

**МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

СЕКТОР ЗА ПРОГРАМИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ФОНДОВИМА ЕУ
И РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

**ПРИРУЧНИК ЗА
ИЗРАДУ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА
У РАЗЛИЧИТИМ ФАЗАМА
УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ**

Нацрт – јун 2007. године

Овај Приручник је развијен на иницијативу Сектора за програмирање и управљање ЕУ фондовима и развојном помоћи у Министарству финансија Републике Србије, а у оквиру Пројекта за побољшање координације, планирања, програмирања и спровођења развојне помоћи, који финансирају Агенција за међународни развој Шведске и Одељење за међународни развој Уједињеног Краљевства. Овај Приручник је написао консултант компаније Ramboll Management.

САДРЖАЈ

УВОД	3
ОДЕЉАК 1 ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ У ВЕЗИ СА ПРОЈЕКТНИМ ЗАДАТКОМ	5
1. СВРХА ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА	5
2. ВЕЗЕ СА ПЛАНИРАЊЕМ УСМЕРЕНИМ НА ЦИЉЕВЕ И СА ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ.....	6
3. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК У РАЗНИМ ФАЗАМА ПРОЈЕКТНОГ ЦИКЛУСА	8
4. ФОРМАТ И САДРЖАЈ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА	10
ОДЕЉАК 2 САДРЖАЈ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА У РАЗЛИЧИТИМ ФАЗАМА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ	12
1. КОНТЕКСТ/ИСТОРИЈАТ РАДНОГ ЗАДАТКА	12
2. ОПИС РАДНОГ ЗАДАТКА	17
3. МЕТОДОЛОГИЈА	27
4. НЕОПХОДНА СТРУЧНОСТ	27
5. ЗАХТЕВИ У ВЕЗИ СА ИЗВЕШТАВАЊЕМ	29
6. ПЛАН РАДА И РАСПОРЕД	29
7. УСЛУГЕ КОЈЕ ПРУЖА ОРГАНИЗАЦИЈА.....	31
8. БИБЛИОГРАФИЈА	31
ОДЕЉАК 3 АНЕКСИ	32
1. ФОРМАТ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА (УГОВОР О ДЕЛУ)	33
2. КОНТРОЛНА ЛИСТА ЗА ИЗРАДУ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА (УГОВОР О ДЕЛУ).....	43
3. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТУДИЈЕ О ПОТРЕБАМА ЗА СПРОВОЂЕЊЕМ ОБУКЕ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ПРЕДУЗЕЋЕМ	45
4. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК ЗА ОЦЕНУ УТИЦАЈА ИНТЕРВЕНЦИЈЕ [НАЗИВ ИНСТИТУЦИЈЕ] У СЕКТОРУ ЗДРАВСТВА У СРБИЈИ (2000-2003. ГОДИНЕ).....	52
5. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК ЗА ПРУЖАЊЕ СТРУЧНЕ САВЕТОДАВНЕ ПОМОЋИ ОДБОРУ ЗА СМАЊЕЊЕ СИРОМАШТВА НАРОДНЕ СКУПШТИНЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ	58
6. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК ЗА РЕВИЗИЈУ АРАНЖМАНА ПОДРШКЕ СПРОВОЂЕЊУ СТРАТЕГИЈЕ ЗА СМАЊЕЊЕ СИРОМАШТВА У СРБИЈИ	63
7. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК ЗА ИЗРАДУ ТЕМАТСКЕ/МЕЂУСЕКТОРСКЕ ЕВАЛУАЦИЈЕ ПОДРШКЕ ЕВРОПСКЕ КОМИСИЈЕ ИЗГРАДЊИ ИНСТИТУЦИОНАЛНИХ КАПАЦИТЕТА/ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК У ЦИЉУ ОБЕЗБЕЂИВАЊА КРАТКОРОЧНЕ ТЕХНИЧКЕ ПОМОЋИ [НАЗИВ ИНСТИТУЦИЈЕ] ЗА ПРИПРЕМУ ТЕМАТСКЕ/МЕЂУСЕКТОРСКЕ ОЦЕНЕ ПОДРШКЕ ИЗГРАДЊИ ИНСТИТУЦИОНАЛНИХ КАПАЦИТЕТА...68	
8. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК ЗА ТЕМАТСКО/МЕЂУРЕСОРНО ОЦЕЊИВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ ОБРАЗОВАЊА И ОСПОСОБЉАВАЊА (VET – VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING) КОЈЕ СПРОВОДИ [НАЗИВ ИНСТИТУЦИЈЕ]	78
ИЗВОРИ ИНФОРМАЦИЈА	89

УВОД

На основу препорука за дефинисање Пројектних задатака (*ToR - Terms of Reference*) које су део Смерница за управљање пројектним циклусом Европске Комисије¹, овај Приручник је израђен како би помогао у припреми Пројектних задатака.

Тиме што ће, у главним цртама, изложити опште принципе везане за употребу Пројектног задатка, овај Приручник ће пружити јаснију идеју о томе „како“ приступити задатку писања Пројектног задатка на ефикасан и делотворан начин. Са друге стране, пројектни тим који користи израђени Пројектни задатак требало би да постане продуктивнији.

Пројектни задатак представља документ опште прихваћен у међународној донаторској заједници, на основу којег се дефинишу задаци који треба да буду извршени у оквиру једног развојног пројекта. Циљ овог Приручника је пружање подршке сталном побољшавању способности корисника да формулишу потребе за потписивањем уговора о пружању услуга/о спровођењу радова/о набавци. Наиме, уколико је флексибилан и уколико садржи довољно детаља, Пројектни задатак може да допринесе дефинисању пројекта који треба да буде спроведен. Као такав, он постаје претплан или иницијални пројектни план којим се дефинише јасан резултат пројекта. Овај резултат, заузврат, поспешује продуктивност пројекта.

Како је овај Приручник усредсређен на употребу пројектних задатака у различитим фазама пројектног циклуса, препоручљиво је упознати се са концептима који се односе на управљање пројектним циклусом (ПЦМ - Project Cycle Management) и на Приступ логичке матрице (ЛФА – Logical Framework Approach). Сва терминологија која се односи на ПЦМ и ЛФА, као и додатне информације о овим методологијама могу се наћи у горе наведеној референци, као и у документу „Водич кроз Приступ логичке матрице – кључни инструмент за управљање пројектним циклусом“ (Сектор за програмирање и управљање ЕУ фондовима и развојном помоћи, Министарство финансија, јул 2007. године).

КОРИШЋЕЊЕ ПРИРУЧНИКА

Коришћење овог документа није обавезујуће. Документ је написан да би помогао онима којима може бити додељен задатак израде Пројектног задатка у оквиру било ког пројекта. Овај Приручник је израђен да помогне онима који обављају посао, а не нужно онима који знају шта желе да буде урађено.

Приручник се састоји из три дела:

1. Описивање основних информација у вези са Пројектним задатком.
2. Одељак под називом „Како да“ намењен људима који израђују Пројектни задатак.

Према структури генеричког формата Пројектног задатка коју препоручују Прописи за набавку Европске заједнице, као и према административним упутствима за спровођење међународних програма и пројеката помоћи које финансира ЕУ (види изворе информација), овај део Приручника састоји се од 8 поглавља, од којих се свако бави једним поглављем

¹ „Пружање ПОМОЋИ, Смернице за управљање пројектним циклусом“, Европска комисија, март 2004. године.

основног формата Пројектног задатка. Свако поглавље садржи пет делова који пружају информације о очекиваном садржају Пројектног задатка, у зависности од фазе пројектног циклуса којој је Пројектни задатак намењен:

1. опште појединости
2. појединости за фазу идентификације
3. појединости за фазу формулације
4. појединости за фазу спровођења
5. појединости за фазу оцењивања.

Према томе, ови одељци не треба да буду коришћени линеарно, већ према потреби.

3. Анекси обухватају формат Пројектног задатка (Анекс 1), контролну листу (Анекс 2) и примере Пројектног задатка (Анекси 3–8) за различите активности предузете у различитим фазама управљања пројектима који се спроводе у Србији.

Ови примери су обезбеђени љубазношћу Европске агенције за реконструкцију и пројектног тима одговорног за спровођење Стратегије за смањење сиромаштва у Србији. Обезбеђени материјал је модификован за сврхе овог упутства, тако да наведене институције нису одговорне за садржај ове публикације.

Одељак 1

Основне информације у вези са Пројектним задатком

1. Сврха Пројектног задатка

Пројектни задатак (ToP – Terms of Reference) представља израз који треба да обухвати неколико ствари. Према *New Oxford Dictionary* (Новом оксфордском речнику), Пројектни задатак је „скуп активности на располагању особама које врше упит било које врсте“. Друга два израза која се користе са истим значењем јесу „обим активности“ и „мандат“.

У пракси, Пројектни задатак је писани документ у коме су представљени сврха и обим активности који треба да буду извршени, методе које треба да буду коришћене, стандарди на основу којих ће бити процењиван учинак или ће бити вршене анализе, додељена средства и временски период, као и захтеви везани за извештавање.

Пројектни задатак би требало да садржи јасан опис:

- ✚ аргументације за предузимање радног задатка, студије или активности
- ✚ предвиђене методологије и плана рада (делатности), што обухвата и временско усклађивање и трајање
- ✚ предвиђених неопходних средстава, посебно у смислу особља
- ✚ захтева везаних за извештавање.

ToP је средство одабира, али и комуникације између пружаоца услуга (понуда) и органа овлашћеног за закључивање уговора (потражња). Он, такође, представља и средство праћења (током спровођења) и средство надгледања (током извршења уговора). На крају, ToP је средство које се користи у фази оцењивања.

У различитим фазама пројектног циклуса, функција Пројектног задатка јесте дефинисање потражње/потребе како би:

- ✚ пружање услуга (извршење уговора) било боље интегрисано у пројекат у различитим фазама – од његове припреме до спровођења и оцењивања
- ✚ онај који нуди услуге (понуђач) био обавештен, односно како би му било омогућено да одлучи да ли може/жели да изнесе понуду у складу са потражњом
- ✚ биле прибављене понуде које су релевантне и прилагођене специфичним потребама
- ✚ понуде биле процењене
- ✚ било извршено праћење током спровођења пројекта (уз примену одређене флексибилности током спровођења - појашњавање практичних детаља)
- ✚ крајња постигнућа, односно успех био оцењен.

У сваком случају, Пројектни задатак мора оптимално да дефинише потребе за пружањем услуге, тј. да обезбеди то да дефинисане потребе буду у сагласности са претходном фазом пројекта, као и са самом структуром пројекта (квалитативни захтев).

2. Везе са планирањем усмереним на циљеве и са пројектним циклусом

Интегрисани приступ планирању, финансирању, праћењу и извештавању који се тренутно развија у Србији² користи се као средство комуникације међу заинтересованим странама и може бити средство за аргументовање одређених интервенција.

Логичка матрица, на којој се овај приступ заснива, може бити посматрана као инструмент који описује „софтвер“ пројекта или програма. Њиме може бити постигнута већа транспарентност, приступачност и учествовање, али и праћење и побољшавање током припреме и спровођења пројекта.

На основу овог приступа, управљање пројектним циклусом треба да помогне у проналажењу решења за следеће уобичајене потешкоће:

- ✚ мешање појмова резултата, циљева и активности
- ✚ предрасуде и неспоразум међу заинтересованим странама о тачном садржају циљева
- ✚ нереалне циљеве
- ✚ недовољно одређене циљеве
- ✚ недостатак индикатора за праћење тока пројекта (праћење, оцена) у фази спровођења пројекта
- ✚ недовољну структурираност циљева у односу на проблеме и стварне потребе циљних група.

Принципи планирања усмереног на циљеве морају свуда бити примењени. То се не односи само на пројекте у оквиру развојних програма или на пројекте који се спроводе са трећим странама, већ и на пројекте који се спроводе у оквиру организација. Покушај да рачуноводствени систем буде учињен делотворнијим представља пример интерног пројекта.

Као што је описано у другим приручницима³, један пројекат пролази кроз неколико фаза. Уопштено гледано, прва је фаза израде (програмирање/планирање, идентификација и формулација/припрема), друга је фаза спровођења/имплементације, а последња је фаза *ex-post* оцењивања.

² Систематизовани средњорочни план расхода и годишње оперативно планирање спроводи се у оквиру пилот пројекта који тренутно у рад укључује 8 министарстава, видети: „Заједнички пројекат: ка ефикаснијем спровођењу реформи“.

³ Видети: „Водич кроз Приступ логичке матрице: кључни инструмент за управљање пројектним циклусом“, Министарство финансија – Сектор за програмирање и управљање ЕУ фондовима и развојну помоћ, јул 2007. године

Важно је да на крају сваке фазе постоји резултат, односно да у свакој наредној фази буде могуће „убирање плодова“ претходне фазе. Ово „убирање плодова“ биће коришћено као улазни параметар за следећу фазу. Другим речима, координација и управљање информацијама постају кључне речи током целокупног пројектног циклуса. Прелазак на следећу фазу врши се само под условом да је претходна фаза завршена на задовољавајући начин. Тако фаза процене не може почети уколико фаза идентификације није успешно завршена и уколико нису обезбеђене све неопходне информације.

Током фазе имплементације, али и по потреби, план који је израђен у некој ранијој фази може да буде ревидиран и измењен. Ова флексибилност је важна, јер се током трајања пројекта услови стално мењају.

Према томе, Пројектни задатак (ToP) користимо током свих горе описаних фаза циклуса пројекта. Помоћу њега дефинишемо задатке који морају бити извршени или задатке чијем решавању треба да буде пружена подршка.

На пример, када су у питању пројекти финансирани средствима из иностранства, Пројектни задатак се обично дефинише за:

- ✚ студије предизводљивости (у фази идентификације)
- ✚ студије изводљивости и пројектне студије (у фази формулације)
- ✚ процену/осигурање квалитета (у фази спровођења)
- ✚ уговоре за спровођење
- ✚ мисије/уговоре за праћење и евалуацију (у фази спровођења)
- ✚ студије оцењивања (у фази оцењивања)
- ✚ друге активности техничке, саветодавне и друге подршке, које су неопходне у било којој фази пројектног циклуса.

Као **део тендерске документације**, ToP је **кључни документ за закључивање уговора** на основу којег може бити процењен учинак извођача, консултаната, односно других заинтересованих страна.

Уговор представља правну везу између органа овлашћеног за закључивање уговора и извођача, односно пружаоца услуга. У уговору се налазе различити елементи (као и у лицитационим документима), укључујући у то и ToP.

За сваку врсту уговора неопходно је дефинисати захтеве. У захтеве спадају:

- ✚ радови (опис услуга/техничких спецификација, детаљи процењене дефинисане количине према типу/јединици)
- ✚ материјали (опис услуга/техничких спецификација, детаљи процењене дефинисане количине према типу/јединици)
- ✚ услуге (опис садржаја и потребе дати у Пројектном задатку).

Треба имати у виду да је у овом Приручнику пажња усмерена на Пројектни задатак у области пружања услуга.

Важно је да понуђач добро разуме ToP, као и друге практичне детаље у вези са имплементацијом пројекта (познавање општих спецификација, специјалних прописа итд.).

Имајући ово у виду, корисно је замолити консултанте да дају своје мишљење о Пројектном задатку у некој од раних фаза, у оној мери у којој је то могуће (водећи рачуна о лојалној конкуренцији).

Понекад се одржава припремни састанак на коме се врши информисање заинтересованих понуђача и на коме они могу да траже додатна појашњења. Овом методом се проверава да ли су консултанти добро разумели материју, да ли је коришћена терминологија довољно јасна, да ли су јасни захтеви који се односе на стручност и ниво образовања понуђача, односно захтеви за извештавањем итд.

3. Пројектни задатак у разним фазама пројектног циклуса

3.1 Фаза идентификације

У овој фази пројектне идеје износе се у општим цртама.

Аспекти који треба да буду истакнути у овој фази везани су за оправданост и основну поставку пројекта, као и за питање зашто овај пројекат треба спровести. При томе треба:

-  дефинисати проблеме
-  анализирати проблеме (однос узрок–последича)
-  дефинисати циљеве (релевантност)
-  одредити прве елементе Логичке матрице: специфични циљ (општи циљеви), неки од резултата.

3.2 Фаза формулације

Ова фаза, која се понекад назива и фаза процене, користи се за формулацију основне структуре пројекта. За потребе овог Приручника, она обухвата припремање пројекта, његову процену, као и одлуку о начину финансирања којом се ова фаза закључује.

Неопходно је да у то време детаљно буду одређени сви аспекти пројекта како би предлог пројекта за финансирање био развијен и поднет на усвајање.

Пре писања предлога пројекта за финансирање (или да би била потврђена његова одрживост), формулисани пројекат ће бити анализиран у оквиру **студије изводљивости** (може бити донета одлука да процена буде обављена ретроактивно, коришћењем резултата студије изводљивости).

Детаљни аспекти пројекта, као и модалитети спровођења део су Техничких и административних одредби (ТАП – Technical and Administrative Provisions), које се најчешће прилажу као Анекс уз Споразум о финансирању.

У међувремену морају бити припремљени тендерски документи. Ова припрема је често предмет Пројектног задатка за спровођење студије изводљивости.

Процес припреме тендерских докумената спроводи се у оквиру неколико фаза: фази процене, фази финансирања и фази спровођења. Уопштено говорећи, можемо рећи да се припрема тендерских докумената у највећој мери спроводи у фази оцењивања, циклус одлучивања у фази финансирања, а започињање пројекта на почетку фазе спровођења.

Аспекти који треба да буду истакнути током ове фазе везани су за изводљивост пројекта, као и за питање који су разлози за дефинисање пројекта.

При томе се спроводе следеће активности:

- ✚ „узроци“ постају „средства“ (однос средство–циљ)
- ✚ користе се индикатори
- ✚ дефинише се Логичка матрица, што укључује и дефинисање хипотеза
- ✚ употребљава се формат за опис пројекта
- ✚ процењује се изводљивост пројекта (ради ефикасности, делотворности и одрживости)
- ✚ поштују се процедуре донатора
- ✚ одређују се средства за (ко)финансирање, дефинишу се: различити учесници/партнери
- ✚ дефинише се Споразум о финансирању (ТАП: опис интервенције).

3.3 Фаза спровођења

У овој фази је пројекат, који је у потпуности оцењен, који су одобриле различите заинтересоване стране и за који су одобрена финансијска средства, спреман за спровођење. Спровођење је, наравно, засновано на одобреном плану.

Током спровођења потребно је направити јасну разлику између:

- (1) руковођења и координације пројекта и
- (2) извођења неких компоненти плана, на пример обуке и студије; код одређених типова пројекта та два елемента се комбинују у један пројекат, док код других, они чине две одвојене целине.

Аспекти које треба истаћи у овој фази су:

- ✚ спровођење (I) – управљање пројектом: координација и пропратне активности
- ✚ спровођење (II) – постизање резултата путем активности.

3.4 Оцењивање

У овој фази могу бити захтеване услуге анализе резултата и утицаја пројекта током његовог спровођења или на средини пројекта. Оцењивање се врши и на крају спровођења пројекта (ретроактивна оцена) да би био процењен учинак (релевантност, ефикасност, делотворност, утицај, одрживост) пројекта.

Питања којима се треба бавити током ове фазе су:

- ✚ у којој мери је пројекат остварио циљеве
- ✚ који фактори објашњавају стопу учинка; која побољшања би могла да допринесу повећавању стопе учинка
- ✚ да ли би пројекат требало да буде продужен, проширен или поновљен на другом месту.

Аспекти које треба истаћи у овој фази су:

- ✚ оцењивање на средини и на крају пројекта
- ✚ интерно и екстерно оцењивање
- ✚ разматрање индикатора учинка – релевантност, ефикасност, делотворност, утицај, одрживост
- ✚ описивање достигнућа, процењивање достигнућа, побољшања/препоруке.

4. Формат и садржај Пројектног задатка

Пошто ће тачан садржај Пројектног задатка варирати у зависности од обима пројекта и од радних задатака (односно од тога у којој се фази циклуса пројекта Пројектни задатак користи), генерички формат који се користи за потребе Приручника садржи:

1. контекст/историјат радног задатка
2. описивање радног задатка (Циљеви и Резултати)
3. методологију
4. потребну експертизу
5. захтеве за извештавање
6. план рада и распоред активности

(Следећи одељци могу бити додати Пројектном задатку тамо где је то потребно.)

7. услуге које пружа Организација
8. библиографију.

Овај генерички формат може да буде преформулисан у зависности од обима пројекта и од тражених услуга, као и у складу са захтевима донатора.

На пример, одељак 2 овог Приручника, који носи наслов „опис радних задатака“, садржи пододељке о „циљевима“ и „резултатима“. Понекад су ови пододељци представљени у посебном одељку, а могу бити приложени и додатни пододељци. Видети, на пример, генерички формат Пројектног задатка обухваћен тендерским предметом за уговор о делу ЕУ који је приложен у Анексу 1. Периодично се врши ревизија овог формата, а најновија верзија може бити преузета на адреси:

<http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/services/annexesstandard documents/index en.htm> (видети: Анекс Б8)

Опис различитих врста информација које могу бити садржане у Пројектном задатку дат је у следећим пододељцима. Ове информације дате су само као смернице. Ово не подразумева да сваки студијски тим/мисија треба да разматра сва наведена питања, нити да је неопходно да радови буду уговорени.

Различити примери Пројектних задатака приложени као анекси уз овај Приручник разрађени су у различитим фазама ПЦМ.

Фазе идентификације и формулације:

- ✚ **Пројектни задатак за спровођење Студије о потребама за спровођење обуке у области управљања предузећем**

- ✚ **Пројектни задатак за оцену утицаја интервенције [Назив институције] у сектору здравства у Србији** (користе се и у фази оцењивања).

Фаза спровођења:

- ✚ **Пројектни задатак за пружање стручне саветодавне помоћи Одбору за смањење сиромаштва Народне скупштине Републике Србије**
- ✚ **Пројектни задатак за ревизију аранжмана подршке спровођењу Стратегије за смањење сиромаштва у Србији.**

Фаза процењивања:

- ✚ **Пројектни задатак за израду тематске/међусекторске евалуације подршке Европске комисије изградњи институционалних капацитета**
- ✚ **Пројектни задатак за тематско/међуресорно оцењивање програма стручног образовања и оспособљавања (VET – Vocational Education and Training) које спроводи [Назив институције]**

Када је припрема Пројектног задатка завршена, препоручљиво је проверити његов садржај уз помоћ контролне листе представљене у Анексу 2.

Одељак 2

Садржај Пројектног задатка у различитим фазама управљања пројектним циклусом

1. Контекст/историјат радног задатка

1.1 Опште информације

Овај одељак би требало да прикаже контекст радног задатка, као и његову оправданост.

Требало би јасно установити разлог извршавања радног задатка и повезати га са ширим стратешким или програмским контекстом.

Овај одељак по обиму може да варира од неколико тачака до једне или две стране. Он би уопштено требало да:

- постави радни задатак у контекст стратешког оквира земље донатора и у контекст Националног индикативног програма, као и у контекст стратешких и програмских приоритета Владе
- наведе улогу државе/других заинтересованих страна у спровођењу радног задатка
- пружи кратак приказ тока пројекта до датог тренутка.

Ово ће омогућити читаоцу да разуме које су важне активности претходно обављене (и ко их је обавио), која су формална одобрења/сагласности постигнута, као и у којој се фази пројектног циклуса пројекат тренутно налази.

