

ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

# ПРИРУЧНИК ЗА ПРОГРАМИРАЊЕ ИПА СРЕДСТАВА



Република Србија  
Влада  
Канцеларија за европске интеграције  
Republic of Serbia  
Government  
European Integration Office




The PPF3 project is funded by the EU and implemented by a consortium led by PM Group



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT  
COOPERATION AGENCY

ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

A large, light purple graphic in the background depicts several hands holding arrows that point towards the right. The hands are stylized with rounded fingers, and the arrows are of varying lengths and positions, creating a sense of direction and support.

# ПРИРУЧНИК ЗА ПРОГРАМИРАЊЕ ИПА СРЕДСТАВА

*Друго издање*

Април 2011

## ПРИРУЧНИК ЗА ПРОГРАМИРАЊЕ ИПА СРЕДСТАВА

Издавач:

Република Србија

Влада

Канцеларија за европске интеграције

За издавача:

др Милица Делевић

Аутор:

Канцеларија за европске интеграције

Тираж:

300 примерака

Дизајн и прелом:

ГСМ Адвертајзинг д.о.о., Београд

Штампа:

Глобал Принт

Београд, 2011.

ISBN 978-86-914485-1-6

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд  
005.8(035)  
339.96(497.11)(035)

ПРИРУЧНИК за програмирање ИПА средстава / Влада Републике Србије,  
Канцеларија за европске интеграције. - Београд : Влада Републике Србије,  
Канцеларија за европске интеграције, 2011 (Београд : Глобал принт). - 94,  
90 стр. : граф. прикази, табеле ; 24 cm Насл. стр. приштампаног енгл.  
превода: Manual for IPA Programming. - Оба рада штампана у међусобно  
обрнутим смеровима. - Тираж 300. - Речник појмова: стр. 89-94. - Напомене  
и библиографске референце уз текст. - Библиографија: стр. 86.  
ISBN 978-86-914485-1-6

1. Србија. Влада. Канцеларија за европске  
интеграције 2. Manual for IPA Programming  
а) Управљање пројектима - Приручници б)  
Србија - Економска помоћ  
COBISS.SR-ID 184793868

## САДРЖАЈ

ДЕО 1 – УВОД .....	5
Сврха приручника за програмирање ИПА средстава .....	6
Структура приручника .....	6
ИПА: оквир ЕУ за пружање помоћи .....	7
ИПА процес програмирања у Србији .....	10
Препоруке корисницима .....	11
Речник појмова .....	12
ДЕО 2 – УПУТСТВО ЗА ПРОЦЕС ПРОГРАМИРАЊА – ИПА КОМПОНЕНТА 1 .....	13
Програмске структуре .....	14
Активности које се спроводе током процеса програмирања .....	18
ДЕО 3 – УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА – ИПА КОМПОНЕНТА ..	21
ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ И ИНСТИТУЦИЈЕ НОСИОЦИ АКТИВНОСТ .....	22
ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ .....	22
CRIS број .....	22
Назив .....	23
Сектор (ELARG Статистички код) .....	23
Локација .....	24
ИНСТИТУЦИЈЕ – НОСИОЦИ АКТИВНОСТИ .....	24
Тело за уговарање .....	24
Тело за спровођење .....	26
Корисник .....	26
ФИНАНСИРАЊЕ .....	26
Укупни трошак .....	27
Допринос ЕУ .....	27
Крајњи рок за уговарање .....	28
Крајњи рок за реализацију уговора .....	28
Крајњи датум за плаћање .....	28
ОПИС ПРОЈЕКТА И ЊЕГОВОГ ОКВИРА .....	28
Општи циљ, сврха пројекта и стратешки оквир .....	29
Општи циљ пројекта .....	29
Сврха пројекта .....	30
Веза са AP / EP / NPAA / SAA .....	31
Веза са Вишегодишњим индикативним планским документом (MIPD) ..	31
Веза са Националним планом развоја (тамо где се примењује) .....	32
Веза са Националним / Секторским стратегијским или инвестиционим плановима (тамо где се примењује) .....	32
Опис пројекта .....	32
Историјат и образложење .....	33

Процена утицаја пројекта .....	34
Резултати и мерљиви индикатори .....	35
Активности .....	36
Условљеност и одређивање редоследа .....	38
Повезане активности .....	39
Научене лекције .....	40
<b>БУЏЕТ И ПЛАН РЕАЛИЗАЦИЈЕ .....</b>	<b>41</b>
Индикативни буџет .....	41
Индикативни план имплементације .....	42
<b>ПИТАЊА КОЈА ПРОЖИМАЈУ ПРОЈЕКАТ .....</b>	<b>44</b>
Једнаке могућности .....	44
Животна средина .....	44
Мањине .....	44
<b>ОБАВЕЗНИ АНЕКСИ УЗ ПРЕДЛОГ ПРОЈЕКТА .....</b>	<b>45</b>
Логичка матрица .....	45
Уговорени и исплаћени износи по кварталу током целокупног трајања програма .....	46
Опис институционалног оквира .....	48
Референтни списак закона, прописа и стратешких докумената .....	49
Детаљи по уговору који се финансира из средстава ЕУ .....	49
<b>ДЕО 4 – ЕХ – АНТЕ ЕВАЛУАЦИЈА ИПА ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА .....</b>	<b>53</b>
Зашто ех-анте евалуација? .....	54
Захтеви Европске комисије за спремност пројекта .....	55
Процена ИПА Предлога пројекта у Србији .....	56
<b>ДЕО 5 – АНЕКСИ .....</b>	<b>59</b>
Анекс 1: Образац ИПА предлога пројекта .....	60
Анекс 2: Упутства за припрему логичке матрице (пројектне идеје) .....	66
Анекс 3: Квалитативна оцена логичке матрице .....	71
Анекс 4: Уговарање према ПРАГ правилима и општа правила за припрему буџета .....	72
Анекс 5: Захтеви за суфинансирање .....	76
Анекс 6: Неприхватљиви трошкови .....	78
Анекс 7: Упутства за програме Твининг (Twinning) и Лаки твининг (Twinning light) .....	80
Анекс 8: Образац формулара за оцену Предлога пројекта у оквиру ИПА .....	85
Анекс 9: Речник појмова .....	89



# 1 ДЕО

## УВОД

## Сврха приручника за програмирање ИПА средстава

Овај приручник је припремљен са циљем да представи ток процеса програмирања средстава за ИПА Компоненту I и допринесе унапређењу конзистентности и квалитета ИПА предлога пројектата кроз цео процес програмирања.

У њему су дата упутства која су намењена да служе као оперативни алат корисницима ИПА средстава у српској администрацији:

- националном ИПА координатору (*National IPA Coordinator, NIPAC*) и НИПАК Техничком секретаријату који је одговоран за управљање процесом програмирања ИПА
- званичницима ресорних министарстава, члановима секторских радних група<sup>1</sup> које се баве програмирањем ИПА средстава
- члановима Јединица за спровођење пројектата (*Project Implementation Unit, PIUs*) одговорних за пружање техничких информација приликом припреме и подношења ИПА предлога пројектата (*Project Fiches*).

Прво издање овог приручника објављено је 2007. године, у почетној фази транзиције Србије ка децентрализованом систему управљања ЕУ фондовима. Након пет циклуса програмирања ИПА и започињања акредитације децентрализованог система управљања ЕУ фондовима, појавила се потреба за другим издањем. Ово издање се базира на вишегодишњем искуству и свакодневним програмским активностима, потребама и информацијама које су добијене од заинтересованих страна укључених у овај процес и његова амбиција је да пружи директна и ефикасна упутства за процес програмирања и припреме ИПА предлога пројектата.

## Структура приручника

### Упутство за процес програмирања

У првом делу приручника прецизно су објашњене улоге и одговорности кључних учесника, као и неопходни кораци у току процеса програмирања. У приручнику су детаљно дефинисане одговорности појединачних институција и тела, укључених

<sup>1</sup> Како је то назначено у редовним акционим плановима за програмирање ИПА средстава у Србији

у процес програмирања (нпр. министарстава, секторских радних група, итд.), као и активности које су у њиховој надлежности у годишњем процесу програмирања. Ови кораци треба да буду узети у обзир у процесу годишњег планирања свих заинтересованих страна укључених у програмирање ИПА средстава (ресорних министарстава и њихових PIUs, итд.).

### Упутство за припрему ИПА предлога пројектата

Други део приручника даје упутства за припрему предлога пројектата (*Project Fiches*) у складу са приручником за програмирање ИПА средстава у оквиру Компоненте I и II (*IPA Programming Guide for Components I and II*) (ЕК, март 2008. године).

Структура приручника за програмирање базира се на обрасцу ИПА предлога пројектата. Образац стандардног предлога пројектата ИПА Компоненте I дат је у прилогу, као Анекс 1 овог документа.

Сваки део обрасца предлога пројектата је дефинисан, објашњен и илустрован примером, тамо где је то неопходно.

### Упутство за ех-ante евалуацију пројектата

Трећи део овог документа намењен је НИПАК-у, како би му пружио неопходна упутства и методологију за евалуацију коју треба спровести пре реализације пројектата.

Ех-ante евалуација (процена) предлога пројектата представља свеобухватну процену спремности пројектата, тј. његове релевантности, изводљивости и одрживости. Она се спроводи пре подношења предлога пројектата ЕК и доношења одлуке о финансирању.

На основу те процене Национални ИПА координатор (и други доносиоци одлука у овој фази пројектног циклуса) одлучује да ли предложена активност представља одговарајућу употребу ресурса.

Листе за проверу које се базирају на стандардним форматима у складу са најбољим праксама промовисаним од стране ЕК, а које су укључене у приручнике за програмирање ИПА средстава, дате су у прилогу овог приручника као Анекс 8.

### ИПА: оквир ЕУ за пружање помоћи

Инструмент за претприступну помоћ (*Instrument for Pre-Accession Assistance, IPA*) је финансијски инструмент путем кога Европска Унија пружа подршку државама кандидатима и потенцијалним кандидатима, укључујући и Србију, у периоду 2007-2013. Сврха инструмента је пружање помоћи корисницима средстава, у њиховом

суочавању са изазовима европских интеграција; приликом спровођења реформи, неопходних за напредак у оквиру Процеса стабилизације и придруживања и постављање темеља за испуњавање захтева за остваривање чланства у ЕУ (Критеријуми из Копенхагена).

Уредбом Савета (ЕЦ) No 1085/2006<sup>2</sup> успостављен је правни оквир Инструмента за претприступну помоћ (ИПА).

ИПА је осмишљена као једноставан, јасан и свеобухватан инструмент који обједињује претходне претприступне инструменте (PHARE, ISPA, SAPARD, претприступни инструмент за Турску, као и CARDS који је касније био реализован у Србији<sup>3</sup>).

Основа за његову примену је оквирна уредба, у којој су дефинисани циљеви и главни принципи претприступне помоћи и пет компоненти које чине Инструмент за претприступну помоћ – ИПА компоненте.

Имајући у виду његову природу и структуру, ИПА Уредба је допуњена детаљним правилима за спровођење усвојеним од стране Комисије<sup>4</sup>. Правила за спровођење су припремљена у оквиру једног јединственог оквира и чине Уредбу Комисије (Commission Regulation) која покрива свих пет ИПА компоненти.

Док се налази у статусу потенцијалног кандидата, Србији су доступне прве две компоненте:

#### **ИПА I: Помоћ у транзицији и изградња институција**

Компонента I преводи приоритете дефинисане Европским партнерством (European Partnership) у три подкомпоненте: (1) Политички захтеви у оквиру којих ће планирана помоћ ЕК бити усмерена ка пружању подршке стабилном, модерном, демократском, мулти-етичком и отвореном друштву које се базира на владавини права. Посебан акценат се ставља на реформу државне управе и правосуђа; (2) Социо-економски захтеви, где ће помоћ ЕК имати за циљ да пружи подршку развоју социо-економског окружења; и (3) Европски стандарди, у оквиру које је помоћ ЕК усмерена ка пружању подршке земљи у остваривању кључних момената плана за европске интеграције (усаглашавање законодавства, административне потребе и захтеве за увођењем DIS).

