

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMENT ZA
POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

MASTER STUDIJE

**STUDIJSKI PROGRAM: MENADŽMENT U FINANSIJAMA I
BANKARSTVU**

M A S T E R R A D

**UPRAVLJANJE PROJEKTIMA ZA
PREDPRISTUPNE FONDOVE EVROPSKE UNIJE**

Mentor:
Prof. dr Budimir Stakić

Student:
Novaković Darko 23/2007

Beograd, 2009. godine

S A D R Ź A J

S A D R Ź A J

Uvodna razmatranja	
---------------------------------	--

P R V I D E O

1. RAZVOJNI PUT EVROPSKE UNIJE	
---	--

1.1. Od uglja i čelika do Evropske unije	
--	--

1.2. Pravni okviri Evropske unije	
---	--

1.2.1. Tri stuba Evropske unije	
---------------------------------------	--

a.) Prvi stub – Evropska zajednica	
--	--

b.) Drugi stub – Zajednička spoljna i bezbednosna politika	
--	--

c.) Treći stub – Saradnja u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova	
---	--

1.2.2. Ugovori Evropske unije	
-------------------------------------	--

a.) Pariski ugovor	
--------------------------	--

b.) Rimski ugovor	
-------------------------	--

c.) Maastrichtski ugovor	
--------------------------------	--

d.) Amsterdamski ugovor	
-------------------------------	--

e.) Ugovor iz Nice	
--------------------------	--

2. SPORAZUM O STABILIZACIJI I PRIDRUŽIVANJU	
--	--

3. ACQUIS COMMUNAUTAIRE (Pravna tekovina Evropske unije)	
---	--

4. STRUKTURA INSTITUCIJA EVROPSKE UNIJE	
--	--

4.1. Veće Evropske unije (Veće ministara)	
---	--

4.2. Evropska komisija	
------------------------------	--

4.3. Evropski parlament	
-------------------------------	--

4.4. Evropsko veće	
--------------------------	--

5. INSTITUCIJE I INSTRUMENTI EU ZA POMOĆ ZEMLJAMA KANDIDATIMA I PREDKANDIDATIMA	
--	--

5.1. Biro za tehničku pomoć i razmenu informacija (TAIEX)	
---	--

5.2. Program Twinning	
-----------------------------	--

6. FONDOVI PREDPRISTUPNE POMOĆI EU ZEMLJAMA KANDIDATIMA I PREDKANDIDATIMA	
--	--

6.1. PHARE	
------------------	--

6.2. ISPA	
-----------------	--

6.3. SAPARD	
-------------------	--

6.4. CARDS	
------------------	--

6.5. IPA	
----------------	--

D R U G I D E O

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA PO STANDARDIMA EVROPSKE UNIJE

1. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM.....	
--	--

1.1. Faze projektnog ciklusa	
------------------------------------	--

1.2. Upravljanje projektima	
-----------------------------------	--

1.2.1. Planiranje	
-------------------------	--

1.2.1.1. Gantov dijagram	
--------------------------------	--

1.2.1.2. LOAD grafikon	
1.2.1.3. PERT mrežni dijagrami	
1.3. Identifikacija projekta	
1.4. Odnos vreme – troškovi – rezultati	
2. KAKO DOĆI DO INFORMACIJA O PROJEKTIMA EVROPSKE UNIJE ?	
3. SMERNICE ZA PODNOSIOCE PROJEKTA	
4. OBRAZAC ZA PODNOŠENJE PREDLOGA PROJEKTA (Grand Application Form)	
4.1. Koncept projekta	
4.2. Obrazac za podnošenje projekta	
a.) Opis projekta.....	
b.) Ciljevi projekta.....	
c.) Opravdanost projekta.....	
d.) Detaljan opis aktivnosti i rezultata.....	
e.) Metodologija	
f.) Održivost projekta.....	
4.3. Podnosilac predloga projekta	
5. BUDŽET PROJEKTA	
6. MATRICA LOGIČKOG OKVIRA	
7. POSTUPCI I PROCEDURE U FAZAMA FINANSIRANJA I NABAVKI ZA REALIZACIJU PROJEKTA	
7.1. Postupci i procedure finansiranja za realizaciju projekta	
a.) Devizni račun	
b.) Uplate	
c.) Troškovi	
7.2. Postupci i procedure nabavki za realizaciju projekta	
a.) Ugovori za nabavku dobara	
b.) Ugovori za nabavku usluga	
c.) Ugovori za obavljanje radova	
8. MONITORING PROJEKTA	
9. EVALUACIJA PROJEKTA	
ZAKLJUČAK.....	
LITERATURA.....	

UVODNA RAZMATRANJA

UVODNA RAZMATRANJA

Nastanak Evropske Unije počinje po završetku Drugog svetskog rata potpisivanjem Briselskog pakta 17. marta 1948. godine između Velike Britanije, Francuske i zemalja Beneluksa pod prvobitnim nazivom „Zapadnoevropska unija“. Međutim, tek devet godina kasnije - 1957. godine u Rimu, potpisan je Ugovor o osnivanju Evropske ekonomske zajednice, a sadašnji naziva Evropska Unija dobija u Mاستrihtu 1992. godine. Potpisivanjem Mاستrihtskog ugovora Evropska Unija donosi novine u sledećim područjima: razvoj ekonomske i monetarne unije, jačanje institucija EU, definisanje zajedničke spoljne i bezbednosne politke.

Počev od njenog nastanka pa do sadašnjeg vremena EU svoj razvoj bazirala je na tržišnoj ekonomiji i zdravoj konkurenciji, što je donelo ujednačen ekonomski razvoj svim njenim članicama.

Fundirajući svoj razvoj na tržišnoj ekonomiji i slobodnom kretanju roba, kapitala i ljudi EU je bila predodređena na ekonomski rast. Ulaganje u proizvodnju, kroz razvojne projekte zasnovane na povratnim informacijama sa tržišta, bilo je pun pogodak u privredama zemalja članica EU.

U vreme posle Drugog svetskog rata, kada se Zapadna Evropa okreće kapitalizmu na Balkanu jača socijalizam, posebno u tadašnjoj Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji. Naime, u početku taj jednopartiski sistem upravljanja privredom zasnovan na planskoj proizvodnji (unaprijed određen obim, vrsta, cena proizvoda i kupac) i kontrolisanom tržištu davao je pozitivne rezultate u ratom opustošenoj privredi i, prema ekonomskim pokazateljima, ovakva privreda beležila je godinama impresivan rast. Međutim, mogućnosti ekonomskog napretka na ovakvim principima bile su ozbiljno ograničene. Pošto je odluke donosio ogroman, državni, birokratski aparat, a slobodan protok informacija na tržištu bio skoro nemoguć, posle nekog vremena javljaju se problemi neefikasnosti u proizvodnji i alokaciji resursa.

Planiranje investicija i izrada projekata bili su osuđeni na propast onog momenta kad je državni birokratski aparat počeo da onemogućava ispravnu alokaciju i distribuciju zasnovanu na realnim potrebama. Tako se došlo u situaciju da su pojedine fabrike izgrađene stotinama kilometara daleko od njihovih sirovinskih baza što je, samim tim, povećavalo troškove već u startu procesa proizvodnje i onemogućavalo tržišnu konkurentnost takvih proizvoda.

U drugoj polovini devedesetih godina privrede bivših zemalja SFRJ napustile su dirigovanu socijalističku privredu i okrenule se kapitalizmu ulazeći u procese tranzicije tj. prelaska na slobodno tržište i zdravu konkurenciju. Od tada dolazi do izražaja tržišno planiranje, investiranje i izrada projekata koji garantuju opravdanost uložених sredstava.

Uvidevši potrebu i opravdani ekonomski interes za proširenjem zemlje članice Evropske unije počinju da izgrađuju institucije i izdvajaju značajna finansijska sredstva kako bi pomogle zemljama – budućim članicama da u što kraćem vremenskom periodu prilagode kako svoje državno uređenje i pravni sistem tako i privredu pre ulaska na evropsko tržište.

Kada je 1997. godine otvoren proces proširenja EU prema zemljama Jugoistočne Evrope ideja o ujedinjenoj Evropi više nije bila utopija za bivše komunističke zemlje koje napuštaju tadašnji način dirigovane socijalističke privrede, okreću se kapitalizmu ulazeći u proces tranzicije i prelaze na slobodno tržište i zdravu konkurenciju.

Sredstva Evropske unije namenjena kao pomoć kroz različite fondove mere se milionima eura. Na svakoj zemlji kandidatu ili predkandidatu je da li će i ukoliko meri ta sredstva iskoristiti. Da bi se data sredstva kroz određene fondove dobila neophodno je ispoštovati pravila i procedura prilikom pisanja projekata.

Ako uzmemo u obzir da veličina Evropske unije u ekonomskim, trgovačkim i finansijskim okvirima daje Uniji vodeću ulogu na svetskoj sceni onda je sasvim jasno zbog čega sve zemlje evropskog kontinenta žele da se nađu pod njenim okriljem. Iako je provbitni cilj stvaranja Evropske unije bio okupljanje svih nacija i građana Evrope sadašnje uređenje, politička i ekonomska moć daju joj ulogu jedne od vodećih sila u svetu.

Biti zemlja-članica Evropske unije ili se spremati da se to postane svakako znači težiti da se nađete u društvu najboljih „ timova “ starog kontinenta.

P R V I D E O
RAZVOJNI PUT EVROPSKE UNIJE

1.1. OD UGLJA I ČELIKA DO EVROPSKE UNIJE

Nastanak Evropske unije neupućeni u istoriske činjenice obično vezuju za 9. maj 1950. godine kada je objavljen projekat „Schumanov plan“. Cilj ovog projekta bio je ujedinjenje proizvođača uglja i čelika iz Francuske i Njemačke, a za posledicu je imao nastanak Evropske zajednice za uglj i čelik. Značaj konkretnog događaja ogleda se u tome što je ovo prvo udruženje na Evropskom tlu koje je imalo nadnacionalni karakter i time onemogućilo svaki budući rat između tih zemalja.

Međutim iako je uloga ovog ugovora nesumljivo jedna od najznačajnijih u istoriji Evropske unije sama ideja o ujedinjenju država „starog kontinenta“ datira iz ranijeg perioda. Ideju o ujedinjenju propagirali su evropski integralist-utopisti iz 19. veka¹. Da je značaj ove ideje imao velikog uticaja na filozofe, pisce i političare toga doba govori i podatak da je čak i čuveni francuski pisac Viktor Igo (Victor Hugo) pisao i govorio o „Ujedinjenim Državama Evrope“. Prekretnicu od utopije o ujedinjenim državama prema stvarnom ujedinjenju prvi put čini tadašnji britanski premijer Winston Čerčil (Winston Churchill) u Cirihu 19. septembra 1946. godine². U svom tadašnjem govoru on daje punu podršku ideji o stvaranju „Sjedinjenih Država Evrope“ i ističe Francusku i Zapadnu Njemačku kao lidere u tom procesu.

Na realizaciju Čerčilovog predloga nije se dugo čekalo. Dana 17. marta 1948. godine potpisan je Briselski pakt između Britanije, Francuske i zemalja Benaluxa, a zajednički cilj bio je zajednička odbrana. Sam naziv Briselski pakt menja se u mnogo poznatije ime Zapadnoevropska unija. Događaji koji su usledili kasnije bili su očekivani jer je te iste 1948. godine održan Evropski kongres (Congress of Europa) u Hagu koji je imao za cilj ujedinjenje raznih evropskih pokreta u Evropsku uniju. Rezultat tog kongresa bio je nastanak Evropskog pokreta iz kojeg će kasnije nastati neke od najznačajnijih institucija EU kao što su Veće Evrope, Evropska platna unija i College of Europa u Briselu.

Ovde treba naglasiti da se pod Evropskom zajednicom podrazumevalo združeno delovanje tri Evropske institucije i to: Evropska zajednica za uglj i čelik, Evropska ekonomska zajednica i Evropska zajednica za atomsku energiju. Pravno ujedinjenje u EU ove tri institucije koje su delovale na teritoriji Evrope uslediće tek 1992. godine ugovorom iz Maastrichta. Novine koje se donose tim ugovorom odnose se na područja:

1. razvoj ekonomske i monetarne ekonomije;
2. jačanje institucionalne strukture Unije;
3. demokratizacije Unije;
4. definisanje vanjske i bezbednosne politike.

Iako je na početku osnivanja imala za cilj okupiti sve nacije i građane Evrope današnja Evropska unija uklonila je u potpunosti unutrašnje trgovačke barijere, u dobroj meri razvila neke od nekad najsirićajnijih regija na kontinentu i postala dom druge svetske valute – eura. Da bismo slikovito prikazali ekonomsku moć Evropske unije dovoljno je istaći podatak da kroz razne vidove pružanja pomoći širom sveta mesečno troši 500 miliona eura.

¹ Smajić, Zekerijah. „Evropska unija za svakog“, str. 9

² Smajić, Zekerijah. „Evropska unija za svakog“, str. 9

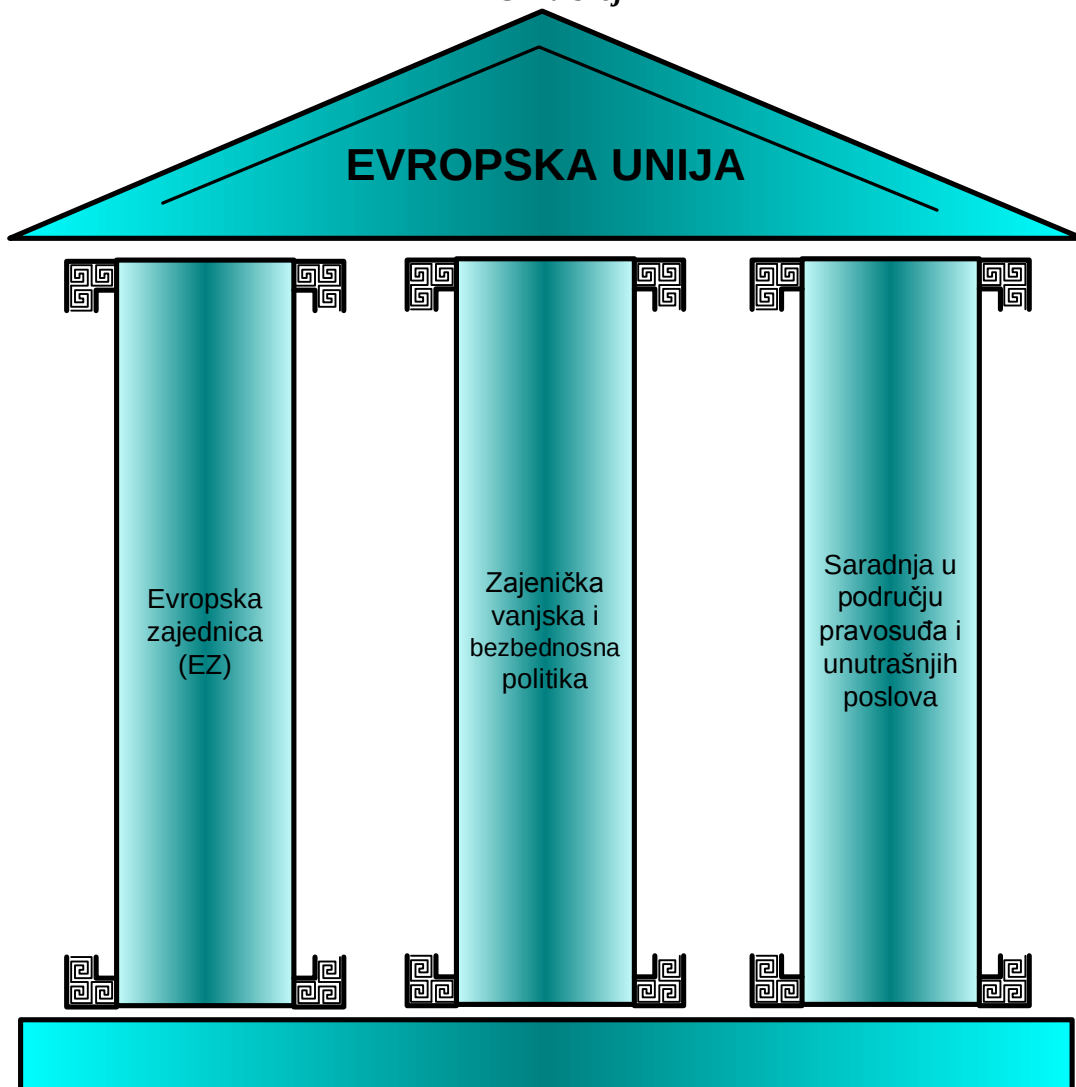
1.2. PRAVNI OKVIRI EVROPSKE UNIJE

Evropska unija kao zajednica sama po sebi predstavlja ogromnu sinergiju različitih institucija i organizacija koji deluju pod okriljem „ujedinjenih naroda Evrope“. Da bi se što bolje upoznali sa načinom funkcionisanja i odlučivanja u Evropskoj uniji u nastavku ćemo prezentovati koje to institucije i organizacije deluju na nacionalnom nivou, a koje na nadnacionalnom nivou EU i koji su to najznačajniji ugovori od nastanka pa do sadašnjeg vremena obilježili EU.

1.2.1. TRI STUBA EVROPSKE UNIJE

Potpisivanjem Mاستrihtskog ugovora tadašnje zemlje članice Evropske unije izgradile su kuću sa zajedničkim krovom i tri stabilna stuba koji ako se pažljivo pogleda podseća na fasadu starogrčkog hrama odakle reč „europa“ i potiče.

Slika broj 1



Izvor: ec.europa.eu

a) Prvi stub – Evropska zajednica

Ono što čini osnove prvog stuba EU, ogleda se, pre svega u jedinstvenom tržištu, carinskoj politici, ekonomskoj i monetarnoj uniji i politikama EU. Sve ove komponente imaju za krajnji cilj da povećaju zaposlenost, ekonomski razvoj, socijalnu zaštitu konkurentnost, zatim jednakost muškaraca i žena, povećaju ekonomsku i socijalnu saradnju i podignu nivo i kvaliteta života svih stanovnika EU.

Sama uloga nadnacionalnih ingerencija koje su zemlje-članice Evropske unije prenele na zajedničke institucije ispoljava se kroz sistem funkcionisanja njenih institucija. Tako da prilikom usvajanja pravnih propisa Evropske zajednice Komisija ima pravo inicijative, recimo Evropski parlament ima aktivnu ulogu, a Sud pravde daje jedinstveno tumačenje komunitarnog prava.

b) Drugi stub – Zajednička spoljnja i bezbednosna politika

Suštinu drugog stuba čini međuvladin karakter EU koji je nastao iz Mاستrihtskog ugovora a čiji je cilj bio usklađivanje spoljnjih i bezbednosnih politika zemalja članica. Potpisani ugovor sastoji se od pet glavnih ciljeva :

1. da čuva zajedničke vrednosti i osnovne interese EU
2. da obezbedi sigurnost EU
3. da sačuva mir i doprinese međunarodnoj bezbednosti
4. da promoviše međunarodnu saradnju
5. da razvija demokratiju i vladavinu prava, uključujući i ljudska prava.³

Celokupna spoljnja i bezbednosna politika EU od potpisivanja ugovora zasniva se na ovim ciljevima i to kao neizostavni dio deklaracija, rezolucija i drugih dokumenata koja su donesena kao rezultat pregovora i dogovora sa drugim zemljama ili međunarodnim organizacijama na globalnom planu. Ovde treba naglasti da prilikom donošenja odluka na osnovu gore navedenih ciljeva sve zemlje članice EU imaju pravo veta tj. da se sve odluke bitne za spoljnu politiku i bezbednost donose jednoglasno. Još jedna specifičnost ogleda se u tome da sve donesene odluke (vezane za spoljnu politiku i bezbednost) ne spadaju pod komunitarno pravo pa samim tim ne podležu nadležnostima Suda pravde. Ugovorom iz Amsterdama značajno se unapređuje rad institucija koje se bave ovom problematikom u okviru EU jer se osniva funkcija visokog predstavnika za spoljnu politiku.

c) Treći stub – Saradnja u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova

Treći stub Evropske unije predstavlja sudsku saradnju između zemalja članica EU u oblastima civilnog i krivičnog sudstva, koja obuhvata carinsku i policijsku saradnju. Kroz ovaj vid saradnje nastoje se ostvariti sledeći ciljevi:

1. uspostavljanje bezbednosti na teritoriji EU
2. borba protiv rasizma i netrpeljivosti prema strancima, terorizma, trgovine ljudima, krivičnih dela protiv dece, trgovine drogom i oružijem, korupcije i prevare.

Ove oblasti su takođe bile i predmet Ugovora iz Amsterdama, koji je donio određene novine u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova. Naime, na predlog pojedinih država članica

³ ec.europa.eu

ovim Ugovorom se uspostavlja „šengenska teritorija“ sa ciljem da se omogući potpunu slobodu kretanja građana na teritoriji EU. Predlog Ustava Evropske unije predstavlja novi korak, jer vrši komunitarizaciju trećeg stuba, čime se obuhvataju pravni propisi dobijanja nadnacionalnog karaktera. Ustav poštuje i sledeće principe:

1. supsidijarnost i poštovanje različitih pravnih sistema
2. solidarnost u politici zajednice u vezi sa viznim režimom, azilom i politikom imigracije
3. uzajamno priznavanje građanskih i krivičnih presuda.