Овом приликом треба одговорити на следећа питања: У ком контексту треба да буду извршени пројекти и специфични задаци? Да ли ће се задатак заснивати на процесу који је већ у току? Да ли је неопходно познавање свих услова који одређују избор приступа и садржаја? Веома је важно да све заинтересоване стране поседују опште знање о контексту, јер то представља основу за све аспекте пружања техничке помоћи.

Кључни елементи овог одељка:

- ✚ основни подаци – стање у региону, проблеми који треба да буду решени, (потенцијални) корисници
- ✚ пројекат – генеза, логички опис, напредак
- ✚ задаци – разлози

Важно је да не постоје било какве недоумице у некој каснијој фази, на пример током извршења уговора. Овде се стога поставља питање о томе који основни подаци треба да буду обухваћени описом контекста.

Постоје три нивоа информација које треба навести: административни ниво државе (регионални/национални), ниво који се односи на сам пројекат и активности, односно ниво који се односи на предвиђен радни задатак који треба

да буде извршен (студија предизводљивости или студија изводљивости, студија процене, извештај о праћењу или процени и друго).

Аспекти на које посебно треба обратити пажњу наведени су у даљем тексту по нивоима и по фазама пројектног циклуса.

Земља

У овај одељак треба да буду укључени подаци о:

- ✚ секторима (на које се пројекат односи), на пример:
 - § економски/производни сектор – пољопривреда, узгајање приплодне стоке, производња малих размера, услуге (као што је туризам)
 - § друштвени сектор – здравство, образовање
 - § сектор животне средине
 - § сектор државне управе
- ✚ географским аспектима – позиционираност, локалитети
- ✚ социокултурним аспектима – мањинске групе/националности, број становника
- ✚ главним актерима (на које се пројекат односи) – централизовано/децентрализовано управљање, јавна техничка одељења, невладине организације, корисници и њихове организације на нивоу заједнице
- ✚ главним текућим интервенцијама на том пољу.

Пројекат

Одељак који се односи на пројекат треба да садржи податке о:

- ✚ фази у којој се пројекат налази у датом тренутку
- ✚ учешћу и обавезама заинтересованих страна
- ✚ оквирном плану(овима) – текућа политика и њени циљеви, садржаји НИП/РИП (на пример, Главни пројекат канализације на Маурицијусу), секторски програм
- ✚ кратком историјату програма, хронологији
- ✚ току пројекта – шта је наслеђено из претходних фаза (на пример, анализирани проблеми, избор Специфичних циљева, израђена Логичка матрица).

Задатак који треба извршити

Овај одељак треба да садржи:

- ✚ чињенице изложене хронолошким редом
- ✚ информације о главним учесницима, заинтересованим странама, доносиоцима одлука – њихова укљученост и обавезе
- ✚ предвиђено планирање.

1.2 Фаза идентификације

У овој фази пројектна идеја дефинише се у општим цртама. Према томе, Пројектни задатак би требало да садржи информације о три претходно назначена нивоа (ниво земље, ниво пројекта и ниво задатка, односно ниво предвиђеног радног задатка који треба да буде извршен).

Земља

Овај одељак треба да садржи:

- ✚ проблеме које треба проучити, информације о заинтересованим странама
- ✚ ниво знања и студије спроведене о датим проблемима
- ✚ решења која су била примењивана, друге интервенције на том пољу
- ✚ информације о регионалном, националном и локалном нивоу – разлике и сличности са другим земљама.

Пројекат

У овом одељку би требало написати информације о:

- ✚ кратком историјату, хронологији
- ✚ учешћу и обавезама заинтересованих страна (на националном и регионалном нивоу)
- ✚ могућим будућим пројектима (назначити да ли су део постојећег програма)
- ✚ стратешком оквиру.

Задатак који треба да буде извршен

Треба да садржи:

- ✚ одлуку о изради студије идентификације – заинтересоване стране, хронологија
- ✚ пробно планирање пројекта
- ✚ студију предизводљивости

1.3 Фаза формулације

Током ове фазе нагласак је на могућем пројекту и на његовом усмерењу. Према томе, Пројектни задатак би требало да садржи следеће информације везане за ниво земље, ниво пројекта и ниво задатка који треба да буде извршен.

Земља

Овај одељак садржи:

- ✚ преглед (у сажетој форми) елемената наведених у фази идентификације
- ✚ додатне релевантне информације добијене током студије идентификације, на пример:
 - § обим проблема
 - § постојеће иницијативе које се баве решавањем датог проблема
 - § мишљење заинтересованих страна о проблему.

При навођењу библиографије у оквиру Пројектног задатка у фази процене, важно је позвати се на крајњи извештај студије идентификације.

Пројекат

Одељак који се односи на пројекат треба да садржи:

- ✚ сажети приказ закључака студије идентификације:
 - § елементи садржаја потенцијалног пројекта (неразвијени специфични циљ и други елементи као што су резултати, општи циљеви, претпоставке)
 - § учешће и обавезе заинтересованих страна
- ✚ у случају регионалног пројекта: информације о земљама чланицама и регионалним актерима.

Задатак који треба да буде извршен

У овај део треба да буде укључена:

- ✚ одлука о изради студије процене, информације о заинтересованим странама, хронологија
- ✚ планирање тока пројекта
- ✚ студија изводљивости.

1.4 Фаза имплементације

Фаза имплементације почиње када су израђени план пројекта и његова логичка матрица, зато што они представљају стратешку основу за спровођење пројекта. Постоји неколико нивоа спровођења пројекта:

1. спровођење компоненти Логичке матрице (на пример, обуке, у форми уговора којим директно управља орган овлашћен за закључивање уговора, а по потреби одговорност делимично преузима руководиоца пројекта)
2. координација/управљање пројектима (које врши јединица или тим за управљање пројектом који су одговорни за ангажовање неопходног стручног особља за спровођење пројекта, тј. за спровођење других компоненти Логичке матрице).

Према томе, Пројектни задатак би требало да садржи следеће информације везане за ниво земље, ниво пројекта и ниво задатка који треба да буде извршен.

Земља

Приликом израде овог дела треба видети одељак о фази формулације допуњен новим релевантним информацијама добијеним током фазе процене.

Пројекат

Овај одељак треба да пружи:

- ✚ развијени садржај Логичке матрице, укључујући у то и индикаторе
- ✚ информације о учешћу и обавезама различитих учесника на државном и регионалном нивоу
- ✚ додатно дефинисање (уколико је потребно) одређених елемената детаљног пројектног плана (индикатори, активности)

- ✚ јасно дефинисане информације о различитим нивоима: национални, регионални.

Задатак који треба да буде извршен

- ✚ Овај одељак подразумева информације о следећим активностима:
 - (1) координација/управљање целокупним пројектом: детаљан опис одговорности (видети: Програм уговорних докумената – процене за ЈУП)
 - (2) постизање резултата одређених елемената развијене Логичке матрице; опис ових елемената и приказивање њиховог односа са другим елементима Логичке матрице.
- ✚ Учествовање и обавезе разних актера на које се пројекат односи (на националном, регионалном и локалном нивоу)

1.5 Фаза оцењивања

У овој фази, спровођење пројекта је у току или је завршено (ово друго подразумева ретроактивно оцењивање). Пројектни задатак би требало да садржи следеће информације везане за ниво земље, ниво пројекта и ниво задатка који треба да буде извршен.

Земља

- ✚ Приликом израде овог одељка треба видети одељак о фази формулације и допунити га новим релевантним информацијама добијеним током фаза процене и имплементације.
- ✚ Како се евалуација најчешће спроводи неколико година након процене, могуће је да се у међувремену догоде значајне промене које треба описати.

Пројекат

Овај одељак треба да обухвати:

- ✚ садржај Логичке матрице који обухвата и модификације развијеног пројектног плана извршене током периода имплементације
- ✚ сажет преглед релевантних података који се односе на постигнућа (у складу са садржајем Логичке матрице), процена учинка, коришћење података добијених праћењем и евалуацијом (интерном и екстерном), годишњи извештаји, округли столови итд.
- ✚ релевантне информације које се односе на ток пројекта и промене током спровођења пројекта, на пример, на: учешће и обавезе учесника, информације о стању у датом сектору, потешкоће током пројекта, интервенције на регионалном нивоу, сарадњу између регионалног нивоа и других земаља.

Задатак који треба да буде извршен

Овај одељак подразумева:

- ✚ навођење разлога за извођење студије: разлог може бити унапред одређен (предвиђен у Споразуму о финансирању) или могу постојати посебни разлози (постигнути успеси, доживљени неуспеси, пројекат је поновљен негде другде, спровођење нове фазе пројекта)
- ✚ навођење разлога, уколико је могуће, за бављење студије одређеним конкретним аспектом, на пример, аспектом одређеног сектора (примарно

здравство, без разматрања аспекта пољопривреде) или одређеним аспектом учинка (на пример, ефикасност пројекта је задовољавајућа, али се студија усмерава на одрживост пројекта, јер је потребно додатно радити на овом аспекту)

🌐 припремање студије: информације о актерима на различитим нивоима.

2. Опис радног задатка

2.1 Циљеви

2.1.1 Опште информације

Сврха овог одељка је да јасно и сажето прикаже шта радни задатак треба да постигне, као и то којој је циљној групи намењен.

Задатак овог одељка је и описивање корисника резултата самог задатка (студије, спровођења компоненти пројекта, управљања пројектом). Неопходно је јасно описати предвиђени утицај који задатак има на кориснике резултата: одлуке које треба да буду донете (о наставку, продужетку, умножавању и неопходним модификацијама), као и опште поуке које могу бити изведене.

Неки генерички примери циљева и питања која могу бити обухваћена Пројектним задатком за спровођење студије/мисије у различитим фазама пројектног циклуса наведени су у следећим пододељцима.

2.1.2 Фаза идентификације

Када користимо информације и знања прибављена у фази идентификације, доносиоци одлука треба да буду способни за доношење добро заснованих и оправданих одлука везаних за могуће активности током припреме пројекта, тј. за извођење студије изводљивости као саставног дела фазе процене.

У овом поглављу треба јасно описати каква треба да буду лица која доносе одлуке, природу одлуке која треба да буде донета, као и примењиве критеријуме за процес доношења одлука.

На пример:

Врста мисије	Општи циљеви
Студија предизводљивости	Обезбедити лицима која доносе одлуке (унесите информације о циљној групи, на пример: <i>Влада и Европска комисија</i>) довољно информација којима би било оправдано прихватање, модификација или одбацивање предложене пројектне идеје и одредити обим планираног рада везаног за праћење (на пример Студија изводљивости/ Пројектна студија).

2.1.3 Фаза формулације

Када развијени пројектни план користимо у овој фази процене, лица која доносе одлуке треба да буду способна за доношење добро заснованих и оправданих одлука везаних за могуће одобрење пројекта. Могуће је да ће бити донета и одлука о извођењу додатне студије.

Неопходно је у овом поглављу јасно описати каква треба да буду лица која доносе одлуке, природу одлуке која треба да буде донета, као и примењиве критеријуме за процес доношења одлука.

Врста мисије	Општи циљеви
Студија изводљивости/Пројектна студија	Обезбедити лицима која доносе одлуке (унесите информације о циљној групи) довољно информација којима би било оправдано прихватање, модификација или одбацавање предложеног пројектног предлога, као и (уколико је то могуће) адекватне информације потребне за закључивање споразума о финансирању.

2.1.4 Фаза имплементације

Обично су они који имају користи од резултата задатка у овој фази дефинисани као корисници, што се види из развијеног пројектног плана. На пример, уколико је очекивани резултат примене компоненте Логичке матрице дефинисан као „обучени медицински асистенти“, корисници резултата су тиме већ назначени.

Ако је реч о координацији/управљању пројектом додељеном у форми уговора о делу, корисници ове врсте услуга су све заинтересоване стране, укључујући у то и главне кориснике. Описивање корисника, по потреби што детаљније, олакшаће заинтересованим понуђачима да боље дефинишу своје понуде.

На основу ефеката предвиђених у Логичкој матрици, закључујемо да се може јавити потреба за додавање више детаља.

На пример:

Врста мисије	Општи циљеви
Екстерна мисија праћења и евалуације у току пројекта	Обезбедити лицима која доносе одлуке (унесите информације о циљној групи) довољно информација на основу којих би донели мишљење о учинку пројекта (његовој ефикасности и делотворности), као и одлуку о потребним променама у вези са обимом пројекта (као што су циљеви, трајање, финансирање, аранжмани о управљању итд.).

2.1.5 Фаза оцењивања/евалуације

Донатор често игра важну улогу у овој фази пројектног циклуса, посебно када је у питању екстерно оцењивање. Поставља се питање како да осигурамо то да оцењивање буде задатак који ће окупити главне заинтересоване стране. Важно је да унапред буде одлучено ко ће бити корисници оцењивања, на пример, да ли ће и како корисници бити укључени у коришћење (и припремање) задатка оцењивања.

Главни циљ интерног оцењивања за оне који су свакодневно укључени у интервенцију (корисници, организација која спроводи пројекат) јесте учење.

Ефекти употребе резултата оцењивања уопштено су изражени као одлуке које треба да буду донете: наставак финансирања (донатор, влада), проширење на

друге области, модификације детаљног „нацрта“ програма, концентрисање на успешне активности/подрегионе.

На пример:

Врста мисије	Генерички циљеви
Оцењивање на крају пројекта и ex-post евалуација	Обезбедити лицима која доносе одлуке (унесите информацију о циљној групи) довољно информација на основу којих би донели мишљење о учинку пројекта у прошлости (његовој ефикасности и делотворности), документовати искуства и пружити практичне препоруке за будуће активности.

2.2. Резултати (конкретна питања која треба проучити)

2.2.1. Опште информације

Ово поглавље Пројектног задатка садржи детаљан опис резултата које консултантима треба да обезбеде. То је пресудно за извршење уговора па, стога, и за сам пројекат. Овај опис одређује квалитет понуда потенцијалних уговорних страна. Он служи као основа за дефинисање критеријума за оцењивање понуда и праћење тока извршавања уговора.

Уопштено речено, различите врсте техничке помоћи описане у Пројектном задатку могу, према резултатима, бити класификоване у три категорије.

- (1) **Студије** – оне актерима обезбеђују информације. Студије се изводе током фаза идентификације, процене и евалуације. Постоје и студије које треба да буду извршене током фазе имплементације.
- (2) **Материјална достигнућа** – током фазе имплементације детаљни „нацрт“ планиране интервенције спроводи се у дело. Разноврсна су достигнућа у односу на које уговори могу да буду додељени трећим странама: обучавање, пројектовање и спровођење система наводњавања, консултовање у вези са организационим јачањем, развој и усвајање система кредитирања, развијање планова за изградњу грађевина и других инфраструктура, установљавање система надзора итд.
- (3) **Управљање пројектом** – координација пројеката, обезбеђивање доследности и усклађености међу пројектима или у оквиру једног пројекта, задаци који би могли да буду додељени трећим странама налазе се у форми уговора о делу.

2.2.2. Фаза идентификације

У овој фази Пројектни задатак садржи резултате који треба да буду остварени, укључујући у то и следеће:

-  боље познавање проблема и узрока (1)
-  одређивање циљева потенцијалног пројекта (2)
-  дефинисање неких резултата које би потенцијални пројекат требало да обезбеди корисницима како би циљеви могли да буду остварени (3).

Боље познавање проблема, дефинисање предвиђених циљева и резултати које треба остварити могућим пројектом спроводе се у дело као:

(а) писани извештаји

(б) повећана мотивација и разумевање између заинтересованих страна, већи склад у њиховим односима.

Други индикатори који треба да буду обухваћени извештајем односе се на:

3. временски оквир за подношење извештаја, број примерака и прималаца прве верзије
4. дефинисање начина на које заинтересоване стране могу да дају своје мишљење
5. коначни извештај – датум, број примерака, језик.

У овој фази, у случају спровођења **студије предизводљивости**, кључна питања која треба проучавати и резултати које треба остварити могли би да буду следећи:

оцењивање усклађености предложених пројеката са стратешким оквиром донатора и Националним индикативним програмом

оцењивање усклађености предложеног пројекта са државном развојном политиком и секторском политиком, као и планираним расходима

идентификација кључних заинтересованих страна и циљних група (што подразумева родну анализу и анализу других угрожених група), као и процену институционалних капацитета и степена подршке на локалном нивоу

идентификација кључних проблема и развојних могућности, као и припремање прелиминарне анализе проблема

идентификација претходних искустава и оцењивање усклађености предложеног пројекта са садашњим/текућим иницијативама

анализирање и, по потреби, преформулисање прелиминарних циљева пројекта и предложене стратегије спровођења

анализирање и, по потреби, формулисање аранжмана за управљање/координацију

анализирање и документовање питања одрживости – укључујући у то и могућу финансијску и економску одрживост предложене мере

анализирање и документовање међусекторских питања, што подразумева анализу последица на питања родне равноправности, животне средине и људских права (укључујући у то и људска права особа са инвалидитетом)

анализирање и документовање могућих последица ресурса/трошкова

припремање нацрта Логичке матрице (по потреби) и

истицање области које захтевају даљу анализу и давање јасне препоруке за спровођење даљих корака (укључујући у то и Пројектни задатак за Студију изводљивости/Пројектну студију).

2.2.3. Фаза формулације

Ова фаза би требало да води ка изради детаљног плана (нацрта) пројекта. Компоненте пројекта би требало описати у форми Логичке матрице (Општи циљеви, Специфични циљеви, Резултати, Активности, Претпоставке и Предуслови), користећи објективно мерљиве индикаторе.

О плану који представљамо на крају студије треба претходно дискутовати са свим заинтересованим странама. Крајњи план треба да осликава њихова мишљења, аргументацију и амбиције.

Формулација детаљног плана спроводи се у дело као:

(1) писани извештаји

(2) посвећеност и већа усклађеност између заинтересованих страна.

У фази процене, након формулације пројектног плана следи израда студије изводљивости потребне за оцењивање валидности пројекта. У овој студији ће бити процењена техничка, економска, финансијска, институционална и организациона изводљивост, као и она која се односи на животну средину и друштвено-културолошке услове. Студија изводљивости би требало да пружи одговоре на веома специфична питања везана за предложени пројекат. То су питања релевантности, изводљивости, предуслова и одрживости пројекта.

Приликом израде **Студије изводљивости/Пројектне студије** у овој фази би, надовезујући се на претходно изведене студије, требало:

анализирати усклађеност предложеног пројекта са стратешким оквиром/оријентацијама донатора и Националним индикативним програмом

анализирати усклађеност предложеног пројекта са државном развојном политиком и секторском политиком и планираним расходима

идентификовати кључне заинтересоване стране и циљне групе (укључујући родну анализу и анализу угрожених група, као што су, на пример, особе са инвалидитетом), као и институционалне капацитете и степен подршке на локалном нивоу

припремити јасну и добро структурирану анализу проблема

анализирати претходна искуства и обезбедити усклађеност са садашњим/текућим иницијативама

анализирати стратешке опције и образложити препоручену стратегију спровођења

дефинисати скуп јасних и логично усклађених циљева пројекта (општи циљ, сврха, резултати) и скуп индикативних активности за постизање сваког резултата пројекта

приложити Логичку матрицу са програмом активности и планом средстава/трошкова

описати предложени систем мерења учинка пројекта (праћење, ревизија и оцењивање) и одговорности

описати предложене аранжмане за управљање/координацију и тако показати начин на који ће институционално јачање и подршка на локалном нивоу бити делотворно оснажени

анализирати претпоставке/ризике и начинити план управљања ризиком

анализирати питања одрживости, укључујући у то и финансијску и економску одрживост предложених мера, утицај на животну средину, користи које ће имати и жене и мушкарци, као и употребу одговарајуће технологије

припремити Пројектни задатак за било коју консултантску/техничку помоћ која треба да буде укључена у спровођење пројекта

припремити, по потреби, било која друга документа за подршку припремању/закључењу Споразума о финансирању.

2.2.4. Фаза имплементације/спровођења

Ако је управљање пројектом додељено извођачу у форми уговора о делу, Пројектни задатак мора да садржи тачно описане задатке који су саставни део процеса управљања пројектом. У принципу, резултат који извођач мора да оствари састоји се од специфичних циљева и резултата предвиђених на основу логике интервенције.

Спровођење елемената пројектног плана захтева детаљно описивање онога што је планом предвиђено. Логичка матрица често није довољно детаљно представљена. Неопходне детаље дефинишу одговарајући стручњаци током фазе спровођења, тако да су питања изнета у овом поглављу боље описана у Пројектном задатку.

На пример, у случају **Екстерне мисије праћења или ревизије током пројекта**, студија/мисија треба да садржи процену неких или свих следећих елемената:

степен у којем пројекат јесте/остаје усклађен и доприноси стратешком и програмском оквиру у којем се спроводи

учествовања заинтересованих страна у управљању/спровођењу пројекта и нивоа подршке на локалном нивоу

учинка пројекта у смислу ефикасности (реализовани улазни параметри, контрола трошкова и управљање активностима) и делотворности (остваривање резултата и напредовање ка постизању сврхе пројекта). Треба направити поређење са оним што је планирано, а посебну пажњу посветити праћењу питања везаних за једнакост полова.

аранжмана за управљање пројектом и координацију, као и степен у којем се доносе правовремене и примерене одлуке којима се подржава делотворно спровођење и решавање проблема

квалитета оперативног планирања посла, буџетирања и управљања ризиком

- (i) квалитета управљања информацијама и извештавањем, као и мера за адекватно обавештавање кључних заинтересованих страна о пројектним активностима (укључујући у то кориснике/циљне групе)
- (ii) изгледа за одрживост користи, укључујући у то (по потреби) и финансијску одрживост/финансирање редовних трошкова, одржавање опреме/активе, изградњу институционалних капацитета и подршке на локалном нивоу, утицај на животну средину, друштвену прихватљивост итд.

Студијски тим на основу ових процена треба да обезбеди:

препоруке за било коју тражену промену/модификацију обима пројекта (укључујући у то и промену циљева, аранжмана управљања, финансирања итд.) како би било подржано делотворно спровођење и реализација одрживих резултата.

2.2.5. Фаза оцењивања

Као и у случају студија које се изводе током фаза идентификације и процене, евалуацијом се добија збирни извештај. Извештај мора да садржи одговоре на питања везана за извршење пројекта током протеклог периода.

Питања се односе на један или више следећих индикатора:

- ✚ релевантност – значај предвиђених циљева
- ✚ делотворност – степен постигнућа специфичних циљева
- ✚ ефикасност – употреба средстава ради добијања резултата
- ✚ утицај – продужени ефекти
- ✚ одрживост – очекивано трајање позитивних ефеката.