#### **ИПА II: Прекогранична сарадња**

Ова компонента се примењује на пограничне регионе корисника - држава чланица, држава кандидата и држава у претприступном статусу. Приоритети ИПА Компоненте II су: унапређење прекограничне сарадње, одржив развој, развој тржишта – економски развој, побољшање заједничког живота на спољним границама ЕУ, побољшање животног стандарда у пограничним регионима, јачање капацитета локалних / регионалних / националних институција за реализацију програма ЕУ.

<sup>2</sup> Уредба Савета (ЕЦ) No 1085/2006 од 17. јула 2006. године, Службени гласник L210, измењен путем Уредбе (ЕУ) No. 540/2010 Европског парламента и Савета од 16. јуна 2010. године, Службени гласник L 158.

<sup>3</sup> 1,2 милијарде ЕУР из средстава CARDS од 2000. године.

<sup>4</sup> IPA Уредба о спровођењу: Уредба Комисије (ЕЦ) No 718/2007 од 12. јуна 2007. године, Службени гласник L 170, измењен путем Уредбе Комисије (ЕЦ) No 80/2010 од 28. јануара 2010. године, Службени гласник L25

Након добијања статуса државе кандидата, Србији ће бити доступне и преостале три ИПА компоненте:

#### **ИПА III: Регионални развој**

ИПА компонента III намењена је да пружи подршку инфраструктурним пројектима у секторима заштите животне средине и саобраћаја, као и програмима који промовишу регионалну конкурентност и развој, при чему служи и као претходник Европског фонда за регионални развој (European Regional Development Fund, ERDF) и Кохезионог фонда (Cohesion Fund).

#### **ИПА IV: Људски ресурси**

Подржава пројекте чији је циљ промовисање запослења, образовања/обуке и социјалне инклузије, и притом служи као претходник Европског социјалног фонда (European Social Fund, ESF).

#### **ИПА V: Рурални развој**

По узору на Програме за рурални развој након приступања ова компонента финансира мере које доприносе руралном развоју, слично овим програмима, премда мањи по обиму.

Државе потенцијални кандидати и државе кандидати које још увек нису акредитоване за децентрализован систем управљања ЕУ фондовима (Decentralised Implementation System, DIS), квалификоване су да у оквиру ИПА Компоненте I спроведу мере и акције које су сличне по природи мерама у оквиру Компоненти III, IV и V.

Што се тиче начина спровођења, кључни принцип ИПА је пренос know-how и искуства државама корисницама кроз јачање власништва и одговорности држава корисница у процесу реализације помоћи.

Овај процес захтева институционалне промене и јачање административних капацитета у Србији за управљање свим фазама пројектног циклуса, укључујући идентификацију, формулацију, реализацију, праћење и евалуацију.

У складу са уредбама ЕУ, неколико тела мора бити именовано да би Србија имала користи од ИПА у оквиру система централизованог управљања (при чему програмима директно управља Комисија, преко Делегације ЕУ). Такође су дефинисана додатна тела која су потребна за децентрализовано управљање.

Ту спадају:

- Национални ИПА координатор;
- Стратешки координатор за компоненте регионалног развоја и развоја људских ресурса;
- Национални службеник за акредитацију;

- Национални службеник за одобравање;
- Национални фонд;
- Оперативне структуре; и
- Ревизорско тело

DIS акредитација је обавезан захтев, након што ЕУ додели држави статус кандидата.

У оквиру сваког програма који се финансира из ИПА фондова, а којим се администрира у оквиру децентрализованог система управљања (осим оних под ИПА Компонентом II са државама чланицама), улогу примарних институција одговорних за његово управљање и спровођење морају имати оперативне структуре (Operating Structures, OS). Њих чине „тело или група тела унутар администрације земље корисника“ у складу са Чланом 28 ИПА Уредбе за спровођење (IPA Implementing Regulation) и део су система за управљање и контролу путем којих се администрирају ИПА програми.

Оперативне структуре се обично састоје од најмање два тела, једног које је одговорно за програмирање, праћење и евалуацију и другог за набавку, давање бесповратне помоћи, плаћање и верификацију издатака (нпр. Тело за уговарање). Свеобухватну одговорност за програм преузима једно од тела оперативне структуре и шеф овог тела се именује за Руководиоца оперативне структуре (Head of the Operating Structure, HOS).

У оквиру Компоненте I (помоћ у транзицији и изградњи институција), ОС обухватају Тело за спровођење, које чини Централна јединица за уговарање и финансирање пројеката финансираних из средстава ЕУ (познате као „CFCU“ – Department for Contracting and Financing of EU Funded Projects), на чијем челу се налази Службеник за одобравање програма (Programme Authorising Officer, PAO); јединице у оквиру ресорних министарстава државе кориснице, тзв. Јединице за спровођење пројеката (Project Implementation Units), предвођене Високим службеницима за програме помоћи (Senior Program Officers); и Сектор за планирање, програмирање, праћење и извештавање о средствима ЕУ и развојној помоћи, Канцеларије за европске интеграције Републике Србије.

## ИПА процес програмирања у Србији

Годишњи процес програмирања се састоји од идентификације пројеката, припреме и подношења пакета предлога пројеката који заједно чине годишњи Национални програм, ЕК.

Годишњи циклус програмирања у Србији састоји се од три фазе:

### 1. Идентификације пројеката (у оквиру IPA и MIPD):

Овај поступак се спроводи путем разматрања ЕУ и националних стратешких оквирних докумената како би се утврдили приоритети. Стратешки оквир чине углавном следећи документи: Европско партнерство (European Partnership), Споразум о стабилизацији и придруживању (Stabilisation and Association Agreement), Вишегодишњи индикативни плански документ (Multi-annual Indicative Planning Document, MIPD) и Годишњи извештај ЕК о постигнутом напретку земље (Progress Report), с једне стране, и Национални програм интеграције Републике Србије у ЕУ (National Program for Integration of the Republic of Serbia in the EU), документ „Потребе Републике Србије за међународном помоћи“ (Needs of the Republic of Serbia for International Assistance), националне и секторске стратегије, годишњи оперативни планови рада, итд.). На основу ових анализа идентификују се приоритетне активности (пројекти) за програмску годину.

### 2. Припрема предлога пројекта

### 3. Процена предлога пројеката и припрема Годишњег Националног програма пре његовог подношења ЕК.

Детаљни календар активности које се односе на идентификацију приоритета и формулацију предлога пројеката који ће се финансирати из ИПА фондова, током процеса програмирања, утврђен је у Годишњем акционом плану за програмирање и извештавање о средствима ЕУ и међународној помоћи (Annual Action Plan for Programming and Reporting on EU funds and International Assistance) кога припрема и ревидира НИПАК Технички секретаријат на годишњем нивоу (види [www.evropa.gov.rs](http://www.evropa.gov.rs))

## Препоруке корисницима

ИПА Оквирна Уредба и њена правила за спровођење<sup>5</sup> пружају информације о институционалном и регулаторном оквиру за управљање ИПА средствима и релевантним процедурама (како је то описано у овом Приручнику).

Читаоци укључени у програмирање ИПА би требали да буду упознати са основама методологије управљања пројектним циклусом (Project Cycle Management, PCM), као и Приступом логичког оквира (Logical Framework Approach, LFA), а такође би требало да поседују свеобухватно знање о ИПА оквиру.

У ствари, функцију програмирања треба сагледати у светлу свеукупног циклуса управљања пројектима за које је ЕК развила оперативна упутства:

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

Читаоцима се препоручује да консултују друго издање „Приручника за Израду логичке матрице – Кључни алат за управљање пројектним циклусом (“Guide To The Logical Framework Approach: A Key Tool For Project Cycle Management”) из

<sup>5</sup> Уредба Савета (ЕК) No 1085/2006 од 17. јула 2006. године, Службени гласник L210, измењена Уредбом (ЕУ) No. 540/2010 Европског Парламента и Савета од 16. јуна 2010. године, Службени гласник L158; Уредба Комисије (ЕК) No. 718/2007 од 12. јуна 2007. године, Службени гласник L170, измењена путем Уредбе Комисије (ЕК) No. 80/2010 од 28. јануара 2010. године, Службени гласник L25.

2011. године, кога је издала Канцеларија за европске интеграције Републике Србије. Овај документ пружа опште информације и методологију за управљање пројектним циклусом уз употребу Приступа логичког оквира.

Читаоци такође треба да буду упознати са документом “Практични водич Европске комисије кроз процедуре и правила за набавку и уговарање” (Procurement Rules and Administrative Guidelines, PRAG) који је недавно ажуриран у складу са новом финансијском уредбом ЕК (EC Financial Regulation):

[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical\\_guide](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide)

Што се тиче евалуације, Европска комисија је развила кључну методологију:

<http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/methodology>

Поред тога, свим корисницима овог Приручника се препоручује да консултују вебсајт ЕК и друге вебсајтове. Најважнији од ових извора су:

- Генерални директорат EuropeAid за развој и сарадњу (Directorate–General EuropeAid Development and Co-operation) - <http://ec.europa.eu/europeaid>
- Делегација Европске уније у Републици Србији, (Delegation of the European Union to the Republic of Serbia) - <http://www.europa.rs>
- ИСДАКОН Информациони систем (ISDACON Information System) - <http://www.evropa.gov.rs>

### Речник појмова

Речник појмова (Анекс 9) дефинише све изразе који се обично користе у ИПА терминологији. Речник је потребан будући да многи енглески изрази који се често користе имају прецизно дефинисана значења у програмима помоћи ЕК и управљању пројектима.

Значење одређених изрза се мења током времена и потребно га је редефинисати с времена на време, као што и исти израз може имати различито значење у оквиру терминологије коју користе различити донатори (Светска банка, USAID, OECD, итд.).

### Редовно ажурирање

Треба имати у виду да је, као и код ранијих програма (нпр. CARDS), документација подложна промени како се програм развија. Исто тако, можда ће бити потребно и регуларно ажурирање ИПА Приручника и његових Анекса.

## 2 ДЕО

### УПУТСТВО ЗА ПРОЦЕС ПРОГРАМИРАЊА – ИПА КОМПОНЕНТА I

## Програмске структуре

Процес програмирања ИПА Компоненте I базира се на јасно дефинисаним корацима програмирања у коме активно учествују следеће структуре:

### 1. НАЦИОНАЛНИ ИПА КООРДИНАТОР (НИПАК)

Заменик премијера за европске интеграције именован је за Националног ИПА координатора, а Сектор за планирање, програмирање, праћење и извештавање о средствима ЕУ и развојној помоћи Канцеларије за европске интеграције именован је за Технички секретаријат НИПАК-а<sup>6</sup>.

