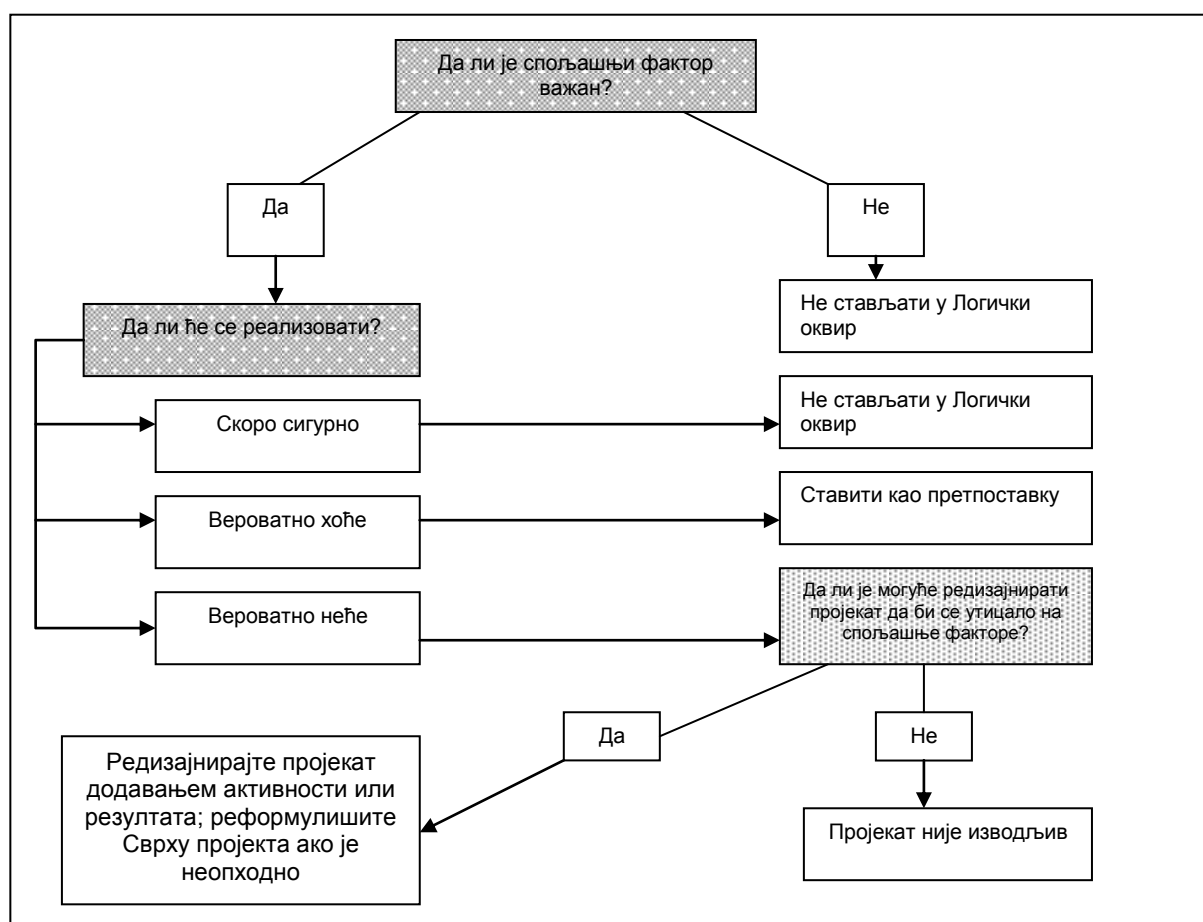
Напомена:

- ◆ У Логички оквир унесите само главне активности - повежите их са резултатима тако што ћете сваку активност обележити бројем (Активност 1.1 повезана је са Резултатом 1, Активност 4.3 са Резултатом 4). То помаже да се одржи узрочно последична веза.

4.8 Како идентификовати претпоставке?

Вероватноћу и значај да се спољашњи услови испуне треба процењивати као део процене степена ризика пројекта. Неки ће бити критични за успех пројекта, а други ће имати маргиналан значај. Користан начин за процену важности претпоставки је следећи график. Када се претпоставке идентификују, оне се формулишу у облику жељене ситуације. На тај начин оне се могу проверити и оценити. Тако су ови спољашњи фактори преведени на одговарајући ниво Логичког оквира.

Слика 9: Процена претпоставки



4.9 Фактори квалитета

За пројекат се може рећи да је одржив када наставља да даје корист циљним групама пројекта/програма дужи временски период након што је окончан главни део помоћи донатора. Раније се открило да пројекти не успевају да дају одрживу корист јер нису узели у обзир бројне кључне факторе успеха. Квалитет није проблем који треба разматрати тек пред крај пројекта, већ њега треба имати на уму од почетка фазе планирања.

4.9.1 Који су фактори квалитета?

Искуство је показало да дугорочна одрживост користи пројекта зависи од следећих фактора:

1. "Одговорност" од стране корисника - мера у којој су циљне групе и корисници пројекта/програма (мушкарци и жене) учествовали у његовом дизајнирању као и мера у којој су укључени тако да пројекат има њихову подршку и да може да буде одржив и након финансирања од стране ЕУ.
2. *Подршка политике* - квалитет одговарајуће политике сектора, и мера у којој је партнерска Влада показала подршку наставку услуга пројекта након завршетка подршке донатора.
3. *Одговарајућа технологија* - да ли технологија примењена у пројекту може да настави да функционише на дужи период (на пример доступност резервних делова, да ли су довољни прописи о безбедности, способности локалних становника за управљање и одржавање).
4. *Друштвено-културна питања* - како ће пројекат узети у обзир локалне друштвено-културне норме и ставове, и које су мере предузете да би се обезбедило свим корисницима да имају одговарајући приступ услугама и користима пројекта током и након његове имплементације.
5. *Једнакост родова* - како ће пројекат узети у обзир посебне потребе и интересе жена и мушкараца и довести до одрживог и једнаког приступа услугама и инфраструктури, и како ће допринети смањењу неједнакости родова на дужи период.
6. *Заштита животне средине* - мера у којој ће пројекат сачувати или оштетити животну средину и тако подржати или уништити дугорочне резултате и користи.
7. *Институционални и управљачки капацитет* - способност и посвећеност организација које спроводе пројекат/програм и њихова могућност пружања услуга након престанка подршке донатора.
8. *Економска и финансијска одрживост* - да ли трошкови плата и хонорара у пројекту надмашују његове трошкове, и да ли пројекат представља одрживо дугорочно улагање.

Суштина и релативна важност ових фактора зависиће од контекста и посебних одлика пројекта/програма. Разматрање ових питања може довести до промена у дизајну пројекта

4.9.2 Како планирати квалитет

Пошто је утврђена интервентна логика (у првој колони) као и претпоставке (у четвртој колони), припрема Логичког оквира наставља се прегледом (питањима) који се односи на квалитет пројекта/програма.

Табела 2: Квалитет пројекта/програма

1. „Власништво“ од стране корисника	Који докази постоје да све циљне групе, укључујући жене и мушкарце, подржавају пројекат? Колико активно јесу или ће бити укључени/консултовани током припреме и имплементације пројекта? Колико се они слажу са циљевима пројекта и колико су им посвећени?
2. <i>Подршка политике</i>	Да ли постоји свеобухватна, одговарајућа политика сектора коју је усвојила Влада? Да ли постоји доказ о довољној подршци одговарајућих надлежних органа да се спроведе неопходна подршка и расподела ресурса (људских, финансијских, материјалних) током имплементације?

3. <i>Одговарајућа технологија</i>	Да ли постоји довољно доказа да одабрана технологија може бити коришћена по прихватљивој цени у локалним условима и при способностима свих врста корисника током и након имплементације?
4. <i>Заштита животне средине</i>	Да ли су адекватно дефинисани сви ефекти штетни по животну средину који могу настати коришћењем инфраструктуре или услуга пројекта? Да ли су предузете мере да се ублаже сви штетни ефекти током и након пројекта?
5. <i>Друштвено-културна питања</i>	Да ли је пројекат узео у обзир локалне друштвено-културне норме и ставове? Да ли ће пројекат промовисати једнаку расподелу користи?
6. <i>Једнакост полова</i>	Да ли је предузето довољно мера да би се обезбедило да пројекат задовољи потребе и жена и мушкараца, да резултира једнаким приступом услугама и инфраструктури пројекта како жена тако и мушкараца и да ли доприноси смањењу неједнакости родова на дужи период?
7. <i>Институционални и управљачки капацитет</i>	Да ли постоји довољно доказа да ће организације које спроводе пројекат имати довољно капацитета и ресурса (људских и финансијских) да ефикасно управљају пројектом, и да наставе пружање услуга на дужи период? Ако недостаје капацитет, које су мере предузете за његову изградњу током имплементације пројекта?
8. <i>Економска и финансијска одрживост</i>	Да ли постоји довољно доказа да ће користи пројекта оправдати потребне трошкове, и да пројекат представља најбољи начин решавања потреба жена и мушкараца у циљној групи?

5. Попуњавање логичког оквира

Како идентификовати Објективно проверљиве индикаторе (ОВИ) и Изворе провере (СОВ)?

Објективно проверљиви индикатори описују циљеве пројекта у оперативно мерљивим терминима (квантитет, квалитет, циљне групе, време, место). Спецификација ових индикатора служи као провера изводљивости циљева и чини основу система за мониторинг пројекта. Индикатори треба да буду доследно мерљиви и по прихватљивој цени.

Извори провере су документа, извештаји, и други извори који пружају информације које омогућавају да се провере индикатори.

Добри индикатори треба да буду:

- ◆ Специфични: да мере оно што треба да мере
- ◆ Мерљиви
- ◆ Доступни по прихватљивој цени
- ◆ Релевантни у односу на одговарајуће циљеве
- ◆ Временски ограничени

Индикатори на нивоу резултата не треба да буду сажетак оног што је наведено у нивоу активности испод, већ треба да описују последице. Често је неопходно утврдити *неколико индикатора за један циљ*. Они ће заједно пружити поуздану информацију о томе да ли су циљеви достигнути. Истовремено, треба избегавати замку укључивања превише индикатора.

Индикатори треба већ да буду дефинисани током идентификације и формулације али обично их треба додатно *детаљније објаснити током имплементације*, када се дође до додатне информације и када постане очигледна потреба за мониторингом. Треба водити рачуна о томе да у пракси индикатори за Сврху пројекта- која је „центар гравитације“ пројекта- обухватају идеју о „одрживим користима за циљну групу“.

Циљ: побољшан приступ градским/регионалним пијацама

Одабери индикатор: Просечно време потребно до најближе пијаце

Дефиниши циљеве:

- ◆ Дефиниши квантитет: Просечно време се смањује за 25% у поређењу са годином х...
- ◆ Дефиниши квалитет: ...током кишне сезоне...
- ◆ Дефиниши циљну групу: ... за све путнике, мушкарце и жене, у приватним возилима...
- ◆ Дефиниши место: ...у региону Плавих планина...
- ◆ Одреди време: ...5 година након почетка пројекта

Када се формулишу индикатори, истовремено треба одредити изворе провере. Они треба да одреде:

- ◆ *Формат* у коме ће информација бити доступна (на пример, извештаји, рачуноводствени извештаји са пројекта, записи са пројекта, званична статистика, итд.)
- ◆ *Ко* треба да пружи информацију
- ◆ *Колико редовно* информација треба да буде доступна (на пример, месечно, тромесечно, годишње, итд.)

Изворе изван пројекта треба оценити у смислу доступности, поузданости и релевантности. Рад и трошкове прикупљања информација које треба да пружи сам пројекат треба такође предвидети и за њих обезбедити средства. Често постоји директна веза између сложености извора провере (тј. могућности за прикупљање и обраду података) и њихових трошкова. Ако се испостави да је неки индикатор сувише скупо или компликовано проверити, треба га заменити једноставнијим, јефтинијим, и индиректнијим индикатором: на пример, уместо да спроводите детаљно истраживање о приходима у сеоским домаћинствима и променама у њиховој потрошњи, можете пратити на пример продају ветеринарског материјала и лекова или алатки и осталих производа за домаћинство, као што су пећи које штеде енергију, одећа, итд.

5.1 Како идентификовати Средства и Трошкове?

Поља „Средства“ и „Трошкови“ замењују Објективно проверљиве индикаторе и изворе провере на нивоу Активности. Тако се ОВИ и СОВ не описују детаљно за Активности у Логичком оквиру, већ се могу детаљније опистити касније када се припрема Распоред активности.

Средства су физички и не-физички ресурси који су неопходни за спровођење планираних активности и управљање пројектом. Може се уочити разлика између:

- ◆ Људских ресурса и
- ◆ Материјалних ресурса

Трошкови представљају превођење свих идентификованих ресурса (средстава) у финансијске термине. Они треба да буду представљени у стандардизованом формату, који ће јасно показивати допринос ЕУ, Владе и других страна као што су циљне групе или корисници. Зато треба довољно разрадити Активности да би било могуће добро проценити физичка и не-физичка средства. Оне ће обухватити средства и трошкове потребне за активности подршке у управљању пројектом. Посебно треба обратити пажњу на трошкове прикупљања података о Објективно проверљивим индикаторима. Ова процена треба да буде готова на крају фазе формулације.

5.2 Завршна провера квалитета Логичког оквира

Када су утврђена средства и трошкови, матрица Логичког оквира је готова. Треба извршити завршну проверу следећих ставки:

- ◆ Да ли је вертикална логика потпуна и тачна
- ◆ Да ли су индикатори и извори провере доступни и поуздани
- ◆ Да ли су предуслови реални
- ◆ Да ли су претпоставке реалне и потпуне
- ◆ Да ли су ризици прихватљиви
- ◆ Да ли је вероватноћа успеха пројекта реално велика
- ◆ Да ли су питања квалитета узета у обзир, и да ли су преведена у активности, резултате и претпоставке тамо где је то потребно
- ◆ Да ли користи оправдавају трошкове
- ◆ Да ли су потребне додатне студије.

Ову проверу треба спровести прво на крају радионице за планирање током фазе формулације, али могу је спровести и независно особе које нису правиле Логички оквир, посебно оне из ЕУ или Владе земље партнера

5.3 Пример матрице логике пројекта³

ОПШТИ ЦИЉ 1. Високи ниво услуга путницима у аутобусу	ИНДИКАТОРИ 90% полазака са кашњењем мањим од 5 минута Учешће компаније на тржишту повећано	ПРЕТПОСТАВКЕ Путници и даље користе компанијске аутобусе
ПОСЕБНИ ЦИЉ Смањена учесталост аутобуских саобраћајних незгода	ИНДИКАТОРИ Мање од X саобраћајних незгода годишње, након 12 месеци Мање од Y озбиљних повреда после 12 месеци	ПРЕТПОСТАВКЕ Побољшани услови на путевима

³ *Извор: "Пристап путем логичког оквира (ЛФА)", Приручник за планирање усмерено на циљеве 4. издање, НОРАД Норвешка агенција за развој и сарадњу, Децембар 2003. Превод Грађанске иницијативе, Тим Три*

<p>КОНКРЕТНИ РЕЗУЛТАТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обучени возачи 2. X број нових аутобуса у саобраћају 3. Опремљена радионица за одржавање 4. Установљено рутинско одржавање 	<p>ИНДИКАТОРИ</p> <p>Од постојећих 120 возача барем 60% је обучено у првој години, а 40% у другој години; сви возачи који су прошли обуку забележили су квалитативни напредак у возачким способностима, стилу и придржавању правилима саобраћаја</p> <p>Индикатор 2</p> <p>Притужбе против обучених возача аутобуса што се тиче возачких способности, стила и поштовања саобраћајних правила су мање од 20% од садашњег нивоа (30 притужби на дан) средином године 2.</p>	<p>ПРЕТПОСТАВКЕ</p> <p>Обучени возачи остају у тој аутобуској компанији</p>
<p>АКТИВОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Предузети програме обуке 2.1. Набавити аутобусе 3.1. Набавити алат и резервне делове 4.1. Развити рутинско одржавање 	<p>5. ИНПУТИ - УЛАЗИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аутобуски инструктор X месеци 2. Материјална средства за аутобусе 3. Материјална средства за алат и резервне делове 4. Инструктор за одржавање Y месеци 	<p>ПРЕТПОСТАВКЕ</p> <p>Алат и резервни делови се набављају на време</p>

5.4 Коришћење логичког оквира за дизајнирање распореда активности и ресурса

Логички оквир неког пројекта описује, често веома уопштено, које активности треба предузети. Након што се попуни матрица Логичког оквира, обично током фазе формулације, може се прећи на даље планирање да би се плану додали опративни детаљи.