На пример, мисије **оцењивања по завршетку пројекта и ex-post оцењивања** треба да обухвате следећа кључна питања која се односе на горе наведене показатеље:

✚ Релевантност

Анализа релевантности треба да буде усмерена на степен у којем нацрт делотворно/одговарајуће:

анализира усклађеност пројекта са стратешким оквиром/оријентацијама донатора и Националним индикативним програмом

анализира усклађеност пројекта са државном развојном политиком и секторском политиком

идентификује кључне заинтересоване стране и циљне групе (укључујући родну анализу и анализу угрожених група, као што су, на пример, особе са инвалидитетом), оцењује институционалне капацитете и делотворно унапређење подршке на локалном нивоу

идентификује, јасно и тачно, стварне проблеме

анализира претходна искуства и обезбеђује усклађеност са садашњим/текућим иницијативама

обезбеђује јасну анализу стратешких опција и образлаже препоручену стратегију спровођења

установљава јасан и логично усклађен скуп циљева пројекта (општи циљ, сврха, резултати) и скуп индикативних активности неопходних за извршење сваког резултата пројекта

развија јасну и корисну Логичку матрицу са распоредом предвиђених активности и планом средстава/трошкова

анализира претпоставке/ризике

установљава одговарајуће аранжмане управљања и координације

установљава одговарајуће и делотворне системе праћења и оцењивања

обезбеђује анализу одрживости – укључујући у то и финансијску и економску одрживост предложене мере, утицај на животну средину, користи које ће имати и жене и мушкарци, као и употребу одговарајуће технологије.

✚ Ефикасност

Критеријум ефикасности односи се на то колико квалитетно различите **активности** доприносе претварању расположивих средстава у предвиђене излазне параметре (који се у даљем тексту наводе као резултати) у смислу количине, квалитета и правовремености.

Оцењивање ефикасности би, према томе, требало да буде усмерено на питања као што су:

квалитет свакодневног управљања, као на пример

- (i) управљање буџетом (укључујући у то и питање да ли је буџет претходно адекватно одређен)
- (ii) управљање особљем, информацијама, имовином итд.
- (iii) управљање **ризиком**, тј. на питање да ли је показана флексибилност у односу на промене околности
- (iv) односи/координација са локалним властима, институцијама, корисницима, другим донаторима
- (v) поштовање крајњих рокова.

трошкови и економичност – на питање колико су трошкови пројекта оправдани постигнутим резултатима (може, а не мора бити изражено монетарним терминима) у поређењу са сличним пројектима или алтернативним приступима, узимајући у обзир разлике произашле из различитих контекста

допринос земље партнера који дају локалне институције и влада (на пример, канцеларије, стручњаци, извештаји, изузеће од пореза, као што је дефинисано у плану средстава Логичке матрице), циљани корисници и друге локалне стране:

- да ли је допринос обезбеђен као што је планирано?
- да ли би учинак пројекта био бољи да су одговорности биле другачије расподељене?
- да ли је међусобна комуникација добро функционисала?

улазни параметри донатора – на пример, да ли су набавке, обучавање, склапање уговора, биле обављене директно или преко консултаната/услугне канцеларије (видети: кључна питања у вези са локалним/државним улазним параметрима у горњем тексту)

техничка помоћ – на питање колико је допринела проналажењу одговарајућих решења и развијању локалних капацитета за дефинисање и постизање резултата

квалитет праћења – његово постојање (или непостојање), тачност и флексибилност, искоришћеност, адекватност основних информација

непланирани резултати активности.

Делотворност

Критеријум делотворности, у терминологији Приступа логичке матрице, односи се на то у коликој су мери коришћени резултати пројекта, као и на то да ли је сврха пројекта реализована.

Анализа делотворности би, према томе, требало да буде усмерена на следећа питања:

да ли су планиране користи остварене и примљене онако како су очекивале све кључне заинтересоване стране (укључујући у то и жене и мушкарце, као и посебне угрожене групе, на пример, особе са инвалидитетом)

да ли је спровођењем пројеката институционалних реформи, промењена шема понашања у организацијама или код група корисника на различитим нивоима; да ли су промењени институционални аранжмани и карактеристике довели до планираних побољшања (у комуникацији, продуктивности, способности за спровођење активности које воде ка економском и друштвеном развоју)

да ли су се претпоставке и процене ризика на нивоу резултата показале као неадекватне или неважеће, или су се умешали непредвиђени спољни фактори; да ли је управљање било флексибилно и прилагодљиво у довољној мери да обезбеди остваривање резултата; колику су подршку пружиле кључне заинтересоване стране, укључујући у то и владу, донатора (из централе и локалне канцеларије) итд.

да ли је успостављена одговарајућа равнотежа у одговорностима различитих заинтересованих страна, које је пратеће мере (и са којим последицама) предузела или је требало да предузме влада земље партнера

на који начин су непланирани резултати могли да утичу на примљене користи

да ли су евентуални пропусти на овом нивоу направљени због тога што, током спровођења, у обзир нису била узета међусекторска питања, као што су родна питања, питања животне средине и сиромаштва.

Утицај

Термин „утицај“, који се понекад назива „исход“, означава однос између сврхе и општег циља пројекта, то јест степен у којем су користи (намењене циљним корисницима) имале свеобухватан утицај на већи број људи у сектору, региону или земљи. На нивоу утицаја, анализа треба да буде усмерена на следећа питања:

у којој мери је планирани општи циљ постигнут и колико је то директно зависило од пројекта

у коликој мери је, у случају пројеката институционалне реформе, повећани економски и друштвени развој резултат побољшавања институционалних способности и комуникације

у коликој су мери, у случају пројеката у области инфраструктуре, они унапредили економски и друштвени развој оних делова друштва који не спадају у њихове непосредне кориснике

какав ефекат су евентуални непланирани утицаји имали на крајњи исход

да ли су, тамо где је то предвиђено, постигнути сви резултати који се односе на родна питања, животну средину и сиромаштво

како су економски ефекти распоређени између привредног раста, плата и надница, девиза и буџета и како то утиче на опште циљеве пројекта.

Одрживост

Пети критеријум, одрживост, односи се на то да ли ће се позитивни резултати на нивоу сврхе пројекта одржати и након што спољно финансирање пројекта буде завршено. Анализа одрживости, према томе, треба да буде усмерена на следећа питања:

власништво над циљевима и постигнућима – да ли су све заинтересоване стране од самог почетка биле консултоване о циљевима, да ли су се сагласиле са њима и да ли су остале сагласне до краја пројекта

подршка дефинисању политике и одговорност институција корисника – у коликој мери су политика донатора и национална политика усклађене и какви су ефекти евентуалних промена политике; на који начин су национална, секторска и буџетска политика и приоритети утицали на пројекат; колику подршку пројекту пружају држава, јавност, предузећа и организације цивилног друштва

институционални капацитети – степен обавеза које имају све укључене стране, као што су влада (на пример, пружањем стратешке и буџетске подршке) и одговарајуће партнерске институције; степен у којем је пројекат уграђен у институционалне структуре на локалном нивоу; да ли је пројекат обухватио стварање нове институције; степен у којем су добри односи успостављени са постојећим институцијама; способност институције да по завршетку пројекта одржи реализоване користи (да ли се институцијом добро руководи, да ли поседује адекватно и обучено особље и да ли поседује довољно средстава и опреме); припремљеност партнерских институција за преузимање пројекта, у техничком, финансијском и управљачком смислу

адекватност буџета пројекта у односу на сврху пројекта

социокултурни фактори – да ли је пројекат у сагласности са локалним виђењем потреба и начина стварања и расподеле користи; да ли пројекат поштује локалне структуре моћи, статусни систем и веровања и да ли покушава да промени било који од ових елемената; колико су добро циљне, али и друге групе прихватиле промене; у коликој је мери пројекат био заснован на анализи таквих фактора, укључујући у то и учествовање циљне групе/корисника у припреми и спровођењу пројекта; какви су односи између особља ангажованог на пројекту и локалне заједнице

финансијска одрживост – да ли су обезбеђени производи или услуге били такви да су предвиђени корисници могли себи да их приуште и да ли су остали такви и након што је финансирање престало; да ли је било довољно средстава да покрију све трошкове (укључујући у то и редовне трошкове) и након престанка финансирања, и **економска одрживост** – како користи (приходи) могу бити упоређене са сличним активностима када се елиминишу тржишне разлике

техничка (технолошка) питања:

- (i) да ли се технологија, знање, процес или услуге уклапају у постојеће потребе, културу, традиције, вештине или знање
- (ii) да ли су разматране алтернативне технологије, уколико је то било могуће
- (iii) да ли су предвиђени корисници могли да се прилагоде и да, без даље помоћи, одржавају добијену технологију

да ли су **међусекторска питања** – као што су **једнакост полова, утицај на животну средину и добро управљање** – били одговарајуће образложени и да ли је њима било управљано од почетка пројекта.

3. Методологија

Одељак о методологији би требало да опише **начин** на који ће студија/мисија бити извршена, укључујући у то и главне методе које ће бити коришћене за прикупљање, анализу, бележење и извештавање о информацијама.

Овај одељак би, према томе, требало да обухвата:

- ✚ описивање главних фаза студије (припремне активности, рад на терену, анализа, састављање извештаја, давање повратних информација, редиговање, финализација извештаја)
- ✚ начин на који ће заинтересоване стране бити укључене, као и начин на који ће учествовање бити унапређено, укључујући у то и специфичне циљне групе (жене, сиромашне и друге угрожене групе, на пример, особе са инвалидитетом)
- ✚ место спровођења и трајање студије
- ✚ средства која ће бити коришћена за прикупљање података/информација, укључујући у то и планиране анкете, упитнике, опажања на терену, позивање на административне податке и извештаје руководства, кључне интервјуе итд.
- ✚ начин на који ће подаци бити анализирани и забележени
- ✚ начин и време израде специфичних извештаја.

Треба имати у виду да је овај одељак понекад интегрисан у поглавље под насловом „План рада и распоред“ (одељак 6 овог приручника).

4. Неопходна стручност

4.1 Опште информације

Сврха овог одељка је да дефинише професионалне захтеве у односу на појединце, односно тим који ће спровести радни задатак.

Постоје два општа приступа дефинисању неопходне стручности:

- ✚ приступ који се заснива на стручности или карактеристикама – у оквиру овог приступа дефинисано је потребно стручно знање и други квалитети целог тима, али не и тачан број чланова или специфичан састав тима
- ✚ приступ заснован на дужностима – у оквиру овог приступа појединачни чланови тима су идентификовани називом позиције, а за сваког од њих су дефинисане специфичне дужности.

Приступ заснован на карактеристикама пожељан је онда када постоји могућност да резултати мисије буду јасно дефинисани и када постоји намера да за спровођење задатка буде ангажован тим. Ово тада омогућава понуђачима да могу бити иновативни када предлажу тим, методологију, план рада и буџет.

Међутим, када резултати мисије не могу бити адекватно дефинисани (али специфични задаци могу) или када тело овлашћено за закључивање уговора жели да има већу контролу над улазним параметрима које „плаћа“, пожељан је

приступ заснован на дужностима. Приступ заснован на дужностима треба да дефинише:

- ✚ тачан број чланова тима, као и потребне квалификације, искуство и друге карактеристике
- ✚ период ангажовања сваког члана тима
- ✚ тачне дужности и одговорности сваког члана тима
- ✚ жељени однос између чланова тима, укључујући у то и улогу вође тима.

Квалитети наведени у овом поглављу изведени су из карактеристика описаних у претходним поглављима, посебно у поглављу 1 (Контекст), као и из резултата задатка (поглавље 3) и плана рада (поглавље 6).

Сажети приказ индикатора за одређивање профила консултаната треба да садржи следеће елементе:

- ✚ стручност везану за пројекат (сектор, тема)
- ✚ стручност везану за географску област/врсту културе
- ✚ стручност везану за врсту задатка (идентификација, процена итд.)
- ✚ стручност везану за методологију истраживања (у случају студије)
- ✚ жељени пол консултаната (жена/мушкарац)
- ✚ способност рада у групи (посебно за вођу тима)
- ✚ способност писменог изражавања
- ✚ расположивост
- ✚ лакоћу комуницирања, поузданост.

Пропорционални значај сваког од ових фактора зависи од врсте интервенције и фазе управљања пројектним циклусом.

Термин „стручност“ захтева детаљније објашњење везано за године, ниво и области образовања, као и за године специфичног искуства.

4.2. Фаза идентификације

Уопштено говорећи, одређивање профила консултаната за ову фазу захтева веома широку стручност (неспецијализовану) везану за регион и за конкретан проблем.

4.3. Фаза формулације

Уопштено говорећи, потребна стручност у овој фази највише је везана за конкретан сектор.

Од суштинске је важности знање и искуство консултаната у области планирања у складу са Приступом логичке матрице.

4.4. Фаза спровођења

Управљање пројектом захтева неспецијализовану стручност која покрива све аспекте пројекта. Од пресудне је важности обимно искуство у управљању сличним пројектима. Наравно, спровођење елемената детаљног плана пројекта захтева конкретно искуство у датој области и раду у региону.

4.5. Фаза оцењивања

Уопштено говорећи, консултанти који врше евалуацију пројекта морају бити упознати са различитим методама прикупљања података.

Вође тимова морају бити упознати са методологијом оцењивања и морају имати широко (неспецијализовано) искуство.

Више него што је то случај са екстерном евалуацијом, интерна евалуација има за циљ процес учења намењен учесницима на пројекту. Имајући ово у виду, консултант мора показати квалитете фацилитатора у овом процесу.

5. Захтеви у вези са извештавањем

Овај одељак Пројектног задатка треба јасно да дефинише захтеве у вези са извештавањем, и треба да обухвати детаље везане за:

- ✚ садржај траженог извештаја (на пример, за студију изводљивости/пројектну студију или извештај о евалуацији), укључујући у то и анексе
- ✚ предвиђену дужину извештаја
- ✚ језик на којем се извештај пише
- ✚ формат или фонт који ће бити коришћен
- ✚ рачунарске софтверске програме који ће бити коришћени
- ✚ датум подношења нацрта и коначног извештаја
- ✚ лице коме би извештај(и) требало да буду поднети
- ✚ број примерака које треба направити (било штампаних примерака, било електронских копија)
- ✚ потребу за презентовањем садржаја извештаја, као и када и за кога
- ✚ одговорност за израду извештаја и презентацију.

Више информација о форматима извештаја и другим захтевима у вези са извештавањем могу се наћи у Смерницама Европске комисије, као што су Смернице за управљање пројектним циклусом, Смернице секторског програма, Упутство за поступке оцењивања итд.

- ✚ број, формат, примаоце извештаја, датуме за достављање извештаја

Да би писани извештај имао потребне квалитете везане за садржај и представљање информација, као и да би презентовање информација било добро аргументовано, препоручљиво је да уз Пројектни задатак буде приложен формат извештаја (видети формат Европске комисије за студију изводљивости).

6. План рада и распоред

6.1. Опште информације

Овај одељак би требало да пружи кратак приказ предвиђеног плана рада и динамике, заснованог на анализи предмета који треба да буду проучени, на предложеним методама и на захтевима у вези са извештавањем.

План рада може бити представљен са више или мање детаља, у зависности од тога да ли орган овлашћен за закључивање уговора има јасну идеју о томе како студија треба да буде извршена, као и од тога да ли постоји жеља да понуђачи

предложе своју методологију, састав тима, односно план рада. Често се препоручује да план рада буде представљен у форми динамике активности/Гантограма. Пример је приложен у Анексу 7.

Приликом дефинисања динамике треба размотрити извршан број фактора, укључујући и следеће:

- ✚ време потребно да се заинтересоване стране припреме
- ✚ запосленост и расположивост заинтересованих страна
- ✚ физичку приступачност, на пример, стање путева током кишне сезоне
- ✚ време потребно за реализацију планиране активности
- ✚ постизање равнотеже између различитих елемената, на пример, између проучавања предмета и истраживања на терену
- ✚ (у случају спровођења студије) планирање довољно времена за добијање повратних информација, за радионице, састанке, слање нацрта извештаја итд.

Нарочито у случају регионалних програма, реално планирање мора да буде установљено на самом почетку задатка. То ће олакшати комуникацију и учествовање заинтересованих страна.

6.2. Фаза идентификације

Методологија мора обезбедити да квалитет анализе проблема, као и њено прихватање код заинтересованих страна буде оптимизовано.

Постоје разне методе прикупљања података. То су, на пример, појединачни квалитативни разговори, групне дискусије, опажања учесника, структурирана испитивања, техничке студије.

Да би се искористило расположиво знање и да би били прибављени неопходни подаци и информације, неопходно је идентификовати различите изворе, тј. заинтересоване стране. „Власници“ проблема (потенцијални корисници) требало би да у томе играју важну улогу.

Могуће је користити неколико инструмената којима би била унапређена приступачност анализе проблема и помоћу којих би били одабрани циљеви и резултати: радионице са учесницима, редовни састанци на којима би консултанتي презентовали добијене резултате. Елементи методологије морају јасно бити описани у понуди.

6.3. Фаза формулације

Током ове фазе студијом ће бити формулисан детаљни план (нацрт) пројекта. Пресудно је да током процеса израде пројекта различити учесници буду даље ангажовани и да дају свој допринос пројекту.

Студије извршене у овој фази често су више техничке природе, него оне извршене у фази идентификације.

Консултанتي, током тражења алтернативних решења, морају да користе разноврсне инструменте за прикупљање података и да све учеснике упознају са добијеним резултатима како би били постигнути циљеви дефинисани током фазе идентификације.

6.4. Фаза спровођења

План рада који мора да буде описан у Пројектном задатку у великој мери варира у зависности од области интервенције (видети 3.1.).

Треба истаћи да орган овлашћен да закључује уговоре мора унапред да одреди особине приступа на који се одлучује: степен учешћа различитих заинтересованих страна, степен флексибилности током дефинисања пројекта итд.

6.5. Фаза евалуације/оцењивања

План рада се односи на методе прикупљања података, на изворе информација, као и на начин на који се опажања и прелиминарни закључци представљају и на који заинтересоване стране о њима дискутују.

7. Услуге које пружа организација

Ово поглавље садржи опис информација и опреме која ће консултантима бити стављена на располагање. То су на пример:

- ✚ извештаји, документа и други релеванти подаци
- ✚ возила и возачи
- ✚ приступ опреми (рачунарима, телефонима) и употреба канцеларија и намештаја
- ✚ одговарајуће особље
- ✚ административна подршка.

Орган овлашћен за закључивање уговора преузима обавезу да учини све што је могуће како би олакшао:

- ✚ одобравање улазних виза и неопходних радних дозвола
- ✚ извоз/увоз који врше консултанти.

8. Библиографија

Овај одељак садржи детаљан опис расположивих докумената и литературе који ће допринети бољем извршењу уговора.

Важно је у свакој фази набројати документе израђене током претходне фазе пројекта.

У овом одељку могу бити наведени расположива литература и документи која покривају сличне теме и пројекте.

Одељак 3

Анекси

1. Формат Пројектног задатка (Уговор о делу)

Стандардни формат Пројектног задатка који је ниже наведен може се наћи на веб-сајту *Europeaid* Европске комисије

http://ec.europa.eu/europeaid/tender/practical_guide_august2006/annexes_services_en.htm

Видети Анексе уз Практичне смернице – Анекс „Стандардни тендерски досије за уговоре о делу“, одељак Б.

Овај формат периодично пролази ревизију и стога подлеже променама којима се усклађује са најновијим правилима о набавци и административним смерницама Европске комисије (PRAG).

[Како попунити стандардни Пројектни задатак:

Елементи унутар <> заграда морају бити попуњени назначеним информацијама, према потреби за сваки тендерски поступак.

Изрази унутар [] заграда ребало би да буду укључени само тамо где је то потребно. Други текст можете изменити само у изузетним случајевима, у зависности од захтева одређеног тендерског поступка.

У коначној верзији сваког Пројектног задатка треба избрисати овај параграф, као и текст истакнут жутом бојом и све такве заграде.]

<Уметнути садржај>

1. КОНТЕКСТ

1.1. Земља корисника

<Назив>

1.2. Тело овлашћено за закључивање уговора

<Назив>

1.3. Релевантне информације о земљи

<Преглед посебних карактеристика земље које су релевантне за извршење предложеног пројекта. Преглед би требало да обухвата глобалне и националне економске и друштвене факторе који би могли да утичу на предложени пројекат.>

1.4. Тренутно стање у релевантном сектору

<Опишите тренутно стање у сектору или институционалној области у којој ће се одвијати предложени пројекат. Овај одељак не би требало да буде обимнији од половине странице и треба да обухвати:

- националну/локалну политику и стратегије односно економске податке везане за тај сектор или институционалну област
- податке о пореклу и историјат садашњих организационих структура, институција и оперативних система у том сектору или институционалној области (уколико је то могуће и није већ објашњено на другом месту у овом пројектном задатку)
- податке о одговорностима и функцији институција
- податке о капацитету људских ресурса и ограничења

- податке о развоју инфраструктуре
- податке о развоју тржишта
- податке о информационим системима и токовима информација
- податке о приоритетима и начину одлучивања
- информације о приступу идентификованих, приоритетних друштвених група
- податке о финансијским структурама и токовима.>

1.5. Сродни програми и друге активности донатора:

<Идентификовати и описати везу, уколико постоји, између предложеног уговора и активности и програма других извора међународне помоћи у истом сектору.>

2. ЦИЉЕВИ УГОВОРА И ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ

2.1. Општи циљеви

Укупни циљеви пројекта чији део овај уговор представља су:

- <циљ 1>
- < циљ 2 итд.>

2.2. Специфични циљеви

Циљеви овог уговора [који нису нужно и циљеви пројекта] су:

- <циљ 1>
- < циљ 2 итд.>

2.3. Резултати које треба да постигне Консултант

<Ови резултати треба да буду представљени било по важности, било хронолошким редом.>

- <резултат 1>
- < резултат 2 итд.>

3. ПРЕТПОСТАВКЕ И РИЗИЦИ

3.1. Претпоставке на којима почива спровођење интервенције предвиђене пројектом

<Унесите у Предлог за финансирање елементе Логичке матрице пројекта.>

3.2. Ризици

<Унесите у Предлог за финансирање елементе Логичке матрице пројекта.>

4. ОБИМ АКТИВНОСТИ

4.1. Опште информације

4.1.1. Опис пројекта

<Према потреби, али се препоручују максимално 2 странице>

4.1.2. Географска област која треба да буде покривена

<Према потреби>

4.1.3. Циљне групе

<Према потреби>

4.2. Специфичне активности

<Јасна и детаљна листа задатака који треба да буду предузети како би били постигнути циљеви уговора односно опис активности консултанта. Задаци би требало да буду наведени било по важности, било хронолошким редоследом. Требало би да обухватају извештаје које Консултант треба да припреми (додатно уз извештаје достављене током и на крају пројекта на које се упућује у одељку 7.1. овог Пројектног задатка). Задаци који захтевају специфичну стручност требало би да буду јасно идентификовани. Према потреби, овде би требало да буду наведени рокови за извршење различитих активности.

Овај одељак би требало да садржи само **главне** управљачке, економске, институционалне и техничке захтеве (као и критеријуме), који се односе на пројектне активности. Он може да се бави питањем одређивања фаза пројекта или његовом поделом на одвојене компоненте. Одељак не би требало да буде превише стриктан у одређивању детаља. Понуђачи треба да припреме своје детаљне организационе, методолошке и техничке предлоге тако да испуне опште захтеве описане Пројектним задатком.

За уговоре који обухватају елемент надзора извођача у реализацији других уговора (на пример, радови или набавка), задаци надзорног службеника би требало да обухватају опис врсте контроле која мора бити обављена. Када надзорни службеник изда потврду, он мора да буде уверен да постоји релевантан, поуздан и довољан доказ да су:

- задаци прописно извршени
- износ(и) које потражује извођач(и) заиста у складу са захтевима уговора чија је реализација надгледана.