Улога и одговорности НИПАК / КЕИ током процеса програмирања ИПА су следеће:

- координирање процесом програмирања средстава ЕУ и деловање у функцији централне институције за комуникацију и координацију средстава ЕУ, у односу на ЕК и ДЕУ;
- сарадња са надлежним министарствима и другим заинтересованим странама у идентификацији и утврђивању приоритета, као и у формулисању нацрта предлога пројеката и предлога пројекта током процеса програмирања;
- сарадња са надлежним министарствима и другим заинтересованим странама у идентификацији и утврђивању приоритета, као и формулисању предлога финансијских програма Вишекорисничке ИПА (Multi-Beneficiary IPA) у складу са условима које је дефинисала Европска Комисија у Бриселу;
- сарадња са ДЕУ и надлежним министарствима у расподели ИПА средстава у складу са утврђеним основним документима ЕУ за програмирање ИПА;
- подношење ДЕУ финалног списка и предлога пројеката припремљених током процеса програмирања и комуникације са ДЕУ о свим питањима која се односе на финансијску помоћ ЕУ Републици Србији;
- потписивање годишњег Финансијског споразума (Financial Agreement) са ЕК након што га је Влада усвојила;
- у сарадњи са ДЕУ, надлежним министарствима и другим надлежним институцијама Републике Србије, координирање активностима припреме и ревизија Вишегодишњег индикативног планског документа (Multi-annual Indicative Planning Document), као и Вишегодишњег индикативног финансијског оквира (Multi-annual Indicative Financial Framework);
- сарадња са Министарством финансија да би се осигурало неопходно

<sup>6</sup> Закључком Владе 05 бр. 119-6857/2010 од 30. септембра 2010. године.

- кофинансирање пројеката, финансираних од стране ЕУ, средствима из државног буџета;
- надгледање процеса програмирања, припреме и спровођења програма и пројеката, са циљем унапређења процеса програмирања путем благовремене идентификације, елиминације и смањења потенцијалних проблема у процесу програмирања и спровођења програма и пројеката;
- информисање ДЕУ о току процеса програмирања;
- информисање јавности о програмима помоћи ЕУ у Републици Србији, у партнерству са ДЕУ;
- координирање учешћа Републике Србије у програмима Заједнице и Агенцијама Заједнице;
- подношење апликација ЕУ и ДЕУ за доделу средстава унутар оквира пројеката финансираних од стране ЕУ;
- у сарадњи са ДЕУ, утврђивање рокова за посебне активности током процеса програмирања и истовремено информисање о роковима и условима за подношење нацрта предлога пројеката и предлога пројеката;
- објављивање образаца за припрему нацрта предлога пројеката и предлога пројеката, као и крајњих рокова и образаца за евалуацију нацрта предлога пројеката и пројеката на Интернет страници: [www.evropa.gov.rs](http://www.evropa.gov.rs) (ИСДАЦОН ИС);
- евидентирање предложених, текућих и завршених пројеката које финансира ЕУ;
- евидентирање нацрта и предлога пројеката поднешених у складу са дефинисаним критеријумима за подношење предлога пројекта за финансирање из средстава ЕУ;
- праћење усклађености нацрта и предлога пројеката са Националним програмом интеграције Републике Србије у Европску унију (National Program for Integration, NPI) и документа „Потребе Републике Србије за међународном развојном помоћи“;
- координирање спровођења Твининг (Twinning) и TAIEX пројеката;
- управљање активностима секторских радних група за програмирање ИПА

### 2. ОВЛАШЋЕНИ ПРЕДЛАГАЧИ ПРОЈЕКТА

Овлашћени предлагачи пројеката су ресорна министарства и посебне организације<sup>7</sup>, службе Владе, Народна скупштина и Народна банка Србије.

Улога овлашћених предлагача пројеката, превасходно, преко својих представника у секторским радним групама, је усмерена на утврђивање приоритета за финансирање из средстава међународне развојне помоћи у циклусу програмирања, формулисање нацрта предлога пројеката у захтеваном формату, њихово уношење у ИСДАКОН ИС, активно учешће на консултативним секторским састанцима, као и обезбеђивање координације и укључивања свих релевантних институција у оквиру својих надлежности у процес програмирања.

Улога и одговорности овлашћених предлагача пројеката током процеса програмирања су да:

- координирају процес програмирања у оквиру министарства и других институција из свог делокруга рада;
- припремају нацрте предлога пројеката и предлоге пројеката током процеса програмирања међународне развојне помоћи;
- обавештавају заинтересоване стране из свог делокруга рада о процесу програмирања и сарађују са њима на изради нацрта предлога пројеката и предлога пројеката;

<sup>7</sup> У складу са Законом о министарствима (Службени гласник Републике Србије бр. 65/2008, 36/2009 – други закон и 73/2010 – други закон).

- подносе НИПАК-у нацрте предлога пројеката и предлоге пројеката који су припремљени од стране министарства и других заинтересованих страна из свог делокруга рада;
- воде евиденцију о свим припремљеним нацртима и предлозима пројеката и врше ажурирање података о истим у ИСДАКОН информационом систему;
- врше претходни избор и оцену приоритета нацрта и предлога пројеката формулисаних у оквиру министарства и других заинтересованих страна у оквиру свог делокруга током процеса програмирања ИПА и међународне развојне помоћи пре њиховог подношења НИПАК-у;
- после завршетка избора и оцене приоритета подносе НИПАК-у извештај са образложењем о изабраним и резервним предлозима нацрта предлога пројеката и предлозима пројеката и са аспекта своје надлежности, воде рачуна о спречавању преклапања пројектних предлога са пројектима који су спроведени или који су у току и наводе да ли је предлог поднет другом донатору на разматрање;
- подносе НИПАК-у извештај о учешћу у програмима Заједнице и Агенцијама Заједнице. Извештај обавезно садржи део о финансијској исплативости учешћа у овим активностима;
- информишу НИПАК-а о току процеса програмирања у складу са годишњим календаром програмирања.

Потенцијални предлози пројеката независних државних институција које су одговорне Народној скупштини се припремају у консултацији са НИПАК-ом.

### 3. ОСТАЛЕ ДРЖАВНЕ ИНСТИТУЦИЈЕ, ОРГАНИЗАЦИЈЕ ГРАЂАНСКОГ ДРУШТВА, ОРГАНИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И ЈАВНА ПРЕДУЗЕЋА

Учешће осталих државних институција, јавних предузећа, органа локалне самоуправе и АП Војводине у процесу програмирања међународне помоћи координирана су од стране надлежних ресорних министарстава, а њихова улога превасходно подразумева дефинисање приоритетних предлога пројеката за финансирање из међународне помоћи и њихов унос у ИСДАКОН ИС, у договору са представницима ресорних министарстава.

Канцеларија за европске интеграције ће обезбедити одговарајуће учешће организација грађанског друштва у процесу програмирања.

### 4. КОМИСИЈА ЗА ПРОГРАМИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ СРЕДСТВИМА ЕУ И РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

Комисија за програмирање и управљање фондовима Европске уније и развојном помоћи<sup>8</sup>, разматра нацрте докумената који ће бити представљени донаторима, предлаже приоритете за коришћење средстава међународне развојне помоћи, посебно за коришћење предприступних фондова Европске уније, разматра и даје предлоге Влади о осталим значајним питањима у вези са коришћењем и управљањем фондовима Европске уније и развојном помоћи.

Комисија се током процеса програмирања састаје ради утврђивања уже листе пројектних предлога за финансирање из годишњег националног програма ЕУ за Републику Србију.

## 5. СЕКТОРСКЕ РАДНЕ ГРУПЕ ЗА ПРОГРАМИРАЊЕ ИПА И РАЗВОЈНЕ ПОМОЋИ

У складу са Чланом 1 Одлуке о изменама Одлуке о образовању Комисије за програмирање и управљање фондовима Европске уније и развојном помоћи, директор Канцеларије образује радне групе ради разматрања питања и давања предлога Комисији о појединим питањима везаним за коришћење фондова Европске уније.

С тим у вези, у циљу ефикасног и координираног процеса програмирања ИПА формирано је осам секторских радних група (у даљем тексту: радне групе):

- Секторска радна група за владавину права;
- Секторска радна група за реформу државне управе;
- Секторска радна група за грађанско друштво, медије и културу;
- Секторска радна група за конкурентност;
- Секторска радна група за развој људских ресурса;
- Секторска радна група за саобраћај;
- Секторска радна група за енергетику и животну средину;и
- Секторска радна група за пољопривредну и рурални развој.

Задаци радних група су:

- давање препорука о приоритетима за годишње програмирање ИПА;
- идентификација предлога пројеката у току програмирања ИПА;
- оцена циљева нацрта предлога пројеката и њихове усклађености са приоритетима дефинисаним у Националном програму за интеграцију (НПИ) и другим националним стратешким документима и приоритетима дефинисаним у Европском партнерству и Вишегодишњем индикативном планском документу ЕК у току процеса годишњег програмирања ИПА, као и оцена способности за њихову реализацију;
- идентификовање недостатака и проблема током процеса програмирања ИПА и предлагање мера надлежним институцијама за њихово отклањање;
- анализа реализације приоритета, и по потреби предлагање нових током годишњих ревизија Вишегодишњег индикативног планског документа, Потреба Републике Србије за међународном помоћи као и узимајући у обзир циљеве и задатке произашле из НПИ и других националних стратешких докумената;
- разматрање могућности за национално суфинансирање предложених пројеката;
- анализа пројеката у процесу реализације и њихове повезаности са раније одобреним пројектима и пројектима који се предлажу за реализацију у будућности;
- спровођење мера које предложи Комисија за програмирање и управљање фондовима Европске уније и развојном помоћи и извештавање о предузетим мерама и активностима;
- редовно извештавање Комисије за програмирање и управљање фондовима Европске уније и развојном помоћи о спровођењу својих активности и стању у сектору; и
- међусобна сарадња у циљу координације, размена искустава у раду, припрема препорука и мишљења о побољшању рада пројектних група.

У складу са наведеним задацима, радне групе могу да предложе НИПАК-у одговарајуће мере и активности које доприносе унапређењу планирања,

<sup>8</sup> Одлука о изменама Одлуке о образовању Комисије за програмирање и управљање фондовима ЕУ и развојном помоћи, од 30. септембра 2010. године.

остварењу програмских циљева дефинисаних у Европском партнерству, Вишегодишњем индикативном планском документу, документу Потребности Републике Србије за међународном помоћи, Националном програму за интеграцију (НПИ) и другим националним стратешким документима како би обезбедиле ефикасност и рационалност употребе расположивих средстава.

## 6. ГРУПА ЗА ОЦЕНУ ПРОЈЕКТА

Чланови Групе за оцену пројекта су представници Канцеларије за европске интеграције и Министарства финансија, а групом председава председник НИПАК/КЕИ-а.

Група за оцену пројекта врши процену нацрта предлога пројекта за финансирање из ИПА програма у складу са утврђеним критеријумима за оцену предлога пројекта.

Канцеларија за европске интеграције врши оцењивање пројекта са аспекта релевантности, спроводљивости и одрживости, док Министарство финансија оцењује пројекте са аспекта спроводљивости.