Распоред активности је метод представљања активности пројекта који идентификује њихов логични редослед као и везе које међу њима постоје, и пружа основу за расподелу одговорности за реализацију сваке од активности. Са припремљеним распоредом активности могу почети даље спецификације средстава и трошкова. И распоред активности и ресурса морају бити дати у нацрту током студије о изводљивости. Детаљне информације о последицама трошкова пројекта могу водити реформулисању обима и амбиција пројекта.

Свеобухватни распоред активности (који се понекад назива и „распоред имплементације“) је детаљна активност која се ажурира а распоред ресурса треба припремити током првих месеци имплементације пројекта (почетна фаза).

5.4.1 Припремање распореда ресурса

Процена трошкова мора бити заснована на пажљивом и темељном планирању буџета. Она ће имати значајан утицај на инвестициону одлуку о оцени пројекта и касније на несметану имплементацију пројекта. Списак активности треба ископирати у формат активности и трошкова. Свака активност се затим треба искористити као провера да би свака активност имала обезбеђена неопходна средства за њено извођење. Ова провера може бити веома детаљна.

Затим се морају детаљно описати средства потребна за извођење активности. Вероватно ће бити неопходно сумирати информације о трошковима. Трошкови пројекта треба да дозвољавају распоред трошкова на различите изворе финансирања тако да свака страна има јасан преглед свог доприноса.

Када се израчунају *Укупни трошкови*, мора се имати на уму да ће институција која спроводи пројекат морати да сноси све рекурентне трошкове а који се односе на пружање услуга након завршетка пројекта. *Рекурентни трошкови* могу се покрити (делимично или у потпуности) кроз повећан приход настао од активности пројекта. Било да ли је ово случај или не, важно је да се утицаји ових трошкова јасно назначе тако да се може одредити њихов утицај на буџет институције која спроводи пројекат.

Слика 10: *Распореди активности и ресурса*

Пројекат: Израда брошуре „Управљање пројектима“												
Задатак - активност	Време (у недељама)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Планирање, договори	■	■										
Истраживање, при-купљање материјала		■	■	◆								
Писање				■	■	■	■					
Дизајн							■					
Издавање								◆	■	■	■	
Праћење продаје и реализације											◆	■

Пример 2 ПЛАН АКТИВНОСТИ

1. година													
	1. Семестар						2. Семестар						
Активност	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Имплементациони орган
Пример	Пример												Пример
Припремна активност 1 (назив)													Локални партнер 1
Извршна активност 1(назив)													Локални партнер 1
Припремна активност 2 (назив)													Локални партнер 2
Итд.													

Пример 3: КОМБИНАЦИЈА РАДНОГ ПЛАНА И ПЛАНА РЕСУРСА

ЦИЉ	РЕЗУЛТАТИ	АКТИВНОСТИ	ПОЧЕТАК	ТРАЈАЊЕ	ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ	Трошак (еуро)
ЦИЉ 1. Формирање тренинг центра	1.1 Обучени тренери	1.1.1 Припрема огласа како би се пријавили заинтересован и за тренинг	Мај 2004	3 дана	Запослени ће да ради на припреми огласа	Доплата за преко-времени рад
					Објава огласа	600 еуро/огласу
		1.1.2 Организација интервјуа	Мај 2004	3 дана	Сала 3 члана комисије	0 е 3 x 50 е
		1.1.3 Одабир тренера	Мај 2004	1 дан	3 члана комисије	Наплаћује се код организације
		1.1.4 Тренинг тренера у земљи и иностранству	Мај – Нов. 2004	6 месеци	Дефинисати	Дефинисати

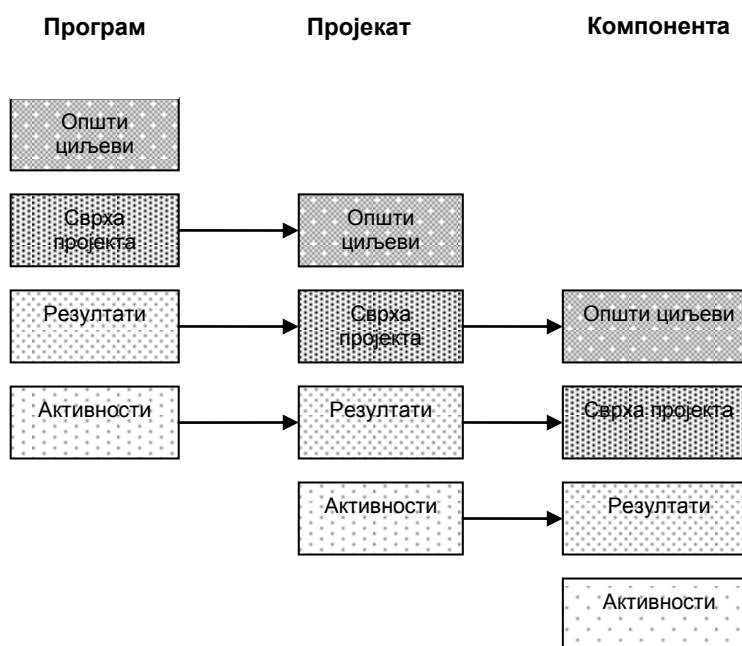
	1.2 Инсталиран а опрема					
ЦИЉ 2. ИТД						

5.5 Коришћење логичког оквира за планирање сложених интервенција: повезани логички оквири

Сложене интервенције које се састоје од бројних компоненти или пројеката обично се називају „Програмима“. То могу бити програми намењени секторима, државама или регионима са бројним секторима. Принципи приступа Логичког оквира подједнако важе и за ову врсту интервенција, тј. да би се добро планирале мора се проћи кроз фазе Анализе и Планирања.

У принципу, сваки Логички оквир може да се разложи на под-логичке оквире. Сваки од њих описује компоненте „главног“ Логичког оквира са много више детаља.

Слика 11: Нивои интервенције: Од програма до компоненте



Систем дељења „главног“ Логичког оквира је користан јер показује кохерентност компоненти у програму или пројекту и зато што сваку компоненту приказује детаљно.

Међутим, када се припремају повезани Логички оквири, треба обратити пажњу на то шта тачно мислимо под терминима „Сврха“ или „Резултат“ и ко су циљне групе или корисници.

Табела 3: *Нивои интервенције: Од програма до компоненте*

ВЕЗАНИ ЦИЉЕВИ

ПОЛИТИКА - ПРОГРАМ – ПРОЈЕКАТ

<p>Политика (нпр. Националног пољопривредно - истраживачког савета)</p>	<p>Програм (нпр. Истраживачких станица)</p>	<p>Пројекат (нпр. истраживачких тимова)</p>
<p>Општи циљ: допринети унапређењу живота фармерских породица у брдовитим крајевима</p>		
<p>Сврха: увећати пољопривредну производњу, продуктивност и приходе фармерских домаћинстава</p>	<p>Општи циљ: допринети унапређењу пољопривредне производње, продуктивности и прихода фармерских домаћинстава</p>	
<p>Резултат: учесталије коришћење савремене пољопривредне технологије од стране циљне групе фармера</p>	<p>Сврха: учесталије коришћење савремене пољопривредне технологије од стране фармера из планинских крајева</p>	<p>Општи циљ: допринети учесталијем коришћењу препоручене савремене технологије</p>
	<p>Резултат: Препоруке за циљну групу фармера израђене/достављене</p>	<p>Сврха: израђене препоруке за савременије технологије одговарајуће за циљну групу</p>
		<p>Резултати (нпр.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Технологија идентификована на основу приоритета дефинисаних од стране фармера 2. Технологија прилагођена и примењена 3. Технологија проверена на пољима фармера

Оно што следи, дефинише различите нивое циљева у програму за сектор на државном нивоу:

- ◆ Светских размера, над-регионални, националне користи изван обима програма на нивоу *општих циљева*, који се односе на свеобухватну политику ЕУ
- ◆ Одрживе користи за све циљне групе и кориснике на националном и нивоу сектора, укључујући подједнаке користи за жене и мушкарце, на нивоу *сврхе*
- ◆ Одрживе користи за сегменте циљних група на националном и регионалном нивоу сектора, на нивоу *резултата*
- ◆ Одрживе користи за све циљне групе на националном и општем нивоу сектора, на нивоу *општих циљева*, које се односе, где је то могуће, на свеобухватне циљеве ЕУ, укључујући једнакост полова
- ◆ Одрживе користи за сегменте циљних група на националном и регионалном нивоу сектора, укључујући подједнаке користи за жене и мушкарце, на нивоу *сврхе*
- ◆ Резултате предузетих активности на националном и регионалном нивоу сектора, на нивоу *резултата*.

Ово опет показује да је Логички оквир корисна алатка како за планирање тако и за управљање пројектом, од великих програма намењених за секторе до малих интервенција, по условом да се не користи само као шема. Као *динамичка алатка*, Логички оквир треба преиспитивати и поново оцењивати како се сам пројекат одвија и околности мењају.

6. Попуњавање пријавног формулара

[Application Form: Bulgaria-Serbia IPA Cross Border Programme Call No: 2007CB16IPO006-2009-1]

Оригинални Пријавни формулар (AF)⁴ је у стандардном Excel формату на енглеском језику са уграђеним макроима (Macros) и може се користити само уколико је омогућено њихово коришћење. Пријавни формулар се састоји низа листова (Sheet) у Excel формату:







1. Насловна страна;
2. Аутоматска листа за проверу. Користи се за правилно попуњавање формулара и за аутоматско додавање нових страна уколико је више од 2 партнера на пројекту;
3. Партнери на пројекту листови за уношење података о партнерима (Део 1);
4. Идентификација пројекта (Део 2);
5. Буџет (Део 3) – аутоматски пренос информација! Није могуће додати редове!
6. Изјаве о партнерству и о ко-финансирању.

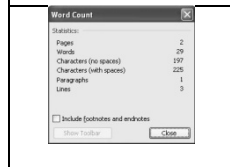
Пријавни формулар који је пред Вама је преведен са енглеског на српски/бугарски језик и разликује се од оригиналног јер испод одређених

⁴ Званична и једини валидна верзија Пријавног формулара је на енглеском у стандардном Excel формат. Пријавни формулар се налази у пријавном пакету и доступан је на Интернет страницама: програма (www.ipacbc-bgrs.eu); Управног органа (www.bgregio.eu); Националног органа (www.evropa.gov.rs); Заједничког техничког секретаријата (www.ipacbc-bgrs.eu) и бугарског Министарства финансија: (www.eufunds.bg)

поглавља дата су објашњења, корисни савети и упозорења како би се полазницима курса олакшало његово попуњавање.

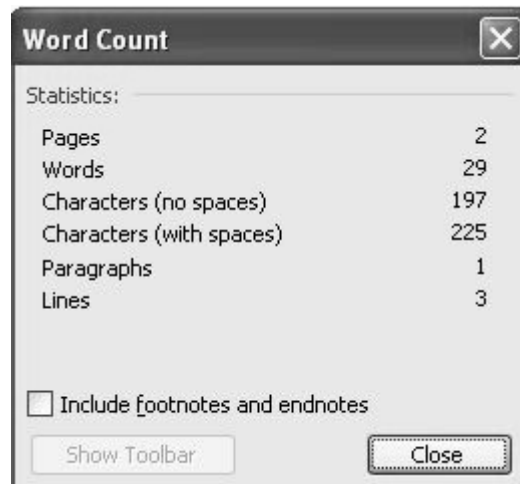
6.1 Значење појединих знакова и симбола

	<p>Симбол означава да овај део Пријавног формулара попуњава Заједнички технички секретаријат (<i>Joint Technical Secretariat</i>).</p>
	<p>Симбол показује да у оригиналном Пријавном формулару постоји падајући мени са више понуђених опција. Апликант може и мора да изабере само једну од понуђених опција.</p>
	<p>Симбол показује да се у оригиналном Пријавном формулару аутоматски преносе информације и да ту није могуће уписивање или додавање нових информација</p>
 <p>Корисни савет</p>	<p>Симбол означава корисне савете тренера који олакшавају успешно попуњавање пријавног формулара</p>
 <p>Упозорење</p>	<p>Симбол упозорава на ограничења пријавног формулара, самог јавног позива и указује на могуће грешке</p>
 <p>Корисни алат</p>	<p>Симбол означава технички савет и сет алата који се могу применити за успешно попуњавање пријавног формулара</p>
 <p>Запамти</p>	<p>Симбол означава потребу да се одрешене дефиниције или технички савети запамте.</p>
	<p>Симбол означава потребу да се одређене информације прикупе са интернета</p>



Симбол показује алат који се може употребити како би се одредио тачна број карактера.

Оригинални Пријавни формулар који је у Excel формату има у појединим ћелијама горњи лимит броја унетих карактера. Како би се наведена ограничења поштовала полазници могу користити функцију бројача карактера (Word Count).