У припреми овог одељка, посебну пажњу треба обратити на обезбеђивање одрживости пројектних резултата и обавештавање о пројектним резултатима. Консултант мора да поштује најновије смернице о транспарентности које се односе на информисање о чињеници да пројекат финансира Европска комисија.>

4.3. Управљање пројектом

4.3.1. Одговорно тело

<Идентитет специфичног тела овлашћеног за закључивање уговора/земље корисника (или њеног представника) који ће бити одговоран за управљање уговором/пројектом>

4.3.2. Управљачка структура

<Описати управљачку структуру послодавца/администрације земље корисника, укључујући у то све релевантне процесе одлучивања који могу бити део управљања пројектом. Унети и информацију о основним руководилачким структурама пројекта (на пример, Јединица за управљање пројектом, Управни одбор) и планирање пројекта. Идентификовати оне одлуке које је руководилац пројектом сам донео (као што је назначено у члану 8. Посебних услова), као и оне које руководилац мора да упути на одлучивање, на пример, колеги вишег ранга или Управном одбору пројекта.>

4.3.3. Просторије које тело овлашћено за закључивање уговора, односно други партнери треба да обезбеде

<Према потреби>

5. ЛОГИСТИКА И ВРЕМЕНСКИ РОКОВИ

5.1. Локација

<Идентификовати локацију (на пример, град/место) оперативне базе пројекта, као и друге локације на којима би могли бити обезбеђени краткорочни улазни параметри, односно где пилот пројекти могу да буду успостављени (региони или суседне земље са којима се подстиче успостављање прекограничне сарадње).>

6.2. Датум почетка и период извршења

Датум почетка је <датум>, а период извршења уговора биће <број> месеци од наведеног датума. Треба се позвати на чланове 4 и 5. Посебних услова за тачан датум почетка и период извршења.

<Уколико постоји намера да у зависности од исхода првобитног уговора буде додељен уговор за додатне услуге, на пример за другу фазу студије или пословања, то овде мора бити наведено. Могућност тражења додатних услуга које се обезбеђују преговарањем, као и процена трошкова који настају у том случају, морају бити јасно назначени.>

6. ЗАХТЕВИ

6.1. Особље

6.1.1. Кључни стручњаци

Сви стручњаци који имају пресудну улогу у извршавању уговора наведени су као кључни стручњаци. У овом одељку треба одредити профиле кључних стручњака потребних за дати уговор.

<Идентификовати тражене профиле свих кључних стручњака (препоручени максимум је 6 кључних стручњака – у супротном однос максималних резултата ће бити занемарљив и процена ће бити тешка). Квалификације које се траже могу да обухватају професионалне техничке квалификације, вештине управљања тимом, комуникационе вештине, као и језичке вештине. Иако није неопходно детаљно описивати сва кључна радна места, препоручљиво је бити што јаснији како би била обезбеђена праведна техничка процена. Сходно томе, у табелу за оцењивање треба ставити бодове. Препоручљиво је да понуђачу буде дато дискреционо право да дефинише временски период који стручњаци треба да проведу на спровођењу задатка. Међутим, корисно је идентификовати неки апсолутни минимум доприноса кључних стручњака у овом смислу.>

<Минимални проценат времена током којег би стручњаци требало да раде у земљи корисника треба да буде дефинисан (на пример 75%) како би била смањена могућност да стручњаци проводе већи део времена изван земље којој треба да пружају техничке савете.>

Кључни стручњак 1: вођа тима

Квалификације и вештине

<Према потреби>

Опште професионално искуство

<Према потреби>

Специфично професионално искуство

<Према потреби>

Кључни стручњак 2: <на пример, виши стручњак за правна питања>

Квалификације и вештине

<Према потреби>

Опште професионално искуство

<Према потреби>

Специфично професионално искуство

<Према потреби>

Кључни стручњак 3: <итд.>

Смернице о детаљима рада стручњака

1) Радни дани: извршење уговора (у складу са тим и плаћање) заснива се **само на радним данима**. Консултант ће бити плаћен на основу дневног износа хонорара који је садржан у прегледу буџета (анекс V), и то само за дане током којих је радио. Понуђачи морају да обезбеде листу под називом „Процењени број радних дана“, који је садржан у табели у оквиру Анекса V, и да је приложи уз одељак „Организација и методологија“ (Анекс III) чиме се указује на усклађеност између предложене методологије и радних дана стручњака. Неопходно је предвидети одредбе које би се односиле на коришћење годишњег одмора стручњака. О овоме одлучују понуђачи. Годишњи одмор дугорочно ангажованог стручњака може трајати највише 60 дана.

У уговору о техничкој помоћи базираном на хонорару стварни број радних дана у месецу може се, за сваку категорију стручњака, разликовати од броја радних дана који је предвиђен у одељку о организацији и методологији, као и у прегледу буџета.

Стварни број радних дана потребних за извршење задатака дефинисаних у Пројектном задатку могу бити одређени само у току извршења самог уговора.

Једини аспект који би током техничке процене требало разматрати за **стручњаке који нису главни носиоци задатка** јесте то да ли је број радних дана у месецу за сваког од стручњака који је предложен у одељку под називом „Организација и Методологија“ (Анекс III), довољан за реализацију захтева дефинисаних Пројектним задатком. То се процењује на основу профила идентификованих у Пројектном задатку, односно одељку „Организација и Методологија“.

2) Право на коришћење годишњег одмора стручњака одређено је Уговором о запослењу који они потписују са пружаоцем услуга, а **не** Уговором о делу између тела овлашћеног за закључивање уговора и Консултанта. Међутим, тело овлашћено за закључивање уговора може да одреди **када** ће стручњаци узети свој годишњи одмор, пошто то зависи од одобрења руководиоца пројекта, који такве захтеве процењује у складу са потребама пројекта. Дан годишњег одмора се, из очигледних разлога, не сматра радним даном. Све ово је јасно изнето у Општим условима даље у тексту.

Члан 21. – Радно време

Радни дани и радно време Консултанта и особља Консултанта у земљи тела овлашћеног за закључивање уговора биће дефинисани у складу са законом, прописима и обичајима земље тела овлашћеног за закључивање уговора и у складу са захтевима задатка.

Члан 22 – Право на одсуство

22.1 Коришћење годишњег одмора током периода извршења уговора може бити остварено само у оно време које одобри Руководилац пројекта.

22.2 За хонорарни уговор износ хонорара зависи и од годишњег одмора (који може трајати до 2 месеца за особље Консултанта током периода извршења уговора). Према томе, дани који буду коришћени као годишњи одмор неће се сматрати радним данима.

22.3 Особље Консултанта неће имати право на боловање или нередовно одсуство. Међутим, Руководилац пројекта може да, по свом нахођењу, дозволи Консултанту неплаћени одмор током периода извршења уговора.

Уговор је заснован на радним данима како би било избегнуто утврђивање радних недеља, националних празника итд. у земљи кориснику датог уговора.

Износ хонорара за све стручњаке мора да обухвата све „административне трошкове запошљавања потребних стручњака, као што су трошкови пресељења и репатријације **[укључујући у то и летове до земље корисника и из ње]**, смештаја, додатака за иселење, **одсуства**, здравственог осигурања и других повластица које стручњацима додељује Консултант“. Због тога никакво даље прецизирање права на годишњи одмор не треба помињати у Уговору о делу.

Међутим, важно је установити **колико пута** сваки **стручњак** може бити **краткорочно** ангажован (пошто су путовања укључена у износ хонорара, број летова ће утицати на износ хонорара).

3) **Распоред предвиђеног броја радних дана**, који треба да буде приложен уз **Анекс III**, представља основу за обрачунавање максималне вредности уговора. Руководилац пројекта може користити ажурирану табелу за праћење протока готовине са фактурама које треба да поднесе Консултант. Руководилац пројекта на овај начин може да прати стваран број радних дана поднетих у фактури и да провери да ли се реализација уговора одвија у оквиру буџета. То је веома корисно са становишта финансијског управљања.

Пошто су радни дани предвиђени на месечном нивоу, табела може бити коришћена само да унапред укаже на евентуалне проблеме током спровођења уговора, посебно зато што аутоматски обрачунава одступања од првобитних процена. Руководилац пројекта обично може да уочи и објасни зашто је дошло до одступања. Уколико то није случај, он/она може извршити додатна истраживања. На томе се заснива рачуноводство које се води за потребе руковођења.

6.1.2. Остали стручњаци

Биографије стручњака (осим биографија кључних стручњака) не прегледају се пре потписивања уговора.

Оне не би требало да буду укључене у тендерску документацију.

Консултант ће, уколико је потребно, одабрати и унајмити друге стручњаке руководећи се профилима идентификованим у одељку „Организација и методологија <односно овом Пројектном задатку>“. У профилима мора бити назначено да ли су стручњаци ангажовани дугорочно/краткорочно, да ли су ангажовани међународни/локални стручњаци или стручњаци вишег/нижег ранга како би било јасно колики хонорар у буџету треба предвидети за сваки профил. У оквиру овог уговора, међународним стручњацима сматрају се они стручњаци чије се стално боравиште налази изван земље корисника, а локалним

стручњацима сматрају се стручњаци чије је стално боравиште у земљи корисника.

Консултант би требало да обезбеди активно учествовање локалне квалификоване радне снаге (тамо где је то могуће), а требало би да води рачуна и о томе да формира мешовите пројектне тимове (састављене од међународног и локалног особља). Сви стручњаци морају бити независни и не смеју имати конфликт интереса у односу на одговорности које су им додељене.

Поступак селекције који користи Консултант приликом избора других стручњака треба да буде транспарентан и да се заснива на унапред одређеним критеријумима, укључујући у то професионалне квалификације, језичке вештине и радно искуство. О налазима комисије која врши селекцију воде се белешке. Избор стручњака зависи од одобрења Органа овлашћеног за склапање уговора.

Треба имати у виду да државни службеници и друго особље државне управе земље корисника не могу бити ангажовани као стручњаци.

6.1.3 Помоћно особље и подршка пројекту

<Према потреби>

[Уколико је уговор начињен на бази хонорара:

сматра се да су трошкови особа које дају подршку пројекту укључени у износ хонорара.

[Уколико је уговор начињен на бази хонорара, а Консултант треба да обезбеди и услуге помоћног особља:.

трошкови предвиђени за помоћно особље морају бити укључени у износе хонорара стручњака.]

6.2. Канцеларијске просторије

<Консултант/земља корисник/тело овлашћено за закључивање уговора> треба да обезбеди канцеларијске просторије које испуњавају одређени стандард и приближно 10 квадратних метара за сваког стручњака који ради на реализацији уговора.

[Ако је уговор начињен на бази хонорара, канцеларијске просторије треба да обезбеди

Консултант:.

Опција 1:

Трошак канцеларијског смештаја треба да буде покривен износом хонорара стручњака.

Опција 2:

Трошак канцеларијског смештаја треба да буде покривен Одредбом о непредвиђеним трошковима. **Трошак по квадратном метру мора да буде у складу са ценом која преовлађује на локалном тржишту за канцеларије прихватљивог стандарда.]**

6.3. Просторије које треба да обезбеди Консултант

Консултант стручњацима обезбеђује одговарајућу подршку и адекватну опрему. Посебно треба да обрати пажњу на то да је обезбеђено довољно

административних, секретарских и преводилачких припрема, које ће омогућити стручњацима да се усредсреде на извршавање својих примарних одговорности. Консултант треба да изврши и трансфер средстава потребних за активности стручњака на основу уговора и да обезбеди да његови службеници буду плаћани редовно и на време.

<Навести залихе, услуге, документацију, логистичку подршку и друго што је потребно за успешан исход извршења уговора, при чему треба назначити извор (на пример, Консултант/земља корисника/тело овлашћено за закључивање уговора/...). Ове ставке би требало описати што детаљније, посебно оне елементе које Консултант треба да обезбеди у оквиру износа хонорара стручњака.>

Уколико услуге Консултанта врши конзорцијум, споразуми би требало да омогуће максималну флексибилност у спровођењу уговора. Треба избегавати споразуме према којима је сваком члану конзорцијума унапред дефинисан проценат рада који би требало да буде предузет на основу овог уговора.

6.4. Опрема

Никаква опрема не треба да буде купована у име тела овлашћеног за склапање уговора/земље корисника као део овог уговора о делу, нити да буде пренесена на тело овлашћено за склапање уговора/земљу корисника по завршетку овог уговора. Сва опрема која се односи на овај уговор и коју треба да прибави земља корисник мора бити купљена средствима добијеним на посебном тендеру за набавке.

[Ако је уговор начињен на бази хонорара]

6.5. Непредвиђени трошкови

Одредба о непредвиђеним трошцима покрива то колики може бити дозвољени непредвиђени трошак који може да настане током спровођења уговора. Он не може бити коришћен за плаћање трошкова хонорара које би требало да покрије Консултант, као што је у горњем тексту дефинисано. Употреба ових средстава дефинисана је одредбама Општих услова и на основу белешки изнетих у Анексу V овог уговора. Ово подразумева:

- путне трошкове и надокнаду животних трошкова током спровођења мисија које су предвиђене уговором, а које се спроводе у земљи кориснику. **Не треба давати никакву финансијску процену.**
- < Ставка 2 итд. **Не треба давати никакву финансијску процену**>

Одредба о непредвиђеном трошку у овом уговору износи <износ> евра.

Овај износ треба да буде укључен у преглед буџета **без измена.**

Надокнада животних трошкова која треба да буде плаћена за реализацију мисија које се спроводе као део овог уговора у земљи кориснику не сме да пређе износе _____ дневница _____ објављених _____ на веб-сајту http://europa.eu.int/cmm/europeaid/index_en.htm на почетку сваке мисије.]

Напомене у вези са дефинисањем Одредбе о непредвиђеном трошку

Сви трошкови који се односе на обезбеђивање услуга међународних стручњака, (укључујући у то и трошкове путовања од/до земље корисника, као и животне трошкове у земљи кориснику, не укључујући мисије дефинисане Пројектним задатком) морају бити укључени у износе хонорара. Конкретан текст одредбе дате уз преглед буџета гласи:

Одредба о непредвиђеном трошку не покрива путовање до/од земље корисника за међународне стручњаке (не укључујући мисије предвиђене уговором).

Трошкови мобилизације и демобилизације укључени су у **износ хонорара**.

У том смислу **не** постоји разлика између стручњака који су дугорочно и краткорочно ангажовани. **Једини** износи дневница и путни трошкови који треба да буду покривену Одредбом о непредвиђеном трошку јесу трошкови који се односе на мисије које се обављају са централне локације у земљи корисника, а чије се извршење захтева овим пројектним задатком.

- **Надокнада животних трошкова за стручњаке ангажоване на реализацији активности који захтевају ноћење ван централне локације у земљи кориснику не сме прелазити износ дневнице објављен на веб-сајту http://europa.eu.int/cmm/europeaid/index_en.htm за сваку ноћ изван базе операција.**

Треба имати у виду да износ који је у Пројектном задатку означен као Одредба о непредвиђеном трошку, представља горњу границу за непредвиђене трошкове. Овај износ не мора бити тачно дефинисан и не смета ако су стварни трошкови већи или мањи од износа предвиђених за конкретне компоненте, под условом да је дозвољена разумна маргина грешке.

Нигде у Пројектном задатку или у тендерском досијеу не треба навести детаљан обрачун Одредбе о непредвиђеном трошку. У супротном, изнете суме постају законски обавезујуће.

7. ИЗВЕШТАЈИ

7.1. Захтеви у вези са извештавањем

Овде се треба позвати на члан 26 Општих услова. Извештаји о току извршења уговора морају бити припремани сваких шест месеци током периода извршења уговора. Уз њих треба да буде приложена и одговарајућа фактура.

Треба предвидети и коначни извештај и фактуру на крају периода извршења уговора. Нацрт коначног извештаја мора да буде поднет најмање месец дана пре краја периода извршења уговора. Треба имати у виду да се уз наведене извештаје о извршењу уговора могу дефинисати и други извештаји у Одељку 4.2. Пројектног задатка.

[Ако је уговор базиран на хонорару]

Уз сваки од горе наведених извештаја о току извршења уговора мора бити поднет и ажуриран финансијски извештај. Ажурирани финансијски извештај мора да садржи детаље о радним сатима стручњака, као и о непредвиђеним трошковима. Уз коначни извештај о извршењу уговора мора да буде приложена и коначна фактура и потврда о ревизији (као што је дефинисано у члану 30 Општих услова, а у складу са форматом датим у Анексу VI уговора), којом се потврђује крајња вредност уговора.]

7.2. Подношење и одобравање извештаја о току извршења уговора

<Број примерака> извештаја о току извршења уговора који се помињу у горњем тексту морају бити поднети Руководиоцу пројекта. Извештаји о току извршења уговора морају бити написани на енглеском језику. Руководилац пројекта је одговоран за одобравање извештаја о току извршења уговора.

8. ПРАЋЕЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ

6.1. Дефиниција индикатора

<Специфичне мере учинка одабране зато што дају ваљане, корисне, практичне и упоредиве мере реализације очекиваних резултата. Могу бити **квантитативне** (у смислу броја, које укључују и статистичке податке) или **квалитативне** (мишљења и опажања изведена из субјективних анализа)>

6.2. Специјални захтеви

<Према потреби>

2. Контролна листа за израду Пројектног задатка (Уговор о делу)

1. Контекст

Да ли информације дате у овом одељку обезбеђују адекватно разумевање:

окужења текућег пројекта

тога ко су институције партнери и корисници чији ће интерес бити остварен пројектом

кључних проблема којима треба да се бави пројекат/задатак

тога какав је напредак учињен или које су радње, уколико јесу, предузете до данас у покушају да се ситуација поправи

осталих сродних пројеката и активности донатора

података који се односе на пројекат као што су, на пример, географски подаци циљних група, категорије услуга које треба пружити.

2. Опис задатка

Специфични циљеви

Да ли овај одељак јасно и смислено дефинише:

опште циљеве пројекта и то како ће они допринети постизању програмских циљева

сврху услуге/задатка и информације о томе како услуга/задатак може допринети побољшању текуће ситуације.

Резултати које треба да постигне Консултант

Да ли овај одељак садржи квантитативно дефинисане циљеве?

Уколико их садржи, да ли постоји јасна веза између постављених циљева и квантитативно дефинисаних циљева?

Шта ће бити произведено као резултат извршења задатака, односно као резултат активности које буду предузели консултант?

Да ли ова улагања могу да буду проверена и измерена?

3. Методологија

Да ли овај одељак садржи детаљне информације у односу на:

методологију која треба да буде употребљена и на задатке који треба да буду предузети (задаци су детаљно описани у одељку 6 Пројектног задатка)

одговорност за извршавање уговора, као и за финансије, трошкове и извештаје, али и метод сарадње органа овлашћеног за склапање уговора са извођачем

временски распоред активности неопходан за извршење пројекта

трајање радног задатка

место(а) на коме услуге треба да буду пружене.

4. Потребна стручност

Да ли одељак садржи адекватне детаљне информације у односу на:

Профил консултаната

техничка стручност кључног особља

минималан број година искуства сваког консултаната

друге квалификације (на пример, факултетска диплома вишег степена, познавање језика, вештина писања, као и вештине аналитичке и добре комуникације са колегама итд.)

Радне дане консултаната

јасна дефиниција броја дана/месеци за консултаната неопходних за спровођење задатка.

5. Захтеви у вези са извештавањем

Да ли су наведени сви неопходни извештаји, као што су:

извештај о отпочињању извршавања задатка, извештаји о току извршавања задатка, коначни извештај

други извештаји које пројекат може да захтева (студија изводљивости, Пројектни задатак итд.).

6. План рада и распоред

Да ли овај одељак садржи адекватно детаљне информације у следећем смислу:

јасно образложено и детаљну листу задатака који треба да буду извршени како би били постигнути циљеви пројекта, односно опис посла консултаната.

Ови задаци би требало да буду набројани по важности или хронолошким редом.

Уколико је то могуће, овде би требало да буде наведен распоред према којем планиране активности треба да буду завршене.

7. Услуге које пружа организација

Да ли овај одељак пружа информације о:

Просторијама које треба обезбедити да би пројекат могао да буде реализован

ако Консултант треба да обезбеди одговарајуће просторије, детаљи о томе треба да буду јасно дефинисани и одређени

податак о томе на који начин институција која је прималац услуга доприноси реализацији пројекта (на пример, канцеларијски простор, телефони, помоћно особље итд.)

Опреми

детаљи о опреми која треба да буде купљена (само ако је изузетно неопходна за реализацију овог пројекта)

Непредвиђеним трошковима

садржи податке о непредвиђеним трошковима само уколико су непредвиђени трошкови јасно одређени и уколико су у складу са смерницама датим у оквиру формата Европске комисије.

3. Проектни задатак за спровођење Студије о потребама за спровођењем обуке у области управљања предузећем

1. КОНТЕКСТ

Године политичке несигурности, обележене конфликтима и економским санкцијама, оставиле су последице на будући изглед економије Републике Србије и учиниле да Србија постане тржиште на које се страни инвеститори и предузећа још увек плаше да уђу. Ситуација се знатно поправила након демократских промена 2000. године, али остаје још доста тога да се учини уколико Србија жели да оствари свој потенцијал покретача трговине и индустрије у Југоисточној Европи.

У оквиру програма КАРДС (CARDS - Програм помоћи ЕУ намењен реконструкцији, развоју и стабилности), Европска унија (ЕУ) активно пружа подршку сектору за развој предузећа. Неки од најзначајнијих програма обухватају подршку малим и средњим предузећима (у сарадњи са Владом како би била развијена национална политика унапређивања развоја малих и средњих предузећа и оснивања институција на националном и регионалном нивоу). Мрежа регионалних центара за развој предузећа и њихових огранака финансирана је да би била пружена помоћ предузетницима и постојећим предузећима.

Да би помогла развој предузећа на локалном нивоу, ЕУ је подржала програм „Turn Around Management“ (TAM) којим су заједнички управљале Европска агенција за реконструкцију - ЕАР (ЕАР – European Agency for Reconstruction) и Европска банка за обнову и развој – ЕБРД (EBRD – European Bank for Reconstruction and Development). Програм TAM је бивше директоре предузећа са простора ЕУ укључио у рад локалних предузећа како би побољшали вештине управљања српских предузетника.

Европска унија је, такође, дала подршку Министарству привреде и Националној агенцији за развој малих и средњих предузећа за спровођење Националне стратегије малих и средњих предузећа, као и за спровођење Европске повеље о малим предузећима и националне политике иновативног приступа. Помоћ је, даље, пружена Влади да успостави Фонд за развој предузећа и иновације у чијем финансирању учествују различити учесници, као и да обезбеди даљу подршку постојећој мрежи регионалних центара за развој малих и средњих предузећа.

Да би даље помогла развој сектора малих и средњих предузећа у Србији, ЕУ је помогла у финансирању институција за издавање кредита, тј. Фонда револвинг кредита и Европског фонда за Србију (који пружа кредитну помоћ микропредузећима, а којим управља Немачки KfW). У оба случаја, средства се позајмљују путем локалних комерцијалних банака, што значи да приватна предузећа могу добити средњорочне зајмове како би проширила своје пословање и повећала број запослених. Уз помоћ ова два програма отворено је 3.000 нових радних места.

[Назив институције] је, заједно са Агенцијом за страна улагања и промоцију извоза (СИЕПА – Serbia Investment and Export Promotion Agency), управља програмом којим је финансирано институционално јачање програма за унапређивање извоза кроз поделу трошкова (Serbian Export Marketing Development Scheme – Програм за развој извоза и Serbian International Business Linkages Scheme – Програм повезивања међународног пословања) са Агенцијом

за страна улагања и промоцију извоза. Обука која се односи на међународну трговину обезбеђена је за 247 фирми. Пружањем помоћи СИЕПА и спровођењем програма за унапређење инвестиција, ЕУ је допринела да буду побољшани изгледи Србије у области страних директних инвестиција и да Србија поново буде стављена на списак земаља у које улажу страни инвеститори.