### Активности које се спроводе током процеса програмирања

У наредној табели су представљене активности које се спроводе током процеса програмирања, као и носиоци тих активности:

Активности које се спроведе током процеса програмирања	Носиоци активности
Консултације секторских Радних група ради идентификовања предлога пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I	Овлашћени предлагачи пројекта кроз рад секторских радних група
Припрема нацрта предлога пројекта и њихов унос у ИСДАКОН ИС. За све нацрте предлога пројекта који се уносе у ИСДАКОН ИС, потребно је доставити Канцеларији допис потписан од стране руководиоца институције (овлашћеног предлагача пројекта) којим се потврђује да је пројекат приоритет за финансирање из развојне помоћи.	Овлашћени предлагачи пројекта
Спровођење техничке евалуације нацрта <sup>9</sup> предлога пројекта унетих у ИСДАКОН ИС који се предлажу за финансирање, њихова даља дорада у складу са препорукама за унапређење, формирање листе технички позитивно оцењених пројекта. Сви драфт нацрти предлога одобрени у поступку техничке евалуације се развијају у формат логичке матрице и достављају Групи за оцену пројекта	Канцеларија за европске интеграције РС Овлашћени предлагачи пројекта
Оцењивања нацрта предлога пројекта од стране Групе за оцену пројекта и формирање шире листе нацрта предлога пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I националног програма (у вредности од 150% укупне вредности годишњег националног програма)	Група за оцену пројекта
Достављање шире листе нацрта предлога пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I, ДЕУ и консултације са ДЕУ у вези нацрта предлога пројекта	Канцеларија за европске интеграције РС
Одржавање консултативних састанака секторских радних група са донаторима и представницима организација грађанског друштва везано за даље развијање нацрта предлога пројекта.	Секторске радне групе, донатори, организације грађанског друштва, представници локалне самоуправе
Након обављених консултација са ДЕУ верификација уже листе нацрта предлога пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I Националног програма (у вредности од 120% укупне вредности годишњег националног програма) од стране Групе за оцену пројекта	Група за оцену пројекта
Израда предлога пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I Националног програма у формату пројектног обрасца	Овлашћени предлагачи пројекта
Достављање предлога пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I Националног програма, ДЕУ на коментаре и пријем коментара од стране ДЕУ ради унапређења пројектних предлога	Канцеларија за европске интеграције РС
Унапређење и дорада предлога пројекта и достављање коначних верзија Канцеларији за европске интеграције	Овлашћени предлагачи пројекта
Усвајање коначне листе пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I Националног програма, у вредности 100% од укупног буџета годишњег националног програма, од стране Комисије за програмирање и управљање фондовима ЕУ и развојном помоћи	Комисија за програмирање и управљање фондовима ЕУ и развојном помоћи
Формирање и достављање коначних верзија предлога пројекта за финансирање из ИПА Компоненте I Националног програма, ДЕУ и ЕК	Канцеларија за европске интеграције РС

<sup>9</sup>Према следећим критеријумима:

- придржавање прописаног обрасца за уношење нацрта предлога пројекта,
- јасан опис циљева, резултата и активности;
- предложени нацрт пројектног предлога се не преклапа са пројектима финансираним од стране других билатералних и мултилатералних донатора, нити са пројектима финансираним из националних средстава;
- корисник нацрта предлога пројекта је јасно дефинисан;
- стратешки оквир пројекта одговара изабраном циљном донатору.



# 3 ДЕО

## УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА – ИПА КОМПОНЕНТА I

Предлог пројекта (Project Fiche) је документ који јасно дефинише приоритетне осе (циљ и сврху), предвиђене операције (резултате и активности, средства и трошкове), као и методе спровођења. Он такође описује услове и претпоставке за реализацију пројекта и неопходне индикаторе за праћење и евалуацију имплементације.

На основу усвојених предлога пројеката, Комисија припрема финансијске предлоге.

Како је наглашено у ИПА Приручнику за програмирање ЕК-је, **предлози пројеката су кључна документа за спровођење националних програма.**

Овај приручник за припрему нацрта ИПА предлога пројекта базира се на обрасцу предлога пројекта који је приложен у оквиру правила за спровођење ИПА. Он веома прецизно следи назначену структуру.

**Обратите пажњу на то да у складу са упутствима ЕК предлог пројекта не треба да буде дужи од 15 страна (не укључујући Анексе).**

## ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ И ИНСТИТУЦИЈЕ НОСИОЦИ АКТИВНОСТИ

Овај део предлога пројекта садржи основне информације о пројекту (Одељци: <CRIS број>, <Назив>, <Сектор <ELARG статистички код> и <Локација>) и институцијама које су одговорне за његово спровођење (Одељци: <Тело за уговарање>, <Тело за спровођење> и <Корисник>).

Што се тиче уговарања и имплементације, ИПА користи децентрализован систем управљања (Decentralised Implementation System, DIS).

## ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

### CRIS број

Овај део приказује референтни број под којим је пројекат регистрован у Заједничком RELEX информационом систем (Common RELEX Information System, CRIS).

У оквиру централизованог система управљања (нпр. пре увођења DIS), овај број обезбеђује Делегација ЕУ / ЕК.

### Назив

Назив пројекта треба да буде кратак и једноставан и да јасно илуструје сврху пројекта, нпр.

- Увођење система обуке Пореске управе Србије.

Наслов такође треба да:

- јасно да на знање да ће пројекат допринети реализацији општих стратешких приоритета Србије;
- дефинише пројекат који је у складу са стратешким оквиром предлога пројекта;
- не буде сувише уопштен по свом карактеру, нити сувише амбициозан

### Савет:

Покушавајте да избегавате дуге и уобичајене називе пројекта као што су: „Изградња капацитета институције XY за имплементацију XY стратегије и Акционог плана“. Имајте на уму да ћете свакодневно морати да користите назив пројекта током имплементације (укључујући промоцију). Из тих разлога, назив би требао да буде смислен и разумљив широј јавности и такође треба да буде лак за употребу у званичној преписци и штампаним материјалима. Уколико се не може заобићи дуг назив, покушајте да га саставите тако што ћете употребити неки смисаони акроним.

### Сектор (ELARG Статистички код)

Назначите циљани сектор за интервенцију у складу са ELARG статистичком кодификацијом.

Ови статистички кодови прате форму <XX.YY>, при чему је XX код за осу, а YY за сектор. Овај број обезбеђује Делегација ЕУ / ЕК.

Сваки Предлог пројекта може да има само један статистички код, нпр.

- Сектор: 02.22 Реформа државне управе

Кодификација сектора од стране Генералног директората Европске комисије за проширење (DG Enlargement) служи за успостављање поуздане статистике кроз цео програм (нпр. ИПА подршка која се даје по сектору).

Преко овог кода се такође може ући у траг подршци у више сектора и приоритетним областима. На пример, инвестициони пројекат за заштиту

животне средине може да се категорише или као усаглашавање прописа са *acquis-ем* у сектору заштите животне средине или као социо-економски развој у сектору инфраструктуре или заштите животне средине.

### Локација

Локација је име државе кориснице, тј. Република Србија. У случају инфраструктурних пројеката, треба навести било који регион / општину или конкретну локацију.

## ИНСТИТУЦИЈЕ – НОСИОЦИ АКТИВНОСТИ

### Тело за уговарање

У зависности од система управљања улогу тела за уговарање може обављати ЕК, орган државне управе државе корисника или приватно правно лице. Све док Србија не добије акредитацију за децентрализован систем управљања ЕУ фондовима, ДЕУ ће у оквиру централизованог управљања обављати функције тела за уговарање, нпр:

- Тело за уговарање: ДЕУ

ИПА средствима намењеним земљама потенцијалним кандидатима се иницијално управља централизованом (ЕК управљање), са јасном намером да се кроз пружање помоћи држава оспособљава да постепено преузима све више одговорности и напредује ка децентрализованом управљању ЕУ фондовима (управљање државе корисника).

Државе кандидати, с друге стране по правилу имају акредитован систем децентрализованог управљања ЕУ фондовима. Ипак, централизованом управљању ЕУ фондовима може се срести и код држава кандидата у извесним случајевима, као што су регионални и хоризонтални програми, али и код техничке помоћи. Свака држава зато треба да има спремне посебне стратегије, акционе планове и временске распореде да би се кретала ка већој децентрализацији, док истовремено националне власти треба да делују у правцу јачања адекватних капацитета како би одговориле захтевима које су резултат већих одговорности у управљању ИПА средствима (увођење ДИС-а).

**Централизованом управљању** може да поприми следеће облике:

- Централизованом директно управљање у форми спровођења од стране служби Комисије које се налазе у седишту;
- Централизованом деконцентрисано (пренето) управљање у форми спровођења од стране Делегације Европске уније која се налази у држави корисници;
- Централизованом индиректно управљање у форми спровођења путем Агенција Заједнице, органа Заједнице, националних/међународних органа

јавног сектора или органа који се руководе приватним правом, а имају мисију јавне службе, како је то дефинисано у Финансијској уредби (Financial Regulation).

**Децентрализованом управљању:** Децентрализован систем управљања ЕУ фондовима (ДИС) има за циљ повећање власништва државе кориснице над помоћи ЕУ и унапређење њеног система за финансијско управљање, у циљу напретка у припреми за чланство путем децентрализоване реализације свих ИПА компоненти, посебно оних који претходе структурним и пољопривредним фондовима ЕУ. Децентрализованом управљању подразумева кључну улогу државе кориснице у целокупном пројектном циклусу: програмирању, имплементацији (тендеру и уговарању) и даље праћење (праћење и евалуацији). У оквиру ДИС, Централна јединица за уговарање и финансирање пројеката финансираних из средстава ЕУ (Central Finance and Contracts Unit, CFCU) има искључиву одговорност за расписивање тендера, уговарање, плаћање, рачуноводство и финансијско извештавање о програмима и пројектима који се финансирају из средстава ЕУ.

Како би се повећала одговорност државе корисника у процесу преузимања овлашћења управљања, националне власти треба да акредитују структуре и власти које су дефинисане у ИПА оквиру пре него што затраже формални пренос управљачких одговорности са Комисије. Ова национална акредитација се базира на следећим предусловима:

- Ефикасном разграничењу задужења између службеника за одобравање и рачуноводства
- Ефикасном систему интерних контрола
- Независној екстерној ревизији
- Процедурама набавке које искључују све конфликте интереса.

**Заједничком управљању:** Реч је о посебном облику управљања кога спроводе међународне организације, а коме Комисија може да прибегне у следећим случајевима:

- кад год су Комисија и међународне организације обавезане дугорочним оквирним уговором у коме се дефинишу административни и финансијски аранжмани њихове сарадње;
- где год Комисија и међународна организација развијају заједнички пројекат или програм;
- тамо где су средства неколико донатора удружена и нису намењена посебним ставкама или категоријама трошкова, тј. у случају више донаторских активности/програма.

Уколико заједничком управљању није одговарајуће или уколико напред наведени услови за његову употребу нису испуњени, онда међународна организација може бити финансирана од стране Комисије у форми бесповратне помоћи.

## Тело за спровођење

Док се ИПА реализује у оквиру система централизованог децентрализованог управљања, ДЕУ је тело за спровођење.

Тело за спровођење је одговорно за управљање и спровођење пројеката у складу са принципом поузданог финансијског управљања. Њене функције и задаци су дефинисани у Члану 28 Уредбе о спровођењу ИПА (IPA Implementing Regulation).

Када се формира ДИС, улогу Тела за спровођење преузима Јединица за спровођење пројекта задужена за техничко управљање и спровођење сваког пројекта.

У форми заједничког управљања, пројекат може спроводити нека међународна организација док у форми индиректног централизованог управљања, ЕК може пренети управљање пројектом на државу чланицу.

## Корисник

То је партнер на пројекту / директни корисник, који прима подршку из средстава ЕУ за управљање, креирање и спровођење неког пројекта – обично је реч о неком министарству и/или телу за спровођење, нпр:

- *Корисник: Министарство финансија, Пореска управа*

Овај део треба да пружи информацију о кориснику, укључујући име, звање и контакт детаље особе која је задужена за свакодневно управљање. Он такође треба да садржи детаље (назив, звање и контакт детаље) о Руководиоцу пројекта (Project Manager), Високом службенику за програме помоћи (Senior Programme Officer, SPO) и Јединици за спровођење пројеката (Project Implementation Unit, PIU).

## ФИНАНСИРАЊЕ

Овај део пружа информације о финансирању и уговорним условима и роковима за управљање пројектом.

Како је то уређено ИПА правилима за спровођење, располагање средствима за спровођење пројекта се управља потписивањем годишњег Финансијског споразума између Србије и ЕК и Финансијском уредбом ЕК бр.1605/2002<sup>10</sup>. Крајњи рок за потписивање Финансијског споразума је година N+1. N је година у којој је буџетска обавеза преузета. У случају ИПА 2007, крајњи рок за закључивање Финансијског споразума био је 31. децембар 2007. године.