1.2.2. UGOVORI EVROPSKE UNIJE

Evropska unija kao zajednica više suverenih država svoje postojanje zasniva na poštovanju zakona, demokratije i solidarnosti. Međutim, ono što je glavna karakteristika te zajednice jeste to što se države koje čine EU i one koje žele da postanu dio nje moraju odreći dela svoje suverenosti u korist institucija Evropske unije. Sva pravna dokumenta koja čine Evropsku uniju jedinstvenom po pitanju trgovine, carina, kretanja ljudi ...itd regulišu se ugovorima. U nastavku ćemo obrazložiti neke od najvažnijih ugovora iz bogate istorije Evropske unije.

a) Pariski ugovor (Ugovor o osnivanju Evropske zajednice za uglj i čelik)

Pariski ugovor jedan je od prvih ugovora u istoriji EU. On nastaje kao rezultat dogovora između Velike Britanije, Francuske i Njemačke. Kako se Drugi svetski rat završio postojala je realna opasnost da se Njemačka nacionalistička strast ponovo probudi usled rasta industrijske moći. Da bi se sprečio nastanak novih sukoba tadašnji francuski ministar spoljnih poslova Robert Šuman predlaže projekat osnivanja Evropske zajednice za uglj i čelik. Tog 18. aprila 1951. godine Belgija, Luksemburg, Holandija, Italija Francuska i Zapadna Njemačka potpisuju ugovor koji stupa na snagu tek sledeće godine 23. jula 1952. godine. Krajnji cilj Pariškog ugovora bio je da se sve zemlje - potpisnice podvedu pod zajedničku kontrolu proizvodnje i potrošnje uglja i čelika. Ugovor je važio 50 godina , a istekao je 23.jula 2002. godine.

b) Rimski ugovori

Najveće zasluge za potpisivanje Rimskih ugovora imaju zemlje članice Benaluksa, koje su na zasjedanju Evropske zajednice za uglj i čelik, u junu 1955. godine u Mesini, pokrenule inicijativu za osnivanje Evropske ekonomske zajednice. Ključnu ulogu u tome odigrao je belgijski ministar spoljnih poslova Henri Spak pod čijim je uticajem zemlje članice Evropske zajednice za uglj i čelik potpisale Rimske ugovore i time osnovale Evropsku ekonomsku zajednicu i Evropsku zajednicu za atomsku energiju. Iako je inicijativa potekla 1955. godine na Rimske ugovore se čekalo sve do 1957. godine kad su oni potisani i postali pravosnažni. Ovdje treba istaći da se ugovorom o osnivanju Evropske zajednice za atomsku energiju došlo do zaključka da je ona „esencijalni resus“. Njime se utvrđene i obaveze svih zemalja članica da sarađuju na međunarodnom planu u cilju kontrolisane upotrebe atomske energije. Sa druge strane osnivanjem Evropske ekonomske zajednice donose se odluke o zajedničkom tržištu, harmonizovanom ekonomskom razvoju, agrarnoj politici, slobodnom kretanju ljudi....itd. Da bi se ove odluke mogle u potpunosti sprovesti bilo je neophodno uspostavljanje novih

institucija na nivou tadašnje Evropske ekonomske zajednice, pa kao rezultat tih potreba nastaju Evropski parlament, Veće ministara, Evropska komisija, Evropski sud pravde i Evropska investiciona banka. Sve pobrojane institucije i dan danas predstavljaju stubove na kojima počiva Evropska unija.

c) Mاستrihtski ugovor o Evropskoj uniji

Za ovaj ugovor može se reći da čini prekretnicu u istoriji Evropske unije. Naime sam ugovor je usvojen u Mاستrihtu 10. decembra 1991. godine, a potpisan je tek sledeće 1992. godine. Ugovor je stupio na snagu 1993. godine a razlog ovog odlaganja bio je taj da su sve zemlje članice morale da ga ratifikuju u svojim parlamentima. „ Posledice “ ovog ugovora ogledale su se u nastanku Evropske centralne banke, nastanku jedinstvene valute (euro), a već postojeće institucije dobile su šira ovlašćenja. Tako npr. povećana je uloga Evropskog parlamenta na, recimo, Ministarsko veće EU koje nije moglo usvojiti neku odluku a da ona predhodno nije odobrena od strane Evropskog parlamenta. Međutim, najvažnija uloga ovog ugovora bilo je uspostavljanje ekonomske i monetarne unije koja, tog 7. februara 1992. godine, menja naziv i postaje jedinstvena Evropska unija.

d) Amsterdamski ugovor

Amsterdamski ugovor potpisan je 1997. godine u Amsterdamu, a pravosnažan je postao posle ratifikacije u parlamentima zemalja članica Evropske unije 1999. godine. Ono što treba istaći iz ovog dokumenta jestu odluke koje su donete a tiču se uspostavljanja novih i jačanje već postojećih institucija EU sa ciljem njenog proširenja na zemlje centralne, istočne i jugoistočne Evrope. Pravni osnov Amsterdamskog ugovora u najvećoj meri oslanja se na Mاستrihtski, ali on ne zamenjuje osnivačke akte i ugovore, već čini sastavni dio „ zajedničkih pravnih tekovina “. Takođe, Amsterdamskim ugovorom otvaraju se pitanja vezana spoljnu i odbrambenu politiku.

e) Ugovor iz Nice

Pregovori vođeni u Nici 2000. godine bili su do tada najduži u istoriji sastanaka Evropskog veća. Naime , glavni ciljevi ovog samita bili su:

- Preciznije razgraničenje nadležnosti zajedničkih nacionalnih institucija;
- Usvajanje Povelje o temeljnim pravima i Deklaracije o budućnosti unije;
- Pojednostavljenje tumačenja evropskih ugovora kako bi njihove odredbe bile razumljive najširim masama;
- Utvrđivanje uloge Evropskog i nacionalnih parlamenata u novoj evropskoj arhitekturi.⁴

Posebno treba naglasiti da na snazi i dalje ostaje pravo veta po pitanju interesa „od značaja za jednu ili više članica“. Sam ugovor iz Nice stupa na snagu tek 2003. godine jer do tada građani Irske na referendum iz 2001. godine nisu odobrili ugovor, već su to učinili tek 2002. godine.

⁴ Smajić, Zekerijah. „Evropska unija za svakog“, str.60

2. SPORAZUM O STABILIZACIJI I PRIDRUŽIVANJU

Evropska komisija Evropske unije 1999. godine predlaže posebnu vrstu regionalnog pristupa Uniji kroz proces Stabilizacije i pridruživanja zemalja Zapadnog Balkana. Zemlje na koje se odnosi ovaj dokument su: Albanija, Bosna i Hercegovina, BJR Makedonija, Hrvatska, Srbija i Crna Gora. Ono što je karakteristično za ovaj sporazum jeste da je sam dokument (SSP) prilagođen svakoj od pomenutih zemlja pojedinačno sa ciljem da one države koje budu uspješnije u ispunjavanju uslova ne budu uslovljene stanjem u regionu u celini. Takođe, treba naglasiti da pošto je Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju prilagođen svakoj zemlji pojedinačno tako su i rokovi o početku i realizaciji samog sporazuma različiti.

U kriterijima iz Kopenhagena ističe se da sve zemlje koje su obuhvaćene SSP-om moraju svoje političke, ekonomske i institucionalne resurse da podrede cilju jačanja vrednosti na kojima počiva Evropska unija, a tu se pre svega misli na: demokratiju, poštivanje ljudskih prava i tržišnu privredu. U ovom delu još treba naglasiti da pored tih kriterija dodatno su uvedeni kriteriji koji se odnose na potpunu saradnju sa Međunarodnim sudom u Hagu i stvaranje realnih šansi za povratak izbeglih i raseljenih lica.

Sam Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju predstavlja treću generaciju evropskih sporazuma koji, su u okviru procesa o stabilizaciji i pridruživanju, ponuđeni Zapadnobalkanskim zemljama. Ono što karakteriše SPP je to što je sam sporazum nadređen domaćem zakonodavstvu i, samim tim, je obavezujući za sve nivoe vlasti u zemlji. Sporazum o Stabilizaciji i pridruživanju je mešovitog karaktera, što znači da su za područja saradnje delom odgovorne zemlje članice, a delom Evropska unija.⁵

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sastoji se iz 10 poglavlja i to:

1. Opšti principi;
2. Politički dijalog;
3. Regionalna saradnja;
4. Slobodno kretanje roba;
5. Kretanje radnika, poslovno nastanjivanje, pružanje usluga, kretanje kapitala;
6. Usklađivanje zakona, provođenje zakona i pravila konkurencije;
7. Pravda i unutrašnji poslovi;
8. Politike saradnje;
9. Finansijska saradnja;
10. Institucionalne, opšte i završne odredbe.⁶

Pošto Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju predstavlja jedan od uslova da bi zemlje Zapadnog Balkana postale punopravne članice Evropske unije u sledećoj tabeli prokazaćemo koliko vremena je trebalo nekim zemljama sadašnjim članicama EU od slanja zahtjeva za članstvo u EU pa do potpisivanja ugovora.

Tabela broj 1

	Zahtev za članstvo	Početak pregovora	Potpisivanje ugovora
Kipar	1990	1998	2004
Malta	1990	2000	2004
Mađarska	1994	1998	2004
Poljska	1994	1998	2004
Bugarska	1995	2000	2005

⁵ www.dei.gov.ba

⁶ www.europa.ba

Estonija	1995	1998	2004
Rumunija	1995	2000	2005
Slovačka	1995	2000	2004
Češka	1996	1998	2004
Slovenija	1996	1998	2004

Izvor: ec.europa.eu

Iz gore navedenih podataka možemo indukovati parametar da proces pridruživanja Evropskoj uniji traje najmanje 8 godina. Ako se uzme u obzir da zemlje članice Evropske unije nisu trpile sankcije i ratna dešavanja u periodu devedesetih godina onda je jasno koliki rad i odricanje predstoje zemljama Zapadnog Balkana kako bi postale punopravne članice Evropske unije.

3. ACQUIS COMMUNAUTAIRE (Pravna tekovina Evropske unije)

Acquis communautaire je francuska reč koja etimološki gledano, znači „Evropska unija onakva kakva jeste “ i podrazumeva prava i obaveze koje imaju zemlje članice EU. Sam „Acquis “ kao pravnu tekovinu EU čine svi ugovori i zakoni EU, rezolucije, deklaracije međunarodni sporazumi o pitanjima EU i presude Evropskog suda. Pored nabrojanog u sastav Acquis-a takođe ulaze sve akcije koje preduzimaju sve članice Unije iz oblasti pravosuđa, unutrašnjih poslova kao i poslova iz domena spoljne i bezbednosne politike.

Kako je ispunjenje svih poglavlja iz pravne tekovine EU jedan od ključnih uslova koje zemlje potencijalne članice moraju da ispune kako bi došle u situaciju da se o njihovom članstvu raspravlja u relevantnim institucijama Evropske unije, u nastavku ćemo pokazati koja su to poglavlja i na koje oblasti se ona odnose:

1. Slobodno kretanje roba
2. Slobodno kretanje radnika
3. Pravo poslovnog nastanjivanja i slobodno pružanje usluga
4. Slobodno kretanje kapitala
5. Javne nabavke
6. Pravo trgovačkih društava
7. Pravo intelektualne svojine
8. Tržišna konkurencija
9. Finansijske usluge
10. Informatičko društvo i mediji
11. Poljoprivreda i ruralni razvoj
12. Sigurnost hrane, veterinarska i fitosanitarna politika
13. Ribarstvo
14. Saobraćajna politika
15. Energetika
16. Porezi
17. Ekonomska i monetarna politika
18. Statistika
19. Socijalna politika i zapošljavanje
20. Preduzetništvo i industrijska politika
21. Transevropske mreže
22. Regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata
23. Pravosuđe i osnovna prava

24. Pravda, sloboda i sigurnost
25. Nauka i istraživanje
26. Obrazovanje i kultura
27. Životna sredina
28. Zaštita potrošača i zdravlja
29. Carinska unija
30. Spoljni poslovi
31. Spoljna, bezbednosna i odbrambena politika
32. Finansijska kontrola
33. Finansijski i budžetski propisi
34. Institucije
35. Ostala pitanja⁷

Posmatrajući sva pomenuta poglavlja pravne tekovine Evropske unije možemo zaključiti da se radi o prilično velikom i složenom zadatku koji se stavlja pred buduće potencijalne članice EU.

Proces pregovaranja sa zemljom potencijalnom članicom vodi se u vidu bilateralnih međuvladinih konferencija na kojima se susreću predstavnici zemalja članica EU s jedne strane i predstavnici zemlje kandidata s druge strane. Pošto su pravila iz Acquis – a ustanovljena i čine pravni osnov EU o njima se ne pregovara, već tok sastanka ide u smeru dogovaranja o uslovima i vremenskim rokovima koji su potrebni da bi se ispunila pravila navedena u Acquis-u.

Ovdje treba istaći da prije nego što sami pregovori počnu Evropska komisija vrši procenu zemlje kandidata i to tako da se detaljno analizira svako poglavlje tj. „screening“⁸. Ovaj dio predstavlja ogroman posao kako za zemlju članicu tako i za predstavnike EU, a čiji je krajnji cilj da se utvrdi koliko je dobro zemlja kandidat pripremljena. U slučajevima, kada je to opravdano ukupnom spremnošću kandidata Komisija može predložiti otvaranje pregovora i postavljanje minimalnih preduslova za zatvaranje pregovora. Na zemlji kandidatu je da pre nego krene u pregovore sa EU pripremi akcioni plan koji će prikazivati dinamiku usvajanja i realizacije ključnih zakona i pravila koja proističu iz Acquis – a. Kroz sam proces Evropska komisija informiše Evropsko veće i Evropski parlament o napretku zemlje kandidata i to kroz regularne izvještaje i strategijske papire.

Sami pregovori se posebno zaključuju sa svakom zemljom kandidatom, a rok ispunjenja uslova zavisi od brzine kojom svaka zemlja obavlja reforme i usklađivanje sa zakonom Evropske unije, tako da proces trajanja pregovora sa više zemalja kandidata istovremeno ne znači da će se pregovori sa svakom od njih zaključiti u isto vreme.

U procesu pregovaranja od države kandidata se traži da se izjasni da li će moći u celosti da usvoji pravne tekovine Evropske unije po pojedinim poglavljima i uskladi uočene razlike ili će zatražiti prelazni period za potpuno usvajanje i sprovođenje nakon stupanja u punopravno članstvo.⁹

Kada govorimo o vremenskom periodu koji je potreban za završetak faze pomenutog procesa, ona zavisi prevashodno od obima i količine svakog poglavlja pojedinačno. Obično je to posmatrajući vremenski period reč o godinu dana. Mada treba istaći da kada zemlja kandidat ispunji sve uslove iz Acquis communautaire – a to ne znači da će po automatizmu postati punopravni član Evropske unije.

⁷ www.dw-world.de

⁸ eng. – pregled.

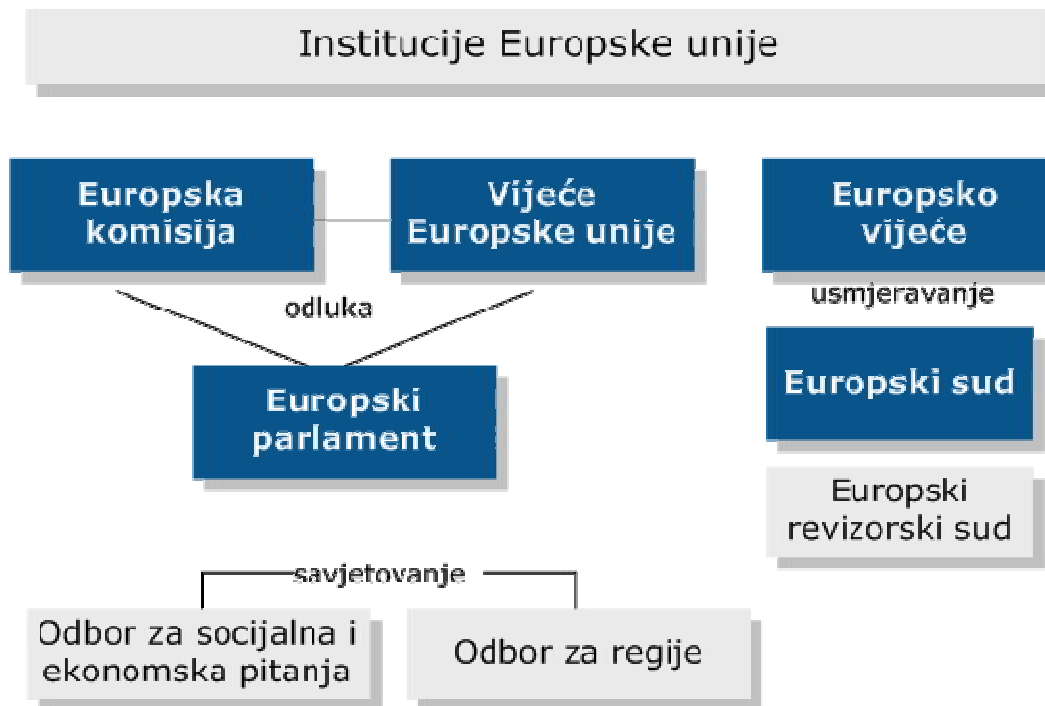
⁹ www.dw-world.de

4. STRUKTURA INSTITUCIJA EVROPSKE UNIJE

Ukoliko uzmemo u obzir podatak da Evropsku uniju sa dosadašnjih pet proširenja čini 27 zemalja članica onda možemo pretpostaviti koliki administrativni aparat i broj institucija postoji kako bi ovaj savez država mogao nesmetano da funkcioniše. Institucije i organi koji rade pod okriljem Evropske unije su brojni tako da će u nastavku biti prikazane samo one institucije i tela bez kojih se ne bi moglo zamisliti funkcionisanje EU danas.

Da bi što bolje shvatili strukturu institucija Evropske unije u nastavku ćemo prezentovati dijagram institucija EU.

Slika broj 2



Izvor: www.dadalos-europe.org

Na ovom dijagramu vide se glavne institucije koje rukovode i odlučuju u okviru Evropske unije. Ono što Evropsku uniju izdvaja od ostalih „interesnih udruženja“ koja postoje u svetu jeste činjenica da sve glavne odluke koje se donose u njenim okvirima vrši zajednički organ sačinjen od predstavnika vlada zemalja – članica EU, a to je Veće Evropske unije ili Veće ministara. Takođe vredno spomenuti još jednu bitnu karakteristiku, a to je da su se svih 27 zemalja članica Evropske unije, da bi bile njen dio, morale odreći dela svoje suverenosti zarad nadnacionalnih interesa same Unije.

4.1. VEĆE EVROPSKE UNIJE (Veće ministara)

Kao što smo već napomenuli organ koji donosi najvažnije odluke u okviru EU jeste Veće ministara. Procedura donošenja odluka predviđa da zakoni koje predlaže Komisija uz sudelovanje Evropskog parlamenta prihvata ili odbija Veće ministara. Ono što je karakteristično za ovaj organ EU jeste da on zaseda u različitom sastavu i to u zavisnosti od

oblasti i problematike o kojoj se odlučuje. Tako, npr. ako je reč o problemima u poljoprivredi odluke donose ministri poljoprivrede zemalja – članica. A, opet, ako je problematika vezana za zaštitu životne sredine sastav Veća čine ministri za zaštitu životne sredine.

Na sledećoj slici šematski ćemo prikazati strukturu Vijeća ministara EU kako bi sam sistem funkcionisanja tog tela bio jasniji.

Slika broj 3



Izvor: www.dadalos-europe.org

Kako ministri zemalja članica imaju veoma malo vremena zbog obaveza prema matičnoj državi, veliku ulogu ima Odbor stalnih zastupnika sastavljen od članova predstavnika zemalja – članica i koji se sastaje jednom sedmično. Cilj ovog Odbora je da nadgleda i koordinira radom 250 različitih odbora i radnih grupa kao i da vrši pripremu odluka o svim sadržajnim pitanjima.