На крају, ЕУ је подржала процес приватизације и реструктурирања у Србији, као и рад српске Агенције за приватизацију.

Када је реч о обуци предузетника, можемо рећи да је било пуно иницијатива које су ЕУ и други донатори предузели у овој области. Међутим, како се пословно окружење и околности у Србији брзо мењају да би задовољиле изазове транзиције ка тржишној економији, локалним пословним људима је све теже да се прилагоде захтевима најбољих стандарда пословања и управљања ЕУ. Један од начина да овај проблем буде решен је да прођу обуку која се заснива на већ развијеном и тестираном приступу, као што је програм за обуку директора под називом *Tacis Managers' Training Programme – MTP*.

(Видети: <http://www.tacis/mtp.org/documents/english/english/htm>)

Програм за обуку директора

Програм за обуку директора (МТП – Managers' Training Programme) је програм који финансира ЕУ како би побољшала економске изгледе земље. Овај програм подразумева да директори предузећа буду послати на обуку и стажирање у предузећа ЕУ. На овај начин одабрани директори могу непосредно да виде функционисање најбоље праксе управљања и развоја у ЕУ у индустрији, односно у сектору који су изабрали. После тога, они могу то искуство да искористе приликом управљања својим споственим предузећима. Програм даје могућност одабраним директорима да прошире мрежу својих пословних контаката, и то не само у земљи у којој су на обуци, већ и у другим земљама које су погодне за спровођење МТП програма.

Тренутно МТП нуди четворонедељна студијска путовања и стажирање у ЕУ које би трајало осам, односно дванаест недеља. Сви полазници учествују у семинарима о општој пословној пракси и економским питањима ЕУ.

Програм МТП иницирао је такозвани „Локални МТП програм“ и подразумева стажирање у филијалама фирми ЕУ које су базиране у земљи. То учесницима даје могућност да науче нешто више о управљачким приступима ЕУ који су успостављени и спроводе се у домаћем окружењу.

2. ОПИС РАДНОГ ЗАДАТКА

2.1. КОРИСНИК

Корисник/корисници пројекта су директори одабраних предузећа у Србији.

2.2.1 ОПШТИ ЦИЉ

Општи циљ је побољшавање стручности директора и пословних људи у Србији тако што ће они бити директно упознати са најбољим европским праксама управљања. То им омогућава да стечено знање употребе тако да побољшају сопствено пословање, повежу се са предузећима ЕУ и допринесу побољшавању свеукупних пословних изгледа Србије.

2.2.2 СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ

Специфични циљеви ове студије су следећи:

- оцeнити, са становишта МТП модела, колика је садашња понуда и потражња за спровођењем обуке у области управљања у Србији
- одредити кључне конкурентне економске секторе у Србији, који би од програма обуке и стажирања за директоре, моделом програма типа МТП, имали највише користи
- оцeнити подршку коју дају кључне заинтересоване стране (Министарство привреде, Министарство рада, Привредна комора, СИЕПА, Министарство за економске односе са иностранством, Савет страних инвеститора) како би била обезбеђена одрживост програма и како би предузећа у идентификованим секторима дала позитиван одговор
- изградити МТП који је прилагођен ситуацији у Србији, водећи при томе рачуна о кључним конкурентним секторима земље и о потребама за спровођење обуке у области управљања
- развити, изградити и дефинисати план трошкова одговарајућег система како би била представљена прва понуда програма МТП за директоре у Србији
- припремити Пројектни задатак за Уговор о делу којим би се пружила подршка спровођењу МТП метода, као и предлог пројекта у складу са условима за финансирање у оквиру Претприступног инструмента помоћи ЕУ (ИПА – Instrument for Pre-Accession).

2.3.1 НЕОПХОДНЕ УСЛУГЕ

Студијски тим би требало да изврши анализу тренутне ситуације и да утврди потребе за спровођењем обуке и стажирања директора у међународним предузећима, како у иностранству, тако и у фирмама ЕУ које имају своја представништва у Србији (и приватно и јавно финансиране).

Анализа би требало да обухвати процену потреба како би била утврђена потражња за спровођењем обука у следећим секторима (не мора бити ограничено на наведене секторе): машинство, грађевинарство, информационе и комуникационе технологије, финансијске и нефинансијске услуге, пољопривредно-прехрамбени сектор, туризам/гостопримство, транспорт/логистика, фармацеутски сектор, као и сектор управљања пројектима.

На крају, анализа би требало да обухвати и преглед МТП програма који су до сада спроведени по принципу програма *Tacis*, као и да опише искуства стечена у Србији. То би, такође, требало да обухвати неопходне оквире пружања финансијске и организационе подршке за успешно спровођење ових програма.

2.3.2 ПРЕДЛОЖЕНА МЕТОДОЛОГИЈА

Спровођење овог пројекта може обухватити следеће активности:

- давање укупне оцeне и вршење категоризације садашње ситуације у вези са курсевима за директоре/стажирање у земљи; анализирање постојећих законских, организационих, економских и финансијских оквира; обављање разговора са кључним заинтересованим странама, укључујући у то разговоре са [Назив институције], Удружењем послодаваца, Привредном комором, Министарством рада и социјалне заштите, Министарством привреде, Националном службом за запошљавање, Министарством образовања, организацијама приватног сектора, страним директним инвеститорима (Савет страних инвеститора); идентификовање научених лекција из искуства програма *Tacis* које ће омогућити да овај пројекат буде прилагођен условима у Србији

- развијање и тестирање алтернатива системима у условима који постоје у Србији, и у складу са структурама за спровођење; спровођење свеобухватне анализе трошкова, финансирања и модалитета спровођења пројекта
- представљање нацрта налаза органу који је овлашћен за закључивање уговора и договарање о модификацијама/изменама
- израђивање коначног извештаја (на енглеском језику) који обухвата целокупни модел програма МТП прилагођен условима у Србији, Пројектни задатак који ће подржавати увођење МТП, израђен према стандардима ЕУ, као и завршен предлог пројекта/споразум о финансирању који омогућава да ова иницијатива буде финансирана средствима на основу програма ИПА 2007.

2.4. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ

На основу резултата анализе кључних привредних сектора који могу имати највише користи од ове иницијативе и на основу процене постојећих потреба за спровођењем обуке у области управљања у српским предузећима, искустава стечених из посматрања најбољих пракси ЕУ у области тренинга на тему управљања, као и финансијски процењене вредности програма МТП у Србији који треба да буде финансиран у оквиру ИПА 2007 (Пројектни задатак за пружање услуга, предлог пројекта и Споразум о финансирању), коначни извештај треба да садржи:

- потпуно израђени МТП програм који може да буде реализован уз помоћ финансијских средстава ИПА и који одговара идентификованим потребама предузећа у Србији за спровођењем обуке у области управљања у кључним секторима привреде
- систем за надзор и потврду квалитета који ће оценити стопу успеха МТП у Србији
- Пројектни задатак који треба да спроведе Техничка помоћ (стандарди ЕУ) као подршку предложеној обуци о управљању, затим завршени предлог пројекта за подношење на финансирање у оквиру ИПА 2007, као и споразум о финансирању којим ће програм бити финансиран.

3. ПРОФИЛ СТРУЧЊАКА

3.1. Број тражених стручњака по категорији и број радних дана по стручњаку

Да би услуге биле реализоване, биће потребно ангажовати два стручњака.

Број тражених стручњака по категорији и број радних дана по стручњаку:

- Стручњак 1, категорија II/Вођа тима – 60 радних дана (Вођа тима)
- Стручњак 2, категорија II/Виши стручњак – 50 радних дана (Стручњак за управљање људским ресурсима).

3.2. Тражени профил (образовање, искуство, референце и категорија, уколико је могуће навести)

Стручњак 1, категорија II

Квалификације и вештине

Стручњак 1, категорије II мора имати образовање степена Мастер дипломе⁴ (универзитетска диплома додељена по завршетку четворогодишњих студија на универзитету или еквивалентној институцији) и 10 година професионалног искуства, односно диплому факултета и 16 година професионалног искуства, или 18 година професионалног искуства рада у одређеном сектору.

Опште професионално искуство

Овај стручњак мора имати најмање 10 година искуства у области која је релевантна за извршење радног задатка.

Специфично професионално искуство

Стручњак мора имати специфично професионално искуство, што подразумева:

- релевантно искуство у вези са обуком у области управљања предузећима, односно стажирања; пожељно је да има искуство у спровођењу Програма обуке директора (МТП) или неког сличног програма
- добро разумевање односа који постоји између људског капитала и пословне конкурентности
- доказано искуство у састављању извештаја/процена/евалуација
- познавање поступака ЕУ и захтева финансирања.

Предност ће бити поседовање следећег специфичног искуства:

- искуство у раду са МТП на основу TACIS програма
- искуство у припремању Пројектних задатака у овом сектору, припремању документације на основу услова за финансирање ЕУ, искуство рада у складу са административним смерницама Европске комисије (PRAG), као и искуство рада у земљама у транзицији.

Језичке вештине

Стручњак овог типа треба добро да говори и да пише на енглеском језику.

Стручњак 2, категорија II

Квалификације и вештине

Стручњак 2, категорије II мора имати образовање степена Мастер дипломе⁵ (универзитетска диплома додељена по завршетку четворогодишњих студија на универзитету или еквивалентној институцији) и 10 година професионалног искуства, односно диплому факултета и 11 година професионалног искуства, односно 13 година професионалног искуства у одређеном сектору.

Опште професионално искуство

Овај стручњак мора имати најмање 10 година искуства у области која је релевантна за извршење радног задатка.

⁴ EPSO website/Annex 1, (http://europa.eu.int/epso/on-line-applications/pdf/guide-1242-171104_en.doc)

⁵ EPSO website/Annex 1, (http://europa.eu.int/epso/on-line-applications/pdf/guide-1242-171104_en.doc)

Специфично професионално искуство

Стручњак мора имати специфично професионално искуство, што подразумева:

- одлично познавање тржишта радне снаге и сектора предузећа у Србији
- добро разумевање потреба тржишта радне снаге и пословног сектора у Србији у вези са потребама спровођења обуке у области управљања
- способност прикупљања, припремања и анализирања неопходних статистичких и квалитативних података.

Језичке вештине

Стручњак овог типа треба добро да пише и говори српски и енглески језик.

Државни службеници и други представници државне управе земље корисника, без обзира на свој положај у управи, не могу бити ангажовани као стручњаци уговорима које финансира ЕК у земљи корисника.

4. ЛОКАЦИЈА И ТРАЈАЊЕ (не дуже од 1 стране)

Почетак реализације задатка

Индикативни датум почетка реализације задатка јесте 15. март 2007. године.

Предвиђени период у коме задатак треба да буде завршен или трајање

Датум када се очекује да ће радни задатак бити завршен је 1. јун 2007. године.

Планирање

Истраживање на терену ће трајати приближно 4-5 недеља. Припремање Пројектног задатка и програмских документа ИПА трајаће 2-3 недеље.

Локација(е) реализације радног задатка

Рад на терену биће углавном обављен у Београду, али су могућа евентуална путовања и рад на терену изван Београда.

Неће бити обезбеђени никакав канцеларијски простор, опрема или приступ комуникационој опреми. Све наведено би требало да обезбеди Оквирни извођач.

5. ИЗВЕШТАВАЊЕ

Садржај

Коначни извештај укључиће и одговарајући Пројектни задатак и документацију предлога пројекта за ИПА финансирање.

Извештај би требало да буде поднет (у штампаној и у електронској форми) почетком јуна 2007. године телу овлашћеном за закључивање уговора.

Од стручњака се очекује да присуствују иницијалном брифингу и дебрифингу са руководиоцем програма агенције како би заједно испланирали и финализирали задатак.

Језик

Радни језик пројекта биће енглески језик. Чланови тима би, такође, требало да знају српски језик како би, по потреби, обављали разговоре и анализирали податке итд.

Рок за подношење резултата/коментара

Од стручњака се очекује да предложени план активности/извештај о почетној фази задатка поднесу недељу дана након иницијалног брифинга.

Рок за подношење свих извештаја биће уговорен током почетне фазе. Сви извештаји/документација требало би да буду поднети у форми нацрта, а уколико у наредних пет дана стручњак не добије коментар на нацрт, достављени извештаји/документација сматрају се коначном верзијом.

Број примерака извештаја

Сви захтевани извештаји и документација биће поднети у штампаној и електронској форми руководиоцу програма у Београду. Коначни извештај треба да буде поднет у 5 штампаних примерака и у пет примерака у електронској форми.

Сва документација би требало да буде адресирана на

[Назив и контакт руководиоца пројекта]

Консултант ће бити дужан да координира свим релеватним елементима, као и да формулише и представи темељан и аргументован предлог пројекта.

6. АДМИНИСТРАТИВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

Остале овлашћене ставке које треба предвидети под термином „Надокнадиви трошкови“

Како би ове активности биле извршене уведена је одредба о надокнадивим трошковима. Овај буџет ће покривати трошкове путовања у иностранство и трошкове путовања у земљи (на пример, трошак за најам аутомобила), трошкове превода, трошкове извођења радионице, као и друге трошкове неопходне за спровођење уговора. Све то ће бити урађено у складу са стандардном формом за понуду услуга. Консултант ће у својој понуди рашчланити трошкове, у складу са стандардном формом.

Порези и ПДВ

На основу специфичних Прописа савета у складу са којим се спроводи програм помоћи ЕУ, ПДВ и други локални порези и таксе неће бити покривени средствима намењених пројекту.

Модалитети привременог(их) плаћања уколико овакви модалитети постоје (само за споредну одредбу)

Ова одредба није примењива.

Остало

Ова одредба није примењива.

4. Пројектни задатак за оцену утицаја интервенције [Назив институције] у сектору здравства у Србији (2000-2003. године)

1. КОНТЕКСТ

Упркос постојања свих отежавајућих фактора током деведестих година прошлог века (економска криза, рат, санкције, бомбардовање) у ФРЈ (не укључујући Косово), ипак су се током тог периода, према подацима добијеним из анкета домаћинстава које је спровео УНИЦЕФ 2000. године, сви показатељи у области здравства побољшали. На пример, проценат стопе смртности деце млађе од пет година смањено се за 29,5 процената док је проценат стопе смртности одојчади смањен за 31,5 проценат и износи 11,23 смртна случаја на 1.000 живорођене деце у 2000. години. Данас се процењује да дужина животног века мушкараца износи 69,8, а жена 74,5 година.

Према недавном Прегледу јавне потрошње и институција (ПЕИР, 23689-YU), јавна потрошња средстава која одлазе на здравствену заштиту у Србији износила је 2001. године близу 7% БДП. Очигледно је да је током последњих пет година јавна потрошња у овој области полако опадала. Када се овој потрошњи дода проценат утрошених приватних средстава, можемо видети да се укупни здравствени трошкови крећу између 9-11% БДП. Овај проценат налази се међу највишим процентима трошкова у региону и близу је нивоа који су забележени у земљама са високим приходима.

Иако је спровођење реформе здравственог сектора, укључујући у то и спровођење реформе фармацеутског сектора, идентификовано као кључни приоритет, непрекидна несташица средстава и наслеђени начини управљања кризама, онемогућавају систематски приступ реформама и дугорочно планирање.

Упркос ограниченим средствима, здравствене услуге у Србији и даље обезбеђују опсежне, иако лоше изведене, примарне, секундарне и терцијарне услуге у сва 24 административна региона.

Структура здравственог система је сложена и утиче на помоћне услуге као што је, на пример, обезбеђивање лекова. Два државна органа утичу на фармацеутски сектор у Србији. Савезни секретаријат за здравство је одговоран у области законодавства и он испуњава улогу регулаторног тела, што између осталог подразумева издавање увозних дозвола, регистрацију производа, одређивање цена (преко Савезног министарства трговине) и инспекцију. Републичко министарство здравља одговорно је за пружање здравствених услуга.

Нови законски оквир успоставља се уз помоћ ЕУ. Он обухвата доношење новог Закона о лековима, који је финализиран 2002. године а усвојен почетком 2003. године. На основу овог Закона, Национална агенција за лекове почела је са радом 2003. године.

Годишњи износ трошкова који се креће од 6 до 7 милијарди динара (~100 милиона евра), или 25% трошкова Фонда здравственог осигурања, троши се на лекове. Међутим, ни тај износ није довољан, а лоше управљање у прошлости учинило је ситуацију још гором. Опремљеност лековима у државним апотекама побољшана је прошле године, док је снабдевање болница још увек критично, што је доказ лошег планирања и управљања. Све то додатно погоршава недостатак дипломираних фармацеута и фармацеутског помоћног особља.

Реализација извесног броја других иницијатива (како локално иницираних тако и иницијатива које се изводе уз међународну подршку), покренутих како би било побољшано управљање дистрибуцијом лекова, отпочета је током протекле године. И на примарном и на секундарном нивоу постоје пилот иницијативе за контролу издавања и испоруке лекова. Неке од ових иницијатива, али не све, подразумевају коришћење информационих технологија. Првобитни резултати показују да се на овај начин може знатно уштедети.

Фонд здравственог осигурања побољшава управљање дистрибуцијом лекова путем новог система управљања информацијама, као и путем увођења строжег извештавања о издавању и испорукама лекова. На овај начин биле би идентификоване области у којима се непотребно троши и била би смањена злоупотреба система.

[Назив институције] у великој мери помаже сектору здравства, пре свега пружајући помоћ у хитним случајевима и постепено мењајући подршку приликом изградње капацитета за спровођење текуће реформе система јавног здравства.

2. ОПИС РАДНОГ ЗАДАТКА

2.1. Општи и специфични циљеви

Општи циљеви

Садашња евалуација биће усмерена на то да обезбеди оцењивање утицаја активности које је, у периоду 2000-2003. године, [Назив институције] финансирала (у укупном износу од 61,1 милиона евра) у области фармације и развој процеса реформе јавног здравства, кроз све сродне пројекте изградње капацитета и сличне инвестиције. Листа релевантних пројеката у периоду 2000–2003. године приложена је уз Пројектни задатак.

Специфични циљеви

У овом делу треба оценити:

- о утицај (ретроактивно) свих интервенција на развијање фармацеутског сектора
- о активности спроведене у фармацеутском сектору, и то према додатним критеријумима оцењивања – релевантност, ефикасност, делотворност, одрживост
- о нацрт развојног програма у области фармације, укључујући модалитете идентификације и спровођења, као и аранжмане
- о процес увођења промена, инициран финансирањем које је вршила [Назив институције] у систему јавног здравства у Србији
- о потенцијалне ефекте и утицаје нових текућих реформских пројеката у сектору јавног здравства.

2.2 Неопходне услуге

Овај одељак предвиђа:

- о да буде припремљена методологија оцењивања за процену утицаја активности [Назив институције] у фармацеутском сектору и у систему јавног здравства
- о да буду организована два округла стола дискусије поводом оба аспекта процене утицаја (фармацеутски сектор и систем јавног здравства)

- o да буду анализирана сва релевантна документа из програма, документа која објашњавају контекст, пројектни задаци, пројектни извештаји, као и друга документа која идентификују кључна питања која се односе на израду нацрта, развој и спровођење пројеката
- o да буду организовани разговори са кључним особљем у канцеларијама [*Назив институције*], кључним актерима укљученим у планирање и спровођење пројеката, кључним корисницима, као и са било којим другим релевантним извором информација
- o да буде процењено стање апотека у Србији, што подразумева одлазак на терен и посету кључним местима која су у вези са овим пројектом
- o да буде урађена квалитативна и квантитативна анализа свих података добијених организованом анкетом и разговорима са релевантним заинтересованим странама
- o да буду представљени налази, закључци и препоруке на завршном радном састанку, у јануару 2005. године
- o да буде израђен обједињени Извештај о оцени утицаја, који ће садржати налазе, закључке и препоруке.

2.3. Очекивани резултати

Резултати радног задатка стручњака подразумеваће:

Израду извештаја о почетку извршавања задатка, којим се објашњавају одабрани приступ и методологија, као и предложени план рада.

Израду процене утицаја и анализа интервенције [*Наизв институције*] у сектору здравства, при чему ће бити истакнуте главне, горе описане, теме и идентификоване друге теме и питања, који утичу на пројекат и извршавање програма.

Организовање два округла стола и општег радног састанка на крају извршења радног задатка.

Израду кратког прегледа сваке компоненте програма, при чему ће бити истакнуте главне предузете активности.

Прикупљање и анализу завршених и текућих ревизија и евалуација у сектору здравства у Србији.

Припрему нацрта извештаја о евалуацији, који треба да буде представљен Одељењу за оцењивање како би ово одељење дало свој коментар.

Израду коначног извештаја, који ће обухватити коментаре Одељења за оцењивање, као и коментаре и сугестије руководиоца програма и главних заинтересованих страна.

3. ПРОФИЛ СТРУЧЊАКА

Стручњак мора да буде административно независан (на пример, да има своју канцеларију/ рачунарску опрему, смештај, превоз итд.)

Стручњак 1 (фармацеутски сектор)

Кључни стручњак треба да:

поседује универзитетску диплому Фармацеутског факултета, Медицинског факултета или другог еквивалентног факултета

има најмање 10 година свеобухватног искуства у оцењивању/спровођењу програма и активности у области медицинске помоћи, које су финансирани ЕУ или слични донатори; искуство може да буде директно повезано са фармацеутским програмима, односно може бити повезано са релевантним програмима у области здравства

познаје технике оцењивања утицаја програма

има искуство рада у билатералном или мултилатералном организационом окружењу

течно говори енглески језик, као и да квалитетно пише извештаје

остане на терену без прекида током трајања радног задатка

има искуство у раду са локалним особљем на мултинационалним пројектима

има искуство са коришћењем техника оцењивања, односно са израдом свеобухватних програма за програме развоја здравства са специјалним фокусом на кризне ситуације.

Стручњак 2 (систем јавног здравства)

Овај стручњак треба да:

- о буде професионалац у области јавног здравства, да има вишегодишње међународно искуство на вишим инстанцама у области јавног здравства и развоја, као и у области институционалног реструктурирања
- о поседује доказане вештине истраживања у области јавног здравства
- о поседује вишегодишње искуство рада са системима јавног здравства земаља у транзицији
- о поседује искуство са спровођењем евалуације система здравства
- о има развијене вештине управљања и преговарања, са пожељним искуством на нивоу владе
- о поседује добре комуникационе вештине и вештине умрежавања
- о говори течно енглески језик, а предност је да влада и српско-хрватским језиком.

Процењивачи ће радити заједно са локалним асистентима у једном делу радног задатка и поделиће задатке како би осигурали да посао буде обављен ефикасно. Подношење налаза и извештаја, као и обављање разговора представљаће заједнички рад свих чланови тима.

Аналитичар (10 дана)

Аналитичар је члан особља Светске здравствене организације који члановима тима помаже приликом вршења анализа/анкета и сређивања других релевантних статистичких података.