JTS	JTS	JTS
Signature (<i>Chairperson</i>)	Signature (<i>Secretary</i>)	Project number

(filled in by the Joint Technical Secretariat)



Managing Authority
Programming of Regional Development Directorate General
Ministry of Regional Development and Public Works
of the Republic of Bulgaria

Bulgaria-Serbia IPA Cross Border Programme

Call No: 2007CB16IPO006-2009-1









Application Form

Version: 3/26/2010 19:40

Project Acronym/ Акроним Проекта	
Lead Partner – institution/ Водећи Партнер - институција	
Responsible person – name, signature, stamp/ Одговорно лице - име и презиме, потпис, печат	

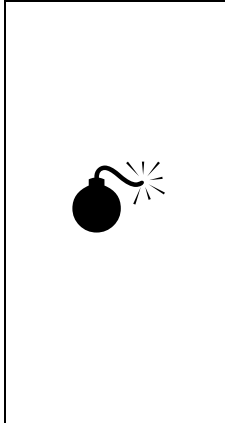


6.2 Насловна страница Пријавног формулара:

 Корисни савет	Регистрација пројекта: Регистрацију пројекта попуњава Заједнички технички секретаријат. Број пројекта: Испуњује га Председник Радне групе за оцену када буде отворена седница.	
 Упозорење	Version: 3/26/2010 19:40 Пријавни формулар у Excel формату аутоматски генерише датум и време попуњавања. Време и датум попуњавања се појављује на првој страни и на свим странама у левом доњем углу. Забрањена је било каква активност на промени стандардне форме пријавног формулара који је у Excel формату. Ово је разлог за аутоматско одбацавање пројектног предлога.	
	Project Acronym/ Акроним Пројекта	Пројектни Акроним представља скраћени назив пројекта. Обично су почетна слова пуног назива пројекта. Креира се када се одреди назив пројекта. Акроним пројекта се уписује овде и на осталим деловима АФ аутоматски се преноси.  За креирање Акронима може се употребити Акроним Генератор http://acronymcreator.net/  Акроним се уписује и у самом називу фајла AF_BG-RS_(project acronym).xls
	Lead Partner – institution/ Водећи Партнер - институција	Овде се уписује назив Водећег партнера.
	Responsible person – name, signature, stamp/ Одговорно лице - име и презиме, потпис, печат	Овде се уписује назив Одговорног лица - име и презиме, и ставља потпис, печат  Без потписа и печата пријава се аутоматски одбацује.
	Сваки Образац за пријављивање, односно Пријавни формулар (у даљем тексту АФ) мора да се укоричи (заједно са прилозима) на такав начин да се не могу извучити странице из целог комплета. Насловна страница обрасца за пријављивање мора да се види, с тим да су на њој исписани <Назив пројекта>, <Назив Водећег партнера>, <Потпис и печат Водећег партнера>. Комплетна електронска верзија Обрасца за пријављивање и његови анекси морају да се приложе на CD или DVD (Све исправе, издате од стране трећих страна морају да се скенирају). АФ мора бити у excel формату док остали анекси (резиме пројекта, аутобиографије....) могу бити у облику word или pdf формату. Додатни анекси и пратећа документација требају бити скенирани у облику pdf или jpg датотека. Графички цртежи везани за инвестиционе активности прилажу се у pdf и/или у autocad формату	
		



6.3 Листа за проверу - Check List



Аутоматска листа за проверу. Она проверава правилно попуњавање формулара и користи се за аутоматско додавање нових страна уколико је више од 2 партнера на пројекту. Наслови свих делова АФ смештени су у листи за проверу. Ако неки део формулара није попуњен овде се појављују следећа обавештења.

- 1. Насловна страна није правилно попуњена/ Cover page not properly filled**
- 2. Недостају подаци/ Missing information**

Ако аутоматска листа за проверу покаже да формулар није правилно попуњен оцењивачи одбацују пројектни предлог.

Cover page

Project Acronym

Lead Partner – institution/country

Responsible person – name, signature, stamp

Cover page not properly filled

Missing information

Missing information

Missing information

Lead Partner information

1. Identity

1.1. Detailed information

1.2. Partner profile

1.3. Partner experience

2. Financial Data

2.1. Detailed information

2.1. Detailed information

Information not properly filled

Missing information

Missing information

Missing information

Information not properly filled

Missing information

Missing information

Missing information

Project Partner № 2

1. Identity

1.1. Detailed information

1.2. Partner profile

Information not properly filled

Missing information

Missing information

1.3. Partner experience

Missing information

2. Financial Data

Information not properly filled

2.1. Detailed information

Missing information

2.1. Detailed information

Missing information

Овде означавате са "X", ново додатог партнера на пројету. Пријавни формулар дозвољава до 10 партнера на пројету

Project Partner № 3

Mark with "X" if there will be another partner in your project

Project Partner № 4

Mark with "X" if there will be another partner in your project

Project Partner № 5

Mark with "X" if there will be another partner in your project

Project Partner № 6

Mark with "X" if there will be another partner in your project

Project Partner № 7

Mark with "X" if there will be another partner in your project

Project Partner № 8

Mark with "X" if there will be another partner in your project

Project Partner № 9

Mark with "X" if there will be another partner in your project

Project Partner № 10

Mark with "X" if there will be another partner in your project

6.4 Опис пројектног предлога

Project Identification

1. Project Identity

Information not properly filled

1.1. Project Title

Missing information

1.2. Cross-border character of the project

Missing information

1.3 Cross-border impact of the project

Missing information

2. Financial information		Information not properly filled
2.1. Sources of financing		Missing information
2.2. Breakdown of expenditures per year		Missing information
3. Project description		
3.1. Consistency with programme strategy		Missing information
3.2. Project objectives		Missing information
3.3. Background and demand for the project		Missing information
3.4. Description of the target groups		Missing information
3.5. Project activities:		Missing information
3.6. Duration and action plan:		Missing information
4. Project Monitoring Indicators		Missing information
4.1. Expected outputs		Missing information
4.2. Expected results		Missing information
4.3. Multiplier effect		Missing information
4.4. Sustainability		Missing information
5. Project coherence with:		Missing information
5.1. Other programmes/strategies		Missing information
5.2. Other projects		Missing information
5.3. Horizontal themes		Missing information
6. Management of the project		Missing information
6.1. General coordination and management		Missing information
6.2. Team proposed for project implementation		Missing information
7. Information and publicity		Missing information

6.5 Пројектне буџет табеле

TABLE 1 - TOTAL BUDGET PER PROJECT PARTNERS

	Missing information
--	---------------------

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP1/LP

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP2

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP3

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP4

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP5

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP6

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP7

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP8

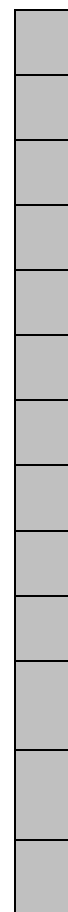
TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP9

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN PP10

TABLE 3 - SUMMARY BREAKDOWN OF BUDGET LINES PER YEARS

TABLE 4 - SUMMARY BREAKDOWN OF BUDGET LINES PER PROJECT PARTNERS

TABLE 5 - PROJECT SOURCES / PARTNERS' CONTRIBUTION



Missing information

Missing information

Missing information

Missing information

Missing information

Missing or wrong information

6.6 ПФ део 1 Информације о партнерима



Draft Application Form
IPA CROSS-BORDER COOPERATION PROGRAMME
PART I



АФ ДЕО 1 ИНФОРМАЦИЈЕ О ПАРТНЕРИМА

Попуњавају се подаци за сваког партнера на пројекту почевши од број 1 за Водећег партнера


PROJECT PARTNER №1

Budget table for Partner No 1

1. Identity/ Идентитет

1.1. Detailed information/ Детаљни подаци

Organization (in English): Назив организације на Енглеском	
Organization (in native language) Организација назив на оригиналном језику	


Legal Status: Правни статус	PM
Country: Држава	
District/NUTS III Округ/Област	PM
Town/city: Град/Место	
Address: Адреса	
Postal Code: Поштански број	
Legal representative (Name): Овлашћени представник име	
Legal representative (Position): Овлашћени представник функција	
Telephone: Телефон	
Fax: Фац	
E-mail: Е-маил	
Website: Вебсајт	



Имена свих партнерских организација морају да се наведу како на оригиналном језику, тако и на енглеском језику. "Правни статус" мора да се испуни са типом организације (из јавног сектора - јавни орган или јавноправни орган, а из приватног сектора – непрофитна организација).

Ако сва поља нису исправно попуњена појавиће се обавештење на енглеском:" Not all fields are filled. Please revise the input information and fill up all required fields" Нису сва поља попуњена. Прегледајте информације о уносу и попуните сва обавезна поља.

1.2. Partner profile/Профил партнера

<p>Past experience (over the past 3 years) in territorial co-operation actions? (max 2500 chars)</p>	<p>Наведите досадашња искуства (последње 3 године) у активностима (пројектима) прекограничне сарадње максимум 2500 карактера.</p>
<p>What is the specific role of the partner in the implementation and management of this project? (max 500 chars)</p>	<p>Наведите специфичну улогу сваког партнера у извршењу и управљању овог пројекта. Уколико Водећи партнер учествује као партнер у другим пројектним пројектима ту наводи Акроним тог пројекта</p>
	<p>Овај део Пројектне пријаве се засебно оцењује. Овде организација треба поред пројекта прекограничне сарадње да наведе и друге пројекте који су повезани са пројектним предлогом и да додатно оцењивачу покаже своје активности у периоду од 3 године. Водите рачуна о броју карактера ако претерате текст ће бити црвено обојен и следи порука о неправилно попуњеном АФ.</p>

1.3. Partner experience /Искуство партнера

Have you ever received financing from European funds? / Да ли сте икада добили финансирање из европских фондова?

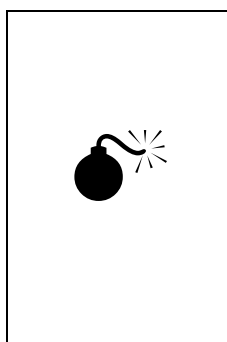
PM

Овде одговарате на предходно постављено питање са ДА (Yes) или НЕ (No).

If Yes, please fill up at least 1 project in the table below./ Ако јесте, молимо Вас да попуните најмање 1 пројекат у табели испод.

Наведите већ финансиране и остварене пројекте (највише 10 (десет) за сваког пројектног партнера).

<p>Country of intervention Земља интервенције</p>	<p>EU initiative/programme /project-EU програм-иницијатива, пројект</p>	<p>Amount (EUR) Износ (ЕУР)</p>	<p>Year obtained Година добијања</p>



Овај део АФ је ограничавајући са бројем карактера. Зато је препорука навести скраћенице и обавезно унети Број Уговора о донацији.

Институција која је била партнер на неком европском пројекту такође уноси податке о том пројекту.

Важно: овде се говори само о пројектима које је финансирала ЕУ о осталим пројектима можете говорити у одељку: 1.2. Partner profile/Профил партнера

Please fill in the table below brief description for the successfully implemented project(s) - (choose from the above table the most relevant projects, maximum three projects for each project partner):

Молимо Вас да попуните табелу испод са кратким описом успешно реализованих пројеката (а) - (избор табели најважније пројекте, највише три пројекта за сваки пројекат партнера):



Овде Апликанти морају да наведу детаљну информацију о успешно оствареним пројектима (највише 3 (три) пројекта за партнерске пројекте који су наведени у 1.3. одељку Partner experience /Искуство партнера).

Initiative/Programme Иницијатива/Програм	AP		
Project title			
Short description (max. 500 characters) Кратак опис максимум 500 карактера. Довољно је навести циљеве и резултате пројекта			
Total value in Euro Укупан износ у ЕУР		Grant amount Вредност Гранта	
Organization's role in the project (main applicant, partner etc.) Организациона улога у пројекту (главни подносилац пријаве, партнера и сл)		Period of implementation (months) Период имплементације у месецима	




Изаберите оне пројекте који су слични са вашим предлогом пројекта и који су приближног или већег износа од вашег предлога пројекта. Приликом попуњавања овог дела остављајте утисак на оцењиваче о својим капацитетима за управљање пројектима.

2. Financial *information* / Финансијски подаци

2.1. Detailed *information* / Детаљни подаци

National registration code: Матични број			
VAT applicable ПДВ			Одговара се са ДА (Yes) или НЕ (No) да ли је Апликант у систему ПДВ
VAT registration code: Број регистрације за ПДВ/ БУЛСТАТ			

VAT recoverable: ПДВ		Одговара се са ДА (Yes) или НЕ (No) ако Апликант није у систему ПДВ
IBAN: IBAN – код девизног рачуна		
BIC: Број девизног рачуна		
Bank name: Назив Банке		
Bank address: Адреса Банке		

	<p>Ако сва поља нису исправно попуњена појавиће се обавештење на екрану:" Not all fields are filled. Please revise the input information and fill up all required fields" Нису сва поља попуњена. Прегледајте информације о уносу и попуните сва обавезна поља. Водите рачуна да подаци морају бити истоветни са подацима који се налазе у документацији коју прилажете а то су следећа документа</p> <ul style="list-style-type: none"> – В1. Доказ о правном статусу (у оригиналу или оверена копија издат не раније од 6 месеци пре датума обрасца за пријављивање) За општине извод из статистике и Закон о територијалној организацији. За остале институције решење из Агенције за привредне регистре. За НВО решење о оснивању. – В3. Копија БУЛСТАТ регистрације или ПДВ регистрације партнера <p>У случају да апликант нема отворен девизни рачун у току трајања јавног позива мора да започне процедуру отварања. За ову сврху користи се FIF образац који се налази у прилогу. Када су упитању институције из Србије које имају рачуне код трезора девизни рачун отварају код Народне Банке Србије. Процедура није компликована и траје неколико дана. Остале организације које имају текуће рачуне код пословних банака оне тамо отварају девизни рачун.</p>
---	--

2.2. Financial status, capacity and equipment/ Финансијски статус, капацитет и опрема

Please provide the following information on the basis of the Profit and loss account and Balance sheet of your organization and any information related to the staff and technical capacity./ Молимо Вас да обезбедите следеће информације на основу биланс успеха и биланс стања своје организације и све информације у вези са кадровским и техничким капацитетима. Уписујете податке за последње три године.

Year Година	Turnover or equivalent (in EUR) годишњи промет	Number of full-time staff Број запослених пуно рано време	Number of part-time staff Број запослених на непуно радно време	Number of offices and description of equipment (if applicable) број канцеларија и опреме



Ако сва поља нису исправно попуњена појавиће се обавештење на енглеском: " Not all fields are filled. Нису сва поља попуњена. Прегледајте информације о уносу и попуните сва обавезна поља. Водите рачуна да подаци морају бити истоветни са подацима који се налазе у документацији коју прилажете а то су следећа документа.

- В2. Копија књиговодствених докумената партнера - Годишњи биланс стања и Биланс успеха за последње две године 2008. и 2009. /ако су завршени.
- Препорука: направите писмо објашњења којим објашњавате Ваш промет у билансима наводећи страну и сл.

Draft Application Form
IPA CROSS-BORDER COOPERATION PROGRAMME
PART I



ПОПУЊАВАЈУ СЕ ПОДАЦИ ЗА ОСТАЛЕ ПАРТНЕРЕ НА ПРОЈЕКТУ

PROJECT PARTNER №2

Budget table for Partner No 2



Draft Application Form
IPA CROSS-BORDER COOPERATION PROGRAMME
PART II



6.7 ПФ део 2 Идентификација пројекта

PROJECT IDENTIFICATION/ИДЕНТИФАКЦИЈА ПРОЈЕКТА

1. Project Identity/ Основни подаци о пројекту

1.1. Project Title/ Наслов пројекта

Full Name:

Наведите званични и пуни назив пројекта



Назив пројекта треба да буде кратак и јасан (око 5 речи). Назив треба да одражава смисао пројекта, да указује на то о чему се у пројекту ради. Најбоље је да се назив креира након што смо испланирали цео пројекат.

Acronym	AP
Priority/Приоритет	PM

Key Area of Intervention/ Кључно подручје интервенције	PM
--	----

Овде се наводе приоритет и кључно подручје интервенисања пројекта и приоритетна оса програма IPA CBC BG SR. У оригиналном пријавном формулару бира се само једна понуђена опција. Број приоритетне осовине и кључно подручје интервенисања наведени су табели која се налази у делу 2, тачка 2.2.2 Водича за аплицирање. Ако не извршите адекватну селекцију појавиће се обавештење *The selected Area of intervention does not correspond with the selected Priority/ Изабрана област интервенције не кореспондира са изабраним приоритетом*

Duration in months/ Трајање пројекта у месецима		Напомена уписујете број
---	--	-------------------------

1.2. Cross-border character of the project/ Прекогранични карактер пројекта
Please indicate and, which of the following classifications applies to the activities of the project (minimum one)
Молимо вас да наведете и који следеће класификације се односи на активности пројекта (најмање један)

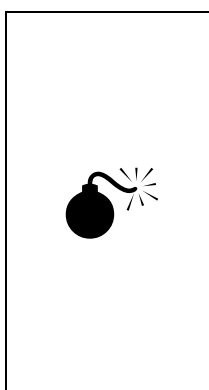
Joint Development/ Заједничка израда	<input type="checkbox"/>
Joint Implementation/ Заједничко испуњење	<input type="checkbox"/>
Joint Staffing/ Заједничко испуњење	<input type="checkbox"/>
Joint Financing/ Заједничко испуњење	<input type="checkbox"/>



Овај део се попуњава чекирањем. Међутим оцењивачи ће из описа партнера, његове укључености у пројект, предложеног тима за имплементацију пројекта и уравнотежености буџета између партнера добити информације да ли је извршено чекирање тачно.