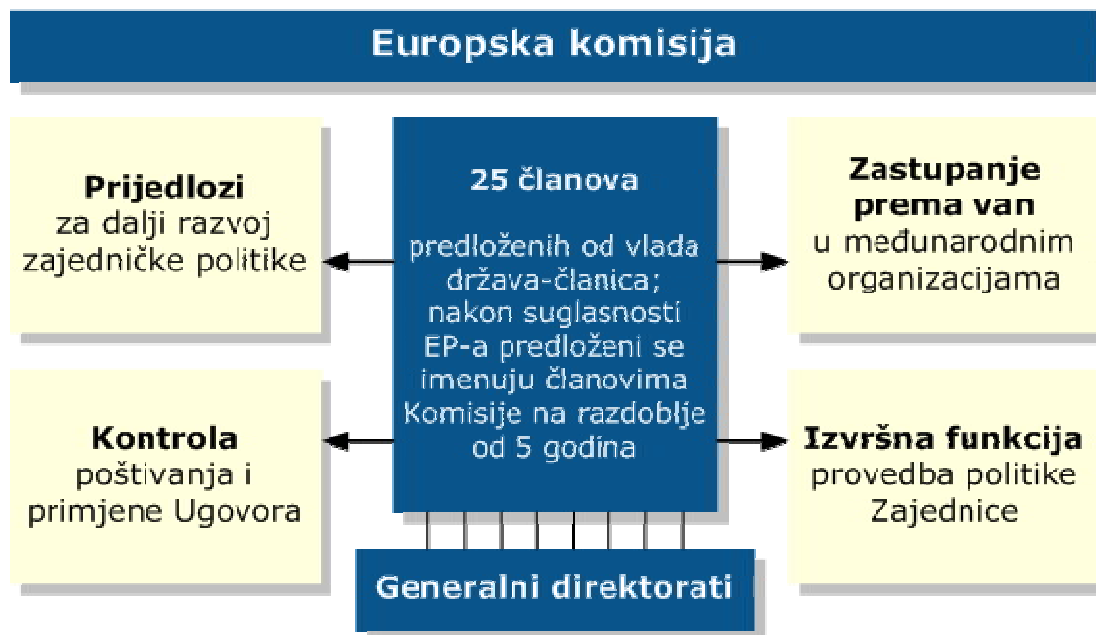
Sa slike br. 2 vidi se da Glavni sekretarijat (tajništvo) pomaže Veću ministara. Pomoć se ogleda u pripremama programa rada, pisanju izvještaja, prevođenju, preispitivanju pravnih pitanja itd. Samo Glavni sekretarijat sastoji se iz šest odjela u kojima je zaposleno oko 2000 saradnika.

Sistem odlučivanja u Veću ministara zasniva se na principu kvalifikovane većine, koji je definisan u Ugovorima iz Nice, a pod kojim se podrazumeva određeni broj glasova većina država članica i 62 % od ukupnog stanovništva Evropske unije.

4.2. EVROPSKA KOMISIJA

Evropska komisija kao stalno telo koje deluje u okviru Evropske unije predstavlja prvo pravo nadnacionalno telo koje nema pandana na području internacionalne politike. Naime, samu strukturu Komisije čini 25 članova koji se biraju od strane vlada zemalja – članica Evropske unije. Na sledećoj slici videćemo strukturu Evropske komisije.

Slika broj 4



Izvor: www.dadalos-europe.org

Osnovni zadatak članova Evropske komisije nije da zastupaju interese zemlja iz kojih dolaze već, naprotiv, kao jedno od ključnih tela EU imaju osnovni cilj da potpuno nezavisno štite opšte dobro i interese svih građana EU. Da bi se stekla što bolja slika o veličini i značaju ovog tela dovoljno je reći da čak 20.000 ljudi podržava rad Komisije, a da su svi zaposleni raspoređeni u 26 tkz. generalnih direkcija od kojih je svaka zadužena za posebnu oblast (npr. saobraćaj, privreda, spoljna politika, regionalna politika....) i devet službi koje se opet dele na direkcije i referate.¹⁰

Način donošenja odluka funkcioniše po principu da Evropska komisija daje predlog Veću ministara i čini osnovni motor integracija i predloga vezanih za zajedničku politiku EU.

Takođe, jedna od bitni uloga Komisije jeste nadzor nad poštivanjem ugovora i odluka koji su doneti od strane drugih organ i tela EU. Ukoliko dođe do zaključka da se potpisani ugovori ili odluke ne poštuju ima pravo da sazove Evropski sud. Pored zadataka koje ima prema Uniji Evropska komisija je u prošlosti zastupala interese EU tokom GATT – a i WTO – a sastanaka unutar internacionalnih sastanaka.

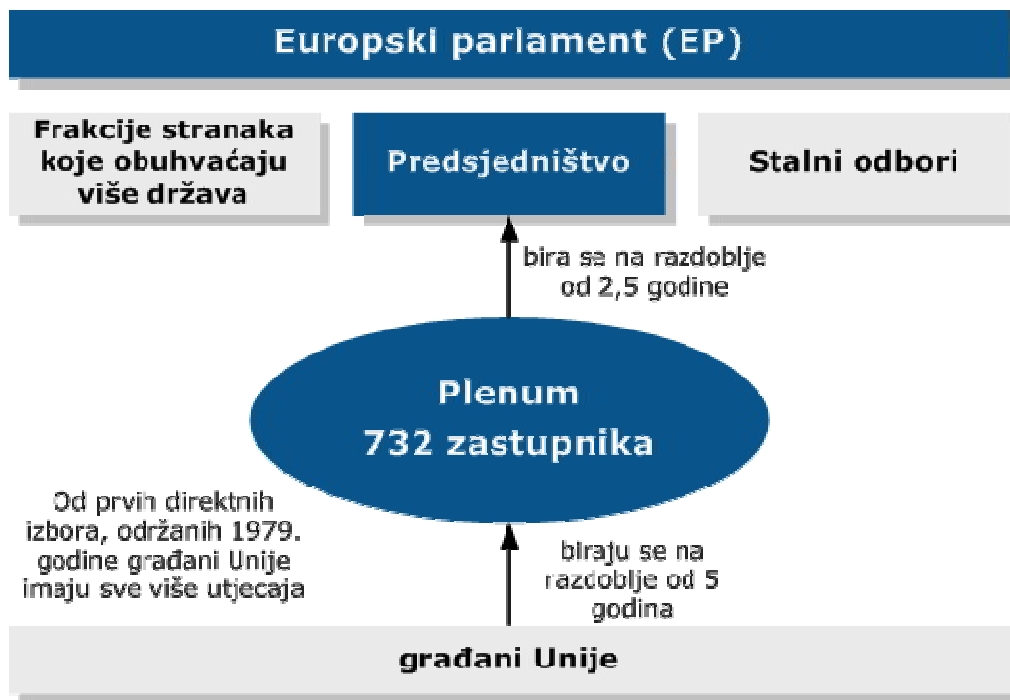
Ono što izdvaja Evropsku komisiju u svetu jeste i činjenica da se radi o multinacionalnoj birokratiji koja deluje kroz ogroman aparat koji usko sarađuje kako sa vladama država – članica tako i sa nacionalnim euro – savezima .

¹⁰ ec.europa.eu

4.3. EVROPSKI PARLAMENT

Ono što predstavlja glavnu karakteristiku Evropskog parlamenta u odnosu na ostale organe i institucije u okviru Evropske unije jeste to da neposredne predstavnike u njemu biraju građani zemalja članica EU. Sam izbor svojih predstavnika zemlje – članice sprovode na osnovu izbornih sistema svake od njih posebno, a mandat tako izabраних predstavnika u Evropskom parlamentu traje pet godina. Na sledećoj slici ilustrovali smo strukturu Evropskog parlamenta.

Slika broj 5



Izvor: www.dadalos-europe.org

Zakonska uloga Evropskog parlamenta je velika i to kroz samu činjenicu da on učestvuje u postupcima konsultacija, saradnje, odobravanja i saodlučivanja zajedno sa Evropskim savetom.

Posebna ulogu Parlament ima kada je reč o finansijama Evropske unije. Naime sam budžet Evropske unije sastavlja Evropska komisija i šalje ga na usvajanje Parlamentu. Ako Parlament iz bilo kog razloga ne prihvati predlog budžeta (što se u dosadašnjoj istoriji EU i dešavalo) ceo postupak vraća se na početak. Kako je ovo veoma bitna stavka u funkcionisanju EU, Parlament data mu ovlašćenja koristi u potpunosti i na taj način značajno utiče na kreiranje politke unutar same EU.

Još jedno od bitnih ovlašćenja koje ima Evropski parlament jeste da on može da vrši kontrolu rada Evropske komisije u domenu izvršavanja njenih zadataka i ukoliko dođe do zaključka da Komisija ne radi svoj posao u skladu sa pravilima EU može mu izglasati ne poverenje, izvršiti smenu predsednika i / ili članova Komisije.

Kroz dosada izneto možemo zaključiti da Evropski parlament predstavlja ogledalo, stepena demokratičnosti i otklanja demokratski deficit unutar institucionalnog okvira Evropske unije.

4.4. EVROPSKO VEĆE

Do sada smo objasnili značaj tri stuba na kojima se zasniva Evropska unija, a kada govorimo o Evropskom veću za njega možemo reći da stoji iznad ta tri stuba Unije, povezuje ih i preuzima centralnu vodeću ulogu. Na sledećoj slici prikazaćemo kako i na koji način funkcioniše Evropsko veće.

Slika broj 6



Izvor: www.dadalos-europe.org

Sama institucija Evropskog veća datira iz 1969. godine i u početku sastanci su se držali neredovno. Ali kako su godine prolazile tako je i uloga i značaj Evropskog veća rasla. Koliku ulogu sada ima najbolje pokazuje činjenica da u Ugovoru o Uniji stoji da „Evropsko veće daje neophodne impulse za razvoj Unije i određuje opšte političke ciljeve ovog razvoja“. Osim šefova država i vlada EU članovi Evropskog veća su Generalni sekretar Veća i Visoki predstavnik za međunarodne odnos i sigurnost, zatim ministri vanjskih poslova Unije, predsjednik Evropskog parlamenta, predsjednik Evropske komisije, a po potrebi i ministri finansija, ekonomije ili drugi resorni ministri u zavisnosti od ukazanih potreba.

Nakon svakog sastanka Evropskog veća objavljuju se Zaključci kao zajednički dokument, često sa vrlo detaljnim aneksima i deklaracijama. Period trajanja sastanaka Evropskog veća je dva dana, mada ovde treba naglasiti da sami sastanci mogu biti kako formalnog tako i neformalnog karaktera. Jedina razlika je u tome što sa formalnih sastanaka kao proceduralna i funkcionalna obaveza sledi donošenje zaključaka, preporuka ili drugih sličnih dokumenata.

5. INSTITUCIJE I INSTRUMENTI EVROPSKE UNIJE ZA POMOĆ ZEMLJAMA KANDIDATIMA I PREDKANDIDATIMA

Pošto zemlje koje žele da postanu dio Evropske unije moraju da ispune niz uslova , jedan od vidova pomoći koji im se pruža u ispunjavanju tih uslova jeste formiranje posebnih odjeljenja i organa čiji je krajnji cilj adekvatno pripremiti kandidate za proces promena koji se stavljanju ispred njih. Na primeru Republike Srbije objasnićemo ulogu institucija i instrumenata EU u pomenutim procesima.

5.1. BIRO ZA TEHNIČKU POMOĆ I RAZMENU INFORMACIJA (TAIEX)

TAIEX je nastao sa ciljem, kako mu to i sam naziv kaže, pružanja tehničke pomoći kako zemljama članicama EU tako i onim koje su na putu da to i postanu. Naime, osnovni cilj pomoći koji se pruža jeste posredovanje između eksperata koji pružaju direktnu pomoć i korisnika kojima je ta pomoć neophodna. Međutim, ono što je karakteristično za instituciju je da eksperti koji se angažuju moraju biti isključivo iz jedne od zemalja Evropske unije. S tim da ne postoje uslovi u vidu ograničenja da eksperti moraju da rade u pomenutim institucijama, već mogu biti angažovani sa (recimo) određenih univerziteta ili iz privatnog sektora.

Sam sistem finansiranja ove institucije zasniva se na multilateralnim programima PHARE i CARDS. Pošto su sredstva plasirana po ovim programima ograničena sistem pružanja usluga (finansiranja) realizuje se na način da zemlja koja prva zatraži pomoć ima veću šansu da je i dobije. Za ove potrebe Evropska unija je u toku 2004. godine, za zemlje Zapadnog Balkana, izdvojila oko četiri miliona eura.¹¹

Način funkcionisanja TAIEX –a je takav da svaka zemlja članica koja ima potrebu za korištenjem usluga eksperata EU kroz ovu instituciju putem nacionalnog koordinatora iz svoje zemlje uspostavlja kontakt sa ovlaštenom osobom iz TAIEX –a i dogovara se o načinu i vrsti potrebnih usluga. Takođe i pojedinačne institucije iz zemlje kandidata ili predkandidata imaju mogućnost da se preko nacionalnog koordinatora obrate za pomoć ekspertima iz EU. Posebno treba naglasiti da korisnici pomoći TAIEX –a ne mogu biti pojedinci niti pojedinačna preduzeća.

Direktni korisnici usluga pomoći TAIEX - a su:

- državni službenici na centralnom nivou;
- državni službenici zaposelni na regionalnom i lokalnom nivou;
- narodni poslanici i zaposleni u parlamentu;
- poslovna i profesionalna udruženja, socijalni partneri, kao i predstavnici sindikata;
- sudstvo;
- prevodioci.¹²

Konkretno vrste usluga koje se nude prevashodno se ogledaju kroz posete eksperata, studijske posete, seminare i radionice, treninge, prevođenje ... itd. Koji vid pomoći će zemlja kandidat ili predkandidat da koristi zavisi isključivo od uslova koji je pred njih postavila Evropska unija.

¹¹ www.seio.sr.yu

¹² www.seio.sr.yu

5.2. PROGRAM TVINING

Tvining program je nastao 1998. godine i to na predlog Evropske komisije, sa krajnjim ciljem da se pomogne zemljama kandidatima i predkandidatima da lakše usklade svoj pravni sistem sa pravnim tekovinama Evropske unije. Od dana osnivanja ovog programa pa do danas realizovano je više od 1000 Tvining projekata koje su uspešno implementirani sa posebnim naglaskom na jačanje administrativnih kapaciteta zemalja-kandidata i predkandidata. Iako je program Tvining bio finansiran iz fondova kao što su CARDS i PHARE od 2007. godine ti fondovi se ukidaju i počinje se sa implementacijom novog fonda pod nazivom Predpristupni instrument pomoći (IPA) koji objedinjuje sve predhodne fondove pomoći zemljama koje žele da postanu dio EU.

Osnovni principi Tvining projekta su:

- Po pravilu zemlja korisnik bira partnera među zemljama članicama Evropske unije;
- Tvining projekti moraju da doprinesu ostvarivanju konkretnog operativnog rezultata povezanog sa usvajanjem pravnih tekovina Evropske unije, a koje su predmet saradnje;
- Tvining partneri se obavezuju na ostvarivanje rezultata, a ne samo na sredstva za ostvarivanje tih rezultata. Na kraju projekta novousvojeni sistem mora da bude isključiva odgovornost zemlje pred/kandidata;
- Tvining je zajednički projekat i stoga se razlikuje od klasičnog projekta tehničke pomoći zemlje članice nimenjenom zemlji korisniku. Tvining obuhvata proces u kome svaki od partnera prihvata odgovornost za sprovođenje. Zemlja pred/kandidat se obavezuje da će sprovesti određene reforme i da ih će ih finansirati nakon završetka projekta;
- Da bi doprineli kredibilitetu i posvećenosti projektu partneri u Tviningu sačinjavaju detaljni Plan realizacije Tvining projekta.¹³

Programiranje Tvining projekata se sprovodi na isti način kao i kod ostalih programa pomoći Evropske unije , tj. kordinator za sprovođenje aktivnosti od strane EU u Republici Srbiji je Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom i Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji.

6. FONDOVI PREDPRISTUPNE POMOĆI EU ZEMLJAMA KANDIDATIMA I PREDKANDIDATIMA

Kada je Evropska unija uvidela da je proširivanje jedna od neminovnosti opstanka Unije zemlje članice odlučile su da izrade sisteme pomoći koji će ubrzati procese prilagođavanja država koje žele da postanu ravnopravni članovi EU. Pomoć koja se pružala i koja se pruža zemljama kandidatima i predkandidatima ogleda se kroz različite vrste fondova čija namena i veličina sredstava je unapred određena. U nastavku ćemo objasniti nekoliko najznačajnijih fondova i opisati njihovu ulogu u prilagođavanju pravilima i normama Evropske unije.

¹³ www.seio.sr.yu

6.1. PHARE

(Poland Hungary Assistance for Reconstruction of the Economy)

PHARE program je program koji je osnovan 1989. godine od strane Evropske unije uredbom Veća br. 3906/89. Cilj osnivanja bio je pružanje pomoći zemljama Srednje i Istočne Evrope koje su tada bile predkandidati ili kandidati za ulazak u EU. Na samom početku program se prevashodno odnosio na pružanje tehničke pomoći, a tamo gde je bilo neophodno i humanitarne pomoći. Razvojem zemalja kako na njihovom političkom tako i na privrednom planu ciljevi PHARE fonda su se menjali i prilagođavali, tako da su u periodu od 2000. – 2006. godine ciljevi bili sledeći:

- Pomoć administraciji država zemalja pred/kandidata da ostvare kapacitet neophodan za usvajanje Acquis –a;
- Pomoć državama da u razvoju industrije i infrastrukture dostignu standard Evropske unije pravilnim usmeravanjem investicija prvenstveno u onim oblastima gde su pravila EU veoma zahtevna.

Sredstva koja su bila obezbeđena ovim fondom za pružanje pomoći u periodu od 2000. – 2006. godine iznosila su oko 10 milijardi eura ili oko 1,5 milijardi eura na godišnjem nivou. Međutim, pored pomoći koja se pružala za izgradnju institucija (sa uključujućim investicijama) i promociji ekonomske i socijalne saradnje PHARE fondovi su bili namenjeni i za promovisanje prekogranične saradnje u okviru Partnerstva svake države pojedinačno. Treba još istaći da je dobar dio projekata kroz PHARE program bio finansiran i od strane Svetske banke, Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) i Evropske investicione banke (EIB).

6.2. ISPA

(Instrument for Structural Policies for Pre – accession)

ISPA ili Instrument strukturne politike u predpristupnom periodu je bio fond namenjen isključivo za finansiranje infrastrukturnih projekata iz oblasti saobraćaja i zaštite životne sredine. Sam fond ustanovljen je 1999. godine Uredbom Veća br. 1276/1999 i ono što je karakteristično jeste da su sredstva iz ovog fonda namenjena za finansiranje projekata čija je minimalna vrednost 5 miliona eura, od čega zemlja nosilac projekta učestvuje u sufinansiranju u visini od 25% od ukupnih sredstava.

Glavni prioriteti ISPA fonda bilo je pripremiti zemlje pristupnice da:

- upoznaju zemlje pred/kandidate s politikom i procedurama EU;
- pomognu zemljama pred/kandidatima da sustignu EU standarde zaštite životne sredine;
- prošire i povežu trans – evropske transportne mreže.¹⁴

Iako je reč o velikim investicionim projektima Evropska unija čini sve kako bi bar donekle, olakšala posao zemljama aplikantima za sredstva predviđena fondom ISPA. Naime, znajući da je priprema i finansiranje projekata ISPA – e vrlo zahtevno i vremenski dugotrajno

¹⁴ www.centar-jls.com

dio namenjenih sredstava iz ovog fonda usmeren je za stručnu pomoć prilikom pripreme samih projekata.

Kada je reč o zaštiti životne sredine kao jednim od ciljeva ISPA, zemlje aplikanti se obavezuju da će prilikom realizacije odobrenih projekata u potpunosti ispoštovati sve zakonodavne norme i standarde propisane od strane Evropske komisije iz ove oblasti. Naime, ovde je reč o „najtežim slučajevima“ iz oblasti zaštite životne sredine. Tu pre svega mislimo na: upravljanje otpadnim vodama, upravljanje otpadom, kontrola zagađenosti zraka i kontrola industrijskog zagađenja.

Problemi saobraćajne infrastrukture posebno su izraženi kod zemalja Zapadnog Balkana kao posledica ratnih dešavanja, sankcija i urušene ekonomije devedesetih godina. Iz toga možemo zaključiti da su sredstva koja su bila stavljena na raspolaganje kroz ovaj fond EU više nego dobro došla u cilju, pre svega, sanacije postojeće saobraćajne infrastrukture, a kasnije i njene modernizacije. Da je reč o velikom sredstvima možemo se uveriti na primeru Hrvatske koja je u periodu 2005. – 2006. godina kroz ovaj fond imala na raspolaganju 60 miliona eura za rekonstrukciju i modernizaciju saobraćane infrastrukture.¹⁵

6.3. SAPARD (Special Accession Programme for Agriculture & Rural Development)

Kako mu i sam naziv kaže fond SAPARD ili Posebna predpristupna pomoć za poljoprivredu i ruralni razvoj namenjen je za pružanje finansijske pomoći iz oblasti poljoprivrede i ruralnog razvoja. Članice Evropske unije posebnu pažnju pridaju ovim oblastima u okviru svojih zemalja pa je od ključnog značaja da se svaka zemlja pred/kandidat što je moguće bolje pripremi kroz fondove EU kako bi mogla da u potpunosti iskoristi sredstva koja joj se stavljaju na raspolaganje po prijemu u Evropsku uniju.

Sam fond pokrenut je 2000. godine, a poseban akcenat kroz SAPARD stavljen je na otvaranje novih radnih mesta, podsticanje razvoja poljoprivrednih kultura u manje razvijenim regijama, jačanje održivog razvoja u ruralnim područjima i poboljšanje kvaliteta života ruralnog stanovništva.

Sistem finansiranja kroz ovaj fond je takav da 75% od ukupne vrednosti projekta snosi EU, a ostatak od 25% sufinansira aplikant (nosilac projekta). Sredstva su takođe namenjena za proces prilagođavanja propisa i zakona zemlje pred/kandidata sa pravnom tekovinom Evropske unije iz oblasti poljoprivrede i ruralnog razvoja.