Локално помоћно особље

У периоду од децембра 2004. године до јануара 2005. на пројекту ће бити ангажована и три локална асистента. Локални асистенти пружаће подршку међународним стручњацима приликом оцењивања и организоваће састанке, превоз, прикупљање и превођење докумената, превођење током разговора (по потреби), а учествоваће и у округлим столовима. Пожељно је да локални асистенти поседују универзитетску диплому Фармацеутског факултета,

Медицинског факултета или другог еквивалентног факултета. Такође, предуслов је да течно говоре енглески и српско-хрватски језик.

4. ЛОКАЦИЈА И ТРАЈАЊЕ

Локација: Београд и одабране посете локацијама на терену

Датум почетка реализације задатка

Реализација радног задатка биће започета дан након што су уговор потписале обе уговорне стране и трајаће 21 дан на терену.

Предвиђено је да анализа и израда нацрта извештаја буде обављена током јануара 2005. године и да траје десет (10) дана. Те активности не морају бити обављане у Београду. Међутим, у Београду би требало да буде одржан радни састанак (који ће трајати два дана) за [Назив институције] и заинтересоване стране.

Предвиђено је да датум завршетка радног задатка буде крајем фебруара 2005. године.

Распоред обавеза и број дана предвиђен за обављање радног задатка за сваког од стручњака

Оба међународна стручњака провешће 21 календарски дан на терену, а 10 дана је планирано за спровођење анализе и извештавање.

Аналитичар ће давати подршку тиму током 10 дана, али није неопходно да ова особа буде на терену.

Три локална асистента провешће 30 календарских дана на терену.

5. ИЗВЕШТАВАЊЕ

Током обављања радног задатка, стручњаци ће о свом напретку редовно извештавати Одељење за оцењивање. Очекује се да ће бити поднесени следећи извештаји:

Три дана након почетка реализације радног задатка требало би да буде припремљен кратак извештај о почетку реализације задатка, у коме би Консултант требало детаљно да изнесе образложење и предлог распореда извођења активности.

До 15. јануара 2005. године требало би да Одељењу за оцењивање буде послат Извештај о завршетку спровођења мисије на терену.

Крајем јануара 2005. године, стручњаци би требало да представе Нацрт извештаја о коме ће бити дискутовано на интерном састанку Агенције.

Крајем фебруара 2005. године стручњаци би требало да на основу коментара Нацрта извештаја које је дало Одељење за оцењивање израде коначни извештај.

Извештаји треба да буду написани и презентовани на енглеском језику. Предвиђено је да током састанака/округлих столова буде присутан и преводилац, те да коначни извештај буде преведен на српско-хрватски језик.

Коначни извештај треба да буде поднесен пре краја фебруара 2005. године.

У прилогу: Листа пројеката који су у процесу ревизије (нису приложени уз овај пример)

5. *Пројектни задатак за пружање стручне саветодавне помоћи Одбору за смањење сиромаштва Народне скупштине Републике Србије*

Увод

Након успешно завршеног процеса припреме Стратегије за смањење сиромаштва у Србији (у даљем тексту: ССС), усвојене на седници Владе у октобру 2003. године, Кабинет потпредседника Владе задужен је да преузме улогу надзирања и координисања примене ССС. Тим потпредседника Владе за имплементацију ССС формиран је као подршка овом процесу (у даљем тексту: Тим за имплементацију ССС).

У складу са препорукама ССС, примена ССС заснива се на следећа три основна стратешка правца, чији је крајњи циљ да до 2010. године буде преполовљен број сиромашног становништва у Србији:

- i. динамичан привредни раст и развој, са нагласком на отварање нових радних места и повећање зарада и других личних примања у оквиру конкурентнијег приватног сектора
- ii. спречавање настанка новог сиромаштва као последице реструктурирања привреде
- iii. одржање и побољшање мера социјалне сигурности за најугроженије групе, нарочито у најмање развијеним подручјима, путем ефикасне примене постојећих, као и путем дефинисања нових програма, мера и активности.

Најважнији развојни приоритети у великој мери почивају на два процеса – процесу приближавања Европској унији и процесу примене Стратегије за смањење сиромаштва, који су међусобно комплементарни и компатибилни. Важан циљ Владе је, стога, да се развој Србије заснива на једном реформском процесу који усклађује и обједињује оба ова процеса. Поред овога, ССС је у потпуности усклађена са Миленијумским циљевима развоја, које су усвојиле Уједињене нације.

Кључни принципи примене Стратегије за смањење сиромаштва у Србији

Спровођење ССС заснива се на неколико кључних принципа: интегрисању ССС у реформске процесе и рад релевантних заинтересованих страна, као и на партиципативном приступу примене ССС, ослањајући се на искуства из периода припреме самог документа. Један од принципа је и повезивање са процесом европских интеграција, као и стављање нагласка на примену ССС на локалном нивоу.

1. *Повезивање ССС и процеса европских интеграција.* Имајући у виду вишедимензионалан и вишесекторски карактер оба процеса који представљају главне стожере свеукупних реформи у Србији, активности примене ССС имају за циљ постизање комплементарности циљева Европског партнерства и Стратегије за смањење сиромаштва, као и усклађивање ССС са агендом социјалне инклузије, узимајући у обзир и сродност са Миленијумским циљевима развоја.
2. *Интегрисање смањења сиромаштва као циља у редовне активности.* Интегрисање смањења сиромаштва као циља у редовне активности релевантних државних институција, у складу са њиховим мандатима и

одговорностима. Ово подразумева да различити нивои власти деле обавезу примене ССС, укључујући у то и ресорна министарства, друге централне државне институције и тела локалне самоуправе, Народну скупштину Републике Србије, Одборе Народне скупштине итд.

3. *Унапређивање националне подршке.* Ослањајући се на успех консултативног процеса из периода припреме ССС, а ради *унапређивања дугорочне подршке* процесу примене ССС, цивилно друштво има значајну улогу у примени ССС, као и у праћењу и евалуацији овог процеса.
4. *Имплементација ССС на локалном нивоу.* Активности у оквиру процеса примене ССС биће у великој мери усмерене на ниво локалних заједница. Треба повезати процесе децентрализације и реформе државне управе са имплементацијом ССС на нивоу локалних заједница, како би овај процес заживео и у институцијама на локалном нивоу. У рад локалних самоуправа биће укључен и рад представника невладиног сектора. Пожељно је да они координирају своје активности, имајући у виду позитивна искуства стечена приликом спровођења пројеката под окриљем Фонда за социјалне иновације.

Контекст

Процес примене ССС започет је средином 2004. године, а почетком 2005. године Влада је овластила потпредседника да, уз подршку Тима за имплементацију ССС, надзире, координира и извештава о процесу примене ССС. Предвиђено је да један део ових средстава буде употребљен да би била пружена подршка и ојачани капацитети Саветодавног одбора за смањење сиромаштва Народне скупштине (у даљем тексту: Одбор), односно да би он, као један од значајних партнера у процесу примене ССС и као један од најактивнијих саветодавних одбора у примени ССС, имао што ефикаснији учинак у процесу примене ССС.

Током процеса примене ССС, Тим за имплементацију ССС иницирао је блиску сарадњу са Одбором, који је активно укључен у процес примене ССС и основао је добру сарадњу са другим саветодавним одборима у примени ССС. Одбор је усвојио 50 закона који су предвиђени документом Стратегије за смањење сиромаштва до августа 2005. године. У наредном периоду неопходно је убрзати процес усвајања других закона који су релевантни за ССС и утицати на то да у убрзане буде узето питање сиромаштва.

Тим за имплементацију ССС жели да ангажује националног експерта за пружање техничке помоћи Одбору за смањење сиромаштва Народне скупштине. Експерт треба добро да познаје законодавство у Србији и ЕУ, да има доказане аналитичке способности и претходно радно искуство у раду са државном управом, да познаје рад на рачунару, да одлично зна енглески језик, да има организационе вештине, да познаје Стратегије за смањење сиромаштва и процеса европских интеграција, да буде комуникативан и отворен за сарадњу.

Циљеви пројектног задатка

Циљ овог радног задатка је пружање директне саветодавне подршке Одбору за смањење сиромаштва Народне скупштине приликом спровођења активности у оквиру примене ССС: анализа нацрта закона и друге регулативе у домену ССС, подршка праћењу процеса усвајања буџета и расподеле средстава у домену ССС, пружање савета, праћење и евалуација процеса примене ССС, већа ангажованост у процесу институционализације и учествовања представника грађана у процесу одлучивања у домену ССС, пружање и обезбеђивање неопходне правне и стручне експертизе, заступање појединачних закона који утичу на смањење сиромаштва. Одбор би требало и да побољша и прошири

сарадњу са другим одборима Народне скупштине који се баве питањима важним за ССС.

Очекивани резултати

Ангажман консултанта развијаће се у складу са постојањем потребе већег учествовања Одбора у процесу примене ССС. Он ће бити ангажован углавном у прегледу нацрта закона у домену ССС и заступању појединачних закона који имају утицаја на смањење сиромаштва. Консултант ће омогућити и делотворнији ангажман чланова Народне скупштине у процесу ССС јачањем партнерских односа између одбора Народне скупштине и других учесника у процесу примене ССС. Очекивани резултати овог задатка подразумевају следеће:

а. Пружање подршке Одбору у сакупљању информација о актима који се налазе у скупштинских процедура. Ова активност подразумева јачање капацитета за анализу нацрта закона који улазе у скупштинску процедуру и анализу закона који се већ налазе у процедури како би у потпуности биле сагледане импликације на смањење сиромаштва. У исто време, треба да пружају смернице за усклађивања нацрта закона и сличну експертизу.

б. Већу укљученост одбора Народне скупштине у преглед нацрта закона у домену ССС и заступање појединачних закона који имају утицаја на смањење сиромаштва.

в. Пружање подршке Одбору за смањење сиромаштва приликом успостављања Саветодавног одбора (уз учествовање других активних саветодавних одбора у процесу примене ССС – Саветодавни одбор цивилног друштва, Саветодавни одбор локалне самоуправе, Саветодавни одбор синдиката и Економско-пословни саветодавни одбор) и остваривања форума за пружање сугестија и коментара, као и за бољу координацију у вези са процесом примене ССС.

г. Обезбеђивање бољег протока информација између Одбора и Заједничког пројекта, Министарства финансија и Генералног секретаријата ради побољшања интегрисаног планирања, примене, буџетирања и извештавања.

д. Посредовање у пружању експертизе члановима Одбора и кључним одборима Народне скупштине који се баве питањима у домену ССС, укључујући у то и пружање подршке редовној комуникацији и размени информација (Одбор за образовање, Одбор за рад, ратне инвалиде и социјална питања и Одбор за локалну самоуправу).

Обим активности

Општи задаци:

Консултант поседује специфичне вештине и експертизу. Он/она је задужен/а за пружање експертизе и друге дефинисане задатке, као и за одржавање редовних консултација и контакта са Тимом за имплементацију ССС, као и са другим релевантним учесницима у процесу примене ССС.

Консултант треба да, у сарадњи са Тимом за имплементацију ССС и Одбором, дефинише приступ решавању дефинисаних задатака. Консултант треба да свеобухватно разуме процес примене ССС. Ово подразумева да разуме контекст дат у пропратном материјалу који обезбеђује Тим за имплементацију ССС и Одбор за смањење сиромаштва.

Специфични задаци:

а. Експерт има свеобухватно разумевање и редовно прати процес примене ССС.

б. Консултант редовно одржава консултације са: Тимом за имплементацију CCC, саветодавним одборима у процесу примене CCC, одборима Народне скупштине од важности за CCC и Одбором Народне скупштине за европске интеграције.

в. Даје подршку Одбору за смањење сиромаштва у организовању редовних састанака (свака 2 месеца) са представницима других учесника у процесу примене CCC (саветодавни одбори, НВО, СКГО, пословни сектор и синдикати).

г. Консултант ради на додатној изградњи капацитета за анализу закона са становишта CCC.

д. Консултант шири сарадњу са другим одборима Народне скупштине и редовно прати законе у скупштинској процедури.

ђ. Консултант дефинише и побољшава учествовање Народне скупштине Републике Србије у процесу примене CCC на следеће начине:

даје преглед нацрта закона и друге регулативе и општих документа са становишта примене CCC

прати процесе усвајања буџета и расподеле средстава у домену CCC

даје коментаре и процене у складу са процесом примене CCC и активностима поводом институционализације и учествовања представника грађана у процесу одлучивања у домену CCC

даје смернице и предлоге у складу са критеријумима процеса примене CCC

ради са другим учесницима који пружају подршку одборима Народне скупштине.

Трајање пријектног задатка

Пројектни задатак траје у периоду од 1. јула до 31. септембра 2007. године. Задатак подразумева ангажовање једног националног консултаната. Консултант треба да ради у Народној скупштини Републике Србије.

Извештавање

Кључна особа за контакт [информација о контакту]

Консултант треба да на две стране поднесе извештај Тиму за имплементацију CCC о консултантском процесу, најкасније до 31. септембра 2006. године, и то на српском и на енглеском језику.

Процес одабира и закључивање уговора

Процес одабира биће предузет на основу следећих процеудра Светске банке за запошљавање независних консултаната.

1) Кандидати који су заинтересовани за радни задатак (или кандидати који су ушли у ужи избор, уколико таква листа буде припремљена) добиће Пројектни задатак и биће замољени да припреме наративни предлог који описује приступ спровођењу задатка (1-3 стране), на српском и на енглеском језику. Тај документ кандидат треба да представи током разговора који је саставни део поступка одабира.

2) Коначни одабир ће бити извршен након разговора на основу следећих критеријума:

- о професионалне квалификације и искуство консултаната/радна биографија

- o Квалитет наративног предлога који описује приступ спровођењу задатка.

6. Пројектни задатак за ревизију аранжмана подршке спровођењу Стратегије за смањење сиромаштва у Србији

Увод

[Назив институције] тражи једног или два консултаната за спровођење опсежне институционалне ревизије која ће дати препоруке у вези са начинима на које [Назив институције] и други донатори могу да пруже подршку спровођењу Стратегије за смањење сиромаштва (ССС) у Србији.

Контекст

Процес израде СССР започет је у априлу 2002. године, а коначни документ је усвојила Влада октобра 2003. године. Новоизабрана Влада, формирана марта 2004. године, изразила је своју посвећеност спровођењу СССР, указујући на квалитет консултативног процеса током израде документа, као и на квалитет самог документа. Извршни директори Одбора Светске банке усвојили су документ СССР 16. марта 2004. године, сагласивши се са тим да овај стратешки документ даје квалитетан план за спровођење стратегије.

Примена СССР заснива се на следећа три основна стратешка правца, чији је крајњи циљ да број сиромашног становништва у Србији до 2010. године буде преполовљен:

- i. динамичан привредни раст и развој, са нагласком на отварање нових радних места и повећање зарада и других личних примања у оквиру конкурентнијег приватног сектора
- ii. спречавање настанка новог сиромаштва као последице реструктурирања привреде, пружањем подршке ризичним категоријама да искористе нове могућности
- iii. одржање и побољшање мера социјалне сигурности за најугроженије групе, нарочито у најмање развијеним подручјима, путем ефикасне примене постојећих, као и путем дефинисања нових програма, мера и активности.

Најважнији развојни приоритети у великој мери почивају на два процеса – процесу приближавања Европској унији и процесу примене Стратегије за смањење сиромаштва, који су међусобно комплементарни и компатибилни.

Најновија Стратегија помоћи земљи Светске банке (CAS – Country Assistance Strategy) за период 2005-2007. године заснована је на СССР, а спровођење СССР се сматра предусловом даље подршке Светске банке Србији. Анализа Светске банке у оквиру Стратегије помоћи земљи идентификује да је, упркос економском расту који је последица рада неформалног сектора, и даље присутно дубоко укорењено сиромаштво у руралним областима. Приступ друштвеној заштити, посебно сиромашне категорије становништва, незнатно је побољшан.

Најновији Вишегодишњи индикативни програм Европске комисије за 2005-2006. годину ослања се на приоритете дефинисане у СССР и истиче комплементаран карактер циљева Србије и Црне Горе, као што је то дефинисано у Европском партнерству, као и приоритета дефинисаних у СССР. Такође, СССР је у сагласности са Миленијумским циљевима развоја, чија је реализација једна од обавеза које Србија и Црна Гора имају као земље чланице УН.

Почетком ове године, при Кабинету потпредседника Владе оформљен је Тим за имплементацију Стратегије за смањење сиромаштва (у даљем тексту: Тим за имплементацију CCC), са овлашћењем да координира, надзире и посредује у процесу примене CCC. Чланови Тима су...

Тим за имплементацију CCC има улогу да буде иницијатор промена и очекује се да испуни своју улогу у периоду од 18 до 24 месеца. Поред координације, надзора, посредовања и извештавања о активностима Владе Србије и резултатима у области примене CCC, кључна активност Тима је да започиње иницијативе, пројекте и процесе који оснажују одрживе капацитете и системе у оквиру Владе, ресорних министарстава, локалне самоуправе и у оквиру других заинтересованих страна.

Након успешног консултативног процеса који је укључио представнике цивилног друштва током фазе припреме CCC, Тим за имплементацију CCC треба да настави консултације са Саветодавним одборима (СО). Саветодавни одбори су тела која представљају интересе различитих друштвених група, које су активно учествовале у изради нацрта и давању коментара на документ CCC. Оне обухватају: СО Народне скупштине, СО локалне самоуправе, СО међународних развојних партнера, СО пословне заједнице, СО цивилног друштва, СО синдиката. Стратегија за смањење сиромаштва предвиђа да СО имају кључну улогу у спровођењу CCC, као и у праћењу и евалуацији процеса примене овог документа.

Подршка донатора

Одељење за међународни развој УК (ДФИД – Department for International Development of UK) пружио је подршку развоју CCC у Србији. Сврха ове подршке је била да омогући Влади Србије да развије и координира свеобухватан консултативни процес, да започне са кампањом подизања свести јавности током и након процеса израде документа, као и да пружи подршку иницијативама „из базе“ које треба да оснаже подршку процесу на локалном нивоу.

Норвешка влада и Светска банка, преко Фонда намењеног CCC, исто тако разматрају модалитете даље подршке процесу примене CCC и блиско ће сарађивати поводом тога.

(...)

Циљ консултантских услуга

Ова консултантска услуга обезбедиће препоруке [Назив институције] намењене Влади Републике Србије и другим кључним заинтересованим странама, укључујући [Називи институција] у вези са начинима на које оне могу да обезбеде даљу подршку спровођењу, надгледању и ревизији Стратегије за смањење сиромаштва.

Задаци

Конкретни задаци консултаната су:

- Треба да постигне свеобухватно разумевање процеса израде CCC, тока примене CCC од усвајања документа, и текућих и предложених институционалних структура за спровођење (узорковањем низа државних, невладиних и донаторских становишта). То ће обухватати и ревизију следећих докумената: Стратегија за смањење сиромаштва у Србији, Пројектни меморандум претходне подршке намењене [Назив институције], нацрт предлога пројекта достављеног за финансирање из Фонда Светске

банке намењеног ССС, СИГМА извештај из 2004. године на тему рада Владе Републике Србије, Стратегија помоћи земљи 2004-2007. године Светске банке, Европско партнерство за Србију, закључци Форума о сиромаштву одржаног у Солуну, Вишегодишњи индикативни програм 2005-2006. г. Европске комисије, текући Меморандум о буџету Владе Републике Србије, Документ о усклађености који је припремило Министарство за економске односе са иностранством, Стратегија запошљавања Републике Србије, предлог пројекта који су заједничким снагама припремили Тим за имплементацију ССС, Канцеларија за придруживање ЕУ, Министарство финансија, Министарство за економске односе са иностранством и Генерални секретаријат и Стратешки оквир Тима за имплементацију Стратегије за смањење сиромаштва.

- Треба да анализира свеукупно институционално окружење како би била дефинисана политика, финансирање и спровођење у Србији, при чему посебну пажњу треба да обрати на аранжмане за управљање процесом европских интеграција како би биле оцењене могућности за интегрисање ССС у главне токове, ако је могуће, у складу са процесом европских интеграција.
- Треба да оцени постојеће/планиране стратешке реформске активности (уз подршку [Назив институције] у вези са унапређењем капацитета за спровођење ССС, укључујући у то и напредак у:
 - о развијању свеобухватне политике механизма праћења и извештавања (методе и инструменти оцењивања; анализа сиромаштва; институционални аранжмани; капацитети; анализа сиромаштва и друштвеног утицаја; начини дисеминације података о сиромаштву)
 - о реформисање процеса буџетирања и повезивање овог процеса са процесом примене ССС министарство финансија и [Назив институције])
 - о идентификовање институционалних опција за јачање механизма на централном нивоу Владе и капацитета за планирање и приоритизацију политике [Назив институције]
 - о развијање механизма и капацитета за планирање, буџетирање и праћење у оквиру ресорних министарстава који су од кључне важности за ССС (здравство, образовање, инфраструктура, запошљавање, социјална заштита [Назив институције])
 - о развијање структура одговорности (на пример сарадња са Народном скупштином; дисеминација податка; јавни дијалог о сиромаштву, и укључивање цивилног друштва у активности праћења).
- Треба да даје препоруке о најбољим могућим институционалним аранжманима за делотворно спровођење ССС.
- Треба да, у складу са могућностима, дâ иницијалне препоруке у вези са улазним параметрима подршке спровођењу ССС. То би могло да обухвата положаје државних службеника, кључну саветодавну подршку (са пуним или полукратним радним временом), друге краткорочне/средњорочне локалне или међународне консултантске услуге које се односе на техничке области (на пример праћење; планирање; везе са буџетским процесом; везе са процесом европских интеграција; изградњу јавне одговорности и на централном нивоу и на нивоу ресорних министарстава), активности обуке и друге оперативне захтеве. То би требало да покрива могућу подршку коју

даје [Назив институције] и требало би да испита могућности за координацију и усклађивање ове подршке.

- Треба да, у складу са могућностима, обухвати горе наведене препоруке у наративној форми не дужије од две стране. ([Назив институције] ће обезбедити модел који треба следити).

Процес извршења задатка

Поред ревизије релевантних докумената (горе наведених), консултанти ће организовати:

- састанке у Лондону са [Назив институције]
- састанке са [Назив институције] тимом Републике Србије у Београду
- састанке у Београду са кључним заинтересованим странама из Владе Републике Србије, који треба да укључе: потпредседника Владе/Тим за имплементацију ССС (Михаил Арандаренко, главни саветник за ССС, Ларс Скари, међународни саветник за ССС), директора Канцеларије за придруживање ЕУ, Генерални секретаријат, Министарство финансија, Министарство за економске односе са иностранством
- састанке у Београду са заинтересованим странама који нису представници Владе (на пример, представници саветодавних одбора ССС)
- састанке у Београду са канцеларијом Светске банке, представником Владе Краљевине Норвешке, Европском агенцијом за обнову и развој
- састанке и консултације са другим релевантним заинтересованим странама.

Тим за имплементацију ССС ће предложити и организовати састанке у сарадњи са консултантима. По потреби, [Назив институције] у Београду ће пружити додатну логистичку подршку.

Члан Тима за имплементацију ССС ће према потреби присуствовати састанцима консултаната у Београду.

Резултати и извештавање

На крају свог рада у Београду, консултанти ће усмено презентовати своје прелиминарне закључке Кабинету потпредседника Владе, укључујући у то и Тим за имплементацију ССС, [Назив институције] у Србији, као и тим [Назив институције] из Лондона. По могућству, они ће своју презентацију представити и другим кључним заинтересованим странама у Београду, укључујући у то и Канцеларију Светске банке.