1.3 Cross-border impact of the project/ Прекогранични утицај пројекта

(maximum 1000 characters): **Максимум 1000 карактера**



Прекогранични ефекат пројекта (Cross-border impact of the project) показује однос између посебних циљева пројекта и општег циља изражен степеном користи које су добиле циљне групе у региону. Кандидати са највише 1000 карактера морају да дају јасну и јаку информацију о прекограничном ефекту пројекта. Ово је важан услов од кога зависи судбина предлога пројекта.

Прекогранични ефекат пројекта оцењује се на скали од 1 до 10 и ако је просечни резултат мањи од 5 бодова по овом критеријуму, ПРОЈЕКАТ СЕ ОДБАЦУЈЕ.

2. Financial information - Project budget (EUR)/ Финансијске информације Пројектни Буџет (аутоматски се учитава из буџетске табеле)

2.1. Sources of financing (EUR)/ Извори финансирања (EUR) АУТОМАТСКИ СЕ ПОПУЊАВА ИЗ БУЏЕТА

	Amount	% of eligible expenditure
Total Value, of which/ Укупна вредност	0.00	100%
EU funding/ Средства ЕУ	0.00	#DIV/0!
National Co-financing, of which/ Национално суфинансирање	0.00	#DIV/0!
<i>State Budgets Contribution/Допринос буџета државе (БГ)</i>	0.00	#DIV/0!
<i>Own Contribution/Сопствено учешће</i>	0.00	#DIV/0!
<i>Others/Остало</i>	0.00	#DIV/0!

2.2. Breakdown of eligible expenditure per year (EUR)

Type of eligible expenditure	Year 1	Year 2	Total	% from the total
Administrative costs/Административни трошкови	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
Travel and accommodation/Путовања и смештај	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
Meetings, events etc./Састанци, догађаји	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
Information and publicity/Видљивост и публицитет	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
External expertise/Спољне експертизе	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
Investments/Инвестиција	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
Others/Остало	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
TOTAL	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!

3. Project description/Опис пројекта

3.1. Consistency with programme strategy/ Усклађеност са програмском стратегијом

Please provide the following information regarding the project consistency with programme strategy (maximum 1000 characters): Молимо Вас да обезбедите следеће информације у вези пројекта а које се односе на усклађеност са стратегијом програма (максимално 1000 карактера):

PROGRAMME OBJECTIVE(S) ПРОГРАМСКИ ЦИЉЕВИ	Сви пројекти у Програму прекограничне сарадње Бугарска – Србија у склопу ИПА морају да буду усклађени са стратегијом наведеном у Програму. То може да се демонстрира уз објашњење предвиђеног доприноса пројекта циљевима програма. Кандидати морају да објасне укратко и јасно како ће њихов пројекат допринети циљевима програма. У том смислу партнери морају да објасне како је пројекат усклађен са програмском стратегијом и да наведу приоритетну осовину, кључно подручје интервенисања и индикативне операције по којима ће радити пројекат.
---	---

PRIORITY/ПРИОРИТЕТ	AP
MEASURE/МЕРА	AP

3.2. Project objectives/ циљеви пројекта

Describe the overall objective(s) to which the action aims to contribute towards and the specific objective that the action aims to achieve (maxim 1000 characters) Опишете општи циљ (а) и конкретне циљеве (максима 1000 карактера)



Пројекти морају да наведу сопствене јасне циљеве (опште и специфичне), који су усклађени са конкретним оперативним циљевима Програма IPA CBC BG SR. Циљеви се преузимају из логичког оквира
 Општи циљ пројекта Објашњава како пројекат доприноси реализацији циљева IPA CBC BG SR.
 Специфични циљ пројекта Објашњаваја појединачне промене до којих ће довести управо наш пројекат и чиме се остварује општи циљ.

ЦИЉ САДРЖИ: ПРОМЕНУ+ЦИЉНУ ГРУПУ+НАЧИН

3.3. Background and demand for the overall project/ Претходни подаци и потреба (потражња) за читавим пројектом

Needs, strengths, weaknesses and constraints of the target group(s) and target region(s) (maximum 2000 characters) Потребе, предности, слабости и ограничења циљних група и циљне области (максимално 2000 знакова)



Кандидати морају да доставе јасан опис проблема са којим ће се бавити пројекат и допринос пројекта његовом решавању. Препоручљиво је да се опише шта је ново у пројекту у односу на већ остварено у прошлости, у том смислу на друге активности и друге пројекте и програме у области које подржава ЕУ – и у погледу онога што ће бити остварено у тој области у будућности. Мора да буде описано зашто је изабрано партнерство потребно за пројекат.

Приступ логичког оквира а пре свега анализа проблема и прикупљене информације овде налазе место. Информације можете прикупити од циљних група, претрагом на Интернет из стратешких документа и сл.

Водите рачуна да у максимум 2000 карактера дате одговоре на следећа питања: **Потребе, предности, слабости и ограничења циљних група и циљне области?**



Оцењивачи не морају бити особе које познају материју коју описујете. Важно је да опис проблема буде јасан и разумљив за све. Пожељно је ту убацити мало бројевих података. Морате да занате да оцењивачи ништа не подразумевају.



Дајте преглед стања у вашој општини (тзв. локални контекст), потом опишите специфични **ПРОБЛЕМ** у вези са којим ви планирате ваш пројекат и дајте **ПОТРЕБЕ** које из тога проистичу. Потребе треба да су у директној вези са постављеним циљевима, циљним групама и активностима пројекта. Овај део мора садржавати релевантне и тачне информације.

Brief description of the project strategy concerning the above issues (maximum 2000 characters)

Кратак опис пројектне стратегије усмерене на предходно идентификоване проблеме (максимум 2000 карактера)

3.4. Description of the target groups, beneficiaries and estimated number:

Опис циљних група, корисника и њихов предвиђени број (300 карактера)

“Target groups” are the groups/entities who will be positively affected by the project	“Циљне групе” су групе/лица на које ће пројекат утицати на позитиван начин
“Direct beneficiaries” are those directly involved in the project implementation	“Директни корисници” су они који су директно ангажовани испуњењем пројекта
“Final beneficiaries” are those who will benefit from the project in a long term	“Коначни корисници” су они који ће имати корист од пројекта у дугорочном смислу

	Name and Short description Назив и кратак опис	Indicative Number Оријентациони број
Target groups Циљне групе		
Direct beneficiaries Директни корисници		
Final beneficiaries Коначни корисници		



Пажљиво одредите циљне групе. Број укључених циљних група у пројекат који овде наведете мора да се поклапа и у буџету пројекта. Овде се види и прекогранични утицај пројекта. Циљне групе морају бити са обе стране границе

Пример:

Директни корисници-полазници обука из Сурдулице и Трна укупно 20. Буџетска линија: Трошкови смештаја и исхране за 20 корисника.




Потражите сличне пројекте на Интернету, упоредите Ваше циљеве и циљне групе са њима.

3.5. Project activities, description and methods of implementation/ Активности пројекта, опис пројектних активности и методе имплементације. Максимум 500 карактера

(Maximum of 500 chars for Description and methodology)

No. Број	Brief description of activities Кратак опис активности	Location (NUTS II/NUTS III) Локација	Responsible Partner Одговорни партнер
1			AP+PM

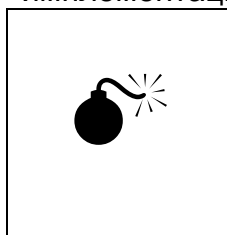
No. Број	Brief description of activities Кратак опис активности	Location (NUTS II/NUTS III) Локација	Responsible Partner Одговорни партнер
	<p>Назив активности, /аутоматски се попуњава и преноси у табелу 3.6.</p>		Назив партнера се преузима из парајућег менија
	<p>Можете имати максимално 15 активности.</p> <p>Описати активности: Навести све активности које ће се реализовати у оквиру пројекта, и сваку описати веома кратко. Водите рачуна активности се понављају у Плану активности, Логичком оквиру и Буџету.</p> <p>Методе имплементације: описати коришћене методе, технике и начин рада. Примери за методе: Истраживање, анализа, дефинисање проблема, Трансфер добре праксе, знања и искуства, Студијско путовање, Обука (тренинг), Медијска кампања, Тендерска процедура набавке.</p>		

Активности описати у 500 карактера. Текст који се налази у ћелији описа активности има 496 карактера.

3.6. Duration and action plan: Трајање и план акције

Activities Активности	Duration of activities (trimesters) Трајање активности -квартал							
	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	7th
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

У оригиналном пројектном формулару активности се аутоматски учитавају из табеле 3.5. Project activities, description and methods of implementation/ Активности пројекта, опис пројектних активности и методе имплементације.



Водите рачуна о ограничењима која произилазе из приоритета, кључних подручја интервенисања и времена трајања пројекта. Пример: Ако сте у табели Duration in months/ Трајање пројекта у месецима навели да ће пројект трајати 12 месеци а у табели 3.6. Duration and action plan: Трајање и план акције чекирате 5 квартала аутоматски се укључује упозорење да табела није правилно попуњена а сами тим и цео пријавни формулар.

4. Project Monitoring Indicators/ Показатељи мониторинга

4.1. Expected outputs/Очекивани коначни производи

Please specify to which of the programme output indicators the project contributes: Молимо Вас да одредите којој од показатеља крајњих производа пројекта доприноси програму IPA CBC BG SR:

Priority axis Приоритетна оса	Key Area of Intervention Кључно подручје интервенције	Objectively verifiable indicators of achievement Достигнути објективно проверљиви индикатори	Quantity Количина
Development of small-scale infrastructure for social and economic networking Приоритетна оса 1. Развој инфраструктура малог обима за друштвено и економско умрежавање	1.1.Physical and information infrastructure 1.1.Физичка и информациона инфраструктура	Number of small-scale projects addressing physical infrastructure improvement/ Број пројеката малог обима који обрађују побољшање физичке инфраструктуре	
		Number of small-scale projects addressing information infrastructure improvement/ Број пројеката малог обима који обрађују побољшање физичке инфраструктуре	
		Number of small-scale projects addressing social infrastructure improvement/ Број пројеката малог обима који обрађују побољшање друштвене инфраструктуре	
		Number of small-scale projects addressing business and innovation facilities/ Број пројеката малог обима који обрађују пословне и иновативне капацитете	
		Number of existing facilities upgraded/ Број постојећих унапређених капацитета	
		Number of institutions/bodies reached by programme activities/ Број институција/тела до којих је допро програм активности	
		Training places created/ Створена места за обуку	
	1.2.Infrastructure concerning environmental issues	Number of joint friendly environmental projects/ Број заједничких еколошки наклоњених пројеката	
		Number of small-scale infrastructural projects concerning environmental protection/ Број инфраструктурних пројеката малог обима који се тичу заштите животне средине	
	1.2.Инфраструктура која се тиче еколошких ставки	Number of projects for pollution prevention and flood reduction/ Број пројеката за спречавање загађења и смањење поплава	
		Partnerships for cases of natural disasters established/ Основана партнерства за случајеве природних катастрофа	

		Number of joint eco-itineraries created/developed/ Број створених/развијених заједничких еко-маршрута	
		Number of institutions/bodies reached by programme activities/ Број институција/тела до којих су допрле програмске активности	
	1.3. Assistance for project preparation	Feasibility studies/Студије изводљивости	
		Preliminary and detailed design works/ Прелиминарни и детаљни пројектантски радови	
	1.3. Помоћ за припрему пројекта	Project environmental assessments/ Еколошке процене пројекта	
<p>Enhancing capacity for joint planning, problem solving and development</p> <p>Приоритетна оса 2.</p> <p>Унапређење капацитета за заједничко планирање, решавање проблема и развој</p>	2.1. Links and networking on the institutional, business and educational levels	Number of linkages between different institutions created/ Број веза између различитих створених институција	
		Number of joint databases created/ Број створених заједничких база података	
		Number of management plans/strategies/researches developed/ Број развијених планова/стратегија/истраживања за менаџмент	
	2.1. Везе и умрежавање на институционалном, пословном и образовном нивоу	Number of education/business partnerships/ Број образовних/пословних партнерстава	
		Number of common marketing initiatives/ Број заједничких маркетиншких иницијатива	
		Number of institutions participating in knowledge economy activities/ Број институција које учествују у активностима економије знања	
		SMEs involved/addressed in CBC projects Мала и средња предузећа су укључена/обрађена у ЦБЦ пројектима	
		Number of people involved in projects' activities/ Број људи укључених у пројектне активности	
		Management and job-related training courses/ Курсеви обуке везани за менаџмент и посао	
		Number of people trained/ Број обучених људи	
	2.2. Sustainable development through efficient utilization of regional resources	Number of common cross-border tourist products and services/ Број заједничких прекограничних туристичких производа и услуга	

		Tourist destinations created/ developed/ Створене/ развијене туристичке дестинације	
		Number of projects concerning common cultural heritage/ Број пројеката који се тичу заједничког културолошког наслеђа	
	<i>2.2. Одрживи развој путем ефикасног коришћења регионалних ресурса</i>	Number of cultural events carried out/ Број одрађенх културних догађаја	
		Number of projects concerning common products and services/ Број пројеката који се тичу заједничких производа и услуга	
		New jobs created/ Створени нови послови	
		Number of projects concerning exchange and transfer of know-how/ Број пројеката који се тичу размене и преноса знања	
		Number of cross-border business events, seminars, workshops carried out/ Број извршених прекограничних пословних догађаја, семинара, радионица	
		Awareness campaigns carried out/ Извршене кампање за свесност	
	2.3. People to people actions	Number of people to people collaboration projects/ Број пројеката сарадње људи за људе	
		Number of institutions/bodies involved/ Број укључених институција/тела	
	<i>2.3. Активности људи за људе</i>	Number of people involved/ Број укључених људи	

Additional , project specific outputs/ Додатни посебни резултати пројекта

General classification of the output/ Генерална класификација крајњих производа	Quantity Количина

4.2. Expected results/Очекивани резултати (на нивоу пројекта)



Please specify the project's contribution to the programme result indicators. Please provide justification:

Priority axis Приоритетна оса	Key Area of Intervention Кључно подручје интервенције	Objectively verifiable indicators of achievement Достигнути објективно проверљиви индикатори	Quantity Количина	Justification образложење
Development of small-scale infrastructure for social and economic networking Приоритетна оса 1. Развој инфраструктура малог обима за друштвено и економско умрежавање	1.1.Physical and information infrastructure 1.1.Физичка и информациона инфраструктура	Improved small-scale infrastructure/ Побољшана инфраструктура малог обима		
		Increase of public transport coverage (% of population)/ Повећање обухватности јавног транспорта (% становништва)		
	1.2.Infrastructure concerning environmental issues 1.2.Инфраструктура која се тиче еколошких ставки	Decreased pollution in the region/ Смањено загађење у региону		
		Increased attractiveness of the region based on preservation of natural resources/ Повећана привлачност региона заснована на очувању природних ресурса		
	1.3. Assistance for project preparation 1.3. Помоћ за припрему пројекта	Projects actually applied/ Пројекти који су стварно примењени		
Enhancing capacity for joint planning, problem solving and development Приоритетна оса 2. Унапређење капацитета за заједничко планирање, решавање проблема и разво	2.1. Links and networking on the institutional, business and educational levels 2.1. Везе и умрежавање на институционалном, пословном и образовном нивоу	Number of joint information services established/ Број основаних заједничких информационих служби		
		Improved environment for development of relationships across the border/ Побољшано окружење за развој односа преко границе		
	2.2. Sustainable development through efficient utilization of regional resources 2.2. Одрживи развој путем ефикасног коришћења	Increased cross-border movement of people and exchange of goods and services in the region/ Повећано прекогранично кретање људи и размена роба и услуга у региону		

	<i>регионалних ресурса</i>	Increased public awareness regarding sustainable use of regional resources/ Повећана јавна свест у вези одрживе употребе регионалних ресурса		
	2.3. People to people actions <i>2.3. Активности људи за људе</i>	Number of new partnerships created/ Број новостворених партнерства		

Additional , project specific results/ Додатни, конкретни резултати пројекта

Description of the output/Опис резултата	Quantity Количина	Justification образложење

	<p>4.1. Очекивани коначни производи Кандидати морају да доставе количински приказ оних индикатора који су повезани са излазним производима пројекта. Уколико је пројекат у стању да идентификује друге специфичне индикаторе, они морају да се додају у таблицу и да се количински</p> <p>4.2. Очекивани резултати Кандидати морају да доставе количински исказ оних индикатора који су повезани са резултатима пројекта. Уколико пројекат може да идентификује друге специфичне индикаторе, они морају да се додају у таблицу и да се количински искажу. У пољу “образложење” кандидати морају да опишу изворе провере резултата који ће бити остварени.</p>
	<p>За добро одређивање индикатора важна је анализа заинтересованих страна и анализа проблема. Индикаторе наводимо у другој колони матирце логике пројекта, односно логичког оквира.</p> <p>Очекивани коначни производи и резултати се мере у одноцу на на циљеве и резултате пројекта.</p>

4.3. Multiplier effect/ Мултипликациони ефекат

Describe the possibilities for replication and extension of the action outcomes (maximum 1000 characters). Опишите могућности понављања и ширења резултата пројекта. Максимум 1000 карактера.

4.4. Sustainability/ Одрживост

Please describe if and how the project will continue after the EU financing will cease. Which activities will be continued? (maximum 2000 characters). /Објасните како ће се обезбедити одрживост пројекта после његове реализације. То укључује смернице за наредне активности, својину итд.



Укључите следеће аспекте одрживости:

1. Финансијски аспект (како ће се активности финансирати после донације?)
2. Институционални ниво (Да ли ће структуре које омогућавају активностима да функционишу бити присутне на крају пројектне активности? Да ли ће постојати локално „власништво“ резултата активности?)
3. Политички ниво, у зависности од случаја (Какав ће структурни утицај имати пројектна активност – нпр. Да ли ће довести до бољих закона и прописа, кодекса понашања, метода, итд.?)

5. Project coherence with: Усклађеност пројекта са:

5.1. Other programmes/strategies/ Другим програмима/стратегијама

Where the action is part of a larger programme, please explain how it fits or is coordinated with this programme and specify the potential synergies with other initiatives, in particular from the EC (maximum 1000 characters)

Кандидати морају да наведу локалне/регионалне/националне/европске програме или стратегије у области на које се пријава односи и треба да докажу усклађеност пројекта са одговарајућим документима/активностима, уколико је применљиво.

5.2. Other projects/Остали пројекти (maximum 1000 characters)

Кандидати морају да наведу пројекте на које ова ПРИЈАВА има додатно/ побољшавајуће / мултипликативно дејство.



Повезивање пројекта са претходно реализованим пројектима и актуелним ЕУ Програмима (уколико постоји таква веза) и на који начин: Описати сродне пројекте и активности чије ће се искуство користити при реализацији овог пројекта. Сличности и везе тражити код свих елемената пројекта: циљне групе, корисника, локације пројекта, донатора пројекта, тематске области,

стандарда рада, партнера итд. ТРАЖИТЕ НА ИНТЕРНЕТУ.



5.3. Horizontal themes/Хоризонталне теме

Please explain how your project is coherent with the following horizontal themes (maximum 500 characters for each field):

Објасните како ће ваш пројекат допринети развоју три хоризонталне теме (једнаке могућности, утицај на животну средину и иновативни елементи/методе).
Максимум 500 карактера по свакој теми

Equal Opportunities једнаке могућности	
Environmental Impacts утицај на животну средину	
Innovative Elements иновативни елементи/методе	

6. Management of the project/ Управљање пројектом

6.1. General coordination and management including administrative and financial aspects

(maximum 1200 characters)/ Заједничка координација, управљање и административни и финансијски аспекти. Максимум 1200 карактера . Улога и одговорности Водећег партнера и пројектних партнера морају да буду јасно наведене.




Водећи партнер је задужен за укупну координацију, управљање и администрацију пројекта, а пројектни партнери су задужени за конкретне активности. Водећи партнер и партнери у пројекту морају да израде и потпишу Споразум о партнерству који јасно дефинише улоге и одговорности сваког партнера. Образац Споразума о партнерству укључен је у пакет за пријављивање. У Споразуму су наведени минимални стандарди партнерства. Конкретан споразум о пројекту може бит проширен и детаљније.



Због ограничења у погледу броја карактера довољно је навести бројеве активности у којима је партнер директно укључен и за које одговара. Такође се могу навести и оне активности у којима партнер пружа помоћ другом партнеру.


6.2. Team proposed for project implementation (by function, no need of names)Тим предложен за имплементацију пројекта(навсети само функције без имена)

Please provide in attachment CVs for every position/ Молимо Вас да даде у прилогу даде биографију кандидата за сваку позицију

Position Позиција	Brief description of responsibilities (maximum 500 characters) Кратак опис одговорности-максимум 500 карактера	Project Partner Пријектни партнер
		AP+PM
	<p>Кандидати морају да доставе податке о особљу које управља пројектом наводећи различите функције и основне надлежности. Зато се за сваку наведену функцију прилажу аутобиографије стручњака за различите положаје које ће радити на пројекту. Ту се посебно цени искуство у прекограничним пројектима.</p> <p>Поред тога морају да се Партнери морају да пронађу уравнотежену екипу у погледу искуства, надлежности и оспособљености.</p> <p>Тим би требао да има максимум до 6 чланова. То је стална екипа која је ангажована на пројекту и која је одговорна за остварење пројектних резултата. С обзиро да су ово заједнички пројекти нема преклапања функција дозвољено је само постојање књиговођа са обе стране границе због различитих правних система.</p> <p>Функције у тиму могу бити: Менаџер пројекта, координатор пројекта, асистент на пројекту сарадник за финансије и сл. Описати укратко улогу сваког члана тима Довољно је навести бројеве активности за које је дотично ангажовано лице одговорно.</p>	

7. Information and publicity/ Информисање и публицитет

(maximum 1200 characters)

	<p>Према регулативама ЕУ и програма добитници Гранта морају да обезбеде публицитет за своје пројекте и за вредност средстава које додаје Унија. У склопу пројекта Водећи партнер или сваки од партнера пројекта мора да обезбеђује комуникационе и промотивне активности (медијске кампање, манифестације, промотивне и информационе садржаје, електронске канале итд.). Сви партнери у пројекту наводе конкретне мере у том смислу, а такође и мере на ширењу резултата пројекта. Сви трошкови предложених мера морају да буду укључени у финансијски план пројекта и евидентирани у обрасцу буџета. Он мора поред тога да наводи ко ће користити пројекат и осим тога да конкретизује друге циљне групе као на пример власти на различитим</p>

нивоима, предузећа, НВО, друге пројекте који попут понуђеног пројекта раде на истим проблемима, широку јавност и средства масовне комуникације. Ове активности морају да се оцене како би се одредио њихов утицај на циљне групе (средства и методе оцене морају да се наведу у табlici). Бенефицијенти дају сагласност да буду уврштени у списак који садржи следеће податке: имена бенефицијената, наслове пројеката и износе јавног финансирања расподељене по одговарајућим пројектима.

6.8 ПФ део 3 Буџет

TABLE 1 - TOTAL BUDGET PER PROJECT PARTNERS

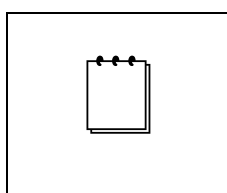
ТАБЕЛА 1 – УКУПНИ БУЏЕТ СВАКОГ ПАРТНЕРА У ПРОЈЕКТУ

ACRONYM:			
PROJECT PARTNERS	Institution	Country	Total financial contribution (sum of EU and national co-financing) in EUR
PP1 LP		BG	0.00
PP2		RS	0.00
PP3			0.00
PP4			0.00
PP5			0.00
PP6			0.00
PP7			0.00
PP8			0.00
PP9			0.00
PP10			0.00
Total			0.00

Табела 1 – Имена партнера у пројекту почев од ПП1 (Водећи партнер), шифре државе и укупно финансијско учешће попуњавају се аутоматски након што завршите попуњавање АФ део III.

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN OF BUDGET LINES PER YEARS - PP1/LP

ТАБЕЛА 2 – ДЕТАЉАН ОБРАЧУН БУЏЕТСКИХ ЛИНИЈА ЗА PP1/LP





Сви партнери у пројекту попуњавају посебну Таблицу 2 (ПП1 до ПП10) – што одговара њиховом броју у Табlici 1 (ПП1, ПП2, ПП3 итд.) наводећи обрачун трошкова за које је задужен свако од њих при испуњењу пројекта.

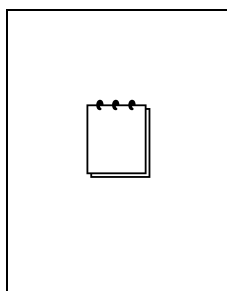
PP1/LP=Проектни партнер 1/Водећи партнер

6.8.1 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 1: Административни трошкови
 највише 25% укупних пројектних трошкова

BL1 - ADMINISTRATIVE COSTS Административни трошкови	Unit Јединица мере 1	Year 1 Година 1			Year 2 Година 2			TOTAL Укупно 4+7
		Units Број јединица 2	Unit rate Цена 3	TOTAL Укупно 4(2x3)	Units Број јединица 5	Unit rate Цена 6	TOTAL Укупно 7(5x6)	
Project staff remuneration Трошкови особља у пројекту								
Rent of office(s) Најам за канцеларију								
Overheads Режијски трошкови								
Consumables Потрошни материјал								
TOTAL								

	Административни трошкови обухватају хонораре , радне награде особља које учествује у испуњењу пројекта и све трошкове за одржавање канцеларије:
	
ПОД-ЛИНИЈА	ОПРАВДАНИ ТРОШКОВИ
Трошкови особља у пројекту	Административно/техничко особље су на пример руководилац пројекта, координатор, књиговођа, секретаријат, технички асистент, стручњак за набавке и остали стручњаци. Сви чланови особља морају да играју важну улогу у испуњењу операције. Плате/хонорари техничког и административног особља плус доприноси за социјално осигурање и остали трошкови, који су везани за радно награђивање.
Најам за канцеларију	Трошкови који покривају најам канцеларије.
Режијски трошкови	Трошкови који покривају цену струје, грејања, воде итд.
Потрошни материјал	Трошкови за папир, оловке, дискете, регистраторе, тонер итд.

6.8.2 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 2: Путни и дневни трошкови



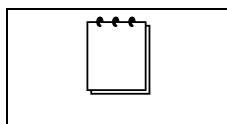
Ова буџетска линија покрива трошкове учесника у обе државе (особља у пројекту и/или директних корисника), који се односе на манифестације које се одржавају у две партнерске државе, и то: манифестације везане за пројект (техничке седнице, састанци заједничких радних група, седнице особља пројекта итд., практични семинари, едукација и семинари) службена путовања, везана за активности пројекта;

BL2 - TRAVEL AND ACCOMMODATION Путни и дневни трошкови	Unit	Year 1			Year 2			TOTAL
		Units	Unit rate	TOTAL	Units	Unit rate	TOTAL	
Travel costs Путни трошкови								
Daily allowances Дневнице								
Accommodation costs Смештај								
TOTAL								




ПОДЛИНИЈА	ОПРАВДАНИ ТРОШКОВИ
Путни трошкови	Путни трошкови обично покривају трошкове за: <ul style="list-style-type: none"> - карте за воз; - аутобусне карте; - путовање аутом (трошкови за бензин, осигурање аутомобила, "зелена карта", путарине итд.); - медицинска осигурања - трошкови за визе
Дневнице	Дневнице У допустивом пограничном региону - € 20; У трећој држави и изван допустивог региона - € 35.
Смештај	Трошкови смештаја У допустивом пограничном региону - € 80; У трећој држави и изван допустивог региона до € 130.

6.8.3 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 3: Седнице, конференције, манифестације



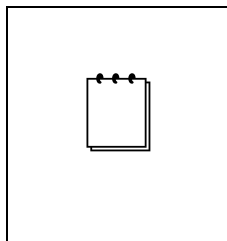
Трошкови организације седница, семинара, прес-конференција, информационих кампања, едукација, одбора за оцену итд.

BL3 - MEETINGS, CONFERENCES, EVENTS etc. Седнице, конференције, манifestације	Unit	Year 1			Year 2			TOTAL
		Units	Unit rate	TOTAL	Units	Unit rate	TOTAL	
Rent of hall Најам сале								
Rent of equipment Најам аудио/видео опреме								
Coffee breaks Кафе-паузе, сендвичи и пиће итд.								
Preparation of materials Израда садржаја- материјала за конференцију								
Consumables Потрошни материјал								
TOTAL								

	
ПОДЛИНИЈА	ОПРАВДАНИ ТРОШКОВИ
Најам сале	Трошкови најма сале (у јавним или приватним зградама) – за седнице, едукације или процедуре оцењивања;
Најам аудио/видео опреме	Трошкови најма опреме, : – опрема за превод; – аудио опрема; – видео опрема; – друго везано за опрему у сврху манифестације.
Кафе-паузе, сендвичи и пиће итд.	Трошкови за кафе-паузе, сендвичи и расхладна пића, кетеринг, пословне вечере и ручкове за све учеснике манифестација; ВАЖНО Трошкови алкохолних пића и цигарета нису допустиви. Трошкови су допустиви једино ако су услуге које они покривају јасно и лако видљиве на позиву/дневном реду.
Израда	Трошкови израде садржаја у подршку манифестација (позиви,

садржаја	дневни ред, презентације итд.);
Потрошни материјал	Трошкови потрошног материјала: папир, регистратори, најлонске врећице, дискете, компакт дискови итд.