Ovde posebno treba istaći mogućnost da pored državnih, regionalnih, lokalnih i javnih institucija pravo na apliciranje na ova sredstva imaju pravna lica i preduzetnici koji se bave poljoprivredom, a za sprovođenje komercijalnih projekata s tim da takvi aplikanti učestvuju u sufinansiranju sa 50% od ukupne vrednosti projekta dok ostalih 50% finansira EU kroz SAPARD fond.

Od 2007. godine program se pripaja IPA fondu i to kao njegova V komponenta.

¹⁵ www.business-navigator.biz

6.4. CARDS

(Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization)

CARDS predstavlja Pomoć zajednice pri obnovi, razvoju i stabilizaciji koji je usvojen 2000. godine Propisom Veća Evropske unije broj. 2666/2000. Osnovni cilj formiranja ovog fonda bio je pružanje podrške zemljama Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Srbija i Crna Gora) u Procesu stabilizacije i pridruživanja.

Kroz ovaj fond Evropska unija je u periodu od 2000. – 2006. godine pružila pomoć u visini od 4,65 milijardi¹⁶ eura zemljama Zapadnog Balkana i to na četiri ključna cilja:

1. rekonstrukcija, demokratska stabilnost i povratak izbeglica;
2. institucionalni i zakonodavni razvoj, uključujući usklađivanje s normama i pristupima Evropske unije, kako bi se unapredila demokratija i vladavina prava, ljudska prava, civilno društvo i mediji, te stvaranje otvorenog tržišta;
3. održivi privredni i socijalni razvoj, uključujući strukturne reforme;
4. promocija bližih odnosa i regionalne saradnje između država članica Evropske unije i država pred/kandidata srednje Evrope.¹⁷

Sam CARDS se deli na dve komponente i to na nacionalnu i regionalnu komponentu. Nacionalna komponenta je namenjena svakoj državi pristupnici pojedinačno i bira se preko Delegacije evropskih komisija i Evropske agencije za obnovu i razvoj. Regionalna komponenta je namenjena svim državama pristupnicama i bira je Evropska komisija sa sedištem u Briselu.

Ciljni korisnici ovog fonda su pre svega državne institucije na svim nivoma, javne institucije i one institucije koje pomažu poslovnim subjektima (zadruge, društva, nevladine organizacije...itd.)

6.5. IPA

(Instrument for Pre – accession Assistance)

IPA predstavlja Instrument predpristupne pomoći zemljama kandidatima i pred kandidatima koji zamenjuje sve dosadašnje programe (CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD). Ovaj Instrument predpristupne pomoći donosi Evropska komisija 17. jula 2006. godine Propisom Veća (EC) br. 1085/2006.

Ovim Propisom ustanovljeno je između ostalog, da „ svaka zemlja treba biti procenjena na osnovu vlastitih zasluga“ i da „ treba napraviti jasnu razliku između zemalja kandidatkinja i zemalja predkandidatkinja“.¹⁸

Sama realizacija IPA programa odnosi se na period 2007. – 2013. godina, s tim da se planiranje dinamike trošenja sredstava iz ovog fonda utvrđuje na osnovu Višegodišnjeg indikativnog finansijskog okvira (Multi – annual Indicative Financial Framework - MIFF) koji se planira na period od tri godine, a revidira se svake godine u skladu sa utvrđenim prioritetima. Treba naglasiti da se MIFF priprema za svaku državu pojedinačno kako je to određeno u Propisu br. 1085/2006 od strane Evropske komisije.

Sredstva koja su stavljena na raspolaganje od strane Evropske unije za ovaj program iznose 11,468 milijardi eura za period 2007. – 2013. godina.

¹⁶ www.europa.ba

¹⁷ ec.europa.eu

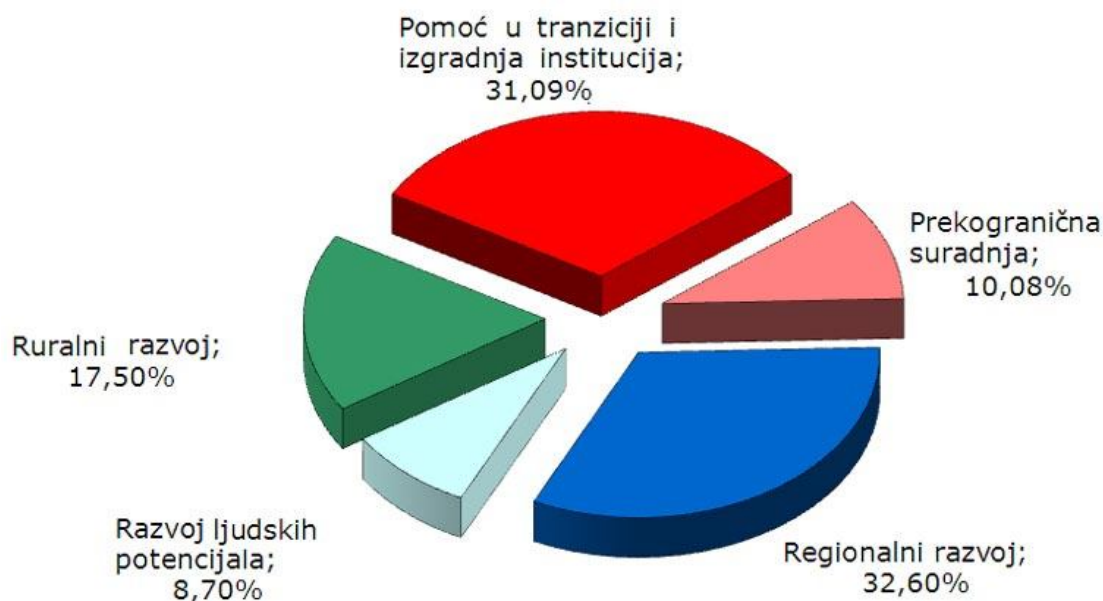
¹⁸ Propis Veća (EC) br. 1085/2006. str. 1

Sam IPA fond sastoji se od pet komponenti i to:

1. Pomoć u tranziciji i izgradnja institucija;
2. Prekogranična saradnja;
3. Regionalni razvoj;
4. Razvoj ljudskih resursa;
5. Ruralni razvoj.

Kao što smo već rekli IPA fond se odnosi na period od šest godina, s tim da se svake godine usklađuje sa MIFF – om, pa tako 2008. godine raspored sredstava po komponentama izleda kao na sledećem dijagramu.

Slika broj 7



Izvor: www.strategija.hr

Kada govorimo o komponentama IPA fonda po pravilu EU prvu i drugu komponentu (tj. sredstva namenjena za spomenute oblasti) mogu da koriste zemlje predkandidati, dok svih pet komponenata mogu da koriste zemlje kandidati za ulazak u EU.

Prva komponenta IPA –e predstavlja svojevrsni nastavak PHARE programa izuzev komponente koja se odnosi na ekonomsku i socijalnu koheziju i aktivnosti koje su usmerene za izgradnju i jačanje institucija.

Druga komponenta , prekogranična saradnja ima za cilj uspostavljenje višegodišnjeg programa prekogranične saradnje. Dobar primer takve saradnje su realizovani projekti između Slovenije i Hrvatske.

Treća komponenta predstavlja nastavak ISPA programa i zasniva se na rešavanju problema iz oblasti zaštite životne sredine, saobraćaja i podsticaja konkurentnosti i regionalnog razvoja. Još jedan od bitnih prioriteta ove komponente jeste priprema zemlje pred/kandidata za korišćenje Evropskog fonda za regionalni razvoj nakon pristupanja Evropskoj uniji.

Pod četvrtom komponentom podrazumevaju se ulaganja u oblasti koja podstiču zapošljavanje, obrazovanje i usavršavanje. Potencijalni korisnici sredstava iz ove komponente IPA fonda su pre svega državne uprave, javne ustanove, socijalni partneri i nevladine organizacije koje se bave rešavanjem problema iz navedenih oblasti.

Peta komponenta – ruralni razvoj može se tumačiti kao nastavak programa SAPARD koji je imao za cilj razvoj poljoprivrede i uopšte ruralnog razvoja.

Kako je reč o velikim finansijskim sredstvima Evropska unija je u skladu sa Propisom Veća (EC) br. 1085/2006 naglasila da svaki sporazum koji nastane kao rezultat Propisa mora sadržavati odredbe koje osiguravaju zaštitu finansijskih interesa Evropske unije, a posebno onih koji se tiču prevara i korupcije i bilo kojih drugih nepravilnosti na štetu EU.¹⁹

Svi prezentovani fondovi, iako različiti po nameni i obimu ulaganja u pojedine oblasti država predkandidata ili kandidata, imaju za cilj da se oni što bolje pripreme kako bi, kad postanu punopravne članice Evropske unije, mogli ravnopravno da konkurišu za sredstva iz fondova kojim se finansiraju određene oblasti privrede i društva i time razvijaju i jačaju svoj status u granicama EU.

¹⁹ Propis Veća (EC) broj. 1085/2006.god. član 18.

DRUGI DEO
UPRAVLJANJE PROJEKTIMA PO
STANDARDIMA EVROPSKE UNIJE

1. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

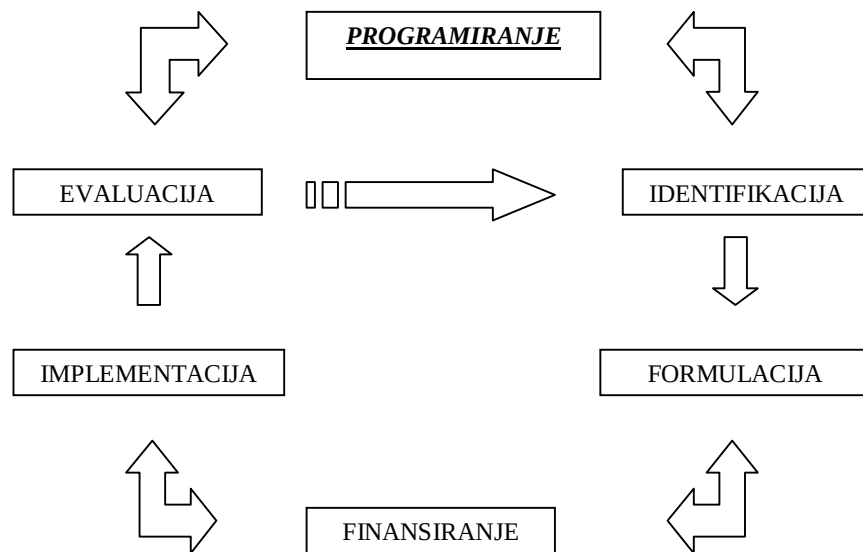
1.1. FAZE PROJEKTOG CIKLUSA

Prilikom planiranja i izrade projekata postoji određen redosled koji je poznat kao projektni ciklus. Sam projektni ciklus započinje idejom. Kroz određeni vremenski interval ta se ideja razvija u konkretne postupke i procedure do konačnog cilja. Projektni ciklus ima šest faza i to: *programiranje, identifikacija, formulacija, finansiranje, implementacija i evaluacija*. U zavisnosti od vrste projekta kao i institucije nosioca projekta zavisice i vrste aktivnosti koje se sprovode u pojedinim fazam. Međutim, ono što je zajedničko za sve projektne cikluse, bez obzira na ostale okolnosti, jeste sledeće:

- Ciklus definišu ključne odluke, pravovremene i tačne informacije i odgovornost učesnika u projektu u svakoj fazi realizacije;
- Faze ciklusa su progresivne – to znači da nijedna faza ne može početi sa aktivnostima ako predhodna nije u potpunosti završena;
- Cilj ciklusa jeste da se stekne iskustvo na postojećim projektima i, kao takvo, primeni na buduće projekte i programe.

Na sledećoj šemi prikazane su faze projektnog ciklusa po redosledu aktivnosti.

Grafikon broj 1



Izvor: SERDA (Sarajevska regionalna razvojna agencija); Lespnet (Udruženje poslovnih savjetnika u BiH). „Upravljanje ciklusom projekta“, Sarajevo, 2007. godine str. 9

Na osnovu šematskog prikaza objasnićemo faze projektnog ciklusa:

- 1) U fazi *programiranja* vrši se analiza situacije na nacionalnom i sektoralnom nivou da bi se došlo do informacija o problemima i ograničenjima sa kojima bi se moglo susresti prilikom realizacije projekta. Tu se, pre svega misli na društveno ekonomske pokazatelje i nacionalne prioritete. Konačni ciljevi ove faze bili bi usaglašavanje glavnih ciljeva i prioriteta na svim nivoima; određivanje relevantnog i izvodljivog okvirnog programa na osnovu kojeg će se vršiti priprema projekta.
- 2) U fazi *identifikacije* ideje za dati projekt su identifikovane i selektirane za dalje proučavanje. Ovde se vrše konsultacije sa korisnicima svake pojedinačne akcije te ,zajedno sa njima, vrši se analiza mogućih problema kao i iznalaženje adekvatnih rešenja.
- 3) U fazi *formulacije* projektne ideje vrši se razvijanje projekta u konkretne operacione planove, a sve u cilju procene njegove izvodljivosti i prihvatljivosti (da se stvori dugoročna korist za korisnike). Na osnovu ocena iz ove faze donosi se konačna odluka o tome li da se sastavlja formalni finansijski predlog i traži finansiranje projekta.
- 4) U fazi *finansiranja* finansijske predloge pregleda ovlašteni tim stručnjaka koje je angažovao finansijer projekta. Oni donose konačnu odluku da li će se vršiti finansiranje datog projekta ili neće. Takođe u ovoj fazi se partneri na projektu (ukoliko ih ima) dogovaraju o modalitetima implementacije i to formalizuju donošenjem pravnih dokumenata.
- 5) U fazi *implementacije* projekat se pokreće i izvodi. U zavisnosti od vrste projekta moguće je da će se vršiti raspisivanje tendera i dodeljivanje ugovora za tehničku podršku ili za izvođenje radova i snabdevanje. U toku implementiranja projekta rukovodioci projekta mogu da vrše konsultacije sa korisnicima kao i da ocenjuju napredak tj. da li je projekat na pravom putu da ispuni sve zadate ciljeve i zadovolji potrebe korisnika. To znači, da ukoliko se u toku implementacije uvide neki problemi koji se nisu mogli predvideti prilikom planiranja, postoji mogućnost modifikacije samog projekta usled novonastalih okolnosti.
- 6) U fazi *evaluacije* partneri na projektu vrše ocenjivanje projekta da bi došli do informacija šta je u praksi urađeno, odnosno da li su ispunjeni planirani ciljevi. Informacije koje se prikupe ocenjivanjem samog projekta predstavljaju dobra iskustva koja treba primenjivati u drugim projektima. Ovde treba naglasiti da se sam proces evaluacije često sprovodi i u toku same realizacije projekta, tj. u nekoj od gore navedenih faza, a sve u cilju sagledavanja novonastalih okolnosti i njihovog uticaja na konačan ishod projekta.

1.2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

„ *Projekti su sredstva koje stručnjacima iz različitih oblasti omogućava da rade zajedno na problemu koji niko od njih ne bi mogao da reši sâm.*“²⁰ Iz ove definicije zaključuje se da sama izrada projekta počev od prve faze - identifikacije pa sve do poslednje - evaluacije predstavlja timski rad više ljudi uključenih u sve faze sprovođenja projekta. Naravno, u zavisnosti od toga koliko velik projekat je u pitanju zavisice broj i kvalifikaciona struktura tima za realizaciju.

²⁰ Sebastijan N., Ijan M., Alan G., Dominik A., Mark G. „Upravljanje Projektima“ str. 125.

Svaki projekat, bez obzira koliko kvalitetno planiran, sa sobom nosi i određeni rizik i to u svakoj fazi njegove realizacije. Stoga posebnu pažnju treba obratiti, pored rizika, i na procese koji „upravljaju projektom“.

Upravljanje rizikom veoma je kompleksan posao prilikom procesa upravljanja projektima. Jer, kao što smo ranije rekli, naredna faza projekta ne počinje dok se prethodna ne završi. Iz ovog možemo zaključiti, da ukoliko se određeni rizik ne uoči na vreme, on postaje sve veći u narednim fazama realizacije i prei da ugrozi i sam projekat.

Upravljanje opsegom jedan je od karakterističnih rizika koji se javlja prilikom realizacije projekta. Naime, u procesu sprovođenja projekta može se doći u situaciju da se, usled nekog neplaniranog razloga (uticaja), vrši promena unapred zadatih ciljeva. Ukoliko se dođe u ovakvu situaciju neophodno je analizirati u kojoj će meri ta promena uticati na konačni ishod projekta.

Nadgledanje i kontrola značajni su iz više razloga. U svakom projektu tri su ključna faktora koja utiču na proces upravljanja projektom. To su: vreme, resursi i novac. Sva tri nabrojana faktora ograničena su te je neophodno nadgledati ih i konstantno kontrolisati kako bi ostali u planiranim granicama.

Svakodnevni poslovi i administracija predstavljaju administrativne poslove pod kojima se podrazumeva vođenje neophodne dokumentacije (kao npr. zapisnici sa sastanaka).

Organizacija i tim su veoma bitni na svakom projektu. Pravi tim ljudi koji će međusobno da se dopunjuje u znanjima i iskustvu predstavlja dobitnu kombinaciju za realizaciju svakog projekta.

1.2.1. Planiranje

Proces planiranja predstavlja najznačajniji proces u toku izrade i realizacije projekta. Neophodnost planiranja proističe iz potreba da se sve aktivnosti i faze usklade kako bi vreme, resursi i novac bili u potpunosti iskorišteni na što je moguće optimalniji i efikasniji način. U literaturi postoji nekoliko metoda planiranja projekta od kojih se najviše primenjuju sledeće: Gantov dijagram, Load grafikoni i PERT mrežna analiza.

1.2.1.1. Gantov dijagram

Prvi put u istoriji Gantov dijagram se počinje koristiti 1900.-te godine, a njegov autor je bio Henry Gantt. U principu funkcionisanje ovog dijagrama zasnovano je na praćenju aktivnosti projekta tako što se na horizontalnoj osi prikazuje vremenski period obavljanja neke aktivnosti, tj. njeno planirano i stvarno vrijeme ostvarnje, dok se na vertikalnoj osi prikazuje raspored aktivnosti koje se prate u posmatranom projektu.

Ovdje treba istaći da primena Gantograma zbog svoje jednostavnosti ima široku primenu na više vrsta različitih projekata počev od investicionih, proizvodnih, remontnih pa sve do naučno-istraživačkih. U nastavku prikazaćemo pojednostavljen primer Gantovog dijagrama.

Tabela broj 1

Zadaci \ Vreme	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A									
B									
C									
D									

Izvor: Upravljanje projektom, prof. Dr Petar Jovanović, Beograd 1995.god. str. 237.

Iz tabele možemo zaključiti da je planirano vreme za realizaciju datog projekta devet meseci, kao i to da se sam projekat sastoji iz četiri grupe aktivnosti.

Na ovom primeru jasno se vidi međusobna zavisnost aktivnosti u projektu. Tako možemo pretpostaviti da u skupini aktivnosti A ulaze radnje koje se tiču pripreme i izrade plana projekta, u skupini B počinje realizacija projekta (npr. raspisivanje tendera za izvođača radova ili usluga). U šestom mesecu vidimo preklapanje aktivnosti iz grupa B i C. To znači da se recimo završila tenderska procedura i da je dobavljač odmah krenuo u realizaciju. Aktivnosti u grupi D predstavljaju završnu fazu realizacije projekta i pod njima se podrazumeva npr. primopredaja objekta krajnjim korisnicima projekta.

1.2.1.2. LOAD grafikoni

Load grafikoni predstavljaju modifikovanu verziju Gantovog dijagrama, s tim da se razlika ogleda u tome što se na vertikalnoj osi ne prikazuju aktivnosti i zadaci već odjeljenja ili resursi koji su angažovani na datom projektu. Cilj ovakve postavke jeste praćenje rasporeda kapaciteta prema stepenu iskorištenosti u samom projektu. To ćemo najbolje pokazati na sledećem primeru:

Tabela br. 2

Resurs \ Vreme	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mašina A									
Mašina B									
Mašina C									
Mašina D									

Izvor: Menadžment, Stephen P. Robbins/ Mary Coulter , Beograd 2005. god. Str. 214 – modifikovan primer.

Posmatrajući gore navedenu tabelu možemo doći do zaključka da će u tok trajanja projekta mašina B biti u potpunosti iskorištena dok ćemo mašinu A moći angažovati na drugim poslovima u IV, V, VIII i IX mesecu bez bojazni da će realizacija samog pojekta biti ugrožena. Isti princip se primenjuje i na ostale mašine koje su angažovane na realizaciji datog

projekta. Iz svega navedenog možemo zaključiti da nam Load grafikoni daju bolju preglednost raspoloživih sredstava i omogućavaju nam da na najekonomičniji način iskoristimo raspoložive resurse i postignemo zadati cilj projekta.