Имајући ово у виду, следећи временски оквир мора бити узет у обзир приликом креирања и спровођења програма и пројеката и он треба да буде назначен у

<sup>10</sup> Уредба Савета (ЕС, Euratom) No. 1605/2002 од 25. јуна 2002. године о Финансијској уредби која се генерално примењује на буџет Европске Заједнице, OJ L 248.

одељцима <Крајњи рок за уговарање>, <Крајњи рок за реализацију уговора> и <Крајњи рок за плаћање> Предлога пројекта.

Табела резимира крајњи рок за уговарање:

ПОТПИСИВАЊЕ ФИНАНСИЈСКОГ СПОРАЗУМА	КРАЈЊИ РОК ЗА			
	УГОВАРАЊЕ (С)		ИЗВРШЕЊЕ УГОВОРА (ЕХЕС)	ИСПЛАТЕ
ГОДИНА N	Централизовано, без Финансијског споразума ГОДИНА N+1	Централизовано или децентрализовано са Финансијским споразумом ГОДИНА N+2 (N+3 за радове)	ГОДИНА С+2 (Извршење зависи од трајања пројекта)	Година ЕХЕС+1

## Укупни трошак

Указује само на свеукупни трошак пројекта у еврима, без обзира на извор финансирања, нпр.

- *Укупни трошак: 10 милиона ЕУР*

Информација коју треба дати у овом делу би требала да буде резултат разраде индикативног буџета пројекта који се спомиње у предлогу пројекта (погледати наслов даље у Приручнику „Буџет и план реализације - Индикативни буџет“).

У овом поглављу, саопштава се информација о укупном буџету (ИПА средства + суфинансирање), док остале информације о националним доприносима и другим изворима суфинансирања треба да буду детаљно назначене у предлогу пројекта у одељку који се односи на Буџет и план реализације - Индикативни буџет.

## Допринос ЕУ

Указује на укупно ИПА финансирање које је потребно за пројекат (без националних и других доприноса), нпр:

- *ЕУ допринос: 8 милиона ЕУР*

### Крајњи рок за уговарање

Указује на датум потписивања последњег уговора који се предвиђа пројектом, нпр:

- *Крајњи рок за уговарање: 2 године након потписивања Финансијског споразума*

Крајњи рок за уговарање је крајњи датум за потписивање уговора и бесповратне помоћи. У складу са ограничењима дефинисаним за уговарање у Финансијској уредби, крајњи датум за уговарање је најкасније:

- Година **N+1** за централизоване програме **без** Финансијског споразума (N је година у којој је преузета финансијска обавеза);
- Година **N+2** за (централизоване или децентрализоване) програме **са** Финансијским споразумом (N је датум закључивања Финансијског споразума);
- Година **N+3** за пројекте са уговорима о обављању радова на основу (централних или децентрализованих) програма **са** Финансијским споразумом.

Сва средства која не буду уговорена до крајњег датума, биће враћена.

### Крајњи рок за реализацију уговора

Указује на крајњи датум за реализацију уговора и бесповратне помоћи, што зависи од времена трајања пројекта и износи највише две године од датума завршетка уговарања, нпр:

- *Крајњи датум за испуњење уговора: 2 године након потписивања уговора*

Према ИПА Уредби за спровођење, крајњи рок за извршење уговора се може наставити неколико година од датума завршетка уговарања. Имајте у виду да крајњи рок може бити продужен у оправданим случајевима и да се крајњи датум за уговоре о обављању радова може продужити након овог периода.

### Крајњи датум за плаћање

Указује на крајњи датум за плаћање. Овај крајњи рок за плаћање износи највише годину дана од крајњег датума извршења уговора, нпр:

- *Крајњи датум за плаћање: 1 година након реализације уговора*

## ОПИС ПРОЈЕКТА И ЊЕГОВОГ ОКВИРА

Овај део предлога пројекта описује суштину пројекта. Не постоје формална упутстава која се односе на дужину овог дела предлога пројекта, пошто он зависи од структуре пројекта, тј. од његовог трајања, броја и разноврсности активности, итд. Међутим, треба имати на уму ограничење од 15 страна, као и стрпљење читаоца.

За дефинисање параметара пројекта (општег циља / сврхе пројекта / резултата / активности) неопходно је користити логичку матрицу пројекта коју треба придодати предлогу пројекта<sup>11</sup>. У ствари, ова матрица ће бити прва написана, а када се постигне договор, биће пропраћена предлогом пројекта.

### Општи циљ, сврха пројекта и стратешки оквир

Овај део описује: а) циљ и сврху пројекта; б) његов стратешки контекст који се заснива на документима одобреним од стране донатора и; ц) везу између циљева Републике Србије (представљеним у стратешким документима) и циљева конкретног предлога пројекта.

За лакше сналажење, ЕК захтева референтни списак релеватне законске регулативе и стратешких докумената (Анекс 4).

### Општи циљ пројекта

Назначите општи циљ коме ће пројекат допринети.

Општи циљ може бити дефинисан као намеравани физички, финансијски, институционални, друштвени, развојни резултат који се односи на животну средину или неки други развојни резултат за који се очекује да ће му пројекат допринети. Описује будућу (побољшану) ситуацију или стање које пројекат тежи да испуни, нпр:

- *Општи циљ: Подржати и ојачати капацитете српске администрације у контексту предприсупне помоћи ЕУ на основу нове финансијске перспективе 2014-2020, у складу са процедурама ЕК за програмирање, управљање и уговарање*

Општи циљ је **жељено (промењено) стање, а не процес**. Међутим, пројекат **неће** у потпуности постићи општи циљ, већ ће помоћи остваривању напретка у овом правцу.

Општи циљ треба дефинисати на адекватном нивоу (хијерархије, администарције, итд.) и треба да буде могуће проверити да ли су се предвиђене промене и побољшања десила и да ли је жељена ситуација ближа него што је то био случај пре него када је пројекат започео.

Он такође треба да идентификује циљну(е) групу(е) и одрази жељени утицај пројекта на крајње кориснике.

Општи циљ мора бити шири од посебних циљева / сврхе пројекта дефинисане у предлогу пројекта, у смислу да је дефинисан на нивоу регионалне, националне или секторске политике. Међутим, дефиниција општег циља не би требала да буде изражена у сувише општим терминима, како би ефикасно пружала адекватну подршку и смернице током праћења и евалуације спровођења пројекта.

<sup>11</sup> За додатне детаље у логичком оквиру види одељак „Обавезни додаци предлога пројекта“.

### Савет

Уколико нема јасне, директне везе између опшег циља и циљева програма ИПА, онда ће се пројекат сматрати неприхватљивим за финансирање из ИПА средстава и неће бити даље разматран.

Веома је важно да у раној фази припреме пројекта идентификујете везе између Вашег пројекта и приоритета / циљева у кључним стратешким документима, као што су Европско партнерство, Вишегодишњи индикативни плански документ (MIPD), Национални план интеграције (NPI), Документ "Потребе Републике Србије за међународном помоћи" (NAD). Иделно би било да општи циљ директно кореспондира са једним од приоритета / циљева дефинисаним у овим документима.

Детаљнија упутства се могу наћи у Анексу 2 овог Приручника, као и у другом издању „Приручника за израду логичке матрице“, Канцеларија за европске интеграције Р. Србије (2011).

### Сврха пројекта

Сврха пројекта дефинише шта се конкретно покушава постићи спровођењем пројекта – и то, за узврат, зависи у потпуности од планираних и реализованих активности и резултата пројекта, нпр:

- *Сврха пројекта: Пружање подршке креирању стратешког и политичког оквира за предприсупну помоћ на основу нове финансијске перспективе и креирање зрелих пројеката са комплетном пројектном документацијом у складу са процедурама ЕК за програмирање и набавке (ПРАГ правила)*

### Савет

ИПА пројекти треба да имају само **једну** сврху пројекта. У случају комплекснијих пројеката који се састоје од неколико компоненти, свака компонента би могла да има одвојену сврху. То треба да буде јасно представљено у овом делу.

Сврха(е) пројекта треба да:

- јасно опише сврху пројекта или промене ситуацију или стање које се очекује као резултат реализације пројектних активности;
- идентификује циљне групе и одрази њихове потребе. Квалитет анализе потреба биће оцењен путем анализе заинтересованих страна. Реализацијом-сврхе пројекта помаже се директним корисницима употребом услуга или производа створених током пројекта;
- допринесе постизању општег циља. Мора постојати јасна веза између сврхе пројекта и општег циља. То ће бити оцењено путем анализе проблема и развојем стабла циљева;
- буде реалистичан или очекиван у моменту када су створени жељени исходи пројекта, прецизан (погледати SMART правило за одређивање индикатора и постигнућа)
- изражен као жељено промене стање, а не процес

Сврха пројекта је увек део ширег контекста, тј. изведена је из општег циља и представља његов логични наставак. Она треба да допринесе општем циљу који се изводи из националних и секторских политика, као и донаторског оквира. Зато Одељци 2.3 до 2.6 предлога пројекта описују на који начин је пројекат интегрисан у шири политички контекст и одговара стратешким захтевима.

Детаљнија упутства се могу наћи у Анексу 2 овог приручника, као и у другом издању „Приручника за израду логичке матрице“, Канцеларија за европске интеграције Р. Србије (2011).

### Веза са AP / EP / NPAA / SAA

У овом делу потребно је јасно назначити како су општи циљ и сврха пројекта одговор Србије на захтеве: **Партнерства за приступање (Accession Partnership, AP)/Европског партнерства (European Partnership, EP), Националног плана за усаглашавање законодавства са *acquis* (National Plan for Approximation with the Acquis, NPAA), Споразума о стабилизацији и придруживању (Stabilisation and Association Agreement, SAA).**

Цитирајте приоритет или проблем који је дефинисан у оквиру следећих докумената:

- Европског партнерства (EP)
- Споразуму о стабилизацији и придруживању (SAA)
- Националном плану интеграције (NPI)

За сваки од докумената почните са кратким уводном реченицом, потом запишите релевантну страну / став за цитат. Након тога убаците одређени (што је краће и релевантније могуће) цитат из оригинала документа и објасните како се пројекат односи на садржај цитата.

### Веза са Вишегодишњим индикативним планским документом (MIPD)

У овом делу потребно је јасно назначити везу са Вишегодишњим индикативним планским документом (Multi-annual Indicative Planning Document, MIPD). Наведите референтну страну или став за цитат и објасните како се пројекат односи на тај цитат.

Везе треба да одговоре на следеће питање: На који се стратешки приоритет ЕУ споменут у MIPD предлог пројекта односи?

MIPD је стратешки документ за програмирање ИПА кога је усвојила ЕК и развила у договору са корисницима. Он се прави за трогодишњи обновљиви период, ревизијама на годишњем нивоу. Постарајте се да користите најновију верзију овог документа приликом попуњавања овог одељка.

### Веза са Националним планом развоја (тамо где се примењује)

Овај одељак треба јасно да назначи како општи циљ и сврха пројекта доприносе реализацији свеобухватног Националног плана развоја (National Development Plan, NDP).

Пошто Србија овај плански документ није усвојила, овај став треба означити као <неприменљиво> (“N/A”).