6.8.4 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 4: Информација и публицитет



Трошкови везани за видљивост пројекта и ЕУ. Изглед и начин припреме промотивног материјала дат је у Водичу уа видљивост који се налази на веб адреси
http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm)

BL4 - INFORMATION AND PUBLICITY Информација и публицитет	Unit	Year 1			Year 2			TOTAL
		Units	Unit rate	TOTAL	Units	Unit rate	TOTAL	
Purchase of advertising materials Куповина рекламних садржаја								
Elaboration, design etc. Израда, пројектовање, превод итд.								
Publications in mass-media Публикације у јавним гласилима								
TOTAL								

ПОДЛИНИЈА	ОПРАВДАНИ ТРОШКОВИ
Куповина рекламних садржаја	Трошкови куповине рекламних садржаја: CD, USB, капе, врећице, нотеси, фасцикле идр.
Израда, пројектовање, превод итд.	Трошкови израде, пројектовања, превођења, или штампања: информационих садржаја (који се односе на документацију у склопу пројекта, правила испуњења итд.) брошуре (које информишу о испуњењу и резултатима пројекта); водичи и упутства (који се односе на пројекат); рекламни елементи (у том броју стварање и штампање лоба

	пројекта итд.)
Публикације у јавним гласилима	Трошкови припреме материјала и реклама на радију, телевизији и у штампи.

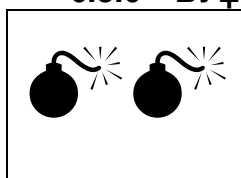
6.8.5 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 5: Спољашњи експерти и ревизија

BL5 - EXTERNAL EXPERTISE AND AUDIT Спољашњи експерти и ревизија	Unit	Year 1			Year 2			TOTAL
		Units	Unit rate	TOTAL	Units	Unit rate	TOTAL	
Consultancy, studies, designs etc. Пред -пројектна проучавања, пројектовање итд.								
Authorizations, certificates Дозволе, потврде итд.								
Interpreters, lecturers, trainers Преводиоци, предавачи, едукатори								
Audit Финансијска ревизија								
TOTAL								

	
ПОДЛИНИЈА	ОПРАВДАНИ ТРОШКОВИ
Пред-пројектна проучавања, пројектовање итд.	Трошкови пред-пројектних и техничких проучавања, грађевинског пројектовања итд.
Преводиоци,	Трошкови за преводиоце, предаваче, едукаторе (не смеју да

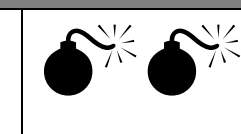
предавачи, едукатори	буду људи који учествују у управљању програмом/пројектом);
Дозволе, потврде итд.	Трошкови издавања дозвола, потврда, споразума итд. Везано за израду докумената, испоруке и грађевинске радове. Банкарске таксе за транснационалне финансијске трансакције; Банкарске таксе за отварање и држање посебног рачуна, потребног за програм;
Консултације	Трошкови спољашњег консалтинга (за проучавања, правни консалтинг итд.);
Финансијска ревизија	Ревизијски трошкови су допустиви уколико је независна ревизија затражена од стране руководства програма. Ревизије се односе на пројекат у целини. Трошкови ревизије обезбеђују се у буџету Водећег партнера.

6.8.6 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 6: Инвестиције



Инвестиције – најмање 70% укупних пројектних трошкова (у случају инвестиционог пројекта) или највише 20% укупних пројектних трошкова (код пројекта за институционалну изградњу и пројекта "Људи за људе")

BL6 - INVESTMENTS Инвестиције	Unit	Year 1			Year 2			TOTAL
		Units	Unit rate	TOTAL	Units	Unit rate	TOTAL	
Purchase of land Куповина земљишта								
Small scale construction Мале инвестиције								
Supply Набавке								
TOTAL								



ПОДЛИНИЈА

ОПРАВДАНИ ТРОШКОВИ

Куповина земљишта	<p>Трошкови куповине земљишта – само у изузетним случајевима када је апсолутно потребно за испуњење пројекта. Мора да буде добро образложено уз достављање свих исправа за оцену вредности земљишта. Вредност земљишта мора да се овери од стране независног квалификованог оцењивача или од стране надлежно овлашћеног органа.</p> <p>ВАЖНО Највише 5% од укупних пројектних трошкова.</p>
Мале инвестиције	<p>Трошкови припреме земљишта – грађевински радови чији је циљ да се земљиште прилагоди циљевима пројекта (уклањање непотребних материјала и раслиња, одвод воде итд.) Главне инвестиције (изградња, преуређење, обнављање, проширење и модернизација зграда/објеката и са њима повезаних инсталација).</p> <p>Повезаност са комуналним услугама: прикључење на електричну мрежу, водовод и канализацију, гас итд. Организација објекта: места за раднике и опрему, уклањање отпада, ограда итд. Трошкови рехабилитације земљишта после завршетка грађевинских радова и/или активности на заштити животне средине;</p> <p>Трошкови надзора (уколико је потребно) – сагласно одговарајућем националном законодавству</p>
Набавке	<p>Трошкови за куповину и најам ИТ опреме и намештаја;</p> <p>Трошкови потребни за пуштање опреме у погон;</p> <p>Трошкови софтвера;</p> <p>Куповина моторних возила допустива је под условом да су она обавезна за остваривање циљева пројекта (тј. специјализована моторна возила за интервенције у случају хаварија).</p>

6.8.7 БУЏЕТСКА ЛИНИЈА 7: Остало

највише 15% укупних пројектних трошкова

BL7 - OTHER Остало	Unit	Year 1			Year 2			TOTAL
		Units	Unit rate	TOTAL	Units	Unit rate	TOTAL	
Project preparation Припрема пројеката								
Other specific for the project Остали специфични								

трошкови за пројекат								
Contingency Резерва								
TOTAL								
Eligible VAT Оправдани ПДВ								
TOTAL PROJECT COSTS								


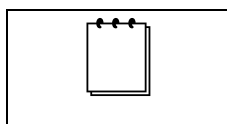
	
ПОДЛИНИЈА	ОПРАВДАНИ ТРОШКОВИ
Припрема пројеката	<p>Категорија садржи трошкове израде пројеката (састанци партнера, консултације, проучавања, превод докумената, порези и остале таксе) или за куповину опреме потребне за припрему активности у склопу пројекта, обављене пре потписивања уговора о субвенционисању. Трошкови су допустиви од датума објављивања овог позива за понуде.</p> <p>ВАЖНО Највише 5% од укупних пројектних трошкова. NB: Плаћање бесповратне помоћи за покривање трошкова израде пројеката ће бити обављено једино за оне кандидате чији пројекти буду одобрени за бесповратну помоћ. У противном ова вредност неће се подмирити.</p>
Остали специфични трошкови пројекта	<p>Специфичне активности пројекта које не могу да се уврсте ни у једну од наведених буџетских линија. Ови трошкови допустиви су једино када су детаљно описани у разјашњавајућим документима зависно од сложености пројекта.</p> <p>Највише 5% од укупних пројектних трошкова.</p>
Непредвиђени трошкови	<p>Највише 5% од укупних пројектних трошкова.</p>

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN OF BUDGET LINES PER YEARS - PP2



Сви партнери у пројекту попуњавају посебну Таблицу 2 (ПП1 до ПП10) – што одговара њиховом броју у Таблици 1 (ПП1, ПП2, ПП3 итд.) наводећи обрачун трошкова за које је задужен свако од њих при

испуњењу пројекта.

Овде попуњавају свој буџет остали партнери на пројекту

TABLE 2 - DETAILED BREAKDOWN OF BUDGET LINES PER YEARS - TOTAL/ ТАБЕЛА 2 (УКУПНО) – ДЕТАЉАН ОБРАЧУН БУЏЕТСКИХ ЛИНИЈА ПО ГОДИНАМА
аутоматски се попуњава и доставља се детаљно уопштење пројектних трошкова за буџетске линије и подлиније.

BL1 - ADMINISTRATIVE COSTS	Year 1	Year 2	TOTAL	%
Project staff remuneration	0	0	0	#VALUE!
Rent of office(s)	0	0	0	#VALUE!
Overheads	0	0	0	#VALUE!
Consumables	0	0	0	#VALUE!
TOTAL	0	0	0	#VALUE!

BL2 - TRAVEL AND ACCOMMODATION	Year 1	Year 2	TOTAL	TOTAL
Travel costs	0	0	0	#VALUE!
Daily allowances	0	0	0	#VALUE!
Accommodation costs	0	0	0	#VALUE!
TOTAL	0	0	0	#VALUE!

BL3 - MEETINGS, CONFERENCES, EVENTS etc.	Year 1	Year 2	TOTAL	%
Rent of hall	0	0	0	#VALUE!
Rent of equipment	0	0	0	#VALUE!
Coffee breaks	0	0	0	#VALUE!
Preparation of materials	0	0	0	#VALUE!
Consumables	0	0	0	#VALUE!
TOTAL	0	0	0	#VALUE!

BL4 - INFORMATION AND PUBLICITY	Year 1	Year 2	TOTAL	%
Purchase of advertising materials	0	0	0	#VALUE!
Elaboration, design etc.	0	0	0	#VALUE!
Publications in mass-media	0	0	0	#VALUE!

TOTAL	0	0	0	#VALUE!
--------------	----------	----------	----------	----------------

BL5 - EXTERNAL EXPERTISE AND AUDIT	Year 1	Year 2	TOTAL	%
Consultancy, studies, designs etc.	0	0	0	#VALUE!
Authorizations, certificates	0	0	0	#VALUE!
Interpreters, lecturers, trainers	0	0	0	#VALUE!
Audit	0	#VALUE!	0	#VALUE!
TOTAL	0	0	0	#VALUE!

BL6 - INVESTMENTS	Year 1	Year 2	TOTAL	%
Purchase of land	0	0	0	#VALUE!
Small scale construction	0	0	0	#VALUE!
Supply	0	0	0	#VALUE!
TOTAL	0	0	0	#VALUE!

BL7 - OTHER	Year 1	Year 2	TOTAL	%
Project preparation	0	0	0	#VALUE!
Other specific for the project	0	0	0	#VALUE!
Contingency	0	0	0	#VALUE!
TOTAL	0	0	0	#VALUE!

TOTAL PROJECT COSTS	0	0	0	#VALUE!
----------------------------	----------	----------	----------	----------------

Eligible VAT	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TOTAL PROJECT COSTS incl. VAT	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	100.00%
--------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TABLE 3 - SUMMARY BREAKDOWN OF BUDGET LINES PER YEARS /Табела 3 – УОПШТЕН ОБРАЧУН БУЏЕТСКИХ ЛИНИЈА ПО ГОДИНАМА

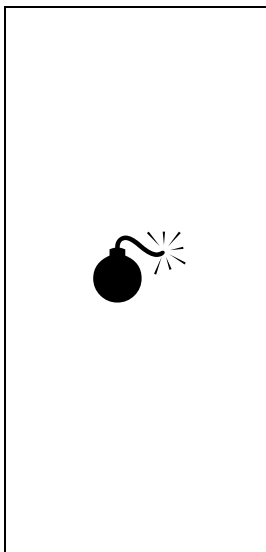
Табела 3 попуњава се аутоматски приказујући уопштене трошкове пројекта по годинама.

No	BUDGET LINE	Year 1	Year 2	TOTAL	% of total project costs
-----------	--------------------	---------------	---------------	--------------	---------------------------------

BL 1	Administrative costs	0	0	0	#DIV/0!
BL 2	Travel and accommodation	0	0	0	#DIV/0!
BL 3	Meetings, events etc.	0	0	0	#DIV/0!
BL 4	Information and publicity	0	0	0	#DIV/0!
BL 5	External expertise	0	0	0	#DIV/0!
BL 6	Investments	0	0	0	#DIV/0!
BL 7	Others	0	0	0	#DIV/0!
TOTAL		0	0	0	#DIV/0!

	Eligible VAT	0	0	0	#DIV/0!
--	--------------	---	---	---	---------

TOTAL PROJECT incl. VAT		0	0	0	
--------------------------------	--	----------	----------	----------	--



Ако постоји нека неправилност испод табеле налазиће се текст црвено обојен. Неправилности су везане за пробијање ограничења буџетских линија

Пример

Административни тошкови пројекта су ограничени на 25% од укупног буџета у случају да они у пројекту износе 30% појавиће се упозорење. Упозорење се јавља и када висина инвестиције за прву осу буде мања од 70% укупних трокова пројекта.

Водите рачуна о томе јер из ове табеле линкује се информација у аутоматској листи за ороверу где ће стајати да је табела неправилно попуњена самим тим ваш пројект се аутоматски одбацује.

TABLE 4 - SUMMARY BREAKDOWN OF BUDGET LINES PER PROJECT PARTNERS/ТАБЕЛА 4 – УОПШТЕНИ ОБРАЧУН БУЏЕТСКИХ ЛИНИЈА ЗА ПАРТНЕРЕ У ПРОЈЕКТУ

No	BUDGET LINE	PP1 LP	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7	PP8	PP9	PP10	Total
BL 1	Administrative costs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BL 2	Travel and accommodation	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BL 3	Meetings, events etc.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BL 4	Information and publicity	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BL 5	External expertise	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BL 6	Investments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BL 7	Others	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
% from TOTAL		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Eligible VAT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

TOTAL PROJECT incl. VAT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
--------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Eligible area	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Adjacent area												0.00
%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



Ова Табела попуњава се аутоматски и садржи податке о расподели (балансираној/небалансираној) пројектног буџета између партнера у пројекту. Изузетак је само случај када је партнер из града Софије тада у колони Adjacent area - гранични регион унесите њихов буџет. Водити рачуна да партнера из Града Софије може бити максимум 20% од укупног буџета пројекта.

TABLE 5 - PROJECT SOURCES / PARTNERS' CONTRIBUTION/ ТАБЕЛА 5 – УЧЕШЋЕ ИЗВОРА/ПАРТНЕРА У ПРОЈЕКТУ

Project partners	PP1 LP	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7	PP8	PP9	PP10	Total
Country (code)	BG	RS									
Total partner's contribution (including EU + national co-financing)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
National co-financing	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Thereof state co-fin.</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
<i>Thereof own co-fin.</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
<i>Thereof others co-fin.</i>											<i>0.00</i>
EU co-financing rate	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
EU subsidy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

% of recoverable expenditures	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
--------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Budget does not correspond with the limitations for Measure 0#N/A/ Буџет не кореспондира са ограничењима за приоритете и мере овог позива



У Табелу 5 морају да се уврсте извори националног кофинансирања – 15% државног кофинансирања из Бугарске и 15% сопственог учешћа за српске партнере и/или друге изворе. Кофинансирање из ЕУ не сме да премашује 85% укупних пројектних трошкова. Апликант може у колони остали извори да упише додатни износ кофинансирања.

Ако постоји нека неправилност испод табеле налазиће се текст црвено обојен. Неправилности су везане за ограничења које произилазе из приоритете и мере јавног позива. Пример: ако је инвестиција мања за приорите 1. мера 1.1 од 70% појавиће се црвено обојен текст на енглеском Буџет не кореспондира са ограничењима за приоритете и мере овог позива.