1.2.1.3.PERT mrežni dijagrami

Pert mrežni dijagrami nastali su krajem pedesetih godina u SAD-u radi što boljeg planiranja dugoročnih i složenih projekata za potrebe vojske , a kasnije su našli svoju primenu na području planiranja i kontrole troškova i resursa. Osnovne prednosti ovakog metoda jesu što se pokazuje međusobna povezanost između aktivnosti za realizaciju određenog projekta. Takođe treba istaći da metodologija primene Pert dijagrama dolazi do izražaja na onim projektima gdje se ne može unapred odrediti vremensko trajanje (ili nije poznato) pojedinih aktivnosti. Oblasti gdje se najviše koriste Pert mrežni dijagrami su: uvođenje novog tehnološkog procesa, uvođenje novog proizvoda, upravljanje izgradnjom industrijskog objekta, dislokacija proizvodnih objekata i postrojenja, upravljanje složenim montažnim radovima itd. Razlika između Gantograma, Load dijagrama i Pert dijagrama je u tome što se prva dva metoda koriste uglavnom za realizaciju manjih projekata tj, onih sa manjim brojem aktivnosti dok se Pert dijagrami koriste za složenije projekte. Na sledećem primeru objasnjeno funkcionisanje Pert mrežnog dijagrama.²¹

Primer projekta izgradnje zgrade za poslovni prostor. U sledećoj tabeli određene su glavne faze projekta i naš je zadatak da na osnovu Pert dijagrama ocenimo koliko vremena će biti potrebno za realizaciju tog projekta.

Tabela broj 3

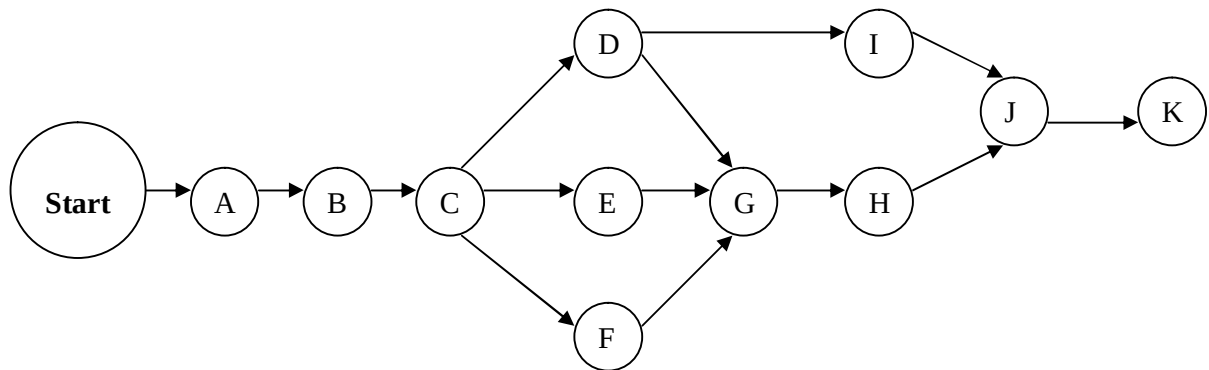
Program	Opis	Očekivano vreme	Prethodni program
A	Odobrenje projekta i dobijanje potrebnih dozvola.	10	Nema
B	Kopanje podzemne garaže	6	A
C	Podizanje kostura zgrade i bočne strane.	14	B
D	Konstrukcija patosa	6	C
E	Ugradnja prozora	3	C
F	Postavljanje krova	3	C
G	Postavljanje unut. elekt. instalacija	5	D,E
H	Postavljanje lifta	5	G
I	Postavljanje parketa i oblaganje drveta	4	D
J	Postavljanje vrata i dekora	3	I,H
K	Predaja zgrade grupi za prijem	1	J

Izvor: Menadžment osmo izdanje, Stephen P. Robbins / Mary Coulter, Beograd 2005. god. str. 215.

Na osnovu podatak iz tabele proizilazi sledeći Pert mrežni dijagram:

²¹ Stephen P. Robbins / Mary Coulter „ Menadžment “ str. 215.

Grafikon broj 2



Izvor: Menadžment osmo izdanje, Stephen P. Robbins / Mary Coulter, Beograd 2005. god. str. 215.

Iz ovakvog dijagrama možemo da zaključimo kako imamo više mogućnosti i različito vreme za završetak ovog projekta. Moguće kombinacije su sledeće:

- A-B-C-D-I-J-K (44 nedelje)
- A-B-C-D-G-H-J-K (50 nedelja)
- A-B-C-E-G-H-J-K (47 nedelja)
- A-B-C-F-G-H-J-K (47 nedelja).

Na osnovu informacija koje smo dobili razvijajući ovaj Pert dijagram možemo zaključiti da je trajanje projekta 50 nedelja. Vrijeme realizacije je dobijeno praćenjem najduže putanje aktivnosti. Naime, ovdje treba obratiti pažnju na kritični niz aktivnosti. Pod kritičnim nizom se podrazumevaju one aktivnosti bez kojih projekat ne bi mogao biti realizovan. Tako npr. vreme potrebno za postavljanje vrata i dekora neće u većoj meri uticati na završetak projekta u odnosu na aktivnosti recimo kopanja podzemne garaže ili podizanje kostura zgrade.

Ono što se dobija izradom Pert dijagram u procesu izrade i realizacije projekta je :

- Upotreba ove metode doprinosi uštedama na vremenu i materijalu;
- Lako se uočavaju uska grla i otklanja njihov uticaj na projekat;
- Raspored kadrova i sredstava za rad se optimalno raspoređuje;
- Povećava se preglednost svih zadataka i aktivnosti na projektu.

1.3. IDENTIFIKACIJA PROJEKTA

Proces identifikacije projekta predstavlja početnu tačku u planiranju i realizaciji projekta. Od ispravne identifikacije projekta zavisi će i njegova dalja budućnost, jer ako na početku ne izvršimo adekvatnu identifikaciju na bazi naših želja i mogućnosti taj projekat je već osuđen na propast.

Ovdje treba istaći da svi projekti prilikom njihove identifikacije imaju nekoliko zajedničkih karakteristika:

- Svaki projekat prilikom njegove realizacije ima za cilj neku promenu, bilo da je reč o malim promenama (poboljšanje softvera) ili o velikim investicionim projektima (izgradnja velikih fabričkih kompleksa);
- Sam projekat predstavlja određenu radnju koja ima svoj početak i kraj, međutim ono što treba istaći je da posle svakog završenog projekta rezultat ostaje njegovim krajnjim korisnicima na raspolaganje;

- Specifičnost projekata se ogleda i u tome da se prilikom njegove identifikacije i planiranja često javljaju problemi za čije rešavanje nisu poznate metode iz čega proizilazi da su projekti rizičniji od svakodnevnih poslovnih procesa.

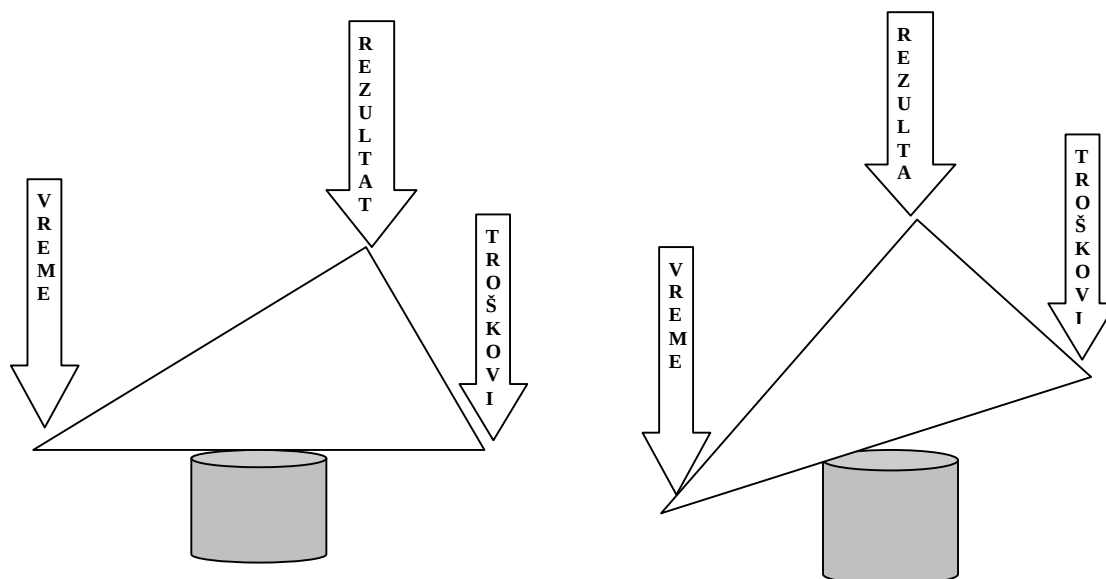
1.4. ODNOS VREME – TROŠKOVI – REZULTATI

Prema definiciji Organizacije za međunarodne standarde projekat predstavlja : „ Skup kordinisanih aktivnosti sa određenim početkom i krajem, koji ima specifičan cilj, čije je ostvarenje ograničeno vremenom, troškovima i resursima. (ISO 8402) “. ²²

Naime, ukoliko bar jedan od navedenih faktora ne bi bio limitiran izvođenje bilo kojeg projekta ne bi predstavljao problem. Npr. ako bi imali neograničena sredstva ili neodređen rok za završetak projekta bio bi to lagan posao.

Grafički prikaz ovog odnosa izgledao bi ovako:

Grafikon broj 3



Izvor: Upravljanje projektima, grupa autora, Prentice Hall Financial Times, London 2003. god,

Najveći problem u ovoj fazi izrade projekta jeste izbalansirati odnos vreme-troškovi-rezultat. Ovdje se javlja dilema da li treba produžiti, primera radi, rok za 4 dana i dobiti kvalitetnije rezultate ili uložiti više sredstava na stimulisanje izvođača radova kako bi se planirani poslovi na projektu završili pre roka. Prilikom donošenja ovakvih odluka ne treba akcenat stavljati samo na jednu komponentu ove relacije već gledati koji odnos daje najbolje krajnje rezultate. Naravno, koja će od datih komponenti biti prioritet u samom projektu u mnogome zavisi i od vrste projekta, tj. ako projekat mora biti završen tačno određenog datuma prioritet u njegovom planiranju imaće komponenta vremena.

²² Sebastijan N., Ijan M., Alan G., Dominik A., Mark G. „Upravljanje Projektima “ str. 20

2. KAKO DOĆI DO INFORMACIJA O PROJEKTIMA EU ?

Po pravilima Evropske komisije (tela preko kojeg Evropska Unija vrši plasman informacija za sredstva pomoći namenjen zamljama koji imaju status predkandidata ili kandidata za ulazak u EU) sve informacije o konkursu za podnošenje projekata moraju biti objavljene u sredstvima javnog informisanja.

Informacije se najčešće objavljuju u pisanim i elektronskim medijima, a za one koji već imaju iskustva potrebne informacije mogu dobiti preko zvaničnog sajta EU *ec.europa.eu*. Ono na šta prvo treba obratiti pažnju kod ovakvih konkursa jeste da li vi kao institucija, firma ili nevladina organizacija možete da učestvujete na raspisanom konkursu. Svaki raspisani konkurs od strane Evropske komisije ima svoju specifičnu namjenu tj. sredstva označena u konkursu su određena za rešavanje konkretnih problema u pojedinim oblastima društva. Da bi se imala slika o kojoj količini sredstava se radi dovoljno je reći da Evropska unija mjesečno troši 500 miliona eura na projekte pružanja pomoći na svih pet kontinenata kroz različite programe i fondove.²³ Sada aktuelni fondovi na području Bosne i Hercegovine i Republike Srbije su IPA fondovi. IPA predstavlja instrument za prekograničnu saradnju i sastoji se od pet komponenti:

- Podrška u tranziciji i institucionalna izgradnja;
- Prekogranična saradnja;
- Regionalni razvoj;
- Razvoj ljudskih resursa;
- Razvoj ruralnih područja.

Iz navedenih komponenti vidi se na rešavanje kojih problema su usmerena sredstva iz IPA programa pomoći. Takođe postoje i određena ograničenja prilikom konkurisanja, a to su da se prve dve komponente odnose na zemlje sa statusom predkandidata i kandidata dok se poslednje tri odnose samo na zemlje sa statusom kandidata za ulazak u EU. Samo za područje Bosne i Hercegovine IPA fond za period 2007 – 2013 godina iznosi 11.468 miliona eura.

Detaljne informacije o svakom konkretnom konkursu na koji se aplicira nalaze su u Smernicama. Smernice predstavljaju dio paketa za apliciranje koji pored svih informacija koje se tiču datog projekta sadrži formulare za pripremu i podnošenje predloga projekta.

Većina aplikacionih paket sadrži se od sledećih delova:

- Smernice za pripremu projekata;
- Aneks A – Formular za podnošenje projekta;
- Aneks B – Budžet ;
- Aneks C – Opis posla za EU partnere;
- Aneks D – Matrica logičkog okvira;
- Aneks E – Standardni ugovor.

Ovde treba naglasiti da se, u zavisnosti od vrste konkursa i tipa fonda na koji se konkuriše mogu pojaviti i određena odstupanja. Preciznije: neki od aneksa mogu biti izostavljeni, a neki novi, opet, mogu biti dodati. Uprkos tome svaki projekat će definitivno sadržavati npr. aneks A , aneks B i aneks D , kao neizostavne elemente unapred određenih procedura ustanovljenih od strane EU.

²³ ec.europa.eu

3. SMERNICE ZA PODNOSIOCE PROJEKTA

Pre svakog pisanja projekta kojim se konuriše za sredstva EU neophdno je pažljivo pročitati Smernice za podnosioce projekta („Guidelines for grant applicants“). U njima je detaljno opisano za koje namene su sredstva obezbeđena , koji su prioriteti , za koje oblasti , finansijske informacije i niz pravila koja treba ispoštovati prilikom apliciranja. Same Smerince sastoje se iz tri glavna dela: *uvodni dio, pravila konkretnog poziva za podnošenje projekta i lista priloga.*

U *uvodnom delu* aplikanti vrše opisivanje svrhe projekta. Počinje se sa konkretnim stanjem u zemlji, sa tim da li je već bilo donacija ili odobrenih sredstava od strane sponzora ili državnih institucija za rešavanje problema u oblastima za koja su odobrena sredstva konkursom EU. Takođe u ovom delu navode se informacije vezane za finansijsku strukturu projekta. U dosadašnjoj praksi procenat učešća podnosilaca aplikacije varirao je od 10 – 20 % u zavisnosti od konkretnog programa. Ovdje treba naglasiti da prilikom obezbeđivanja sopstvenih sredstava za učešće u projektu nosioci projekta moraju voditi računa da sredstva koja obezbeđuju nisu poreklom iz EU (ovo se posebno odnosi na nevladine organizacije).

U *delu Smernica koji se odnosi na Pravila za podnošenje projekta* treba obratiti pažnju na nekoliko stvari:

- Prvi uslov koji se postavlja pred aplikante jeste vrste organizacija koje mogu da konkurišu na određeni konkurs u okviru fondova EU. Ovdje postoje dvije grupe kategorija po kojima se vrši selekcija organizacija. U prvoj kategoriji selekcija se vrši na osnovu tipa organizacije koja aplicira (javne ustanove, nevladine organizacije, državne institucije...), dok u drugu grupu spadaju kriteriji po geografskoj poziciji. Tu se pre svega misli na određene institucije koje imaju sedište u nekoj geografskoj oblasti ili su registrovane na području koje je obuhvaćeno konkursom. Na primer kod IPA-a programa koji podstiče prekograničnu saradnju prednost prilikom konkurisanja imaju regije, opštine ili nevladine institucije koje se nalaze (imaju sedište) u graničnom pojasu između Bosne i Hercegovine i Republike Srbije , s tim da prilikom apliciranja moraju u projektu biti navedeni partneri sa obe strane granice. Takođe treba istaći da prilikom odabira partnera treba posebno voditi računa, jer ukoliko izabrani partner ne ispunjava neki od uslova iz konkursa projekta bez obzira koliko bio dobar biće odbačen iz formalnih razloga.

- Jedan od uslova kod projekata koje finansira EU jeste i vrsta aktivnosti za koja su sredstva odobrena. Informacije u ovom odeljku odnose se na ukupno trajanje projekta, tipa aktivnosti , broj projekata , oblasti i teme na koje je moguće aplicirati itd. Kada govorimo o vremenu realizacije to se pre svega misli na vreme trajanja projekta i ono je konkursom ograničeno u zavisnosti od oblasti i tipa aktivnosti koja se želi postići raspoloživim sredstvima. Kada govorimo o oblastima one mogu biti različite počev od pitanja zaštite životne sredine, socijalne politike, osnovnog obrazovanja i zdravlja pa sve do lokalne samouprave i međunarodne saradnje. Što se tiče broja projekata koje je moguće aplicirati tu imamo nekoliko mogućnosti a one zavise od konkursa do konkursa. U nekim slučajevima moguće je da ista organizacija može da aplicira samo sa jednim projektom; sa više projekata ali samo se jedan odobrava; sa više projekata i da ih više bude odobreno s tim da projekte vode različiti timovi ili da sama organizacija bude nosilac jedno projekta a da bude partner na više njih.

- Poslednji ali ne i manje važan uslov jesu troškovi koji se pojavljuju u realizaciji samog projekta. U ovom delu izvršena je klasifikacija troškova koji mogu da se jave a koji su opravdani prilikom aktivnosti koje se sprovode na projektu. Neophodni troškovi su oni koji su decidno navedeni u aneksu projekta koji se odnosi na budžet. U kategoriji stvarnih troškova spadaju troškovi koje ste imali vi kao aplikant i vaš partner na projektu napravili ,ali ovde

treba naglasiti da svi troškovi koji su nastali pre potpisivanja ugovora idu na teret aplikanta, bez obzira na njihovu opravdanost. Kada govorimo o troškovima treba istaći da se na platnoj listi u samom projektu ne mogu naći lica koja rade u organima lokalne uprave a koja su angažovana na projektu. Većina projekata koje se finansira od strane EU prilikom sklapanja ugovora sa institucijom koja je nosilac projekta u obavezi je da samostalno angažuje nezavisnu revizorsku kuću koja će izvršiti kontrolu aktivnosti i trošenja sredstva EU koja su data na raspolaganje nosiocu projekta. Takođe planiranjem troškova u budžetu projekta treba voditi računa da sva sredstva koja se finansiraju od strane EU oslobođena su plaćanja PDV. Pažnju treba obratiti na određena ograničenja kad je reč o troškovima, naime aplikant ne smije da ima administrativnih troškova većih od 7 % od ukupno opravdanih troškova niti njegove rezerve za nepredviđene troškove mogu preći 5 % od ukupno opravdanih troškova.

Posebna vrsta troškova koji se mogu pojaviti na projektu su tzv. „in kind“ troškovi. To znači da aplikanti prilikom realizacije projekta „u naturi“ obezbeđuju dio sredstava (oprema, poslovni prostor...). Međutim ova sredstva se ne smatraju kao dio koji su aplikanti dužni da obezbede prilikom realizacije projekta.

Rokovi za apliciranje na konkurse koje sprovodi Evropska unija su strogo definisani, tako da ukoliko je krajnji rok za dostavu potrebne dokumentacije recimo 15.12.2008. god. do 16:00 h, to znači da tražena dokumenta moraju biti na stolu naznačene institucije za sprovođenje konkursa u tačno navedeno vreme. Uobičajena praksa za slanje dokumenata za projekte kod domaćih institucija je bila da se uzima datum pečata poštanske jedinice preko koje šaljete predmet što očito nije slučaj kod aplikacija za sredstva EU.

4. OBRAZAC ZA PODNOŠENJE PREDLOGA PROJEKTA (GRAND APPLICATION FORM) – ANEKS A

Obrazac za podnošenje predloga projekta predstavlja prvi korak u pisanju projekta. U ovoj početnoj fazi aplikanti su već doneli odluku koju vrstu i tip problema će da rešavaju sredstvima za koja apliciraju. To znači da već imaju jasno definisanu ideju, opšte i specifične ciljeve kao i ciljnu grupu na koju se direktno utiče realizacijom projekta. Takođe treba voditi računa da se ovakvi obrasci popunjavanju na engleskom jeziku i to tako da se ispoštuje zadata forma obrasca te detaljno opisati sve faze projekta. Ovdje posebno treba naglasiti da se prilikom ispunjavanja datog obrasca ništa ne podrazumeva, svaku aktivnost ili proces treba opisati i objasniti kako on utiče na realizaciju projekta.

Projektni obrazac se sastoji iz nekoliko poglavlja od kojih su osnovna:

I Projekat:

1. Opis projekta (naziv, lokacija, kratak sadržaj, ciljevi projekta, opis aktivnosti...)
2. Očekivani rezultati projekta (uticaj projekta na ciljne grupe, publikacije....)
3. Budžet projekta
4. Očekivani izvori finansiranja

II Podnosilac predloga projekta:

1. Osnovne informacije (naziv, sjedište, djelatnost, kadar, istorija....)
2. Bankovni detalji
3. Opis podnosioca predloga projekta

III Partneri koji učestvuju na projektu:

1. Opis partnera (naziv, sedište, delatnost, kadar, istorija.....)
2. Izjava o partnerstvu

Navedena forma projektnog obrasca je samo primer koji se može modifikovati u zavisnosti od potrebe samog poziva od strane institucije EU koja vrši poslove sprovođenja konkursa i ocene projekata.

4.1. KONCEPT PROJEKTA

Prilikom pisanja projekta koncept dolazi na samom početku jer se u njemu predstavljaju ključne aktivnosti koje se trebaju sprovesti na samom projektu. Ovaj dio iako se nalazi na samom početku projektnog obrasca on se piše poslednji, jer vi prilikom pisanja projekta ne možete znati u potpunosti sve ključne aktivnosti koje su relevantne za projekat. Da bi se shvatila važnost projekta treba istaći da evaluatori (komisija koja vrši ocenjivanje) prvo vrše proveru i ocenu koncepta projekta. Ako koncept nije u skladu sa normama projekta on u startu biva - odbačen.