Консултанти ће доставити извештај са кратким закључцима Директору канцеларије [Назив институције] у Србији и канцеларији потпредседника Владе до 11. марта 2005. године. Извештај ће дати препоруке о свакој ставки која је наведена у одељку „Задаци“ Пројектног задатка и, по могућности, обухватити нацрт концепта.

Временски период, улазни параметри и вештине

Ревизија ће бити обављена током фебруара 2005. године.

Тим ће се састојати од два консултаната. За консултантске услуге биће потребно не дуже од 20 радних дана – 10 за сваког консултаната. То ће укључивати приближно 5 радних дана у Београду.

Консултанти ће поседовати:

- широко знање о спровођењу стратегија за смањење сиромаштва, укључујући у то и знање о системима и структурама финансирања, институционалним аранжманима, системима планирања, системима праћења и извештавања о трендовима сиромаштва
- упоредно искуство институционалног успостављања „јединица за имплементацију ССС“, посебно искуство приступа развоју функција координације за интегрисање стратешких мера за смањење сиромаштва у главне токове
- широко знање о процесима планирања на централном нивоу Владе, а пожељно је добро познавање ситуације у Републици Србији или другим земљама Југоисточне Европе
- широко искуство у процесима институционалних реформи
- познавање процеса примене стратегија за смањивање сиромаштва у земаљама у транзицији
- познавање процеса европских интеграција и конкретне ситуације у земљама југоисточне Европе
- способност посредовања и управљања процесом учествовања који укључује широк спектар заинтересованих страна
- добре међуљудске и преговарачке вештине, као и способност јасног и сажетог представљања идеја и замисли.

**7. Проектни задатак за израду
тематске/међусекторске евалуације подршке
Европске комисије изградњи институционалних
капацитета/Проектни задатак у циљу
обезбеђивања краткорочне техничке помоћи
[Назив институције] за припрему
тематске/међусекторске оцене подршке изградњи
институционалних капацитета**

1. КОНТЕКСТ

[Назив институције] одговорна је за управљање програмима помоћи ЕУ у Србији (...)

Непосредни циљеви програма које финансира ЕК (Европска комисија), а којима управља [Назив институције] су:

- добро управљање, изградња институција, владавина права
- развој тржишне економије уз инвестирање у кључну инфраструктуру и активности везане за животну средину
- друштвени развој и јачање грађанског друштва.

Очекује се да ови непосредни циљеви допринесу остварењу дугорочног циља – припремање земаља Западног Балкана за интеграцију у ЕУ.

1.1. Рад [Назив институције] на оцењивању

Образложење и оперативни оквир овог Одељења садржани су у Смерницама за оцењивање⁶, које је одобрио Управни одбор маја 2001. године, у складу са чланом 4, став 13(а) Прописа савета (ЕК) бр. 2667/2000.

Смернице истичу важност процеса учења и оцењивања као управљачког инструмента који доприноси побољшању учинка [Назив институције]. У том смислу, ово Одељење је радило у правцу постизања максималне користи комбиновањем институционалног учења како из интерних, тако и из екстерних оцена.

Кључни налази, стечена искуства и препоруке укључени су у планирање и побољшано спровођење програма. Одељење за оцењивање прати спровођење стратегија оперативног руководства које су дефинисане као одговор на препоруке дате у оценама.

Оцењивање се обавља на прагматичан, систематски и партиципативан начин и укључује све релевантне заинтересоване стране. Сваки процес оцењивања следи јасне процедуре описане у Смерницама за оцењивање и обухвата припремну/почетну фазу, мисију оцењивања на терену (укључујући у то и представљање идејног концепта поступка оцене), као и време предвиђено за дебрифинг и извештавање. Презентовање коначних резултата оцењивања представља поступни процес („корак-по-корак“), који омогућава великом броју

⁶ У прилогу

кључних заинтересованих страна [Назив институције] да размотре коментаре. Извештаји су структурирани према дефинисаном нацрту.

Планира се да у будућности програми оцењивања [Назив институције] обухватају и тематско/хоризонтално оцењивање, поред оцено програма/пројекта. Одељење је ангажовало спољне консултанте који треба да помогну у процесу оцењивања појединачних програма, односно пројекта. Тематско/хоризонтално оцењивање представља нов поступак од кога се очекује да, у годинама које долазе, игра значајну улогу. Резултати оцењивања релевантних програма, односно пројекта представљаће кључне улазне параметре за комбиновано секторско и тематско оцењивање, које ће бити извршено на основу овог Пројектног задатка.

Тематско оцењивање се бави одабраним аспектима или темама одређеног броја развојних активности. Ове теме често представљају резултат дефинисања јавних политика и некад се називају „међусекторским питањима“. То значи да их треба систематски интегрисати у све секторе развојне помоћи, у све фазе пројектног циклуса и у све облике помоћи.

Изградња институционалних капацитета (ИИК) представља једно такво „међусекторско питање“ које је константно укључено у развојне пројекте. Током година, истраживања „међусекторских питања“ вршена су из пројекта у пројекат укључивањем специфичних питања у ToP пројекта.

Обично се тематско оцењивање спроводи у различитим секторима, земљама и облицима помоћи. Ово оцењивање је веома сложено. Оно се показало као користан инструмент за обезбеђивање искуства и препорука на највишем нивоу агрегације, тј. на нивоу јавних политика.

У оквиру тематског оцењивања предмет може бити анализиран и у контексту развојне политике донатора, али и у контексту међународних конвенција, односно у контексту приоритета и стратегија примаоца помоћи. Јасно је да ће бити методолошких ограничења у случају када је потребно разликовати утицај донаторске иницијативе у односу на утицај националних активности и јавних политика.

Тематско оцењивање обухвата мултидисциплинарна питања, као што су стратегије, развој институција, јачање људских ресурса, питања заштите животне средине, питања родне равноправности или комбинације ових питања.

Одељење за оцењивање сада оглашава потребу за ангажовањем спољних стручњака који ће бити одговорни за извођење комбинованог секторског и тематског оцењивања унапред одабраног броја пројекта који се тренутно спроводе у четири региона и који се изводе под надзором [Назив институције].⁷ Сва четири пројекта као заједнички именоватељ имају јачање институционалних капацитета организација које их спроводе. Унапређивањем вештина и знања особља, ови пројекти треба да допринесу професионалнијем и независном пословању тих институција. За потребе садашње оцено, сва четири пројекта се спроводе у оквиру поља Репорме државне администрације (РДУ).

2. ЦИЉ РАДНОГ ЗАДАТКА

⁷ Видети Анекс I овог ToP , који садржи листу пројекта и кратак опис пројекта који треба да буду оцењени на основу овог радног задатка.

Општи циљ овог радног задатка је да, упоређивањем „међуресорних питања“ (као што су ИИК за различите секторе и предметне области), у будућности буде остварено боље планирање, припремање и спровођење пројеката.

Специфични циљ текућег задатка је да се изврши **тематско/међусекторско оцењивање** унапред одабраног броја пројеката, који се реализују у четири региона под надзором [Назив институције]. Заједничко за сва четири изабрана пројекта је то што се сви изводе у оквиру реформе државне управе и што им је циљ јачање капацитета институција којима пружају подршку.

3. ОБИМ ПОСЛА

Услуге које треба да буду извршене између осталог обухватају и следеће:

- одржавање састанака са Одељењем за оцењивање у Солуну (брифинг и дебрифинг)
- дефинисање елемената јачања капацитета у оквиру одабраних пројеката у складу са дефиницијом која се користи у методологији процене
- детаљно проучавање документације која даје увид у контекст пројекта (документа о јавним политикама земље, стратешка документа, меморандуми о сагласности, предлог пројеката, Пројектни задатак, пројектни предлози и извештаји о напредовању пројекта) и израда упоредних анализа које се односе на компоненту ИИК предметних пројеката
- селекцију кључних заинтересованих страна које играју пресудну улогу у припремању и спровођењу пројекта са којима ће бити обављен разговор
- успостављање координације рада два експертска тима (видети поглавље 4: Очекивани улазни параметри) и често консултовање ради размене информација и упоређивања налаза
- успостављање координације између тима експерата и Одељења за оцењивање предуслов је за успешно обављено оцењивање
- примењивање критеријума оцењивања компоненте ИИК у складу са методологијом коју је развило Одељење за оцењивање
- прикупљање потребних информација на терену помоћу једног или више инструмената наведених у методологији
- квалитативну и квантитативну обраду података и анализе; проценитељ би посебно требало да узме у обзир показатеље постигнућа дефинисане у оригиналном пројектном предлогу и да их повеже са стварно постигнутим резултатима
- израђивање хоризонталних упоредних анализа четири текућа пројекта у односу на компоненту ИИК; извлачење искуства (и позитивних и негативних), доношење закључака, и препорука за унапређење (потребно је дати и опште, међусекторске препоруке, као и специфичне препоруке усмерене на пројекат)
- извештавање о налазима у датом формату и у складу са претходним и будућим оценама [Назив институције]
- припремање и организовање радионице пре окончања оцењивања ради размене мишљења тимова за оцењивање, Одељења за оцењивање и руководиоца одговорног за праћење оцењиваних пројеката о главним

результатима оцењивања; крајњи циљ радионице би, у идеалном случају, требало да буде дефинисање приступа који би примењивали сви Оперативни центри (ОЦ) у планирању, припремању и спровођењу програма и пројеката са компонентом ИИК.

4. ОЧЕКИВАНИ УЛАЗНИ ПАРАМЕТРИ

Одељење за оцењивање тражи мешовити тим састављен од четири међународна стручњака и четири локална асистента. Четири међународна стручњака ће бити груписана у два тима од по два стручњака. Сваки тим ће бити одговоран за оцењивање два пројекта. Тим 1 ће оцењивати пројекте у Србији и Црној Гори, док ће тим 2 бити концентрисан на одабране пројекте на Косову и БЈР Македонији. Док припремају и изводе радове на терену, сваком тиму ће помагати по један локални асистент који поседује детаљно знање о датој области, који има мрежу контаката и који може да организује састанке са заинтересованим странама у пројекту на лицу места. Локални асистенти ће радити и као преводиоци током рада на терену у датом региону. Локални асистенти треба да буду пажљиво одабрани и да буду упознати са осетљивом политичком ситуацијом датог региона.

Иако ће стручњаци за оцењивање радити у два одвојена тима, од највеће је важности да они, током периода оцењивања, често међусобно контактирају и да се консултују како би могли да упореде налазе и коначне резултате и да, на тај начин, дођу до општих закључака и препорука. Зато се подразумева да оба тима користе сличну методологију, следећи оквир који је развило Одељење за оцењивање. Та методологија сачињава неодвојиви део процеса оцењивања.⁸

Буџет предвиђен за оцењивање садржи одредбе о ангажовању четири локална асистента (по један за сваки оперативни центар у Србији, Црној Гори, Косову и БЈР Македонији). Овај ангажман би требало да траје 10 радних дана, у периоду октобар-децембар 2003. године. Локални асистенти ће помагати члановима тима за оцењивање, организоваће састанке и превоз, прикупљаће и преводити документа, преводиће на састанцима (по потреби) итд. Пожељно је да такви асистенти имају факултетску диплому Економског факултета, државне или пословне администрације, или еквивалентну диплому, као и искуство у раду на донаторским програмима. Поред тога, требало би да буду упознати са техникама оцењивања утицаја и да буду из региона који покрива [Назив институције]: један стручњак треба да буде из Србије, један из Црне Горе, један са Косова и један из БЈР Македоније. Један од предуслова које ови стручњаци треба да испуне је и владање енглеским језиком.

5. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Резултати ангажмана стручњака треба да обухвате:

- прикупљен материјал који даје увид у контекст пројекта, односно анализе релевантних извештаја и документације са фокусом на реализацију појединачних пројеката и на „међусекторско питање“ ИИК, као и прве забележене закључке
- израђен нацрт унапред дефинисане анкете, односно специфичних питања везаних за оцењивање и заснованих на прикупљеном

⁸ Методологија коју треба користити биће договорена међу члановима Одељења за оцењивање и члановима тима стручњака, током брифинга на почетку радног задатка.

материјалу, о којима ће се изјаснити и формално их усвојити Одељење за оцењивање

- систематску обраду података и анализу засновану на резултатима студије, као и дефинисање заједничког именитеља за све анализиране пројекте у односу на ИИК
- идентификоване разлике и сличности у приступу и спровођењу компоненте ИИК у различитим пројектима
- квалитативну и квантитативну оцену степена успешности за сваки пројекат дату на основу испуњених циљева и остварених резултата, које процењујемо у односу на идентификоване индикаторе постигнућа
- сажет извештај о оцени (посебно за сваки пројекат) који терминима [Назив институције] описује текуће операције оцењиваног пројекта, и то тако што га пореди са првобитно дефинисаним циљевима и идентификованим резултатима; саставни део извештаја треба обавезно да буде и одељак који садржи опште и специфичне препоруке
- сажет извештај о „међуресорном питању“ ИИК усмерен на заједничка искуства у вези са овим питањем и паралеле (позитивне и негативне) које се могу повући између ова четири пројекта; у извештају треба навести стечена искуства, као и начин на који би, приликом спровођења будућих иницијатива, могао бити повећан степен успеха; саставни део извештаја треба обавезно да буде и одељак који садржи опште и специфичне препоруке
- успешно организовану радионицу у оквиру које ће кључне заинтересоване стране моћи да дискутују о налазима тематског/међуресорног оцењивања и о будућим интервенцијама које ће бити предложене [Назив институције]
- сажет извештај о налазима радионице.

6. ПРОФИЛ СТРУЧЊАКА

Предложени стручњаци треба да поседују професионалне квалификације и искуство потребно за успешно спровођење свих активности дефинисаних овим Пројектним задацима. Експерти би требало да буду квалификовани у једној од следећих области:

- реформа државне управе
- европске интеграције или политичке науке
- праћење и оцењивање
- обучавање
- комбинација четири наведене области.

Предложени стручњаци треба да поседују професионалне квалификације и искуство потребно за успешно спровођење свих активности дефинисаних овим Пројектним задацима. Стручњаци треба као минимум да поседују:

- потврду о искуству у служби у предметној области
- најмање пет година радног искуства на задацима оцењивања у земљама Централне и Источне Европе
- детаљно познавање радних процедура програма ЕУ

- знање и искуство у припремању и формулацији пројектних фишева ЕУ и редоследа израде пројекта ЕУ
- веома добро познавање техника управљања пројектним циклусом (укључујући у то и познавање Приступа логичке матрице) и познавање формата за праћење и оцењивање
- познавање текућих процеса стабилизације и придруживања на Балкану биће сматрано предношћу
- детаљно познавање система програма персоналних рачунара (обрада текста и програми анализе података)
- одлично знање енглеског језика, као и поседовање добре способности извештавања.

Стручњак 1. категорије тима 1 биће вођа тима током реализације целог радног задатка оцењивања. Вођа тима, поред горе наведених захтева, мора поседовати следеће специфичне квалитете:

- одличне руководеће и комуникативне вештине
- способност вођења мултинационалног тима стручњака
- спремност преузимања одговорности за остваривање захтева који су описани у овом ТоР.

6.1. Категорија стручњака

Одабране вође тимова за процењивање (од којих ће један бити вођа тима целокупног пројекта) требало би да као међународни експерти поседују најмање 15 година професионалног искуства (1. категорија) и да буду добро упознати са предметним областима. Они би, такође, требало да имају искуства у спровођењу сличних студија оцењивања попут оних описаних у овом ТоР.

Друга два идентификована међународна стручњака требало би да имају професионално искуство од 10 година рада (2. категорија) и да буду упознати са предметном области и студијама оцењивања, као што је то описано у овом ТоР.

Радни језик овог радног задатка је енглески језик.

7. ИЗВЕШТАВАЊЕ

Од Консултаната се очекује да своје особе за контакт у оквиру Одељења за оцењивање у [Назив институције] извештавају према следећој динамици:

- У року од три дана од почетка радног задатка, тим проценитеља треба да поднесе план рада у ком је детаљно описан начин на који планиране активности треба извршити у оквиру периода спровођења пројекта. Овај план треба да садржи и опис методологије коју треба користити, опис могућих проблема и предлоге за њихово превазилажење, показатеље постигнућа и матрицу праћења реализације. О плану рада ће бити дискутовано са особљем Одељења за оцењивање и неопходно је да, пре него што почне следећа фаза извршења радног задатка, Одељења за оцењивање у целости усвоји план рада.
- Сваки тим за процењивање треба недељно да подноси пројектну листу, у којој је назначено напредовање пројекта током фазе спровођења. Пројектне листе (укључујући и анексе) не би требало да буду обимније од пет страница и треба на крају сваке недеље да буду достављене

Одељењу за процењивање у Солуну, и то у штампаној форми или електронском поштом уколико су стручњаци на терену.

- Нацрти извештаја о оцењивању пројекта треба да буду поднети пет дана пре завршетка радног задатка и о њима ће детаљно бити дискутовано са особљем Одељења за оцењивање.
- Нацрт извештаја тематског оцењивања треба да буде поднет пет дана пре завршетка радног задатка и о њему ће детаљно бити дискутовано са особљем Одељења за оцењивање.
- Нацрти секторског и тематског извештаја о оцени треба да буду усаглашени са осталим извештајима, а **коначне верзије оба извештаја треба да** буду достављене Одељењу за оцењивање пре завршетка првог дела радног задатка.

Међународни стручњаци задужени за организовање и одржавање завршне радионице имаће задатак да припреме завршни извештај, са главним налазима, опажањима и препорукама радионице одржане јануара 2004. године.

ДИНАМИКА РЕАЛИЗАЦИЈЕ РАДНОГ ЗАДАТКА

Као почетак радног задатка одређен је 29. октобар 2003. године.

Од вођа оба тима за оцењивање (стручњаци 1, категорије I) очекује се да припреме, организују и воде радионицу у оквиру које ће бити дискутовано о главним налазима, закључцима и будућим активностима оцењивања. Радионица треба да буде одржана у другој половини јануара 2004. године. Додатних 5 радних дана (укључујући у то и путовање) биће одобрено двојици стручњака за организовање и спровођење радионице. Радионица ће бити одржана у Солуну и тачан датум треба одредити у договору са Одељењем за оцењивање.

У оквиру уговорног периода стручњацима је одређен следећи број радних дана:

Тим 1 (Србија и Црна Гора)

Међународни стручњак 1. категорије:	40 дана
Међународни стручњак 2. категорије:	30 дана

Тим 1 (Косово и БЈР Македонија)

Међународни стручњак 1. категорије:	35 дана
Међународни стручњак 2. категорије:	30 дана

Сваки тим ће имати додатног асистента у периоду од 10 радних дана.

Радни дани (само за међународне стручњаке) биће организовани на следећи начин:

- брифинг у центрالي [Назив институције] у Солуну са особљем Одељења за оцену (1 дан)
- истраживање у канцеларији у центрالي [Назив институције] (4 дана)
- припремање, одређивање и свођење главне методе истраживања (2 дана)
- одласци на терен до ОЦ ради прикупљања података о сектору и о тематским питањима, на основу пројектног листа приложеног уз овај ТоР (12 дана)

- обрада и анализа прикупљених података и писање нацрта извештаја (5 дана)
- подношење нацрта извештаја о оцењивању, о коме треба да буде дискутовано са особљем Одељења за оцењивање (1 дан)
- дорађивање извештаја о оцењивању (2 дана)
- подношење коначног извештаја и дебрифинг у [Назив институције] са особљем Одељења за оцењивање (1 дан)
- припремање, организовање и вођење завршне радионице којој ће присуствовати особље Одељења за оцењивање, директори, програмски службеници и представници Одељења за обезбеђење квалитета – радионица треба да буде организована у Солуну, током друге половине јануара 2004. године (3 дана за међународне стручњаке категорије 1)
- међународна путовања (2 дана) – за међународне стручњаке који ће припремати завршну радионицу предвиђена су два додатна дана за међународна путовања
- додатних 5 дана додељују се вођи тима целокупног пројекта ради рационализације и уређења извештаја о резултатима и финалних извештаја.

Локални асистенти ће бити ангажовани и радити у ОЦ и сваком од њих ће бити додељено по 10 дана.

Стручњацима се скреће пажња на то да сви дани додељени на основу садашњег радног задатка морају бити provedени у региону, укључујући у то и обраду података, анализу и писање извештаја.

Препуштено је стручњацима и тимовима да направе поделу задатака, посебно када се ради о интегрисању прикупљених информација у два извештаја о оцењивању. Захтева се да прикупљена документација/информације буду враћене Одељењу за оцењивање, и то потпуно комплетиране и организоване.

Стручњаци ће административно бити потпуно независни (на пример, обезбеђивање канцеларија/компјутерске опреме, превоза итд.).

Вођа тима целокупног пројекта непрекидно ће бити у контакту са Одељењем за оцењивање у Солуну. Вођа тима треба да о проблемима на које је наишао продискутује са Одељењем за оцењивање пре него што предузме потребне радње.

Одељење за оцењивање ће обезбедити да ОЦ буду адекватно и благовремено информисани о почетку радног задатка оцењивања.

Тематско/међуресорно оцењивање четири пројекта за јачање институционалних капацитета у регионима који послују под надзором Европске агенције за реконструкцију (ЕАР)

ДИНАМИКА АКТИВНОСТИ

Недеља

- | Бр. | Активност |
|-----|---|
| 1. | путовање у Солун |
| 2. | брифинг у центрالي ЕАР |
| 3. | истраживачки рад у канцеларијама централе ЕАР |
| 4. | подношење и дискутовање о плану активности |
| 5. | припремање метода истраживања |
| 6. | одлазак на терен – тим 1 до ОЦ са прикупљањем података |
| 7. | одлазак на терен – тим 2 до ОЦ са прикупљањем података |
| 8. | обрада и анализа прикупљених података |
| 9. | припремање нацрта коначног извештаја |
| 10. | дискутовање о коначном извештају са Одељењем за оцењивање |
| 11. | дорађивање извештаја о оцени |
| 12. | подношење коначног извештаја и дебрифинг |
| 13. | недељно извештавање Одељења за оцењивање |
| 14. | размена информација са Одељењем за оцењивање |
| 15. | дискусије између стручних тимова |
| 16. | давање инструкција локалним стручњацима |
| 17. | локални експерти организују путовања на састанке на терену |
| 18. | финализација прве мисије и повратак |
| 19. | припремање завршне радионице за јануар 2004. године |
| 20. | упућивање позива за учествовање у раду радионице |
| 21. | извођење радионице |
| 22. | подношење извештаја о налазима радионице Одељењу за оцењивање |

8. Пројектни задатак за тематско/међуресорно оцењивање програма стручног образовања и оспособљавања (VET – Vocational Education and Training) које спроводи [Назив институције]

1. КОНТЕКСТ

[Назив институције] је одговорна за управљање главним програмима помоћи ЕК у Србији и у Црној Гори (Република Србија, Косово⁹, Република Црна Гора) и Бившој Југословенској Републици Македонији.

Циљеви програма које финансира ЕК (Европска комисија), а којима управља [Назив институције] су:

- подршка добром управљању, изградњи институција, владавини права
- подршка развоју тржишне економије уз инвестирање у критичну физичку инфраструктуру и активности везане за животну средину
- подршка друштвеном развоју и јачање грађанског друштва.

Укупна помоћ ЕУ, којом управља [Назив институције], на крају 2004. године износила је € 2.3 милијарде¹⁰, распоређена на четири оперативна центра¹¹.