6.9 ИЗЈАВА О ПАРТНЕРСТВУ И КОФИНАНСИРАЊУ

PARTNERSHIP AND CO-FINANCING STATEMENT/ ИЗЈАВА О ПАРТНЕРСТВУ И КОФИНАНСИРАЊУ

(Project Acronym) (Пројекат Акроним)

In the case of approval of the above mentioned project, applying for assistance from the IPA

CBC Programme Bulgaria-Republic of Serbia we hereby declare that / У случају одобрења овог пројекта, у оквиру помоћ из ИПА Програм прекограничне сарадње Бугарска-Република Србија се изјављујем да

(Name of Institution)/ (Назив институције)

listed as PP 1 / LP in Table 1 of the Application form - Part 3,

has examined and agreed on his tasks and activities described in the Application form - Part 2,

undertakes to comply with the principles of good partnership practice and to provide/ наведен као PP 1 / LP у табели 1 и Образац пријаве - део 3, је прегледао и сложио се са својим задацима и активности описаним у Пријавном формулару - Део 2, и обавезујем се да у складу са принципима добре партнерске праксе и да се обезбедим

EUR 0.00 as own contribution and/or other sources to the IPA CBC project budget./ као свој допринос и / или других извора ИПА буџета пројекта.

We furthermore confirm that any project expenditure related to the above mentioned project will not be funded by any other EU programme. Потврђујемо да сви пројектни трошкови везаних за горе наведени пројекат неће бити финансирани од других страна било ког другог програма ЕУ.

(Name of the legal representative of the Project Partner)

(Назив правног заступника пројекта партнера)

(Position) Позиција

(Date) Датум

(Signature) (Потпис)

(Official Stamp of Project Partner)

(Службени печат пројекта партнера)



ИЗЈАВА О ПАРТНЕРСТВУ И КОФИНАНСИРАЊУ попуњава се делимично аутоматски. Поред тога сваки ПП мора да попуни име и функцију свог законитог представника и датум. После штампања извештаја он мора да буде потписан и печатиран. Управни орган задржава право да предложи ЈСТ смањење пројектних трошкова, уколико сматра да су превисоки.

Изјава о партнерству попуњава се делимично аутоматски а то је резултат програмирања у Excelu. Реално је очекивати да у наредном позиву целокупна изјава партнера буде аутоматски попуњена.

У последњем јавном позиву (Назив правног заступника пројекта партнера) , Позиција и датум уписивани су мануелно на штампаној верзији.

Важно. Партнерима из Бугарске у делу где се наводи финансијско учешће стоји ЕУР 0.00 јер њихов допринос покрива Република Бугарска.

7. Прилог 1

7.1 Речник термина из области Управљања пројектима

Термин на енглеском језику	Термин на српском језику	Објашњење
Activities	Активности	Акције (и средства) које треба предузети / обезбедити да би се произвели резултати. Оне резимирају шта пројекат треба да предузме.
Activity Schedule	План активности	Гантов дијаграм, гантограм, графички приказ сличан хистограму, којим се одређује време, редослед и трајање пројектних активности. Он се такође може употребити за утврђивање термина процеса праћења, као и да одреди одговорност за постизање међурокова.
Analysis of Objectives	Анализа циљева	Идентификација и верификација будућих жељених користи којима корисници придају приоритет. Излаз анализе циљева је стабло циљева /хијерархија циљева.
Analysis of Strategies	Анализа стратегија	Критичка процена алтернативних начина постизања циљева, и избор једног или више циљева за укључење у предложени пројекат.
Appraisal	Оцена	Анализа предложеног пројекта да би се утврдила његова оправданост/вредност и прихватљивост у складу са утврђеним критеријумима. Ово је последњи корак пре но што се донесе одлука о финансирању пројекта. Ова анализа проверава да ли је пројекат изводљив у односу на ситуацију, под условом да дати циљеви остану адекватни и да трошкови буду разумни. Често се као синоним користе и изрази: Студија оправданости/ Студија изводљивости или Анализа <i>ex-ante</i>
Appraisal Phase	Фаза оцењивања	Трећа фаза у пројектном циклусу. Она означава успостављање детаља пројекта на основу Студије изводљивости, након чега следи испитивање од стране особља ЕК у циљу процене вредности пројекта и његове усаглашености са секторским стратегијама.
Assumptions	Претпоставке	Спољни фактори који би могли да утичу на напредак или успех пројекта, али над којима руководилац пројекта нема никакву контролу. Оне чине 4. стубац матрице логике и формулишу се на позитиван начин, на пр: „Реформа казних поступака успешно реализована“.

Beneficiaries	Корисници	<p>Корисници су они који на било који начин имају користи од реализације пројекта. Могу се разликовати:</p> <p>(a) Партнери у пројекту / директни корисници: они које подржавају средства ЕК како би управљали припремом и реализацијом пројекта, тј. обично министарства, агенције;</p> <p>(b) Индиректни корисници: они који се подржавају у оквиру пројекта како би боље извршили услуге циљној групи (групама), на пр. кадрови који раде на проширењу пољопривредних знања, који ће имати користи од обука у смислу бољег обављања својих саветодавних услуга „женским и мушким члановима сеоских домаћинстава“;</p> <p>(c) Циљна група/ циљне групе: група / целина која би имала позитивне последице од пројекта на нивоу Сврхе Пројекта и са којом као и за коју ће пројекат веома директно да ради, на пр. „женски и мушки чланови сеоских домаћинстава“ у случају горњег пројекта.</p> <p>(d) Финални корисници: они који, изван нивоа циљне групе, имају користи од пројекта у дугорочном смислу, на нивоу друштва или сектора, на пр. „деца“ због повећаног давања на здравство и образовање, „потрошачи“ због побољшане пољопривредне производње и пласмана, или „држава“ сама по себи, због повећаних прихода од извоза на основу побољшане пољопривредне производње и пласмана производа.</p>
Commission	Комисија	Европска Комисија
Commitment	Обавеза	Званична одлука Комисије да издвоји одређени износ новца за конкретну сврху. Изван одобрене обавезе не може настати никакав други трошак.
Contractor	Извођач	Јавна или приватна организација, консорцијум или појединац са којим орган за уговарање склопи уговор. Предузеће, појединац или консорцијум којем је уговор додељен.
Cost	Трошак	Трошкови су превод свих идентификованих ресурса („средстава“) у финансијске термине
Country Strategy Papers	Документи о стратегији земље	Документи о стратегији земље - ДСЗ су инструмент за усмеравање, управљање и ревизију програма помоћи ЕК. Сврха ДСЗ је да обезбеде оквир за програме помоћи ЕК засноване на циљевима ЕУ /ЕЦ, политици владе земље партнера, анализи ситуације земље партнера и активностима других већих партнера. ДСЗ се раде за све АЦП, МЕДА (осим Кипра, Малте и Турске) и АЛА земље.

Country Support Papers	Документи о подршци земљи	Термин који се користи као синоним за Документе о стратегији земље
Delegation	Делегација	Дипломатска канцеларија која представља Европску Комисију, акредитована у земљама или међународним институцијама на нивоу амбасаде. Руководилац Делегације се често назива Делегат или Амбасадор.
Effectiveness	Ефективност	Процена доприноса резултата постизању сврхе пројекта, и како Претпоставке утичу на достигнућа пројекта.
Efficiency	Ефикасност	Чињеница да су резултати постигнути уз разумне трошкове, тј. колико добро су Средства и Активности претворене у Резултате, и квалитет постигнутих резултата.
European Commission	Европска комисија	Извршна грана Европске Уније. Она иницира политику Европске Уније и реализује програме и политике установљене легислативом ЕУ и буџетских органа.
Evaluation	Евалуација/ оцена	Периодично оцењивање ефикасности, ефективности, утицаја, одрживости и релевантности пројекта у контексту објављених циљева. Обично се предузима као независно испитивање разлога, циљева, резултата, активности и уложених средстава, са циљем да се извуку лекције које могу да усмере доношење одлука у будућности.
Evaluation Phase	Фаза евалуације	Шеста и завршна фаза пројектног циклуса током које се пројекат испитује у односу на своје циљеве, и извлаче се закључци за будуће акције.
Feasibility	Изводљивост	Бави се питањем да ли се циљеви пројекта стварно могу постићи.
Feasibility Study	Студија изводљивости	Студија изводљивости, која се спроводи у фази Припреме пројекта, верификује да ли је предложени пројекат добро заснован, да ли постоји вероватноћа да он задовољи потребе изабране циљне групе (-а) / корисника. Студија треба да осмисли пројекат до пуних оперативних детаља, узимајући у обзир све аспекте: стратешке, техничке, економске, финансијске, институционалне, управљачке, еколошке, социо-културолошке, и аспекте једнакости полова. Студија треба да обезбеди Европској Комисији и партнерској влади довољно информација да се оправда прихватање, измена или одбијање даљег финансирања предложеног пројекта.

Financing Agreement / Memorandum	Споразум о Финансирању/ Меморандум	Документ потписан између Европске Комисије и земље или земаља партнера након одлуке о финансирању. Он укључује опис конкретног пројекта или програма који ће се финансирати. Он представља формалну обавезу Европске Уније и земље партнера да финансирају описане мере.
Financing Memorandum	Меморандум о финансирању	Види „Споразум о финансирању“
Financing Phase	Фаза Финансирања	Четврта фаза пројектног циклуса, током које се пројекти одобравају за финансирање.
Financing Proposal	Предлог финансирања	Предлози за финансирање су нацрти докумената, које подносе службе Комисије одговарајућем Комитету за Финансије на мишљење и Комисији ради доношења одлуке. Они описују општу ситуацију, природу, сврху и циљеве и модалитете предложених мера и назначују какво је финансирање предвиђено. Пошто добију позитивно мишљење од Комитета за Финансије, они су предмет накнадне одлуке Комисије о финансирању и Споразума о финансирању који се потписује са одговарајућом земљом партнером.
Gantt Chart	Гантограм, Гантов дијаграм	Метод који информацију приказује графички, често коришћен за план активности. Сличан хистограму.
Gender	Пол (род)	Социјалне разлике које се приписују и уче од стране жена и мушкараца, и које варирају током времена и од једне друштвене групе до друге. Овде реч „пол“ не значи биолошки одређене разлике између мушкараца и жена.
Gender Analysis	Анализа односа полова	Анализа односа полова омогућава идентификацију и интеграцију динамике промена у датој ситуацији, као и праћење њихове евалуације, посебно у односу на разлике између мушкараца и жена. Анализа односа полова укључује обраћање пажње на: различите улоге (производне, репродуктивне, у одлучивању) жена и мушкараца; њихов различити приступ ресурсима, коришћењу ресурса и њихове конкретне потребе, интереси и проблеми у вези са њима; и на препреке пуном и равноправном учешћу жена и мушкараца у пројектним активностима и једнакости између жена и мушкараца у односу на добијене користи.
Gender Equality	Једнакост полова (Родна равноправност)	Промовисање једнакости између жена и мушкараца у односу на њихов приступ друштвеним и економским инфраструктурама и услугама и користима развоја је од виталног значаја. Циљ је смањење разлика између жена и мушкараца, укључујући здравство и образовање, запошљавање

		и привредне активности, као и у одлучивању на свим нивоима. Сви програми и пројекти треба активно да доприносе смањењу разлика међу половима у свом подручју активности.
Hierarchy of Objectives	Хијерархија циљева	Шематски приказ предложених интервенција пројекта, планираних логички, на основу анализе проблема, који приказује однос средство-циљ. Синоним: стабло циљева.
Identification Phase	Фаза идентификације	Друга фаза пројектног циклуса. Она укључује почетну израду идеје пројекта у смислу циљева, резултата и активности, у смислу одређивања да ли наставити са израдом Студије изводљивости пројекта или не.
Impact	Утицај	Дејство пројекта на његову ширу околину и његов допринос ширим секторским циљевима, резимираним у Општим циљевима пројекта, као и утицај на постизање општих стратешких циљева ЕК.
Implementation Phase	Фаза реализације	Пета фаза пројектног циклуса током које се пројекат реализује и прати напредак ка постизању циљева.
Inception Period	Почетни период /Период уходавања	Период од почетка пројекта до писања извештаја о почетном периоду, обично два до три месеца.
Inception Report	Извештај о почетном периоду	Први извештај који се ради на крају почетног периода /периода уходавања/ који ажурира припрему пројекта и/или опис послова и задатака и формира план рада за остали део пројекта.
Indicative Programmes	Оријентациони програми	Ове програме припрема Европска комисија у координацији са владама земаља партнера. Они обезбеђују опште смернице и принципе сарадње са Европском Унијом. Они назначују најважније секторе и теме унутар земље или региона и могу да поставе више идеја о пројектима.
Inputs	Улази	Види „Средства“ /means/
Integrated Approach	Интегрисани приступ	Конзистентно преиспитивање пројекта кроз све фазе пројектног циклуса, како би се обезбедило да се питања релевантности пројекта, изводљивости и одрживости задрже у центру пажње.
Intervention Logic	Логика интервенције	Стратегија која стоји испод идеје пројекта. То је наративни опис пројекта у сваком од четири нивоа „хијерархије циљева“ који се користе у матрици логике пројекта.
Logframe	Матрица логике	Матрица у којој се приказују логика интервенције пројекта, претпоставке, објективно проверљиви

		индикатори и верификациони извори.
Logical Framework Approach (LFA)	Приступ на бази Матрице логике	Методологија планирања, управљања и евалуације програма и пројекта, у коју спадају анализа заинтересованих страна, анализа проблема, анализа циљева, анализа стратегија, припрема матрице логике и планова активности и ресурса.
Means	Средства	Средства су физички и не-физички ресурси (који се често називају и улази/инпути) који су потребни за спровођење планираних активности и управљање пројектом. Може се направити разлика између: људских ресурса и материјалних ресурса.
Milestones	Међуфазе/ Међурокови	Они назначују времена /рокове/ када се морају донети одлуке или завршити акција.
Monitoring	Праћење	Систематско и непрестано сакупљање, анализа и примена информација у циљу управљања и одлучивања.
Objective	Циљ	Опис циља пројекта или програма. У генеричком смислу он се односи на активности, резултате, сврху пројекта и опште циљеве.
Objective Tree	Стабло циљева	Шематски приказ ситуације у будућности, када се отклоне проблеми, који следи након анализе проблема и приказује однос средства-циљеви.
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Објективно проверљиви индикатори (ОПИ)	Мерљиви индикатори који ће приказати да ли су циљеви постигнути или не, на три највиша нивоа матрице. ОПИ дају основу за пројектовање одговарајућег система праћења.
Overall Objectives	Општи циљеви	Општи циљеви објашњавају зашто је пројекат значајан за друштво, у смислу дугорочних користи за крајње кориснике и ширих користи за друге групе. Они такође помажу да се покаже како се програм уклапа у регионалне / секторске стратегије односне владе/организација и ЕК, као и у свеобухватне стратешке циљеве сарадње ЕК. Општи циљеви се не постижу само једним пројектом (он ће само дати допринос постизању Општих циљева), него ће захтевати и доприносе других програма и пројекта.
Pre-Conditions	Предуслови	Услови који се морају испунити пре почетка пројекта, тј. почетка активности. Предуслови (уколико их има) су везани за обезбеђење помоћи.
Pre-feasibility Study	Претходна студија изводљивости	Претходна студија изводљивости, која се спроводи током фазе идентификације, обезбеђује да се идентификују сви проблеми и процене алтернативна решења и врши избор прихватљивог