Da bi koncept bio u skladu sa normama on treba da sadrži sledeće:

- Relevantnost – problem „tree“ (drvo problema), ciljne grupe, povezanost ciljnih grupa sa predlogom projekta;
- Opis aktivnosti i njihov uticaj – opis opšteg i specifičnog cilja i njihova međusobna usklađenost , uloga partnera na realizaciji projekta;
- Održivost aktivnosti – analiza rizika, uticaj spoljnih faktora na održivost projekta, neophodni preduslovi.²⁴

4.2. OBRAZAC ZA PODNOŠENJE PROJEKTA

Formular za podnošenje projekata sastoji se od niza informacija iz kojih se vidi ideja i svrha predloženog projekta, kao i njegova opravdanost. Elementi obrasca koji služi za apliciranje prema fondovima EU su sledeći:

a) *Opis projekta* - u ovom delu obrasca aplikant prije svega opisuje naziv projekta , odnosno problema koji rešava. Pored osnovnih informacija koje se tiču projekta bitno je naglasiti i lokaciju na kojoj se projekat izvodi. Prilikom apliciranja na specifične fondove EU (npr. IPA-a fondove) koji se tiču prekogranične saradnje mora se voditi računa da se naglasi na kojim lokacijama se sprovodi projekat sa obe strane državne granice. Takođe treba naglasiti iznos koji se potražuje od EU kao i koliki je udio aplikanta projekta u ukupnoj finansijskoj strukturi samog projekta. Naime , većina projekata koji budu odobreni od strane EU moraju biti sufinansirani od strane nosioca projekta u iznosu od 10 – 20 % od ukupne vrednosti projekta. To znači da ovi fondovi nisu bazirani na pružanju ekonomske pomoći već na principima ekonomske saradnje gdje je obavezno učešće u finansiranju od strane aplikanta.

b) *Ciljevi projekta* - prilikom pisanja projekta imamo dve osnovne kategorije ciljeva i to sveukupni ili opšti cilj i specifični cilj. Pod pojmom opšteg cilja podrazumeva se neki globalni cilj koji projekat kao jedan ne može da reši ,ali kroz niz sličnih ili istih projekata koji

²⁴ Velet Dubravka / Slavković Irina „Vodič za pripremu projekta – Program Exchange“ str. 23

se sprovode na različitim lokacijama može se uticati na njegovo ostvarenje. U svetu su vodeće sile postavile „Mileniumske ciljeve“ na čije ostvarenje treba da utiču sve države na planeti. Ti ciljevi su: eliminisanje ekstremnog siromaštva, sveobuhvatnost osnovnim obrazovanjem, jednakost polova, zdravlje porodilja, smanjenje smrtnosti dece do 5 god., borba protiv HIV/AIDS, globalno partnerstvo i očuvanje okoline. Tako da ako se naš projekat odnosi na edukaciju stanovništva o bolesti HIV/AIDS, naš globalni cilj biće smanjenje broja zaraženih ovom bolešću ili ako se radi o nabavi opreme za ultrazvučni pregled porodilja u lokalnoj bolnici globalni cilj odnosi će se na zdravlje porodilja. Ovdje treba naglasiti da se prilikom pisanja globalnog cilja treba istaći da se sprovođenjem projekta doprinosi smanjenju negativnih uticaja naglašenih u projektu, nikako otklanjanju u potpunosti. Sa druge strane specifični ciljevi su ciljevi koje aplikanti tj. nosioci projekta žele da ostvare sa raspoloživim resursima i time utiču na globalni cilj. U našem primeru gde je globalni cilj smanjenje broja zaraženih HIV/AIDS, specifični cilj projekta bi bio organizovanje obuka kako se zaštititi od te bolesti. To znači da je specifični cilj ustvari aktivnost koja će se sprovesti prilikom realizacije projekta sa jasnim „posledicama“ i sa direktnim uticajem na određene ciljne grupe.

c) *Opravdanost projekta* – kada govorimo o opravdanosti projekta, tu pre svega mislimo na to da li se i u kojoj meri dat projekat uklapa u aktivnosti i ciljeve zadate konkursom tj. da se realizacijom apliciranog projekta rešavaju problemi naglašeni u konkursu. U ovom delu aplikacione forme treba se detaljno obrazložiti stanje koje je trenutno na lokaciji na kojoj će vaš projekat biti realizovan. To podrazumeva da se konkretno i egzaktno naglasi koje su to ciljne grupe odnosno direktni i indirektni korisnici datog projekta. Na primer, ako nam je cilj projekta asfaltiranje određenog putnog pravca u ruralnom delu opštine koji spaja urbani dio grada i određeno seosko naselje, direktni korisnici bili bi svi stanovnici tog sela do koga put vodi, dok bi indirektni korisnici bila osobe koje bi taj put koristile da dodju do sela koje se nalazi iza već pomenutog sela.

d) *Detaljan opis aktivnosti i rezultata* – kada govorimo o aktivnostima i rezultatima prvo što treba istaći jeste razlika između njih. Naime, aktivnosti predstavljaju radnje koje treba da se obave da bi se došlo do željenih rezultata. Prilikom pisanja projekta u delu vezanom za rezultate treba voditi računa da se oni pišu u svršenom glagolskom vremenu, tako da ako nam je rezultat asfaltirati put na određenom lokalitetu (npr.) onda će se reći : „...asfaltiran put u dužini od 5000 m ...“. Što se tiče aktivnosti koje se sprovode na projektu one moraju biti detaljno i hronološki navedene. One predstavljaju put do ostvarenja krajnjeg cilja, tako da evaluatori koji ocenjuju projekat mogu pred sobom da imaju „sliku“ kojom dinamikom će se dati projekat realizovati.

Redosled aktivnosti za projekt asfaltiranja puta bio bi sledeći:

1. Organizovanje sastanka i imenovanje projekt menadžera;
2. Izvršiti obilazak terena;
3. Izvršiti prikupljanje podataka o korisnicima projekta (direktni i indirektni);
4. Terenski obilazak u cilju pripreme predmeta i predračuna za modernizaciju lokalnog puta;
5. Sprovođenje tenderske procedure izbora izvođača radova;
6. Slanje tenderske procedure instituciji EU navedenoj u konkursu;
7. Imenovanje odgovorne osobe za sprovođenje tehničkog nadzor itd...

e) *Metodologija* – U ovom delu obrazca potrebno je obrazložiti kojim metodama i na koji način će se vršiti realizacija samog projekta. Pod tim se podrazumeva skup znanja, veština i aktivnosti koje je potrebno iskoristiti kako bi krajnji efekat projekta bio što veći, a samim tim i potrebe ciljne grupe korisnika bile zadovoljene. Postoji niz aktivnosti koje se

primenjuju a njihova primena zavisi od mnogo faktora. Tu pre svega mislimo na vrstu projekta (da li se radi o investiciji, nabavci opreme, edukaciji i sl.), zatim na trajanje projekta, pa sve do toga da li smo sami nosioci projekta ili radimo u partnerstvu sa nekim drugim. Na primer, ako nam je cilj projekta da povećamo stepen informisanosti stanovništva određenog grada o prevenciji i lečenju neke bolesti mi govorimo o projektu edukativnog karaktera, gde ćemo koristiti istraživačke metode (da vidimo koliko su građani upoznati sa tom bolešću i njenim posledicama), a zatim sprovesti niz aktivnosti oko organizacije same edukacije. Takođe ukoliko ste u prošlosti već imali neka iskustva sa sličnim projektima ili projektima koji se na bilo koji način mogu povezati sa projektom na koji se aplicira bilo da je reč o ciljnoj grupi, lokaciji ili tematskoj oblasti u ovom delu obrasca to treba obavezno naglasiti.

U ovom delu treba posebno naglasiti ulogu partnera u projektu. Naime, kada se prilikom apliciranja nekog projekta javljaju dva subjekta onda je neophodno definisati stepen odgovornosti svakog od njih pojedinačno. Uloga partnera može biti različita, tako da partner na projektu ne mora finansijski da učestvuje u projektu već njegov doprinos može biti u iskustvu, znanju i veštinama koje poseduje.

f) *Održivost projekta* – Ovo je jedan od delova projektnog obrasca koji nosi najviše bodova prilikom ocenjivanja od strane Evropske komisije. U ovom delu aplikatni daju argumente o tome da li će njihov projekat funkcionisati i posle završetka svih aktivnosti u okviru njega. Ovdje se pre svega misli na 3 ključne dimenzije:

1. Finansijski aspekt – odnosno koje će aktivnosti biti finansirane po završetku granta? Ako uzmemo za primer da nam je cilj projekta bio osnivanje kancelarije za pruženje besplatne pravne pomoći građanima, u projektu moramo naglasiti iz kojih sredstva će se ta kancelarija finansirati po završetku projekta;
2. Institucionalni nivo – ovde se ističe koje institucije sarađuju u toku relizacije projekta i koje će nastaviti da rade na projektu i po završetku finansiranja (tako ako uzmemo prethodni primer gde je recimo opština bila nosilac projekta onda treba da naglasimo da (li) će opština nastaviti da finansira pomenutu kancelariju i po završetku projekta ili će se iznaći neki drugi način finansiranja koji će obezbediti njen budući rad);
3. Strateški nivo – kakav će uticaj aktivnosti imati na strukturalnom nivou, na primer da li će voditi ka poboljšanju zakonodavstva, kodeksa ponašanja itd...²⁵

Dio projektnog obrasca koji se odnosi na Matricu logičkog okvira i na budžet projekta biće posebno objašnjeni u nastavku.

4.3. PODNOSILAC PREDLOGA PROJEKTA

Ovaj dio u projektu popunjava institucija ili organizacija koja je nosilac projekta. Iako naizgled najlakši dio projekta praksa je pokazala da dobar dio projekata biva odbačen usled administrativnih grešaka koje se javljaju prilikom pisanja ovog dela. Neophodno je navesti sve relevantne informacije koje se tiču samog aplikanta kao što su: puni naziv aplikanta, broj i datum registracije, adresa, kontakt telefoni itd. Posebno treba voditi računa o tipu organizacije koja vrši apliciranje (javne ili privatne). Naime, u samom pozivu na dostavljanje projekata decidirano su navedene organizacije koje mogu i organizacije koje ne mogu da vrše apliciranje, tako da na nekim konkursima se daje prednost lokalnim organima uprave i

²⁵ Velet Dubravka / Slavković Irina „Vodič za pripremu projekta – Program Exchange“ str. 33

nevladinom sektoru dok se pravo učešća zabranjuje privrednim subjektima. U ovom delu aplikatni treba da naglase iskustvo (ukoliko ga poseduje) sa ranijih projekata tj. koji su to projekti, koliki je budžet na tim projektima bio, jeli bilo partnera na projektima i koji su, koliko ljudi je bilo angažovano na projektu, informacije vezane za samu poslovnu strukturu aplikanta (broj zaposlenih, godišnji prihod, način finansiranja...) itd.

5. BUDŽET PROJEKTA (ANEKS B)

Budžet predstavlja pregled svih izvora sredstava sa jedne strane i troškova sa druge strane koji su potrebni da bi se jedan projekat realizovao. Pre obrade samog budžeta treba napomeniti da svi troškovi kojima je bio izložen aplikant, a odnose se na period prije potpisivanja ugovora o realizaciji projekta idu na teret samog aplikanta i kao takvi neće biti priznati od strane Evropske komisije, što znači da oni ne mogu biti uvršteni u budžet projekta. U ovom delu projekta treba obratiti pažnju na to da su sve aktivnosti koje se sprovode a vezane su za projekat moraju da imaju svoju stavku i u budžetu. Prilikom planiranja i sastavljanja budžeta on mora da bude pre svega :

- *Realističan* – ovde se pre svega misli na realne iznose koji se planiraju u budžetu, naime prilikom planiranja ne treba namerno vršiti „pumpanje“ pojedinih stavki da bi se tako eventualno zaštitili od mogućeg rizika.
- *Obuhvatan* – pod obuhvatnošću se podrazumeva da se sve aktivnosti i troškovi koji ih prate pokriju budžetom (bankarske provizije, troškovi računovođe i sl.).
- *Struktuiran* – budžet treba da bude strogo formulisan da u potpunosti prati zahteve zadatog obrasca za izradu budžeta.
- *Izbalansiran* – ovde se misli da troškovi koji su planirani u budžetu moraju da se uklapaju u dopuštene troškove određene konkursom.
- *Precizan* – biti precizan prilikom planiranja budžeta znači izbegavati zaokruživanje pojedinih stavki u okviru budžetskih linija, izbegavati da sam budžet u sebi sadrži pogrešne cifre ili pogrešno sabrane kolone ili redove.

Budžet svakog projekta koji se radi po procedurama i standardima EU sastoji se iz tri dela i to: budžet samog projekta, budžet „očekivanih izvora prihoda“ i treći dio koji se odnosi na troškove koje snosi EU.

Osnove budžetske kategorije su:

1. *Ljudski resursi* – pod ovom budžetskom kategorijom podrazumevaju sve svi troškovi radne snage koja je angažovana na određenom projektu. I kod ove kategorije troškova mora se obratiti pažnja, naime sve plate radnika moraju se iskazivati u bruto iznosima, takođe na platnom spisku ne može biti osoblje koje je zaposleno u organima državne uprave.
2. *Putovanja* – prilikom aktivnosti koje se sprovode na realizaciji projekta treba naglasiti da li je reč o međunarodnim ili lokalnim putovanjima, radi određivanja visine dnevnica u zavisnosti o kojoj vrsti putovanja je reč.
3. *Oprema i ostali pribor* – na realizaciji bilo kojeg projekta neophodno je posedovanje određene opreme. Sama vrsta i količina opreme zavisi će od specifičnosti projekata ali bez obzira na to nabavku opreme možemo da obezbedimo na dva načina: iznajmljivanjem ili kupovinom. Oprema koja se javlja u većini projekata je: kancelarijski nameštaj, kompjuterska oprema i kancelarijski materijal.

4. *Adimistrativni troškovi* – ova budžetska kategorija je strogo definisana u uputstvima za konkurisanje na svakom projektu koji se finansira iz sredstava EU. Naime, administrativni troškovi projekta ne smeju da pređu 7% od ukupnih direktnih troškova projekta. Prilikom ocenjivanja samog projekta ukoliko ovaj iznos prelazi dozvoljeni limit, isti će biti odbačen bez obzira na opravdanost njegovog cilja.²⁶

U nastavku prikazaćemo primer budžeta projekta „Exchange“ koji je finansirala Evropska komisija, a čiji je cilj bio unapređenje rada lokalnih organa uprave na teritoriji Republike Srbije kroz razmenu znanja i iskustava sa kolegama iz Evropske unije.

9. UKUPNI TROŠKOVI PROJEKTA (7+8)

Primer popunjenog i odobrenog budžeta u okviru programa EXCHANGE

Streteški plan za ekonomski razvoj opštine Y				
Aneks B. Budžet projekta 1		Totalni budžet (max. 10 meseci)		
Troškovi	Jedinica	# jedinica	Cena po jedinici (u EUR)	Troškovi (u EUR) 2
1. Ljudski resursi				
Plate (bruto iznos, lokalno osoblje) 3				
1.1. Tehničko osoblje				
1.1.1. Menadžer projekta (lokalni partner)	Mesečno	10	650	6500
1.1.2. Koordinator projekta (lokalni partner) (dve osobe)	Mesečno	9	600	10800
1.1.3. Lideri Task Forsa (opštinsko osoblje) (4 osobe)	Mesečno	9	250	9000
1.2. Administrativno/ pomoćno osoblje				
1.2.1. Administrativno / finansijsko osoblje (lokalni partner)	Mesečno	10	500	5000
1.3. Plate (bruto iznosi, 2 eksperta iz EU u Srbiji, 2 puta x 5 dana)	Dnevno	20	250	5000
1.4. Dnevnice za misije/putovanja				
1.4.1. Inostranstvo (2 eksperta iz EU u Srbiji x 2 puta x 6 dana)	Dnevnica	24	100	2400
1.4.2. Inostranstvo (8 članova Opštinskog odbora za ekonomski razvoj u EU (MEDC) x 6 dana)	Dnevnica	48	150	7200
Međuzbir Ljudski resursi				45900
2. Putovanja				
2.1. Međunarodna putovanja				
2.1.1. Eksperti iz Sentjura (EU-Beograd-EU)	Avionska karta	4	200	800
2.1.2. Članovi Opštinskog odbora za ek.razvoj (Y-EY-Y)	Po osobi	8	125	1000

²⁶ Velet Dubravka / Slavković Irina „Vodič za pripremu projekta – Program Exchange“ str. 37

2.2. Lokalni prevoz (za lokalne partnere, članove Odbora i druge)	Mesečno	10	120	1200
Međuzbir Putovanja				3000
3. Oprema i ostali pribor				
3.1. Notebook (za sve lokalne partnere)	Po komadu	2	1000	2000
3.2. Sve u jednom-štampanje, fax i kopir aparat (za lokalne partnere)	Po komadu	1	300	300
3.3. Kompjuteri (za LEDC)	Po komadu	5	800	4000
3.4. Štampanje (za LEDC)	Po komadu	4	150	600
Međuzbir Oprema i ostali pribor				6900
4. Lokalna kancelarija /Troškovi vezani za projekat				
4.1. Održavanje vozila	Mesečno	10	50	500
4.2. Najam kancelarije	Mesečno	10	100	1000
4.3. Kancelarijski materijal	Mesečno	10	150	1500
4.4. Ostale usluge (tel/fax, struja, grejanje, održavanje)	Mesečno	10	200	2000
Međuzbir lokalna kancelarija/Troškovi vezani za projekat				5000
5. Usluge/ troškovi vezani za akciju				
5.1. Publikacije				
5.1.1. Lifesti/posteri	Po broju	2000	0.2	400
5.1.2. MEDC saopštenje za štampu	Po broju	5000	0.2	1000
5.1.3. LEDC brošure	Po broju	2500	1	2500
5.1.4. Brošura o Strateškom planu	Po broju	3000	1	3000
5.1.5. Grafika / layout	Po broju	3	200	600
5.2. WEB prezentacija opštine	Po jedinici	1	1000	1000
5.3. Troškovi treninga				
5.3.1. Hendauti	Po događaju	5	100	500
5.3.2. Osveženje	Po događaju	5	50	250
5.4. LEDC rekonstrukcija prostorija (opštinska akcija)	Po događaju	4	1000	4000
Međuzbir usluge / troškovi vezani za akciju				13250
6. Ostalo				
6.1. Finansijske usluge (bankovne garancije i sl.)	Mesečno	10	50	500
6.2. Troškovi i revizije	Po jedinici	1	1500	1500
Međuzbir ostalo				2000
7. Međuzbir, direktni troškovi projekta (1-6)				76050
8. Administrativni troškovi (maksimum 7% od 7, total direktnih prihvatljivih troškova projekta)	Mesečno	10	200	2000
9. Ukupni prihvatljivi troškovi projekta (7+8)				78050

Očekivani izvori finansiranja - Aneks B - Sources of funding (Primer Tabela 2)

			Iznos	Procenat ukupne sume
			EUR	%
Finansijsko učešće aplikanta				
1.1.3. Lideri Task Force-a (četiri osobe)			9000	11.5
5.4. LEDC rekonstrukcija prostora			4000	5.1
Sredstva koja se traže ovom aplikacijom			65050	83.4
Doprinos/ i drugih evropskih institucija ili zemalja članica EU				
Doprinosi drugih organizacija				
Naziv	Uslovi			
Ukupni doprinosi				
Direktan prihod od aktivnosti				
UKUPNO			78050	100

Izvor: „Priprema pojekata u skladu sa pocedurama Evropske Komisije“, drugo dopunjeno izdranje, Beograd , 2007.god.
, autori : Dubravka Velat , Irina Slavković, str. 40,41 i 42.

Iz tabele broj 1. red 1.1.3. (opštinsko osoblje) vidimo plate radnika koji rade na projektu a koji ujedno primaju platu iz državnog budžeta. Ukoliko pažljivo pogledamo tabelu 1. primećuje se da ti troškovi nisu uzeti u ukupna sredstava koja se potražuju od strane Evropske komisije, čime se ispunjava jedan od zadatih uslova kojim se zabranjuje finansiranje osoblja na projektu koje već prima platu od strane lokalnih organa uprave.

Prilikom konkurisanja za sredstva EU ranije smo naglasili da se procenat sufinansiranja od strane aplikanata kreće od 10 – 20 % . U gore navedenom primeru projekta „Exchange“ minimalni procenat je 10 %. U drugoj tabeli aplikant je jasno razdvojio sredstva koja se traže od strane Evropske komisije i visinu sredstava koje je sam obezbedio putem sufinansiranja. Procenat učešća aplikanta je 16 % u ukupnom budžetu čime je takođe ispunjen uslov o minimumu sredstava za realizaciju projekta.

6. MATRICA LOGIČKOG OKVIRA (ANEKS D)

Matrica logičkog okvira predstavlja jedan od osnovnih metoda koji se koristi prilikom izrade projekata, a koji se finansiraju sredstvima Evropske unije. Ova metodologija je specifična i po tome što se može primenjivati ne samo kao instrument kod izrade projekata već i kao alat za kontrolu do koje ste faze prilikom izrade projekta stiglo i da li je sve do tada urađeno u skladu sa zahtevima datog konkursa.