Одељење за оцењивање [Назив институције] представља део Одељења за програмирање и обезбеђење квалитета. Ово Одељење сада оглашава потребу за ангажовањем тима стручњака за краткорочну техничку помоћ у оцењивању програма у области стручног образовања и обучавања - BET (VET – Vocational Education and Training) које спроводи [Назив институције].

Висок степен незапослености и застарело стручно образовање представљају главне препреке за стабилизацију и економски раст Западног Балкана, коме је потребна конкурентна и динамична радна снага. Да би ове препреке биле превазиђене, ЕК је обезбедила знатну помоћ Србији, Црној Гори, Косову и БЈР Македонији намењену стручном образовању и оспособљавању.

Влада Србије ангажована је у процесу привредног реструктурирања, што има утицаја на тржиште радне снаге, које захтева конкурентну и флексибилну радну снагу, способну да мења послове током свог радног века или да постане samozапослена у новим секторима. BET ће морати да игра двојну улогу током тог процеса: (i) да снабде различите привредне секторе добро квалификованом радном снагом потребном за побољшавање конкурентност и (ii) да незапосленим лицима и онима који представљају вишак радне снаге обезбеди стицање нових квалификација и способности које би олакшале њихово запошљавање.

Из тих разлога Министарство образовања и спорта спровело је модернизацију система образовања и оспособљавања. Модернизација подразумева стварање

⁹ Косово је, према Одлуци Савета безбедности Уједињених нација 1244, под међународном управом од 10. јуна, 1999 године.

¹⁰ Видети: www.ear.eu.int

¹¹ Београд (Србија), Подгорица (Црна Гора), Приштина (Косово) и Скопље (БЈР Македонија)

нових, флексибилнијих веза између ВЕТ и тржишта рада, повећавање и разноликост извора финансирања, ажурирање наставних планова и програма у складу са променљивим потребама привреде, постизање веће равнотеже између општег и стручног образовања, побољшавање хоризонталне покретљивости у оквиру ВЕТ и изван њега, као и реорганизацију обуке наставника.

Влада БЈР Македоније ангажована је у процесу привредног реструктурирања, што има утицаја на тржиште радне снаге. Постоји повећана потреба за конкурентном и флексибилном радном снагом, односно за појединцима способним да мењају послове током свог радног века или да постану samozaposleni у новим секторима. ВЕТ ће морати да игра двојну улогу током тог процеса: (i) да снабде различите привредне секторе добро квалификованом радном снагом потребном за побољшавање конкурентност и (ii) да незапосленим лицима и онима који представљају вишак радне снаге обезбеди стицање нових квалификација и способности које би олакшале њихово запошљавање.

Почетком 2003. године **Влада Црне Горе** је усвојила Стратешки план за реформу образовања и План економских реформи, у којима су наведени главни циљеви и садржаји реформи који треба да буду спроведени током следеће четири године. У стратешким документима стручно образовање и оспособљавање сматра се важном алатком за постизање циљева економског развоја. Текући процес реструктурирања/приватизације предузећа у будућности ће захтевати радну снагу са новим квалификацијама и способностима што ће олакшати запошљавање незапослених лица и лица која представљају вишак радне снаге. Ово је процес коме систем стручног образовања и оспособљавања може знатно да допринесе. Према томе, помоћ коју пружа [Назив институције] биће фокусирана на питања тржишта радне снаге/запошљавања од 2006. године надаље.

На **Косову** велику претњу социјалној и политичкој стабилности представљају висок ниво незапослености, стални прилив младих људи који пристижу на тржиште рада, губљење слободних радних места које је у вези са смањивањем броја кадрова великих предузећа у друштвеном власништву. Да би се оваква ситуација поправила, неопходно је донети националну стратегију за смањење незапослености. Ограничени су капацитети како Министарства рада и социјалне заштите (МРСЗ), тако и Министарства образовања, науке и технологије за развијање и спровођење планова запошљавања, односно за развијање партнерства и делотворно управљање услугама за незапослене.

Од 2002. године, програм ВЕТ који спроводи [Назив институције] треба да помогне реформи и програмима модернизације у развијању и спровођењу усаглашене политике и стратегије стручног образовања и оспособљавања у складу са захтевима тржишта рада и потреба студената.

Активности [Назив институције] спроводе се у следећим областима:

- израда нацрта и спровођење програма образовног и стручног оспособљавања
- изградње капацитета за развој политика и стратегија
- техничке помоћи и изградње ВЕТ институција
- реконструкција и унапређење физичке инфраструктуре
- обезбеђивање ВЕТ опреме и обучавања
- свеобухватно обучавање наставника

- развијање професионалних стручних стандарда, система професионалне стручне класификације и наставних планова и програма.

Сви ВЕТ програми, као и програми фокусирани на запошљавање, развијени су у блиској сарадњи са Европском фондацијом за оспособљавање (ЕТФ).

Неколико других агенција донатора, билатералних и мултилатералних, као што су Светска банка, USAID, UNDP, GTZ, Kulturkontakt Austrija и Влада Холандије, укључене су у одређени број сродних ВЕТ програма на Западном Балкану, поводом којих је успостављено партнерство.

2. Опис радног задатка

2.1. Општи циљ

Општи циљ оцењивања је да допринесе побољшавању квалитета Програма стручног образовања и оспособљавања у Србији, на Косову, у Црној Гори и у БЈР Македонији, које изводи [Назив институције].

2.2. Специфични циљеви

Консултанти треба да:

- обезбеде непристрасну оцену доприноса ЕУ програма стручног образовања и оспособљавања процесу економског и социјалног реструктурирања у Србији, на Косову, у Црној Гори и у БЈР Македонији, узимајући при томе у обзир њихов нацрт, њихову релевантност у односу на тржиште рада и систем образовања, њихову ефикасност и делотворност и њихову одрживост и утицај на тржиште радне снаге и образовни систем
- идентификују и препоруче теме и питања која могу да утичу на будуће активности које на пољу стручног образовања и оспособљавања финансира ЕУ.

Корисници програма који треба да буду оцењени су:

- четири владе, односно начин на који оне реструктурирају и реформишу своју привреду и у складу са тим прилагођавају стручно образовање и оспособљавање
- послодавци
- неодговарајуће квалификована и неквалификована радна снага, као и незапослена лица и лица која представљају вишак радне снаге
- предавачи, наставници и студенти укључени у ВЕТ.

Захтеване услуге и предложена методологија

Приликом извршавања својих обавеза консултанти треба да:

- успоставе везу са Одељењем за оцењивање [Назив институције] како би заједно формулисали детаљан оперативни план рада мисије
- током оцењивања успоставе везу са руководиоцима програма/задатака свих оперативних центара и програма, као и са другим програмима који су у процесу спровођења како би оценили рад и институционалне аранжмане појединачних програма (јединствени оперативни – политички, економски, социјални – контекст сваког центра, као и општи програм и програмски приступ)
- успоставе везу са другим телима на Балкану/централноевропском и источноевропском региону, који би могли да буду укључени у сличне међуресорне студије и оцењивање утицаја

- предложи методологију детаљног оцењивања и радни план који садржи стандардне методологије за оцењивање програма стручног образовања и оспособљавања, тј. поуздане алатке за техничко оцењивање (као што су пратеће студије, индикатори, групне дискусије, ПРА технике (партиципативне руралне оцене), истраживање у канцеларији итд.) који треба да укажу на

- релевантност и квалитет пројекта/програма – ова два критеријума захтевају посебну пажњу проценитеља

- ефикасност спровођења програма

- техничку, економску, политичку и друштвену делотворност и утицај спровођења програма/пројекта

- одрживост интервенција

- оцене логичку матрицу пројекта као инструмент за израду нацрта.

- презентују методолошки приступ и план рада и да о њему дискутују са Одељењем за оцењивање током почетне фазе, као и да изврше ревизију програма/пројекта на основу договорене методологије. Ове активности треба да обухвате:

- проучавају документа о ВЕТ пројектима и програмима који се оцењују, прикупљање и анализу завршених ревизија и ревизија које су у току, као и оцењивање ВЕТ програма и пројекта у земљама бивше Југославије и у другим деловима региона које спроводе друге организације, посебно ЕФТ

- прикупљају информације неопходне за анализу водећих питања која се односе на ВЕТ програмску интервенцију, које обухватају следеће:

- техничка питања, укључујући у то и процену колико се користе примери добре праксе ВЕТ програма у ЕУ

- политичка питања, укључујући у то и развијање одговарајућег законског оквира и правила за образовање (посебно на пољу ВЕТ), на националном и регионалном нивоу

- развијање јавних/приватних партнерстава како би биле створене нове могућности за запошљавање и приступ образовним институцијама

- социјална питања, посебно она везана за угрожене циљне групе, младе жене и мањине, које треба да буду укључене у националне ВЕТ програме

- начин на који ВЕТ интервенције [Назив институције] утичу на родну равноправност и укључивање мањина.

- подносе документацију и достављају налазе у дневним контактима са осталим актерима и заинтересованим странама, као и да редовно шаљу повратне информације Одељењу за оцењивање [Назив институције], што представља систем раног упозорења у случају да се, током спровођења пројекта, појаве потешкоће

- организују кратку презентацију и дискусију о налазима, закључцима и препорукама експерата у оперативним центрима на крају рада на терену.

- припреме и подносе извештаје (стандардни формат Одељења за оцењивање)¹² о налазима, закључцима и препорукама за дискусију са Одељењем за

¹² Видети: Анекс I

оцењивање и достављање ових извештаја руководиоцима програма/задатака ради давања коментара.

- извршавају било који други задатак везан за оцењивање, који Одељење за оцењивање сматра неопходним.

2.4. Захтевани резултати

Очекује се да ће мисија саставити и доставити извештај о тематској и међуресорној оцени са анализом интервенција које је [Назив институције] спровела на пољу ВЕТ, који покрива специфичне циљеве дефинисане у одељку 2.3, укључујући:

- Преглед сарадње и иницијатива које програми [Назив институције] имају са ЕФТ, као и преглед могућности земаља којима подршку пружају програми [Назив институције] да буду укључене у ЕТФ структуре и програме.

- Оцену релевантности и квалитета Програма у односу на нацрт и оправданост; анализу компатибилности ВЕТ програма са националним стратегијама земље; анализу тога у коликој су мери наведени специфични циљеви релевантни и колико се односе на идентификоване проблеме и стварне потребе земаља корисница, у односу на процес економског и друштвеног реструктурирања

- Оцену ефикасности програма, односно оцену тога колико су успешно разне активности трансформисале расположиве ресурсе у намераване специфичне циљеве.

- Оцену делотворности према степену остварених циљева програма, у односу на њихове показатеље или референтне тачке, оцену одговора и флексибилности управљачке структуре ([Назив институције и заинтересованих страна) да реагује у случају непредвиђених спољних фактора (претпоставке/ризици/непредвидиви случајеви), као и оцену непланираних резултата.

- Оцену тога у којој мери су добити за крајње кориснике имале шири утицај на националне ВЕТ системе у оквиру програма економских и социјалних реформи и у којој мери су их примили циљани корисници.

- Оцену утицаја интервенција [Назив институције] на (i) развој и спровођење ВЕТ политике; (ii) систем образовања; (iii) тржиште радне снаге (са нагласком на стопе незапослености) и (iv) побољшање социјалне и економске ситуације корисника.

- Оцену средњорочне и дугорочне одрживости резултата програма

- Оцену: (i) сарадње заинтересованих страна током спровођења програма; (ii) механизма сарадње различитих партнера у националним ВЕТ системима и (iii) укључивања социјалних партнера у програме.

- Оцену тога колико је ова интервенција повезана са другим интервенцијама [Назив институције], посебно са програмима МСП (укључујући у то и кредитне линије), као и са трећим странама ангажованим у оквиру пројеката ВЕТ и политике запошљавања.

- Препоруке за предузимање даљих радњи и будућих програма и пројеката.

„Међусекторска питања“, као што су питања родне равноправности, смањења сиромаштва, питања мањина и утицаја на животну средину, морају такође бити укључена у процену.

3. Профил стручњака

3.1. Број тражених стручњака према категорији и броју «човек-дана» по стручњаку

Извођач треба да обезбеди тим од девет стручњака за оцену ВЕТ, који ће бити састављен од једног вође тима (категорија I), четири стручњака (категорија II) и четири стручњака (категорија III).

Вођа тима ће за реализацију пројекта обезбедити 32 радна дана. Стручњаци категорије II ће имати сваки по 27 радних дана .

Сваки од стручњака категорије III асистираће по 15 дана.

3.2. Захтевани профил (образовање, искуство, референце и категорија за сваког стручњака и радни језик/ци)

Стручњак (категорије I): вођа тима

Овај стручњак треба да поседује:

- најмање факултетску диплому стечену на студијама стручног образовања и оспособљавања, економије или неке еквивалентне дисциплине
- најмање 15 година професионалног искуства и доказ о томе да се бавио формулацијом, спровођењем, ревизијом и оцењивањем програма намењеним образовању, техничком и стручном оспособљавању; доказано искуство у управљању високо профилисаним мисијама планирања и израде нацрта, спровођењу организационих анализа, искуство у институционалном развоју са оценом и изградом секторских програма, као и искуство у развоју стратегија, које обухвата координацију, спровођење, надгледање и процену утицаја
- широко искуство у управљању тимовима консултаната у реализацији мултинационалних пројеката
- искуство у спровођењу програма реформи система стручног и образовног оспособљавања представља предност
- широко искуство у коришћењу технике Логичке матрице за израду програма намењених међународним донаторским организацијама
- искуство у оцењивању утицаја програма које финансирају донатори и познавање техника оцењивања утицаја
- владање енглеским језиком и изврсна способност писања извештаја.

Стручњаци (категорије II)

Ови стручњаци треба да поседују:

- факултетску диплому стечену на студијама друштвених наука, економије, пословним студијама или на студијама неке еквивалентне дисциплине
- најмање 10 година професионалног искуства и потврду о томе да се бавио формулацијама, спровођењем, вршењем ревизије и оцењивањем програма намењеним техничком и стручном оспособљавању; доказано искуство у управљању високо профилисаним мисијама планирања и израде нацрта, спровођењу организационих анализа, искуство у институционалном развоју са оценом и изградом секторских програма, као и искуство у развоју стратегија, које обухвата координацију, спровођење, надгледање и процену утицаја
- искуство у спровођењу програма реформи система стручног и образовног оспособљавања представља предност

- широко искуство у коришћењу технике Логичке матрице за израду програма намењених међународним донаторским организацијама
- искуство у оцењивању утицаја програма које финансирају донатори и познавање техника оцењивања утицаја
- владање енглеским језиком и изврсна способност писања извештаја.

Стручњаци ове категорије додатно треба да поседују искуство у тимском раду консултаната на сличним сложеним радним задацима. Да имају искуства у примени техника оцењивања, односно у изради нацрта свеобухватних програма намењених економском развоју, са посебним нагласком на ВЕТ програме.

Тим би требало да поседује знање о методологијама и алаткама студија и анализа исплативости.

Ако консултант има искуство стечено у земљама Источне Европе или у земљама Балкана, то ће представљати предност.

Стручњаци (категорије III)

Ови стручњаци треба да поседују:

- факултетску диплому стечену на студијама друштвених наука, економије, пословне администрације или на студијама неке еквивалентне дисциплине
- пет година искуства било у спровођењу донаторских програма и/или у спровођењу/креирању секторских програма стручног образовања и оспособљавања
- владају енглеским језиком и матерњим језиком – српским, албанским, македонским – земље у којој ће радити (ово је предуслов)
- одличне способности писања извештаја.

Током мисије стручњаци ће бити смештени на терену у Србији, Црној Гори, БЈР Македонији и на Косову, пошто се тражи њихово познавање локалних власти, области, локалног превоза. Од стручњака категорије III захтева се да пружају подршку осталим стручњацима, тј. да предводе, спроводе истраживања, израђују нацрте, организују састанке, усмено преводе итд.).

Напомена:

Државни службеници и друго особље државне администрације земље корисника не могу бити ангажовани као стручњаци.

Ниједан од предложених стручњака и конзорцијума партнера не сме претходно да буде укључен у припрему или спровођење ВЕТ програма [Назив институције] у било ком од четири оперативна центра.

Стручњаци морају да буду независни и да немају конфликт интереса.

Стручњаци ће радити као тим, предвођени вођом тима који ће додељивати поједине задатке члановима како би обезбедио ефикасност рада. Тим ће заједнички анализирати налазе, закључке и препоруке, извештавати и водити дискусије.

4. Локација и трајање

4.1. Локација

После почетне фазе у Одељењу за оцењивање у центрالي [Назив институције] у Солуну (Грчка), реализација мисије обављаће се углавном у оперативним центрима [Назив институције] у Србији, Црној Гори, БЈР Македонији и на Косову.

4.2. Датум почетка и период извођења

Планирани датум почетка је 9. јануар 2006. године. У даљем тексту дат је оквирни распоред активности. Оквирни датум завршетка је 3. март 2006. године.

Оквирни распоред активности		
Активност	Период спровођења	Локација
датум почетка	9. јануар	Солун
брифинг који стручњацима омогућава да се упознају са задацима оцењивања, да анализирају ТоР и поставе било која питања	10–12. јануара	Солун
почетни период	12–20. јануар	оперативни центри
подношење почетног извештаја	2. јануар	Скопље
рад на терену, који се завршава кратком презентацијом и дискусијом о налазима, закључцима и препорукама са руководиоцима пројекта/задатка и представницима кључних заинтересованих страна у сваком од оперативних центара	12–9. фебруар	оперативни центри
укључивање коменатара добијених током презентације и дискусије	8–9. фебруар	оперативни центри
крај мисије на терену	9. фебруар	оперативни центри
подношење нацрта извештаја	22. фебруар	Седиште
дебрифинг вође тима: презентирање налаза финалног извештаја	1–3. марта	Солун
подношење консолидованог финалног извештаја	3. март	Солун

Вођа тима и сваки од стручњака категорије II реализацију својих задатака започеће у Солуну, где ће остати четири дана. Вођа тима ће онда наставити рад боравећи пет дана у Приштини, пет дана у Скопљу и десет дана у Србији и Црној Гори. Стручњаци категорије II боравиће двадесет дана у оперативном центру за који су одређени.

Вођа тима ће провести пет дана у седишту како би израдио и завршио извештај. Стручњаци категорије II провешће три дана у својим седиштима са истим циљем. Вођа тима затим путује у Солун, где ће у наредна три дана представити Одељењу за оцењивање финални извештај о оцењивању.

Стручњаци категорије III ће у оперативним центрима асистирати по 15 радних дана.

5. Извештавање

Током реализације мисије очекују се следећи извештаји:

- десет дана након почетка реализације Консултант треба да поднесе почетни извештај о питањима методологије, који се односи на његово разумевање пројектног задатка, као и на тематски и међусекторски приступ извршавању задатка; треба да буде приложен и детаљни план рада
- редовне повратне информације биће прослеђиване Одељењу за оцењивање [Назив институције], као систем раног упозорења у случају да искрсну потешкоће приликом спровођења задатка
- по завршетку рада на терену биће направљена кратка презентација и организована дискусија о налазима, закључцима и препорукама са руководиоцима пројекта/задатка и представницима главних заинтересованих страна
- недељу дана пре завршетка реализације мисије треба да буде поднет нацрт извештаја који обухвата налазе, закључке и препоруке и који је припремљен у стандардном формату Одељења за оцењивање; биће достављен Одељењу за оцењивање ради дискусије
- након извршења задатка биће поднет коначни извештај који укључује коментаре Одељења за оцењивање, као и коментаре и сугестије руководиоца програма/задатка и главних заинтересованих страна.

Сви извештаји треба да буду написани на енглеском језику. Електронска копија свих извештаја који буду израђени током радног задатка треба да буде поднесена Одељењу за оцењивање.

Коначни извештај са анексима не треба да буде дужи од 35 страница (написани словима типа Ариал, величина 11).

6. Административно обавештење

Консултант треба да обезбеди стручњацима пуну подршку и комплетну опрему. Тим који ће вршити оцењивање мора бити административно независан (тј. сам обезбеђује канцеларију/ компјутере, смештај, превоз итд.)

Сва документација која буде прибављена у вези са оцењивањем остаје у власништву Одељења за оцењивање и мора у потпуности бити предата Одељењу за оцењивање пре завршетка задатка. На сваком документу морају бити назначени идентитет, датуми, публикација итд.

АНЕКС I : Предложена структура извештаја

КРАТАК САЖЕТАК

ПРОГРАМ

1.Опис програма

ОЦЕЊИВАЊЕ

2. Нацрт оцењивања

3. Методологија

НАЛАЗИ, ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

4. Општи и технички налази и закључци

5. Релевантност, ефикасност, делотворност, утицај и одрживост програма

6. Препоруке

АНЕКСИ

АНЕКС II: Етика оцењивања

[Назив институције] ће у оцењивања укључити извештај број људи, и то не само чланова особља, већ и заинтересоване стране и друге кориснике. Тим за оцену треба, сходно томе да прилагоди свој приступ тако да не крши права појединаца. Посебно би требало да поштују следеће:

- разлике у културама

Требало би поштовати разлике у веровањима, манирима и обичајима људи који су обухваћени процесом прикупљања података, анализа и извештавања.

- анонимност/поверљивост података

Анонимност и поверљивост података требало осигура да подаци који су прикупљени не могу одвести до извора података.

- оцену појединаца

Налази везани за свеукупно управљање пројектом, морају узети у обзир то да оцена резултата појединаца не би требало да представља стандардни део извештаја о оцењивању.

- пропусте

Тим треба да изнесе опажања о значајним пропустима чак и ако ови налази нису директно покривени ТоР за оцењивање. Налази о било ком директном преступу требало би да буду пријављени Руководиоцу одсека.

- одговорност тима

У случају када оцењивање има управљачки тим, веома је важно да чланови тима подржавају један другог и да деле одговорности за извођење и налазе оцењивања како би се избегла ситуација у којој се појединац осећа онемогућеним да извршава своје задатке.

- проверавање података

Подаци који се користе треба да буду вишеструко проверени.

- транспарентност у извештавању о резултатима

Све прикупљене информације и налази забележени у коначном извештају о оцењивању треба без одлагања да буду достављени онима који имају право да их добију.

Извори информација

- Методе пружања помоћи – Смернице за управљање пројектним циклусом – Аидцо, Европска комисија – март, 2004 године, Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines – Aidco, European Commission- March, 2004, http://ec.europa.eu/europeaid/reports/index_en.html
- Процедуре Европске заједнице за спровођење програма и пројеката међународне помоћи које финансира ЕУ - European Community for implementation of EU-financed external aid programmes and projects: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index_en.html
- Припремање пројектних задатака, географских и тематских оцена, смернице за руководиоца, Aidco, Европска комисија: Preparing the Terms of Reference, geographic and thematic evaluation, guidelines to the manager, Aidco European Commission:
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/guidelines/gaa_prp_en.htm#04
- УНЕСКО Смернице за израду пројектних задатака за оцену: Приступ базиран на резултатима: UNESCO Guidelines for Developing Terms of Reference for Evaluations: A Results Based Approach: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=24293&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Пројектни задаци у различитим фазама управљања пројектним циклусом, иницијатива Индијске океанске комисије (ИОС), коју је написала Фондација за развој управљања (МДФ), јуни 2000. године. – Terms of Reference in Different management Phases of the Project Cycle, initiative of the Indian Ocean Commission (IOC), written by Management Development Foundation (MDF), June 2000.