### Веза са Националним / Секторским стратегијским или инвестиционим плановима (тамо где се примењује)

У овом делу потребно је јасно назначити између општег циља и сврхе пројекта и приоритета и програма дефинисаних у националним секторским стратешким документима или инвестиционом плану, нпр:

- Национални планови који дефинишу приоритете за међународну помоћ (Потребе Републике Србије за међународном помоћи)
- Стратегија реформе државне управе;
- Регионална развојна стратегија;
- Стратегија за смањење сиромаштва
- Као и друге секторске стратегије

### Опис пројекта

Засновано на претходном искуству и лекцијама наученим током програмирања ИПА, у 2010. години се појавио нови приступ приликом идентификовања пројектних идеја и програмирања. ЕК је увела Секторски приступ планирању (Sector Wide Approach, SWAp) – начин планирања изведен из Програмски заснованог приступа планирања (Programme Based Approaches, PBAs), а који се заснивају на координираној подршци програма развоја који је у локалном власништву. SWAp приступ указује на:

- руковођење од стране државе домаћина;
- јединствен свеобухватни програм и буџетски оквир;
- формализован процес координације донатора и хармонизацију донаторских процедура за извештавање, буџетирање, финансијско управљање и набавку;
- и
- напоре за повећање употребе домаћих система за креирање, спровођење, финансијско управљање, праћење и евалуацију програма

SWAp је програмски заснован приступ на нивоу сектора (нпр: рурални развој, државна управа, владавина права). Имајући у виду национално планирање и систем буџетирања у Србији, увођење SWAp биће постепен процес, вођен реформом националног система планирања. Програмирање међународне помоћи биће, што је више могуће, засновано на Програмски заснованом приступу (Programme Based Approach, PBA). То подразумева употребу средњорочних планова развијених од стране свих институција (корисници ИПА средстава)

као основног документа за идентификацију програма и пројеката. Док су средњорочни планови основа за финансијско планирање националног буџета, то ће бити механизам којим ће се обезбедити повезаност и комплементарност међународне помоћи и државног финансирања.

### Савет

Увођење SWAp захтева да сваки пројекат допринесе свеобухватној реформи неког сектора, пре него некој ужој области. SWAp обухвата све релевантне заинтересоване стране у сектору, пре него само једну одређену институцију (нпр. министарство или агенцију). Та се чињеница треба узети у обзир у почетној фази процеса програмирања избегавањем пројеката који третирају ужа питања, пре него пројеката који се односе на промену на нивоу сектора (нпр. рурални развој, реформу државне управе, итд).

### Историјат и образложење

Овај одељак треба да пружи јасну и концизну свеобухватну слику ситуације и проблема коју Република Србија жели да реши пројектима који се финансирају из ИПА средстава.

У овом одељку је потребно назначити релевантност пројекта тако што ћете описати историјат и образложење пројекта који треба да обухватају следеће:

- Кратак приказ карактеристика сектора;
- Кратак опис текућих проблема у сектору којима ће се пројекат бавити и њихове узроке;
- Улогу институција – ко учествује, шта раде, у каквој су међусобној интеракцији;
- Релевантну законску регулативу (укључите у Анекс, али наведите везу са пројектом);
- Релевантне политике и стратегије (или њихов недостатак): ЕУ, националне, међународне;
- Постојеће пружање услуга – квалитет, тачност, ажурирање;
- Постојеће стандарде – формате, сврху, покривеност;
- Постојећи капацитет - људски, финансијски, физички;
- Анализу потенцијалних ограничења и изазова за решавање идентификованих проблема;
- Релевантне статистичке податке;
- Ефекте сценарија „не радити ништа“.

Овај одељак не треба да буде дужи од две стране. Комплексни пројекти са неколико компоненти могу захтевати до три стране.

Овај одељак треба да обезбеди довољно сажетих информација како би се разумео проблем. Шта је проблем, шта ће бити постигнуто у контексту *acquis*, шта ће овај пројекат урадити да би поправио ситуацију? Он треба да обезбеди довољно информација како професионалцима упознатим са сектором тако и лаицима који не познају одређену тему.

**Савет**

- Обезбедити званичне податке (званичну статистику, позивања на званичне анализе, студије, студије изводљивости, анализе трошкова и користи, независне евалуације и извештаје ЕУ).
- Базирајте своју аргументацију на: SWOT анализи, анализи заинтересованих страна, анализи проблема, студијама изводљивости, анализама трошкова и користи и консултацијама са директним корисницима.

**Избегавајте**

- Дуге описе за сваки аспект ситуације (обратите пажњу на ограничење од две стране).
- Опште изјаве које нису подржане чињеницама (нпр: "Већ се суочавамо са проблемом високог нивоа загађења реке и он ће се повећавати у годинама које долазе"). Уместо тога, дајте податке о текућем нивоу загађења реке и пројекцијама за будућност.

Такође, назначите извор информација. Образложење пројекта захтева конкретне чињенице.

**Процена утицаја пројекта**

Ово поглавље би требало да укаже на предвиђени утицај пројекта у смислу његове одрживости, каталитичког дејства и прекограничног утицаја (тамо где се може применити).

Процена утицаја пројекта треба да дефинише и категорише заинтересоване стране (појединце, групе људи, организације, институције и/или компаније које имају било какав интерес, на било који начин, у успеху или пропасту пројекта)<sup>12</sup>. Да би олакшали идентификацију, све заинтересоване стране могу бити подељене на две подкатеорије:

- директне кориснике резултата и/или дејстава предложеног пројекта
- друге кључне актере који доприносе, имају утицаја или интереса у успех или неуспех предложеног пројекта

**Одрживост:** Процена утицаја пројекта мора указати на одрживост и власништво пројекта у смислу способности и преузимање обавезе тела за спровођење да испоручи ту меру и настави да пружа услуге након периода трајања пројекта.

Имајте у виду:

- Финансијску одрживост – ко ће платити за услуге / текуће трошкове / одржавање, итд. у будућности?
- Институционалну одрживост – како ће се пројекат уклопити у институционалну стратегију, приоритете, планове?
- Одрживост на нивоу политике – то обухвата развој стандарда, кодексе понашања, политику, правну регулативу, итд.

<sup>12</sup> Институције које су већ направиле тај списак и/или анализу потреба заинтересованих страна правећи нацрт ГОР (Годишњег оперативног акционог плана) или унутар неких других процеса, могу прочитати тај списак да би задовољиле потребе предлога пројекта.

- Да ли развијате било какве моделе или пилот пројекте / анкете / итд.? Ако је то случај, како ће искуство вашег пројекта бити пренето на друге регионе / особље?
- Да ли развијате нови сервис или центар? Ако је то случај, појасните како ће то бити финансирано у будућности – нпр. трошкови одржавања, текући трошкови, управљање вебсајтом, итд.

Размотрите активности као што су припреме:

- приручника са упутствима, као и приручника „добре праксе“;
- развој излазне стратегије – тј. где даље;
- обука тренера;
- учешће других региона / институција у активностима пројекта које се односе на обуку.

**Каталитичко дејство:** Корисна дефиниција каталитичког дејства је следећа: „Идеја да ће пружање званичне помоћи држави (која пролази кроз транзицију или процес реформе) подстаћи остале заинтересоване стране да предузму кораке (који ће томе допринети). Оно се нарочито базира на премиси да су под правим условима званична помоћ и финансирање из приватног сектора стратешка допуна“<sup>13</sup>. Из тог разлога, о каталитичком дејству треба размишљати као о промени у планираним нето приватним токовима капитала / социо-економским развојним активностима / институционалној реформи које су изазвала условљавања (из SAP) и ИПА подршке.

**Прекогранични утицај:** уколико пројекат има шира директна или индиректна дејства ван државне територије, дајте конкретно објашњење и примере за то како ће активности које су реализоване унутар овог пројекта допринети променама и побољшању у суседним земаљама, нпр: пројекат који подржава реализацију стратегије за управљање миграцијама допринеће смањењу илегалних миграција у суседне земље и ЕУ.

**Резултати и мерљиви индикатори**

Опишите конкретне услуге / производе који ће као резултат пројекта бити на располагању директним корисницима. Споменути мерљиви индикатори представљаће основу за евалуацију постигнутих резултата.

Резултати су изражени као циљеви које управљање пројектом мора да оствари и одржи.

Резултати пројекта треба да:

- покажу временски оквир за њихову реализацију;
- буду адекватно подељени у фазе и изводљиви током животног века пројекта;
- буду прецизно дефинисани, тако да се могу довести у везу са објективно проверљивим индикаторима (OVIs) и изворима верификације;
- јасно покажу опипљиве користи које ће пројекат обезбедити циљним (директним) корисницима, а које треба да одразе њихове потребе;
- бити изражен као жељено променеено стање, а не као процес (нпр.: „Програм обуке осмишљен и испоручен“);
- допринети сврси пројекта

<sup>13</sup> „Catalytic Finance: When Does It Work?“ Stephen Morris, Hyun Song Shin, anpul 2005.

**Објективно проверљиви индикатори (OVI)** треба да представљају једноставно и поуздано средство за мерење достигнућа, да одразе промене повезане са интервенцијом или да помогну процени учинка неког развојног учесника.

Они се морају базирати на квантификацији циљева (нпр. морају обезбедити средство за мерење достигнућа општих циљева, сврхе и резултата) и треба да буду специфични, мерљиви, расположиви, релевантни и везани за време (**S**pecific, **M**easurable, **A**vailable, **R**elevant, **T**ime-bound; SMART)<sup>14</sup>

#### Савет

Подаци о објективно проверљивим индикаторима морају бити лако доступни. OVI који се не могу одмах пратити или који немају основне податке биће одбијени.

Ово поглавље (као и претходна) предлога пројекта треба да буде директно изведено из логичког оквира који је обавезни додатак предлогу пројекта. Резултати и индикатори треба да буду представљени пратећи редослед пројектиних активности (резултат 1 биће доведен у везу са активношћу 1, итд). У финалној фази припреме предлога пројекта, постарајте се да измене које су успут направљене у логичком оквиру буду убачене у ово поглавље и обрнуто. Резултати, OVI и пројектне активности треба да буду идентично формулисани у свим деловима предлога пројекта.

У овом одељку би требале да буду представљене на следећи начин:

Резултат 1: ....

Индикатор: ....

Резултат 2: ...

Индикатор: ....

или:

Компонента 1: ....

Резултат 1.1: ....

Индикатор: ...

#### Активности

У овом поглављу треба описати конкретне активности које је неопходно реализовати како би се постигли очекивани резултати пројекта, а за чију реализацију ће бити обезбеђена средства из пројекта.

<sup>14</sup> Детаљна упутства о томе како формулисати резултате, активности и OVI у почетној фази припреме путем логичке матрице такође се могу наћи у Анексу 2 овог Приручника, као и у другом издању „Приручник за израду логичке матрице“ (КЕИ, 2011).

Нека активност може бити описана као предузета мера или обављен посао кроз коју су улазни параметри, као што су финансијска средства, техничка помоћ и друге врсте ресурса мобилисани да би произвели одређене резултате.

Кључне активности пројекта треба да:

- не буду сувише детаљне (реализатор пројекта, нпр. консултантска компанија ће предложити детаљне активности у својој понуди за пројекат. Евалуација понуде ће обухватити евалуацију списка активности и план рада);
- јасно укажу на везе са резултатима и класификују их у складу са тим, нпр. предложене активности и учинци ће довести до остваривања резултата пројекта ;
- буду адекватне за тај пројекат;
- директно допринесу очекиваним учинцима;
- буду изражени као процеси у садашњем времену, користећи глаголе као што су: припремити, пројектовати, итд. Веза између активности и резултата мора бити видљива (резултат 1: .... – активности 1.1, 1.2, итд).
- буду изражени тако да буду разумљиви широј јавности.

#### Савет

Постоји разлика између резултата и учинка.

Везе између формулације активности, учинка и резултата илустроване су у табели:

АКТИВНОСТИ	УЧИНЦИ	РЕЗУЛТАТИ
Обука	Обучени службеници	Повећани административни капацитети
Припрема секундарног законодавства	Уведена нова структура каријера државних службеника	Повећани административни капацитети
Провера квалитета извештаја министарства	Уведен систем контроле квалитета	Повећани административни капацитети
Спровођење геотехничких студија	Направљена Студија изводљивости	Генерисање пројекта за предприступне фондове ЕУ
Набавка/модернизација опреме	Постављање модерне лабораторије	Повећана способност детекције хемијског загађења
Изградња путева	Побољшана саобраћајна инфраструктура	Краће време путовања за тешка теретна возила

Активности ће бити унешене у логички оквир и копиране у предлог пројекта након што је постигнут договор око логичког оквира. Нумерисање се зато неће мењати и у овом делу треба да гласи:

Резултат 1:.....  
Активност 1.1.