Matrica logičkog okvira sastoji se od 16 kvadrata, gdje svaki kvadrat u matrici predstavlja korak ili fazu u kojoj se projekt trenutno nalazi. To znači da se prilikom izrade projekta vrši popunjavanje pojedinih polja u matrici, tako da ukoliko dođe do promena na projektu u nekoj od faza, ta promena se lančano prenosi i na ostala polja jer sva polja unutar matrice su u međusobnoj korelaciji.

Da bi se bolje sagledala logika popunjavanja matrice logičkog okvira treba istaći da se ona sastoji od četiri vertikalne kolone gde se u prvoj vertikalnoj koloni prikazuje strategija ciljeva koja se želi postići realizacijom projekta, dok se u četvrtoj koloni prezentuju uslovi i rizici na koje se ne može uticati prilikom realizacije projekta a koji mogu uticati na njegov krajnji ishod. U drugoj koloni prati se napredak projekta kroz indikatore i aktivnosti, dok se u trećoj koloni navode izvori i sredstva provere.

Kada govorimo o pokazateljima koji treba da prate aktivnosti na projektu tu pre svega mislimo na realne pokazatelje, činjenice, informacije i stvari sa kojima možemo da povežemo ostvarivanje ciljeva navedenih u projektu. Da bi indikator bio i realan pokazatelj u projektu neophodno je da bude:

1. Merljiv – kako kvalitativno tako i kvantitativno;
2. Uvremljen – da znamo u kom vremenskom periodu treba ostvariti ciljeve;
3. Dostižan – s obzirom na raspoložive resurse;
4. Relevantan – besmisleno je prikupljati informacije koje nam ništa ne govore o tome da li smo uspešni;
5. Određen i specifičan – indikator treba da bude konkretno formulisan, tako da se lako može izmeriti promena u odnosu na početno stanje.

Da bi se stekla što bolja slika o matrici logičkog okvira u nastavku biće prezentovan primer MLO koja se odnosi na modernizaciju (asfaltiranje) lokalnog putnog pravca na području opštine Rogatica (BiH-RS).

**Bosna i Hercegovina
Republika Srpska
OPŠTINA ROGATICA**

**Bosnia and Herzegovina
Republic of Srpska
MUNICIPALITY
ROGATICA**

Ulica Srpske Sloge br.93, 73220 Rogatica , broj telefona : 058 415 406 , fax: 058/420-531

NAZIV ORGANIZACIJE: OPŠTINA ROGATICA

NAZIV PROJEKTA: Modernizacija puta Kukavice – Varošiste , Opština Rogatica - podrška održivom povratku

Anex br. 2

LOGIČKI OKVIR RADA

	Strategija ciljeva	Objektivno mjerljivi pokazatelji uspjeha	Izvori i sredstva verifikacije	Pretpostavke i rizici
Sveukupni cilj	Sveukupni cilj ovog projekta jeste doprinijeti rješenju problema povratničke populacije na teritoriji opštine Rogatica, u smislu obezbjeđenja elementarnog prava na uvezivanje sa ostatkom područja kvalitetnom putnom infrastrukturom, tj. doprinijeti ostvarenju osnovnih pretpostavki za održiv povratak kako na teritoriji opštine Rogatica, tako i na području cjelokupne BiH, odnosno da se povratnici koji već duže vrijeme kontinuirano žive u svojim obnovljenim domovima ne iseljavaju.	Izgrađen i predat na upotrebu objekat putne infrastrukture, povećan broj kilometara asfaltiranih puteva u opštini i uvezana povratnička i domicilna domaćinstva kvalitetnom putnom infrastrukturom. Stvorene pretpostavke za održiv povratak i razvoj ruralnih područja. sa tendencijom rasta broja povratnika.	Izveštaj implementatora tj., Projekt menadžera. Izveštaj nadležne opštinske službe I resornog ministarstva.	
Specifični ciljevi projekta	Cilj projekta je rješenje problema osnovne putne infrastrukture za najmanje 10 povratničkih domaćinstava, obezbjeđenje kvalitetnijih uslova za život na	Izgrađen objekat putne infrastrukture, asfaltiran put u dužini od 2000 m, na put priključeno najmanje 10 parcela u vlasništvu	Izveštaji nadležne opštinske službe o broju povratnika bez adekvatne putne infrastrukture na datom	Vremenski uslovi u toku izvođenja radova mogu uticati na dinamiku realizacije projekta (

	predmetnoj lokaciji, stvaranje preduslova za povratak preostalih porodica. Kreiranje mogućnosti za angažman povratnika i na drugim poljima, npr. pokretanje biznisa iz oblasti poljoprivrede, a za šta je bila neophodna kvalitetna komunikacija.	povratničkih porodica, sa tendencijom rasta broja povratnika, bar djelomično poboljšani uslovi za održiv povratak povratnika.	mikolokalitetu. Terenski obilasci mikrolokaliteta povratka.	sniježne padavine i niske temperature).
Očekivani rezultati	Izgrađen objekat putne infrastrukture, asfaltiran put u dužini od 2000 m, na put priključeno najmanje 10 parcela u vlasništvu povratničkih porodica. sa tendencijom rasta broja povratnika.	-Održan sastanak svih učesnika u projektu -Pripremljena tenderska dokumentacija sa usaglašenim predmjerom radova -Proveden postupak javne nabavke -Odabran najpovoljniji dobavljač -Potpisan ugovor o izvođenju radova -Radovi izvedeni po ugovoru -Izvršen tehnički prijem radova -Izvršena primopredaja radova -Plaćena okončana situacija -Predat završni izvještaj	- Zapisnik sa sastanka (MLJPI, Opština) -Zaključak o pokretanju postupka javne nabavke - Tenderska dokumentacija - Pozivi dobavljačima za preuzimanje tenderske dokumentacije -Zapisnik sa otvaranja ponuda -Rješenje o odabiru najpovoljnijeg dobavljača -Potpisano 6 primjeraka ugovora sa dobavljačem -Zapisnik o uvođenju dobavljača u posao -Privremene i okončana situacija -Zapisnik o primopredaji radova - Izvještaj nadzornog organa -Izvještaj project menadžera	Blagovremeno okončana formalno-pravna i tenderska procedura, te potpisani ugovori.
Aktivnosti	-Organizovanje sastanka između			Izrađen projekat,

	predstavnik opštine i MLJPI-RC Sarajevo I imenovanje project menadžera . - Izvršiti obilazak terena sa monitorima MLJPI-RC Sarajevo - Izvršiti prikupljanje podataka o korisnicima projekta. -Terenski obilazak u cilju pripreme predmjera i predračuna za modernizaciju lokalnog puta. -Provođenje tenderske procedure izbora izvođača radova u skladu sa ZJN BiH (konkurentski zahtjev za radove na sanaciji i direktni sporazum za nadzor nad radovima) -Slanje rezultata tenderske procedure Fondu za povratak radi pripreme tripartitnog Ugovora sa izvođačem i opšinom. -Imenovanje odgovorne osobe za provođenje tehničkog nadzora. -Dostavljanje informacija o toku i rezultatima tendera odgovarajućem odjelu monitoringa MLJPI, od strane projekt menadžera -Redovne aktivnosti tokom implementacije projekta što uključuje i asistenciju monitorima MLJPI, a kod posjeta i osiguranja prisustva relevantnih predstavnika po potrebi. -Potpisivanje ugovora po primitku dokumentacije iz Fonda za povratak BiH. -Praćenje izvođenja radova. -Odobrovanje situacija za plaćanje od			izdato Odobrenje za građenje, sklopljen Ugovor sa izvođačem radova, imenovan nadzorni organ, nakon čega bi se pristupilo samom izvođenju radova, tj realizaciji projekta
--	--	--	--	---

	strane nadzornog organa, po ugovorenoj dinamici. -Odobrovanje situacija za plaćanje od strane općine na osnovu provjere nadzora, slanja situacije Fondu za povratak i izvještaja monitora. -Izveštavanje u standardnim formatima jedinici za monitoring MLJPI od strane projekt menadžera (odgovornog voditelja projekta), (mjesečni izvještaj, podaci korisnicima, podaci o izvođaču, podaci plaćanjima i izvještaj o progresu - svi formati su tipizirani). -Formiranje komisija (tehnički prijem, konačni obračun i primopredaja objekta). -Organizovanje tehničkog prijema, konačnog obračuna i primopredaje (uključuje poziv prema Fondu za povratak i prema jedinici za monitoring). -Slanje finalnog izvještaja Fondu za povratak i MLJPI-u od strane projektnog menedžera.			
--	--	--	--	--

Menadžer projekta:
Darko Novaković , dipl.ecc._____

7. POSTUPCI I PROCEDURE U FAZAMA FINANSIRANJA I NABAVKI ZA REALIZACIJU PROJEKTA.

Kada dođemo u fazu da nam je projekat odobren od strane Evropske komisije to znači da smo tek na pola puta do ostvarenja našeg krajnjeg cilja. Naime, procedure koje se sprovode po odobrenju projekta jednako su važne kao i one koje se spovode na njegovom ocenjivanju. Faze koje slede po odobrenju projekta možemo svrstati u dve kategorije, a to su: postupci i procedure koje se tiču samog načina finansiranja projekta (zatvaranje finansijske konstrukcije) i procedure koje se sprovode putem javnih nabavki u cilju obezbeđivanja neophodnih resursa i opreme u zavisnosti od vrste projekta.

7.1. POSTUPCI I PROCEDURE FINANSIRANJA U FAZI REALIZACIJE PROJEKTA

a) *Devizni račun* – Prva procedura koja mora da se sprovede po odobravanju sredstava za realizaciju projekta jeste otvaranje deviznog računa. Po procedurama koje su navedene u „Vodiču za realizaciju projekta“ koji se dobija od strane Evropske komisije navodi se otvaranje posebnog računa namenjenog isključivo za sredstva koja se koriste za odobreni projekt. Međutim pored otvaranja deviznog računa neophodno je otvoriti i račun preko kojeg će se vršiti plaćanja u domaćoj valuti u skladu sa zakonom. Razlog otvaranja posebnih računa jeste lakša kontrola i monitoring od strane Evropske komisije. U praksi poslovanje sa ova dva računa vrši se istovremeno, tako da ukoliko je u okviru projekta planirano putovanje u inostranstvo svi troškovi plaćaju se preko deviznog računa, dok se troškovi za realizaciju projekta nastali u zemlji domaćina plaćaju sa računa na kojem se nalaze sredstva u domaćoj valuti, a koja su prebačena i konvertovana sa deviznog računa.

b) *Uplate* – Sledeći korak u procesu finansiranja projekta jeste transfer novca od strane Evropske komisije tj. njenog dela na devizni račun nosioca projekta. Praksa Evropske komisije kod prebacivanja potrebnih sredstava jeste da se navedena sredstva uplaćuju podeljenja na dve uplate. Prvi dio uplate čini 80 % sredstava na koje se EU obavezala i ona predstavljaju avans za početak projekta. Ostatak sredstava u visini od 20 % prebacuje se na račun nosioca tek po završetku svih projektnih aktivnosti, i to kada Evropska komisija pozitivno oceni finalni izveštaj projekta.

c) *Troškovi* – Prilikom obavljanja aktivnosti na projektu neminovna je pojava troškova. Međutim troškovi koji se javljaju na projektu svrstavaju se u dve kategorije: opravdani i neopravdani troškovi. U grupu opravdanih troškova spadaju svi oni troškovi koji su navedeni u projektu i kao takvi priznati od strane Evropske komisije. Sama vrsta i veličina takvih troškova zavisiće isključivo od vrste i obima samog projekta. Iako se struktura troškova razlikuje od projekta do projekta svaki od njih ima svoje specifičnosti, tako da ukoliko se projekat realizuje sa nekim partnerom iz EU, to znači da ćemo imati troškove dnevnica odlaska u EU. Da bi se sprečila zloupotreba troškova putovanja tj. prikazivanja troškova većih od realnih Evropska komisija je izradila tabelu na osnovu kojih se izračunava visina dnevnica za svaku zemlju u okviru EU, tako na primer maksimalni iznos dnevnice za putovanje u Grčku iznosi 166 €, Francusku 170 €, Španiju 195 €, Italiju 175 € i td. Način na koji su dobijene visine ovih dnevnica prikazaćemo na primeru Grčke²⁷:

1. smeštaj	106 €
2. hrana	45 €
3. lokalni prevoz	15 €
U K U P N O	166 €

²⁷ Stalna konfarenacija opština i gradova „Vodič za realizaciju projekta – Program Exchange“ str. 16.

Pored opravdanih troškova koji su pokriveni sredstvima iz budžeta , prilikom realizacije mogu se pojaviti neki troškovi koji nisu uračunati u budžet projekta , te je nosilac projekta dužan da ih pokrije iz sopstvenih izvora. U kategoriju neopravdanih troškova spadaju npr. kamatna zaduženja, troškovi nastali usled fluktuacija na finansijskom tržištu, porezi po osnovi PDV-a, „in kind“ učešće korisnika donacije itd.

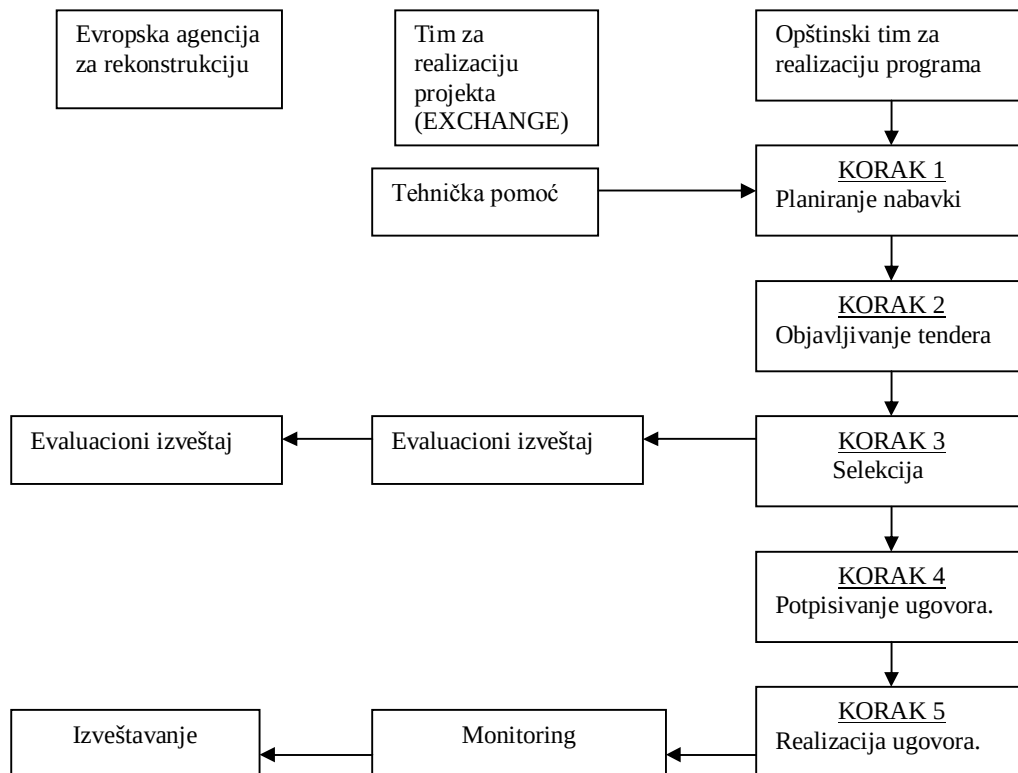
7.2. POSTUPCI I PROCEDURE NABAVKI U FAZI REALIZACIJE PROJEKTA

Prema procedurama i pravilima Evropske komisije aplikant tj. nosilac projekta dužan je da sprovodi procedure nabavki koje su neophodne za realizaciju projekta. Pod tim podrazumevamo da je aplikant u obavezi da:

1. pripremi tehničku specifikaciju;
2. raspiše poziv;
3. izvrši selekciju prema kriterijumima utvrđenim u pozivu;
4. odabere najpovoljnijeg dobavljača.

Pored propisa za sprovođenje procedura javnih nabavki određenih od strane Evropske komisije aplikant je obavezan poštovati i zakone koji se tiču javnih nabavki zemlje domaćina u kojoj se projekat realizuje. Na sledećem grafikonu prikazana je procedura nabavke bez obzira da li su u pitanju usluge ili dobra.

Grafikon broj 4



Izvor: Vodič za realizaciju projekata-Program Exchange, Stalna konf. gradova i opština, oktobar 2005. god. str. 27.

U postupku nabavke, već u prvoj fazi definiše se vrsta odnosno predmet nabavke tj. da li je reč o nabavci nekog dobra, usluge ili izvođenja radova. Tako da razlikujemo sledeće vrste ugovora:

- a) *Ugovori za nabavku dobara* – kod ovakvih vrsta ugovora kao predmet nabavke može da se javi kupovina, lizing ili najam određenog dobra. Takođe u zavisnosti od samo predmeta nabavke u ugovor mogu biti uključeni poslovi oko instalacije i održavanja.
- b) *Ugovori za nabavku usluga* – vrsta samog projekta određuje i koje će tipove usluga aplikant morati da koristi od strane firme koje nisu angažovane na samom projektu a čije će poslove finansirati iz budžeta projekta. Naime, vrste usluga kreću se od istraživanja tržišta, izradu studije izvodljivosti pa sve do poslova revizije projekta ili ako je reč o pružanju tehničke pomoći onda govorimo o uslugama kao što je na primer pružanje ekspertske pomoći prilikom rukovođenja samim projektom ili samo nekim njegovim delom.
- c) *Ugovori za obavljanje radova* – ova vrsta ugovora koristi se u slučajevima kada se ili izvršavaju određeni radovi na projektu ili za dizajniranje i obavljanje radova.

Za sve tri navedene vrste ugovora obaveza nosioca projekta je da prilikom procesa nabavke obezbedi tri ponude, kao i minimalni rok za dostavu ponuda u periodu najmanje 30 dana od dana raspisivanja tendera. Pored definisanih pravila i procedura postoje i određeni izuzetci kada je reč o javnim nabavkama. Naime u nekim slučajevima nije obavezno raspisivanje tendera nego se ide na princip neposredne pogodbe. To znači da je nosilac projekta obavezan da prikupi tri ponude za izvršenje neke usluge, a zatim da odabere najpovoljniju i sa tim dobavljačem potpiše ugovor bez sprovođenja postupka javne nabavke. Tako na primer postupak neposredne pogodbe sprovodi se kada je reč o Ugovorima o nabavci dobara samo kada se vrednost datih poslova kreće u vrednosti ispod 5.000 €²⁸.

8. MONITORING PROJEKTA

Monitoring projekta predstavlja proces koji se odvija paralelno sa procesom i fazama projekta, počevši od razvoja projektne ideje pa sve do aktivnosti sa kojima se završava projekat. Naime, ciljevi monitringa jesu kontrola i nadgledanje svih procesa koji se odvijaju u okviru projekta kako bi se sredstva i resursi iskoristili na što ekonomičniji način. Kada govorimo o monitoringu možemo reći da postoje dve vrste i to:

- eksterni monitoring – ova vrsta monitoringa sprovodi se od strane spoljnih subjekata koji vrše nadgledanje i kontrolu projekta, a koji su angažovani od strane Evropske komisije. Ovi subjekti su potpuno nezavisni od svih faktora u zemlji u kojoj se vrši implementacija projekta.
- interni monitoring – sprovodi se od strane tkz. stejkholdera ili zainteresovanih strana u projektu. Pod zainteresovanim stranama podrazumevamo subjekte i lica koja će nakon završetka projekta imati najveće koristi od krajnjih rezultata određenog projekta.

Iako se čini da monitoring ima svrhu kontrole i nadzora nad procesima u okviru projekta, informacije koje se prikupljaju imaju daleko veću ulogu kako na realizaciji samog projekta tako i na krajnje korisnike koji predstavljaju ciljnu grupu u projektu. Naime koristi monitringa se broje:

²⁸ Stalna konfarenacija opština i gradova „Vodič za realizaciju projekta – Program Exchange “ str. 29.