		решења на основу Фактора квалитета. Студију ће спровести Европска Комисија и земља партнер, уз довољну информацију за оправдавање прихватања, измена или одбијања доставе предложеног пројекта на даље процењивање.
Problem Analysis	Анализа проблема	Структурирано истраживање негативних аспеката ситуације како би се установили разлози и њихове последице.
Problem Tree	Стабло проблема	Шематски приказ негативне ситуације, које приказује однос средство-циљ.
Programme	Програм	Серија пројеката са заједничким општим циљем.
Programming Phase	Фаза припреме програма	Прва фаза пројектног циклуса, током које се припрема Оријентациони програм. Види „Indicative Programme“ /Оријентациони програм/
Progress Report	Извештај о напретку пројекта	Фазни извештај о напретку рада на пројекту који доставља руководство пројекта / извођач партнерској организацији и Комисији у конкретним временским оквирима. Он садржи одељке о техничкој и финансијској перформанси. Обично се подноси квартално.
Project	Пројекат	Низ активности са одређеним циљевима, осмишљених да произведу конкретан резултат у ограниченом временском оквиру.
Project Cycle	Пројектни циклус	Пројектни циклус прати ток пројекта од почетне идеје све до његовог окончања. Он обезбеђује структуру којом се обезбеђује да заинтересоване стране буду консултоване, и дефинише кључне одлуке, захтеве у погледу информација и одговорности у свакој фази, тако да се у свакој фази пројектног века могу доносити одлуке на основу информисаности. Он се ослања на евалуацију у циљу уградње искустава у припрему будућих програма и пројеката.
Project Cycle Management	Управљање пројектним циклусом	Методологија за припрему, реализацију и евалуацију пројеката и програма, на основу интегрисаног приступа и примене матрице логике.
Project Purpose	Сврха пројекта	Централни циљ пројекта. Сврха треба да се бави кључним проблемом и да буде дефинисана у смислу <u>одрживих користи за циљну групу (групе)</u> . Сврха такође треба да одрази <u>једнаке</u> користи за жене и мушкарце у циљним групама. За сваки пројекат треба да постоји само једна Сврха пројекта.
Quality Factors	Фактори	Критеријуми за које се зна да имају значајан утицај

	квалитета	на одрживост користи које су пројекти стварали у прошлости, а који треба да буду узети у обзир приликом припреме и реализације сваког пројекта (претходно називани „Критеријуми одрживости“): осећај власништва код корисника, подршка стратегији, привредни и финансијски фактори, социо-културолошки аспекти, односи полова, одговарајућа технологија, еколошки аспекти и институционална и управљачка способност.
Recurrent Costs	Трајни трошкови	Трошкови рада и одржавања који ће се наставити и након периода реализације пројекта.
Relevance	Релевантност	Веза циљева пројекта са стварним проблемима, потребама и приоритетима одређених циљних група и корисника којима пројекат треба да се бави, као и са физичком и политичком средином у којој функционише.
Resource Schedule	План ресурса	Преглед буџета пројекта у коме су средства и трошкови везани за активности и детаљно приказани за изабрани временски период.
Results	Резултати	„Производи“ предузетих активности, чија комбинација постиже Сврху пројекта, тј. почетак уживања у одрживим користима за циљне групе.
Risks	Ризици	Види и „Претпоставке“/assumptions/. Спољни фактори и догађаји који могу да угрозе напредак или успех пројекта и који вероватно неће бити тачни. Они се формулишу на негативан начин, на пр. „Неуспех реформе казних поступака“.
Sources of Verification	Верификациони извори	Они формирају трећи стубац логичког оквира и назначују где и у којем облику се може наћи информација о постизању Општих циљева, Сврхе пројекта и Резултата (описаних објективно проверљивим индикаторима)
Stakeholder Analysis	Анализа заинтересованих страна	Анализа заинтересованих страна обухвата идентификацију свих група заинтересованих страна које би вероватно претрпеле утицај пројекта (позитиван или негативан) путем предложене интервенције и анализа њихових интереса, проблема, потенцијала итд. Закључци ове анализе се онда укључују у припрему пројекта.
Stakeholders	Заинтересоване стране/ фактори/актери	Сви појединци, групе људи, институције или предузећа који могу имати неку везу са пројектом / програмом се дефинишу као заинтересоване стране /фактори / актери. Они могу – директно или индиректно, позитивно или негативно – да утичу или трпе утицај процеса и исхода пројекта или програма. Обично се морају размотрити разне

		подгрупе.
Start-up Period	Почетни период реализације	Период реализације пројекта који наступа одмах након приспећа извођача / техничке помоћи.
Sustainability	Одрживост	Вероватноћа наставка користи које ствара пројекат, након завршетка периода спољне подршке.
Sustainability Criteria	Критеријуми одрживости	Види „Фактори квалитета“/Quality factors/.
SWOT analysis	SWOT анализа	Анализа предности и слабости једне, као и шанси /прилика/ и претњи са којима се суочава. Алатка која се може користити током свих фаза пројектног циклуса.
Target Group (s)	Циљна група (е)	Група / целина која ће претрпети позитиван утицај пројекта на нивоу Сврхе пројекта и са којом и за коју ће пројекат директно радити.
Technical Assistance	Техничка помоћ	Стручњаци, консултанци, тренери, саветници итд. који су ангажовани за трансфер знања и вештина и стварање и јачање институција.
Terms of Reference	Послови и задаци	ToR /Опис послова и задатака/ дефинише задатке чије се извршење тражи од извођача и назначава разлоге за пројекат и његове циљеве, планиране активности, очекиване улазе и излазе, буџет, распоред и опис послова.
Workplan	План рада	План који одређује активности и ресурсе потребне да се постигну резултати и сврха пројекта

8. Прилог 2

8.1 Преглед буџетских фондова/програма ЕУ

ПРЕДПРИСТУПНИ ФОНДОВИ

PHARE (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/enlargement/pas/phare/
SAPARD (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/enlargement/pas/sapard.htm
ISPA (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/ispa/ispa_en.htm
CARDS (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/cards/index_en.htm
MEDA (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/external_relations/euomed/meda.htm
TACIS (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/
IPA	http://europa.eu.int/comm/enlargement/ipa_en.htm

ОСТАЛА СПОЉНА ПОМОЋ

ECHO	http://europa.eu.int/comm/echo/index_en.htm
MFA	http://europa.eu.int/comm/economy_finance/about/activities/activities_macrofinancialassistance_en.htm
TAIEX	http://taiex.cec.eu.int/
SIGMA	http://www.sigmaweb.org/
PRINCE	http://europa.eu.int/comm/enlargement/financial_assistance/index_en.htm

СТРУКТУРНИ ФОНДОВИ

ERDF,ESF,EAGGF-G,FIFG	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm
-----------------------	---

ИНЦИЈАТИВЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

INTERREG (III)	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_en.htm
EQUAL	http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index.html
LEADER+	http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index_en.htm
URBAN (II)	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/urban2/index_en.htm
Кохезиони фонд	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/cf_en.htm

Европска инвестициона банка, ЕИБ	http://www.eib.org/
----------------------------------	---

Европски инвестициони фонд, ЕИФ	http://www.eif.org/
---------------------------------	---

ПРОГРАМИ ЗАЈЕДНИЦЕ **Community Programmes**

FP6 (2000-2006)	www.cordis.lu
LIFE-III (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/environment/life/home.htm
IEE (2003-2006)	http://europa.eu.int/comm/energy/intelligent/index_en.html
eEurope	http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/index_en.htm
eContentplus	http://europa.eu.int/information_society/activities/econtentplus/index_en.htm

Safer Internet Plus	http://europa.eu.int/information_society/activities/sip/index_en.htm
IDABC (2005-2009)	http://europa.eu.int/idabc
TEN-T (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/ten/transport/financing/financing_en.htm
TEN-E (2000-2006)	http://europa.eu.int/comm/ten/energy/index_en.htm
eTEN	http://europa.eu.int/information_society/activities/eten/index_en.htm
Culture 2000	http://europa.eu.int/comm/culture/index_en.htm
Leonardo da Vinci II	http://www3.socleoyouth.be/static/en/overview/Leonardo_overview.htm
Socrates II	http://europa.eu.int/comm/education/programmes/socrates/socrates_en.html
Youth 2000	http://europa.eu.int/comm/youth/program/index_en.html
Media Plus	http://europa.eu.int/comm/avpolicy/media/index_en.html
Customs 2007	http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/customs/customs_2007_en.htm
Fiscalis 2007	http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/taxation/fiscalis/index_en.htm
Marco Polo	http://europa.eu.int/comm/transport/marcopolo/index_en.htm
Public Healthcare Framework Programme	http://europa.eu.int/comm/health/index_en.html
Daphne II	http://europa.eu.int/comm/justice_home/funding/daphne/funding_daphne_en.htm
Gender Equality	http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm
AGIS	http://europa.eu.int/comm/justice_home/funding/agis/wai/funding_agis_en.htm
ARGO	http://europa.eu.int/comm/justice_home/funding/argo/wai/funding_argo_en.htm
Друге могућности финансирања у Европи	
EBRD	http://www.ebrd.com/about/index.htm
EDFI	http://www.edfi.be
OSI and the Soros foundations network	http://soros.org/about
The International Visegrad Fund	http://www.visegradfund.org/ifa.stm?inc=ifa1
EEA Financial Mechanism	http://www.eeagrants.org/index.php
EUREKA	http://www.eureka.be
ENPI ЕУ као глобални партнер	http://europa.eu.int/comm/world/enp/funding_en.htm
Кохезија за раст и запошљавање	
EGCC	http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/g24235.htm
Чување и заштита природних ресурса	
CAP	http://europa.eu.int/comm/agriculture/capreform/index_en.htm
LIFE+	http://europa.eu.int/comm/environment/life/news/futureoflife.htm#lifeproposal
Common Fisheries Policy,	http://europa.eu.int/comm/fisheries/reform/proposals_en.htm

CFP

Грађани, слобода, безбедност и правда

Justice and fundamental rights http://europa.eu.int/comm/justice_home/fsj_intro_en.htm

Health and Consumer Protection Programme http://europa.eu.int/comm/health/ph_overview/pgm2007_2013_en.htm

Culture 2007 http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/newprog/index_en.html

Media 2007 http://europa.eu.int/comm/avpolicy/media/index_en.html

Citizens for Europe http://www.eu.int/comm/dgs/education_culture/activecitizenship/new_programme_en.htm

Конкурентност за раст и запошљавање

FP7 www.cordis.lu/fp7/

CIP www.cipprogram.com

Интегрисани акциони програм за учење током живота http://www.eu.int/comm/education/programmes/newprog/index_en/html

9. Извори информација

ИНСТИТУЦИЈА	АДРЕСА
ДЕЛЕГАЦИЈА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ	http://www.delscg.ec.europa.eu/
Европска комисија	http://europa.eu.int/
Организација за економску сарадњу и развој	http://www.oecd.org/
Светска банка	http://www.worldbank.org/data
Развојни програм Уједињених нација	http://www.undp.org/
Питање полова у УН развојним програмима (GDP)	http://www.sdn.undp.org/gender/datastats
Међународни институт за екологију и развој	http://www.iied.org
УН Развојни фонд за жене	http://www.unifem.org
Европа on-line	http://www.europa.eu.int
Информације о буџетским шемама 2006-2013	http://www.europa.eu.int/comm/finacial_perspective/index_en.htm http://www.europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm
Пољопривреда	http://www.europa.eu.int/comm/agriculture/index_en.htm
Реформа заједничке пољопривредне политике	http://www.europa.eu.int/comm/agriculture/capreform/index_en.htm
Аудиовизулно	http://www.europa.eu.int/pol/av/index_en.htm
Медиа 2007:	http://www.europa.eu.int/comm/avpolicv/media/index_en.htm
Буџет	http://www.europa.eu.int/comm/fbudget/index_en.htm http://www.europa.eu.int/comm/pol/financ/index_en.htm http://www.europa.eu.int/comm/budget/documents/multiannual_framework_en.htm
Образовање и култура	http://www.europa.eu.int/comm/culture/portal/index_en.htm http://www.europa.eu.int/vouth/index_en.htm http://www.europa.eu.int/comm/feducation/programmesprogrammes_en.htm http://www.europa.eu.int/comm/finacial_perspective/index_en.htm
Нова култура 2007, Доживотно учење и Млади	http://www.europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/activecitizenship/new_programme_en.htm
Енергија	http://www.europa.eu.int/comm/fenergy/index_en.htm

Интелигентна енергија за Европске програме	http://www.europa.eu.int/comm/energy/intelligent/index en.htm
Проширење Предузећа	http://www.europa.eu.int/comm/enlargement/index en.htm
Конкурентност и иновације	http://www.europa.eu.int/comm/fenterprise/index en.htm
Оквирни програм	http://www.europa.eu.int/comm/entefprise/entefprise_policv/cip/index en.htm
Спољни односи	http://www.europa.eu.int/comm/external relations/index en.htm
	http://www.europa.eu.int/comm/development/index en.htm
Twinning	http://www.europa.eu.int/comm/enlargment/pas/twinning/index.htm
Прекогранична сарадња	http://www.europa.eu.int/comm/enlagement/pas/phare/programmes/index.htm
INTERREGIII	http://www.europa.eu.int/comm/regional_policv/interreg3/index en.htm
CARDS	http://www.europa.eu.int/comm/enlargement/cards/index en .htm
Europa Aid	https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1224919749156&do=publi.welcome&userlanguage=en
IPA	http://www.europa.eu.int/comm/enlargement/ipa en.htm
Хуманитарна помоћ	http://www.europa.eu.int/comm/echo/index en.htm
Макро-финансијска помоћ	http://www.europa.eu.int/comm/ economv finance/about/activities macrofinacialassistance en.htm
ECHO-Хуманитарна помоћ ЕУ	http://www.europa.eu.int/comm/humanitarian aid/index en.htm
Реформе управљања ЕУ помоћи	http://www.europa.eu.int/comm/external relations/reform/intro/index en.htm
Рибарство	http://www.europa.eu.int/pol/fish/index en.htm
Правда	http://www.europa.eu.int/comm/justice home/fsj/intro/fsj intro en.htm
Јавно здравље	http://www.europa.eu.int/comm/health/index en.htm
Информационо друштво	http://www.europa.eu.int/information society/index en.htm
е-Европа	http://www.europa.eu.int/informationsociety/eeurope-/2005/index en.htm
Европски е-Портал за учење	http://elearningeuropa.info/
Регионална политика	http://www.europa.eu.int/comm/fregionalpolicy/index en.htm
Регионална политика	http://www.europa.eu.int/comm/fregional policy/index en.htm
Европска група за прекограничну сарадњу	http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/g24231 .htm
Реформа регионалне политике	http://www.europa.eu.int/grants/index en.htm#comp
Донације, фондови и програми ЕУ политике	http://tedpublications.eu.int/official/ http://taiex.be
Тендерска Електронска Дневна База Података	http://www.europa.eu.int/comm/health/index en.htm
ТАИЕХ	http://www.europa.eu.int/information society/index en.htm

10. Литература

- [1] **Project Cycle Management Guidelines, Volume 1**,
European Commission, Europe Aid Cooperation Office
March 2004
- [2] **Document Package published under Call for proposals**
Bulgaria-Serbia IPA Cross Border Programme
Call No: 2007CB16IPO006-2009-1
2009
- [3] **BULGARIA – SERBIA IPA CROSS – BORDER PROGRAMME**
CCI Number: 2007CB16IPO006
December 2007
- [4] **Practical Guide to Contract procedures for EU external actions**
European Commission, External Cooperation Programmes
2008
- [5] **Project Management**
Andy Bruce, Ken Langdon
Dorling Kindersley Limited, ISBN-13: 978-0-7513-2793-9
Great Britain, 2000
- [6] **Project Management**
Gary R. Heerkens, PMP
DOI: 10.1036/0071394494
McGraw-Hill, 2002
- [7] **Project Management Manual**
Harvard Business School
ISBN-13: 978-0875842646
1996. © President and Fellows of Harvard College