или

Компонента 1  
Резултат 1.1.  
Активност 1.1.1.

На крају направите табелу где ћете прецизно дефинисати списак уговора које треба закључити да би се реализовале активности, нпр:

Активности 1.1. и 1.2. биће реализоване једним уговором о пружању услуга

Активност 2.3. биће реализована уговором о набавци

### Условљеност и одређивање редоследа

Укажите на услове који треба да буду испуњени пре реализације пројекта. Такође, нагласите ризике (као што су институционални захтеви, захтеви у погледу законодавства и физички захтеви), њихову вероватноћу и противмере које треба усвојити. У пракси, овај одељак је сумирани приказ колоне са десне стране у логичком оквиру пројекта.

**Условљеност** дефинише оне факторе који су спољни (нпр. ван утицаја институција које су одговорне за реализацију пројекта), а који морају бити задовољени да се то не би негативно одразило на реализацију пројекта. Условљеност се може поделити у две категорије:

- **Предуслови:** морају бити испуњени пре него што средства ИПА буду стављена на располагање. На пример, уколико пројекат предвиђа изградњу капацитета неке новоустановљене институције, предуслов би могао бити да у тој институцији постоји потребно особље или да постоје неопходни подзаконски акти као основ за активности изградње капацитета. Предуслов(и), онако како је(су) наведен(и) у логичком оквиру треба овде да буде(у) поново приказани.
- **Претпоставке:** су релевантне су током трајања пројекта и њих треба пратити током спровођења. Претпоставке треба да буду овде приказане онако како су наведене у логичком оквиру<sup>15</sup>.

### Савет

Постарајте се да претпоставке буду разумне у српском контексту. Уколико претпоставке подразумевају прављење нацрта и усвајање нове регулативе (као законске, тако и подзаконске), морају бити реалистичне у смислу предвиђеног времена за њихово усвајање. Било које претпоставке које се сматрају кључним за успех пројекта могу постати предуслови који морају бити задовољени пре него што пројекат може да почне

Да бисте попунили ово поглавље, мора се спровести **анализа ризика** како бисте проценили факторе који би могли да утичу на успешно остварење пројекта (у логичком оквиру ризици су претворени у претпоставке). Ова анализа је такође део ширих претпоставки институционалног оквира и капацитета. На пример, процена институционалног ризика анализира ограничења институционалних капацитета, наглашавајући факторе који су од кључне важности за ефикасност и одрживост пројекта.

**Прављење редоследа:** Овај пасус даје информације о везама између појединачних уговора за реализацију пројекта или активности које треба обавити. Да ли опрема, нпр. треба да стигне на одређено место приликом испуњења уговора о пружању услуга или уговора о обављању радова? Претерано компликовани редослед активности треба избегавати.

### Повезане активности

Ово поглавље описује паралелне или повезане активности да би се избегло могуће преклапање или дуплирање напора.

Овде треба да објасните начин на који ће предложени пројекат допринети планираним пројектима или пројектима који су у току (а које финансирају сви донатори) или представљати наставак претходних пројеката. Посебан акценат треба ставити на пројекте који се финансирају из ИПА.

За сваки пројекат наведите:

- назив, донатора и период реализације;
- везу са предложеним пројектом, нпр. програмима обуке, извештајима, истраживањима;
- да ли ће се захтевати да пројекат формално ради са повезаном активношћу.

Почните са ИПА пројектима (по годинама) и наставите са другим билатералним и мултилатералним донаторима. Такође, објасните како ћете се постарати да нема преклапања између различитих пројеката.

Молимо вас да имате у виду да не треба само да наводите друге пројекте, већ да опишете начине како ће предлог пројекта употпунити текуће или завршене пројекте.

<sup>15</sup> Види Анекс 2 овог Приручника и друго издање „Приручник за израду логичке матрице“ (КЕИ, 2011)

Зато ЕК препоручује<sup>16</sup>:

- Наведите списак завршених, текућих и планираних програма и пројеката у одређеној подсекторској области, било да се финансирају из страних (донаторских) или интерних (националних) извора да би се идентификовале везе и комплементарни циљеви са предложеним пројектом;
- Наведите да ли су други донатори активни у овој области. Уколико су ови донатори државе чланице ЕУ, опишите укратко њихове активности и објасните како се предвиђа координација донатора за ове активности;
- Тамо где је то релевантно, упоредите одредбе предложеног пројекта које се односе на његову реализацију са онима које су усвојене за текуће или планиране активности заинтересованих страна и других донатора, објашњавајући где могу утицати на избор механизма реализације овог пројекта;
- Објасните комплементарности и додатну вредност интервенције Европске Комисије (позовите се на релевантно претходно искуство, компаративну предност, итд.)

### Научене лекције

Опишите искуства из претходно реализованих пројеката, као и других активности и предузетих напора (нпр. илуструјте лекције које су научене из претходних пројеката који су финансирани из средстава ЕУ у сличним областима. Који су били успеси и грешке у претходним пројектима, које елементе треба поновити, а које треба избећи, итд.).

Научене лекције се могу дефинисати као генерализације које се базирају на искуствима евалуације пројеката, програма или политика које абстрахују одређене околности на шире ситуације. Често лекције наглашавају јаке стране или слабости у припреми, осмишљавању и реализацији које утичу на извођење, конкретни резултат и утицај.

#### Савет

Дефиниција и опис претходног искуства треба да буду веома прецизне, пошто представљају основ за успешну идентификацију даљих корака у имплементацији реформи.

Позовите се, ако је могуће, на налазе података који се односе на прошла праћења и евалуацију, а који су прикупљени интерно или из екстерних извора. Зато се изузетно препоручује да прибавите унапред документа која се односе на претходно реализоване пројекте (нпр. извештаје екстерног праћења, завршне извештаје, извештаје о евалуацији претходних пројеката, итд.).

За сваку лекцију наведите:

- назив пројекта, донатора, датуме или назив извештаја, студије, евалуације, итд.;

<sup>16</sup> Извор: Упутства за ИПА програмирање, Европска комисија (2008).

- које лекције су научене;
- како је то утицало на осмишљавање пројекта и/или реализацију и како то треба узети у обзир приликом спровођења пројекта

Нема дефинисаног броја лекција, али уколико их има много, морају бити рангирани по приоритету (имајући у виду ограничење да предлог пројекта не сме да прелази 15 страна).

### БУЏЕТ И ПЛАН РЕАЛИЗАЦИЈЕ

Овај део садржи преглед буџета по ставкама у односу на активности, као и временски оквир за реализацију.

Ови подаци ће се базирати на плану пројекта назначеном у логичком оквиру.

#### Индикативни буџет

Овај одељак даје преглед буџета по ставкама (укупне трошкове назначене у Одељку <Укупни трошкови>) за сваку од планираних активности (на основу Одељка <Активности>) у складу са изворима финансирања.

Треба да размотрите како се пројекат може поделити на различите уговоре у складу са предложеним активностима. Трошкови пројекта морају бити довољни за спровођење свих активности да би се постигао планирани учинак али и тражени резултати. Овај пројекат ће бити реализован преко **стандардних типова уговора ЕК**, како је то дефинисано у ПРАГ-у (нпр. уговори о пружању услуга; твининг уговори; уговори о набавци; уговори о обављању радова и/или шеме за доделу бесповратне финансијске помоћи). Табела приказана у Одељку <Индикативни буџет> предлога пројекта сумира ове информације. Корисна упутства о томе како реалистично проценити трошкове предвиђених активности се такође могу наћи у Анексу 4.

У табели 4 (која се налази у Анексу 1: Образац Предлога пројекта), из укупног буџета пројекта који је већ споменут у Одељку <Укупни трошкови>, предлога пројекта, треба да алоцирате финансијска средства за сваки уговор и идентификујете изворе финансирања. Извори финансирања су представљени у одвојеним колонама табеле као: ИПА учешће, национално учешће, средства међународних финансијских институција, други донатори, приватно учешће (нпр. НВО). Буџет се изражава у еврима и треба да буде у складу са релевантном врстом уговора (уговор о пружању услуга, уговор о бесповратној помоћи, твининг, оквирни уговор, уговор о набавци и уговор о обављању радова). Општа упутства за припрему буџета представљају интегрални део Анекса 5.

**Укупна цена** пројекта **не треба да обухвата порезе** (укључујући ПДВ). Уколико то није случај, износ ПДВ-а и разлози зашто се он може сматрати прихватљивим трошком треба да буду јасно назначени. Детаљна белешка изведена из Водича

за програмирање Европске Комисије пружа детаље о **неприхватљивим трошковима** и дата је у Анексу 6. Постарајте се да све пројектне активности спадају у категорију прихватљивих трошкова.

У случају кофинансирања за државе које се налазе у систему централизованог управљања, примењује се паралелни модел. То значи да активност финансирану из ИПА спроводи Комисија у складу са ЕУ правилима (ПРАГ), док за активности које финансира и спроводи држава корисник важе национална правила. Иста правила која регулишу питање прихватљивости трошкова за ИПА фондове се примењују и на национално кофинансирање. Овај паралелни модел мора бити видљив у формулисању активности у предлогу пројекта.

У погледу захтева за кофинансирањем, док је то општи принцип за све операције које примају помоћ на основу ИПА, на основу централизованог управљања програмом Комисија одлучује о учешћу Заједнице. Објашњење о захтевима у вези са кофинансирањем је дато у прилогу, у Анексу 5.

### Индикативни план имплементације

На основу пројектних активности и списка уговора, како је то претходно описано, ово поглавље треба да укаже на временски оквир уговарања, укључујући тендерске процедуре у форми табеле, како је то описано у даљем тексту.

Приликом дефинисања временског оквира пажњу треба посветити уговарању, испуњењу уговора и ограничењима у погледу исплате које је утврдила ИПА (споменуте у одељцима <Крајњи рок за уговарање>, <Крајњи рок за реализацију уговора> и <Крајњи рок за плаћање> предлога пројекта):

- Сви пројекти би у принципу требали да буду спремни за тендерску процедуру у 1. кварталу након потписивања Финансијског споразума;
- За пројекте које финансира Европска унија, уобичајено трајање пројекта је 12, 24 или 36 месеци;
- Завршетак свих пројектних активности је дефинисан Финансијским споразумом кога је потписала Влада за одређену буџетску годину и обично покрива период од 36 месеци;
- Уколико корисник не искористи сва средства у релевантном периоду, она се враћају у буџет ЕУ

За сваки уговор наведен у табели Одељка <Индикативни буџет> треба да постоји одговарајући уговор у табели Одељка <Индикативни план имплементације>. Временски оквир за уговарање и процедуре варира зависно од врсте помоћи и уговора. Детаљне информације о процедурама уговарања дефинисане су у ПРАГ-у. Пример временског оквира за уговарање и процедуре може се наћи у Анексу 4 овог приручника и кључне категорије овог дела дефинисане су у следећој табели:

ФАЗА	УПУТСТВА
Почетак тендера	Ово је датум када започињете тендерску процедуру. За међународни рестриктивни или отворени поступак јавне набавке то је датум када се објављује Обавештење о набавци (Procurement Notice) (а не датум када објављујете Прогнозу уговора (Contract Forecast, CF). Прогноза уговора мора да буде објављена најмање 30 дана пре него што Обавештење о набавци буде објављено). За процедуру Конкурентског поступка јавне набавке са погађањем, то је датум када ћете контактирати вашу листу преференцијалних понуђача / пружалаца услуга.
Потписивање уговора	Сваки уговор са добављачем, пружаоцем услуга или корисником бесповратне помоћи мора бити потписан пре датума n + 2.  Немојте заборавити да је ово апсолутно најкаснији датум. Датум који треба убацити у ово поље је датум када је потребно да уговор о пружању услуга или о набавци буде потписан да би се пројекат реализовао на најфикаснији начин.  Постоји минимални период између датума „почетка тендера“ и датума „потписивања уговора“. За међународне рестриктивне или отворене поступке јавне набавке, минимално време износи 6 месеци, али је много боље користити 9 месеци као основ реалног планирања.
Завршетак пројекта	Мора бити завршен пре n + 2 + 2. За уговоре о набавци то је датум када се опрема инсталира и када можете да прихватите робу у радном стању. За уговоре о пружању услуга то је датум када се очекује да дате одобрење за завршни извештај.  Најкаснији уговор треба да одговара датуму у пољу 1.11.