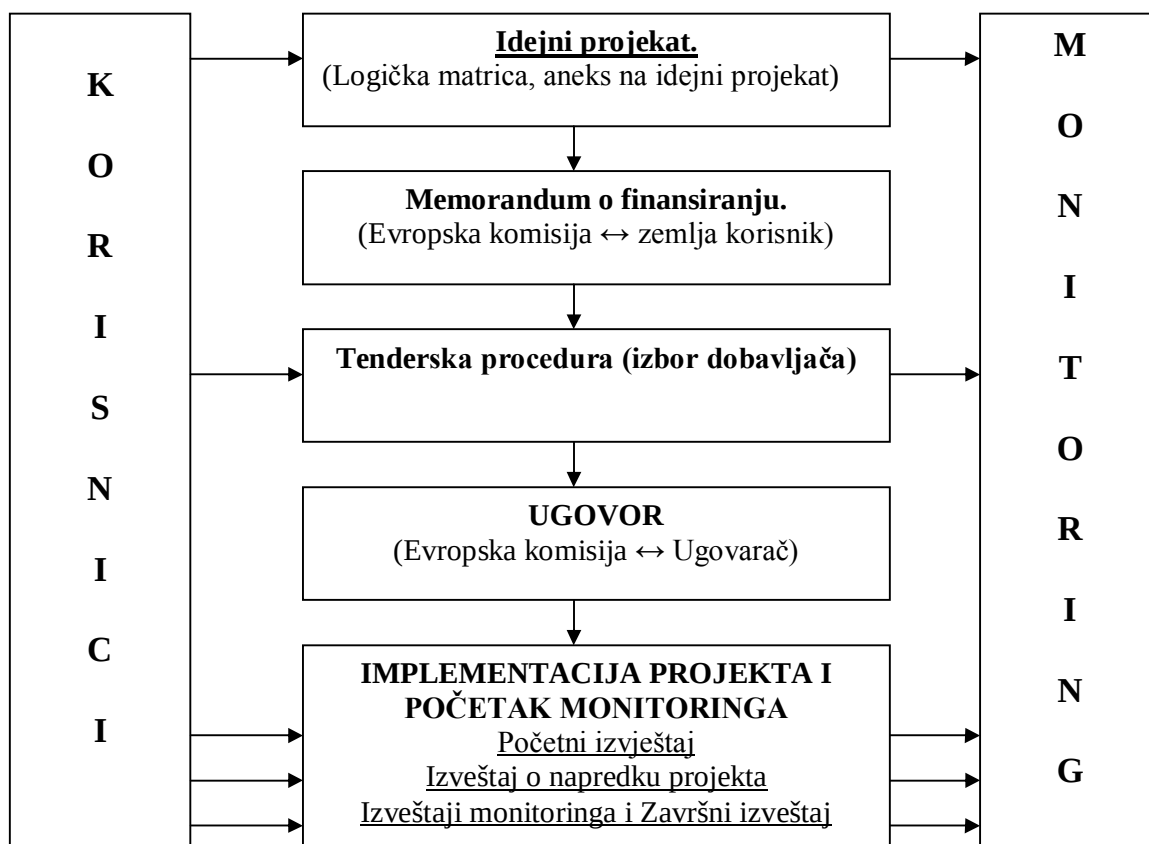
1. procena da li se projekat odvija po planu (da li su aktivnosti i rezultati projekta u skladu sa odobrenim dokumentima);
2. unapređenje upravljanjem projektom;
3. proračun resursa planiranih u okviru projekta (finansijski i ljudski resursi);
4. „učenje lekcija“ za buduće projekte.

„Monitoring uključuje sakupljanje, analizu, razgovore i korišćenje informacija vezanih za napredovanje projekta. Sistem i procedure monitoringa treba da obezbede mehanizam pomoću kojeg će se odgovarajuće informacije obezbediti odgovornim osobama u pravo vreme, kako bi mogli donositi prave odluke.“²⁹

Sama procedura sprovođenja monitoringa zasniva se na tome da lica koja su zadužena za pomenuti posao informacije dobijaju iz relevantne dokumentacije koja se javlja prilikom realizacije projekta i podataka koje dobija od strane stejkholdera odnosno zainteresovanih strana. Zaključke do kojih dođu prezentuju u okviru dokumenta koji nosi naziv Izveštaj monitoringa. Ovaj dokument se po njegovom objavljivanju dostavlja svim zainteresovanim stranama koje su uključene u projekat.

Na sledećoj tabeli pokažaćemo koja je to dokumentacija potrebna za kvalitetan monitoring određenog projekta.

Tabela br. 3



²⁹ Danska škola javne administracije / Direkcija za evropske integracije BiH „Monitoring projekta“ str. 4

Međutim da bi mogli adekvatno i profesionalno obavljati poslove monitoringa neophodno je utvrditi određene kriterije i uskladu sa njima vršiti nadzor nad projektom. Kada govorimo o kriterijumima tu pre svega mislimo na sledeće:

1. Relevantnost i kvalitet projekta – pod tim se podrazumeva koliko dobro je projekat isplaniran i da li će se prilikom završetka adekvatno prilagoditi promenama u okruženju;
2. Efikasnost relizacije – pod ovim se podrazumeva brzina pretvaranja aktivnosti projekta u rezultate i kvalitet tako ostvarenih rezultata;
3. Efektivnost (uspješnost) – suština efektivnosti ogleda se u tome da li su rezultati projekta doprineli ostvarivanju svrhe projekta;
4. Učinak – predstavlja kriteriji koji pokazuje koliki je uticaj projekat ostvario na šire okruženje i kakav je njegov doprinos širim ciljevima koji su navedeni u opštim ciljevima projekta;
5. Potencijalna održivost – jedana od najvažnijih kriterija koji se vrednuje prilikom monitoringa jeste održivost projekta. Sam problem koji se rešava projektom treba da bude dugoročno rešenje, a ne da se isti problem javi po završetku projekta. Ukoliko se to desi novac dat za projekta je uzaludno potrošen.

Iako se možda važnost monitoringa ne vidi odmah u toku same realizacije projekta on predstavlja itekako važnu kariku u konačnom uspehu samog projekta.

9. EVALUACIJA PROJEKTA

Kada govorimo o evaluaciji projekta treba imati u vidu da postoje značajne razlike između monitoringa i evaluacije. Naime, pod monitoringom se podrazumeva praćenje aktivnosti i rezultata koji se ostvaruju prilikom realizacije projekta tj. više se odnose na output-te i sam proces sprovodi se kontinuirano dok kada je reč o evaluaciji tu se akcenat stavlja prevashodno na opšti cilj projekta i njegovu svrhu tj. bavi se impact – om (dugoročnim učinkom). Takođe vremenski intervali u kojima se sprovodi proces evaluacije mnogo su ređi u odnosu na procese monitoringa.

Glavni način kako se dolazi do informacija u procesu evaluacije projekat možemo podeliti na sledeće grupe:

- Lični kontakti (sastanci sa glavnim timom; sa stručnim timovima partnera; sa licima koji su korisnici...);
- Upitnici o stepenu zadovoljstva (kratki upitnici sa zatvorenim pitanjima, ne više od 10 / 15 pitanja);
- Potrošeni budžeti u okviru projekta;
- Pokazatelji sistema praćenja (okvir za rukovođenje i ciljevi evaluacije).³⁰

U procesu evaluacije veoma je bitno uvideti probleme i greške koji se najčešće javljaju prilikom izrade projekata, a koji mogu imati velike posledice na sam projekat. Naime, većina problema koji se javljaju u samoj postavci projektne ideje može se ogledati u nekoj od sledećih grešaka i time se dobiti projekat lošeg kvaliteta:

³⁰ www.sigmaweb.org

1. Loše postavljanje ciljeva;
2. Loša procena mogućnosti;
3. Neispravna analiza odnosa troškova i koristi (CBA);
4. Političke odluke umesto ekonomskih;
5. Loše utvrđivanje stalnih troškova;
6. Podcenjivanje kapitalnih ulaganja;
7. Nemogućnost ili nedostatak volje da se angažiraju odgovarajući stručnjaci;
8. Strah od kritike stručnjaka na tom polju;
9. Transparentni i fer procesi nabavke.³¹

Svaka od navedenih kategorija ma koliko na početku izgledala beznačajno može da u velikoj meri utiče na konačan ishod projekta. Cilj evaluacije jeste da unapred ukoliko je to moguće ustanovi „simptome“ i na vreme utiče na njih kako se projekat ne bi ugasio.

Proces evaluacije provodi se na različitim nivoima, tako da možemo pričati o evaluaciji pojedinačnih projekata ili recimo evaluaciji grupe srodnih projekata. Značaj ovakvog pristupa ogleda se u boljem pregledu procesa i problema koji se javljaju, a neretko mogu biti prouzrokovani sličnim problemima, pa tako da se stečeno iskustvo u rešavanju problema sa jednog projekta može preneti na drugi i tako uštedeti dragoceno vreme i resursi.

Pored nabrojanih metoda i načina sprovođenja procesa evaluacije Evropska komisija u okviru svojih ovlašćenja provodi i sledeće vrste evaluacija, a to su:

1. *Predhodna (ex ante)* – ovakav vid evaluacije sprovodi se u početnim fazama projekta i obično se sprovodi od strane spoljnih evaluatora. U samoj evaluaciji ocenjuje se: da li se prioriteti opravdani u skladu sa smernicama Evropske komisije; da li ima propusta; da li je kvalitet procesa implemetnacije zadovoljavajući... itd.
2. *Tekuća ili stalna* – ovaj vid evaluacije sprovodi se u fazi programiranja projekta i u nekim segmentima je povezan sa procesom monitoringa, gde se monitoringom otkriva značajno odstupanje od prvobitno postavljenih ciljeva (ukoliko se takva odstupanje uoče u fazi programiranja).
3. *Nakdanda (ex poste)* – ova vrsta evaluacije sprovodi se sa ciljem ispitivanja do koje mere su korištena sredstva namenjena u projektu; ocenjuje se socio – ekonomski učinak i vrši se identifikacija dobre prakse koja bi se koristila u budućim aktivnostima.
4. *Tematska ili Ad hoc* – ova vrsta evaluacije je slična tekućoj evaluaciji, ali razlika se ogleda u tome što se Ad hoc metod koristi za posebne naučne sudije i aktivnosti na izradi projekata.

Kako se može zaključiti iz svega navedenog postoje različite kako vrste tako i metode evaluacije projekata, koja je najbolja i najefikasnija zavisi će isključivo od vrste projekta i samog budžeta. Sve nabrojane metode imaju kako svoje prednosti tako i nedostatke, tako da bi se najveći efekat ostvario kroz kombinaciju više vrsta metoda i time dobila što bolja slika o datom projektu.

³¹ www.gov.me

ZAKLJUČAK

ZAKLJUČAK

Upravljanje projektima po standardima Evropske unije predstavlja niza procesa i procedura koje je neophodno ispuniti kako bi se sredstva fondova za razvoj zemalja kandidata i predkandidata za članstvo u EU mogla staviti na raspolaganje.

Od samog nastanka praksa Evropske unije i njenih tadašnjih članica bila je da pomažu kako svoje partnere u zajednici tako i zemlje koje žele da postanu dio EU. Naime, razvojem i širenjem Evropske unije i jačanjem kako njene političke tako i ekonomske snage pomoć zemljama kandidata i predkandidatima se povećavala.

Tri stuba na kojima se u početku zasnivala Evropska unija i dan danas predstavljaju pravce na kojima se insistira prilikom davanja pomoći zemljama kandidata i predkandidatima za ulazak u Evropsku uniju.

Razvojem institucija i donošenjem pravnih akata Evropska unija je svoju pomoć namenjenu zemljama kandidatima i predkandidatima uslovljavala kanalisanjem svojih sredstava u sektore i područja od privrednog i društvenog značaja sa ciljem prilagođavanja sa pravnim aktima i procedurama koje važe u EU.

Pravni dokumenti kao što su Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i Acquis Communautaire dobijenih od strane Evropske unije značili su početak procesa prilagođavanja zemalja koje su žele da jednog dana postanu punopravne članice EU. Ispunjavanje uslova navedenih u ovim dokumentima za svaku državu predstavlja izazov i ispit političke i ekonomske zrelosti.

Kako je proces ispunjavanja uslova za ulazak u Evropsku uniju veoma složen, sama pomoć od strane institucija EU nije bila samo u vidu finansiranja različitih projekata, već da bi se ispoštovale procedure i postupci koje nalaže EU bilo je potrebno izvršiti niz edukacija kroz pružanje stručne pomoći od strane eksperata EU. Vidovi pomoći su različiti i ogledaju se od organizovanja obuka i seminara za državne službenike koji će obavljati te poslove kroz različite programe, pa sve do organizovanja agencija ili sličnih institucija od strane EU u zemlji kandidatu ili predkandidatu sa ciljem lakše koordinacije aktivnostima koje se tiču pristupanja EU.

Od nastanka do danas vrste i oblici pomoći zemljama koje žele da postanu punopravni članovi EU menjali su se tako da je pomoć pružana kroz različite vrste fondova. Svaki od osnovanih fondova imao je kako svoj budžet i vreme trajanja tako i svoju namenu (odnosno na koji sektor ili područje je uticao u okviru jedne države).

Iako je u periodu do 2006. godine bilo više projekata sa različitim budžetima i svrhom od 2007. godine Evropska unija uvodi jedinstven IPA fond koji se sastoji od pet komponenti i sa kojim su obuhvaćeni svi prethodni fondovi. Cilj je bio pojednostavljenje i lakša kontrola sredstava koja Evropska unija izdvaja kao pomoć zemljama kandidatima i predkandidatima. Bez obzira što je reč o jednom fondu ozbiljnost i značaj nije nimalo umanjena ukoliko se vidi sa kojim sredstvima se raspolaze u okvirima IPA fondova, a takođe postoji može se reći stimulativna komponenta u vidu uslova da samo prve dve komponente su namenjene zemljama predkandidatima, dok je zemljama kandidatima stavljeno na raspolaganje korišćenje sredstava iz svih pet komponenti IPA –e.

Upravljanje projektnim ciklusom je početna faza u procesu realizacije projekta. U ovom delu se određuju modeli i metodi razvijanja projektne ideje kao i izrada plana počev od projektne ideje do konačne realizacije. Naravno upotreba različitih metoda zavisice od same vrste i veličine projekta, tako da svaki model ima kako svoje prednosti tako i svoje nedeostatke koji se moraju prilagođavati u samoj praksi.

Ono što je takođe specifično za projekte jeste sistem po kojem se dolazi do informacija o pozivima za dostavu projektnih predloga za sredstva EU. Posebna pažnja se pridaje informacijama koje se plasiraju prema potencijalnim aplikantima putem sredstava informisanja ,kako pisanih tako i elektronskih medija. U pozivima se posebno ističu kriteriji i uslovi koji određuju ko sve može biti aplikant za sredstva EU koja su namenjana za rešavanje problema u određenim sferama društva država koje imaju status kandidata i predkandidata.

Smernice projekta kao što im i sam naziv govori imaju za cilj da usmere aplikante da predloge projekata kao i same projekte apliciraju po unapred utvrđenim kriterijumima. Specifičnosti se ogledaju u tome koje sve organizacije i institucije mogu da budu aplikanti za raspoloživa sredstva pa sve do vrsta projektnih ideja i veličine budžeta. Naravno , posebno treba skrenuti pažnju ukoliko se projekti izvode u saradnji sa nekom institucijom ili organizacijom, da li taj partner odgovara kriterijumima iz Smernice projekta.

Budžet projekta predstavlja strukturu finansiranja projekta. U procedurama EU za sastavljanje budžeta definisano je do detalja šta se sve može finansirati sredstvima EU i koji procenat učešća u sredstvima aplikant mora da obezbedi ako projekat bude odobren za realizaciju.

Matrica logičkog okvira predstavlja obavezni dio svakog projekta koji se radi po procedurama EU. Ona ima dvostruku ulogu, jer za aplikanta predstavlja tabelarni pregled na osnovu kojeg može u svakom trenutku da vidi u kojoj se fazi nalazi projekat i da oceni da li se planirane aktivnosti odvijaju po planu sa jedne strane, dok sa druge strane predstavnicima EU pruža dobar instrument kontrole samog aplikanta kroz proveru završenih i budućih aktivnosti.

Kada govorimo o procesu finansiranja i nabavki prilikom realizacije projekta ona se uglovanom razlikuju od vrste i veličine kako samog projekta tako i budžeta za njegovu realizaciju, s tim da i ovde postoje ograničenja u pogledu trošenja sredstava i procedura prilikom sprovođenja tendera prilikom nabavki usluga i opreme potrebne za uspešno sprovođenje projekta.

Monitoring projekta ima za cilj da resurse koji su angažovani na projektu usmerava i drži u granicama koji su planirani, kako bi projekat imao što veći efekat po završetku njegove realizacije.

Evaluacija projekta predstavlja skup akumuliranih iskustava koja se dobijaju pažljivom analizom svih aktivnosti i procesa određenog projekta. Značaj tako prikupljenih informacija je u tome što se sva iskustva dalje primenjuju na sledeće projekte tako da će svaki sledeći biti uspešniji u odnosu na predhodni, a sredstva i resursi biće maksimalno iskorišteni.

Značaj projekata za zemlje koje imaju status kandidata i predkandidata za ulazak u EU je od velike važnosti. Zemlje koje prije prihvate sisteme i načine koji funkcionišu unutar EU imaju veće šanse da raspolazu sa sredstvima koja ima se stavljaju na raspolaganje sa ciljem jačanja institucija i privrede kako bi spremne ušle na tržište na kome samo najjači opstaju.

L I T E R A T U R A

L I T E R A T U R A

1. Barać , dr Slobodan; Stakić, dr Budimir; Ivaniš, dr Marko. „, Praktikum za bankarstvo i finansije “, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003. godine.
2. Danska škola javne administracije / Bradly Dunbar Associates Ltd.; Louis Berger konzorcijum; Direkcija za evropske integracije BiH. „Monitoring projekta“, Sarajevo , 2005. godine.
3. Dobrovoljec, Danijel. „, Upravljanje projektnim ciklusom u Srbiji “, Vlada Republike Srbije – Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji, Tipografik, 2004. god.
4. European Commission, External Relations Directorate General. „, Regional strategy paper “ – CARDS Assistance Programme To The Western Balkans, 2002. god.
5. Hertštel, Mari Luiz „, Proširena Evropa: Ekonomske promene i očekivanja “, Vlada Republike Srbije – Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji, Beograd, Tipografika, 2004. god.
6. Jovanović, dr Petar. „,Upravljanje investicijama“, Grafoslog, Beograd , 1997. godine.
7. Jovanović, dr Petar. „,Upravljanje projektom“, Fakultet organizacionih nauka , Beograd , 1995. godine.
8. Komisija Evropskih zajednica. „,Saopštenje Komisije za Evropsko vijeće i parlament - strategija proširenja i ključni izazovi 2008. – 2009. “, Brisel 5.11.2008. god.
9. Levy, Haim. „,Investmens“, Harlow, UK (etc.), Person edu. 2005. godine.
10. Miljević, dr Milan. „,Metodologija naučnog rada“, Filozofski fakultet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine.
11. Nokes, Major, Greenwood, Allen, and Goodman; „,Upravljanje projektima“, Beograd, 2005. godine.
12. Novaković, Darko. „,Projekat: Modernizacija puta Kukavice – Varošište , Opština Rogatica“, Opština Rogatica, 2008. godine
13. Popović, Marija; Međak, Vladimir. „, Program TAKES – Tehnička pomoć i razmena informacija “, Vlada Republike Srbije, Ministarstvo za ekonomske veze sa inostranstvom, Beograd, Tipografik, 2004. god.
14. Stalna konfarenacija gradova i opština , Program Exchange; „,Vodič za realizaciju projekta“, Beograd, 2005. godine.
15. Sektor za makroekonomsku analizu IRBRS. „, Fondovi Evropske unije za Bosnu i Hercegovinu “, Banja Luka, 2008. god.
16. SERDA (Sarajevska regionalna razvojna agencija); Lespnet (Udruženje poslovnih savjetnika u BiH). „,Upravljanje ciklusom projekta“, Sarajevo, 2007. godine.
17. Stanišić, dr Milovan. „,Praktikum iz evaluacije i rizika“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine.
18. Stanišić, dr Milovan. „,Evaluacija i rizik“, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine.
19. Smajić, Zekerijah. „,Evropska unija za svakog“, Sarajevo , 2004. god.
20. Stephen P. Robbins; Mary Coulter. „,Menadžment“ , osmo izdanje, Data status , Beograd , 2005. godine.
21. Velat, Dubravka; Slavković, Irina. „, Vodič za pripremu projekata prema procedurama Evropske komisije“, Stalna konfarenacija opština i gradova, Beograd, 2007. godine.
22. Vlada Republike Srbije – Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji. „,Bukvar Evropskih integracija “, treće prošireno izdanje, Beograd , novembar 2006.god.
23. Vlada Republike Srbije – Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji. „,Kako, zašto, da li, kada.... Evropska unija “, Premisa d.o.o. Beograd.

NEAUTORIZOVANI IZVORI

1. Instrument za predpristupnu pomoć (IPA) – BiH . Višegodišnji indikativni plan 2007 – 2009. godine.
2. Propis Vijeća (EC) br. 1085/2006 od 17. jula 2006.god. o uspostavljanju Predpristupnog instrumenta (IPA).
3. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih članica, sa jedne strane i Bosne i Hercegovine , sa druge strane.
4. Practical Guide to Contact procedures for EC external actions , EC 2008. god. PRAG
5. Službeni glasnik Republike Srbije broj: 2008/1 „Izazovi Evropskih integracija“, časopis za pravo i ekonomiju Evropskih integracija.

E - IZVORI

www.dei.gov.ba
www.cbib-eu.org
www.europa.ba
www.eicc.ba
www.komorabih.ba
ec.europa.eu
www.undp.ba
www.exchange.org.yu
www.serda.ba
www.ekonomistonline.co.yu
www.seio.sr.gov.yu
www.mier.sr.gov.yu
www.eudelyug.org
www.ear.eu.int
www.ebrd.com
www.eesc.europa.eu
www.eib.org
www.eif.eu.int
www.sigmaweb.org
www.gov.me
www.strategija.hr
www.centar-jls.com
www.business-navigator.biz
www.dadalos-europa.org
www.dw-world.de