### Практични пример како припремити Табелу 5

Да бисте започели припремање табеле 5, прво је потребно да дефинишете тип уговора на коме се базирају пројектне активности, трајање пројекта, буџет пројекта и да узмете у обзир да сви пројекти у принципу треба да буду спремни за тендер у 1. кварталу након потписивања Финансијског споразума.

За овај пример идентификовали смо један уговор о пружању услуга који траје 2 године и има буџет од 2 милиона евра. Корази које треба предузети су следећи:

- проверите буџет да бисте идентификовали врсту уговора (за уговор о пружању услуга са буџетом >EUR 200.000 користимо међународни рестриктивни поступак)
- на основу врсте уговора идентификујте трајање процедуре уговарања (за међународни рестриктивни поступак, процедура траје 6-8 месеци)
- на основу правила да сви пројекти у принципу треба да буду спремни за 1. квартал након потписивања Финансијског споразума, и трајање процедуре уговарања и трајање пројекта, припремите табелу 5:

Уговори	Почетак тендера	Потписивање уговора	Завршетак пројекта
Уговор 1.1	T+1Q	T+3Q	T+11Q

Објашњење:

**T** – означава дан када је потписан Финансијски споразум

**Q** – квартал године (један квартал = 3 месеца)

**T+1Q** – правило је да сви пројекти у принципу трба да буду спремни за тендер у 1. кварталу након потписивања Финансијског споразума

**T+3Q** – трајање процедуре у нашем примеру износи 6-8 месеци, што је  $2Q = (1Q+2Q = 3Q)$

**T+11Q** – у нашем примеру пројекат траје 2 године, што је  $8Q = (3Q+8Q = 11Q)$ .

### ПИТАЊА КОЈА ПРОЖИМАЈУ ПРОЈЕКАТ

Ово поглавље илуструје како приступ пројекту третира развојна питања која прожимају пројекат, тамо где је то применљиво: нпр. инклузију етничких мањина, минимизирање утицаја на животну средину и пружање једнаких могућности мушкарцима и женама.

Постарајте се да се информације о свим питањима која прожимају пројекат односе на конкретно предложен пројекат. Избегавајте опште реченице, као што су: „Кроз реализацију овог пројекта неће бити дискриминације на основу расе, пола, религијског опредељења...“. Уместо тога, будите конкретни о томе како ће тачно пројекат допринети побољшању положаја жена, одређених етничких мањина, локалних или националних питања која се односе на заштиту животне средине, итд.

#### Једнаке могућности

Покажите како ће се током реализације поштовати једнаке могућности и недискриминација, а у вези са полом, рањивим групама и мањинама у фази реализације.

Питања која се простиру на више области треба теритирати посебно у односу на социо-економске програме подршке.

#### Животна средина

Дефинишите како ће спровођење пројекта минимизирати или ублажити потенцијална негативна дејства на животну средину.

#### Мањине

Покажите како ће се брига око мањина одразити на дизајн и реализацију пројекта.

Питања која прожимају пројекат су од посебног значаја када се тиче јавних служби, правних питања и социо-економских развојних пројеката.

### ОБАВЕЗНИ АНЕКСИ УЗ ПРЕДЛОГ ПРОЈЕКТА

#### Логичка матрица

У оквиру ИПА, пројектне идеје из стратешких приоритетних области (посебно из MIPD) се припремају у сажетој форми, употребом приступа путем логичког оквира. **Логички оквир треба дати у прилогу првог нацрта предлога пројекта који ће бити поднет као предлог пројекта НИПАК- у на процену.**

Образац стандардног логичког оквира са детаљним упутствима за његову припрему представљен је у Анексу 2.

Логички оквир сумирано приказује најважније информације о пројекту у стандардизованој табеларној форми. Он користи „вертикалну логику интервенције“ (иде од општег(их) циља(ева) пројекта на доле, ка појединачним активностима пројекта) и „хоризонталну логику планирања“ која показује: како ће се циљеви мерити; који извори верификације ће се користити и претпоставке које су направљене.

Логички оквир треба да се користи за припрему, реализацију и евалуацију пројекта. Он игра улогу у свакој фази пројектног циклуса, дефинише шта је то што пројекат покушава да постигне, садржи објективно проверљиве индикаторе који омогућавају мерење постигнутих циљева и ефикасно праћење. На крају, он чини основу за накнадну евалуацију. Треба га ажурирати током припреме предлога пројекта (PF): резултати и активности се могу променити, како пројекат буде напредовао, али сврха пројекта не треба да се мења.

Процес стварања логичког оквира је исто тако важан као и његов садржај. Треба га сачинити на почетку процеса планирања вашег пројекта и развити, у идеалним условима, уз учешће свих група и институција које ће реализовати пројекат или бити под његовим утицајем.

**Логички оквир треба да буде припремљен пре развоја предлога пројекта.** То ће изузетно помоћи развоју кохерентног пројекта са мерљивим циљевима који ће у потпуности узети у обзир процене и ризике. Предлог пројекта може бити припремљен веома лако уколико се као основа користи логички оквир који је припремљен и прихваћен.

Свеобухватна упутства које садрже детаље приступа путем логичког оквира и методу за развој логичке матрице могу се наћи у другом издању „Приручник за израду логичке матрице: кључни алат за управљање пројектним циклусом“ (КЕИ,

2011). Анекс 2 овог приручника такође пружа детаљна упутства за припрему и попуњавање логичког оквира у фази развоја пројектне идеје за иницијалну процену пројекта.

Укратко, логика израде логичке матрице је следећа:

- Уколико су **предуслови** задовољени, онда пројектне **активности** могу да почну;
- Активности користе **средство**, а уколико су **претпоставке** исправне, оне ће постићи **результат**;
- Неколико активности је најчешће потребно да би се постигао неки резултат. Другим речима: **сваки резултат** мора да се ослони на **бар једну активност**;
- **Резултати** се мере **индикаторима** и уколико су **претпоставке** исправне, они ће омогућити да **сврха пројекта** буде реализована;
- **Сврха пројекта** се мери **индикаторима**, и уколико су **претпоставке** исправне, оне ће допринети **општем циљу**, што ће бити измерено **индикаторима**.

#### Савет

Током циклуса програмирања ИПА и припреме предлога пројекта бићете у позицији да направите неколико рунди измена и прилагођавања логичког оквира. Након што сте се сагласили око финалне верзије матрице, проверите два пута да ли:

- цифра у кућици „ИПА буџет“ одговара цифри у Одељку <Укупни трошак> предлога пројекта и да ли такође одговара укупним износима „Уговорено“ и „Исплаћено“ у Анексу 2
- цифра „укупни буџет“ израчуната на основу детаљних прорачуна трошкова за сваку активност пројекта
- општи циљ одговара Одељку <Општи циљ>
- сврха пројекта одговара Одељку <Сврха пројекта>
- резултати се слажу са Одељком <Резултати и мерљиви индикатори>, а став у итом Одељку описује изворе проверљивости врши се позивање на све предуслове у Одељку <Условљеност и одређивање редследа>

Молимо Вас да имате у виду да у колони <СРЕДСТВО> треба да дате врсту уговора које треба закључити, а у поглављу <ТРОШКОВИ> вредност сваког уговора

#### Уговорени и исплаћени износи по кварталу током целокупног трајања програма

Овај анекс предлогу пројекта је у форми табеле са износима које треба уговорити и исплатити по кварталу, током трајања програма.

#### Пример 1:

износи назначени у мил ЕУР

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	УКУПНО
<b>Уговорено</b>													
Уговор 1.1			1										1
Уговор 2.1			3										3
<b>Кумулативно</b>			<b>4</b>										<b>4</b>

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	УКУПНО
<b>Исплаћено</b>													
Уговор 1.1			0.4						0.5			0.1	1
Уговор 2.1			1.2						1.5			0.3	3
<b>Кумулативно</b>			<b>1.6</b>						<b>2</b>			<b>0.4</b>	<b>4</b>

Молимо Вас да имате у виду да је ова табела само за ИПА учешће. Информација коју треба укључити у табелу уговарања треба да се слаже са датумима у Табели 5 Предлога пројекта. Информација коју треба укључити у табели исплате зависи од плана исплате који ће се користити током различитих уговора у складу са ПРАГ-ом. План исплате је обухваћен општим условима за услуге, набавке и радове и базира се на следећим правилима:

#### Уговор о пружању услуга

**Опција 1** (базира се на накнади – уговору о техничкој помоћи):

Прва исплата (Q када је уговор потписан):

- за пројекте до 12 месеци: 40%
- за пројекте између 12 и 24 месеца: 30%
- за пројекте који трају 24 месеца или дуже: 20%

Плаћања током реализације пројекта: сваких 6 месеци у једнаким износима

Завршно плаћање: 10%.

**Опција 2** (глобална цена):

Прва исплата (Q када је уговор потписан): 60%

Плаћања током реализације пројекта: без плаћања у већини случајева, али зависи од пројекта. Уколико има плаћања: 10% сваких 6 месеци

Завршно плаћање: 40%.

**Уговор о набавци**

- Прва исплата (Q када је уговор потписан): 60%
- Плаћања током реализације пројекта: у већини случајева нема никаквих плаћања
- Завршно плаћање: 40%

**Уговор о радовима**

- Прва исплата (Q када је уговор потписан): 10%
- Плаћања током реализације пројекта: сваког месеца у једнаким износима
- Завршно плаћање: 10%

**Твининг (Twinning)**

- Прва исплата (Q када је уговор потписан): 20%
- Плаћања током реализације пројекта: рата свака три месеца
- Завршно плаћање: 5%

**Бесповратна помоћ – Грант**

- Прва исплата (Q када је уговор потписан): 80%
- Плаћања током реализације пројекта: 0 уколико пројекат траје 1 годину; уколико пројекат траје дуже од 1 године додатних 10% се може додати на префинансирање касније током реализације пројекта. То може бити једнократна исплата или 10% може бити подељено на 5+5%, зависно од трајања пројекта
- Завршно плаћање: 20% уколико пројекат траје 1 годину; могло би бити 10% уколико пројекат траје дуже од 1 године

**Савет**

- Постарајте се да се укупан износ за сваки ред (нпр. за сваки уговор) слаже са тоталом у табели у Одељку <Индикативни буџет> за учешће ЕУ за одговарајући уговор
- Кумулативни тотали за „Уговорено“ и „Исплаћено“ се слажу
- Квартал када су уговорена средства у напред наведеној табели слажу се са датумима за одговарајући уговор у Табели 5
- „Укупно“ у доњем десном углу (нпр. кумулативни тотал) се слаже са цифром у Одељку <Укупни трошак>

**Опис институционалног оквира**

Анализа институционалног оквира се фокусира на процену структуре и прописа у оквиру којих поједине организације раде (нпр. организационе структуре, веза између организација и утицаја оквира практичних политика).

Опис институционалног оквира захтева израду процене капацитета да би се:

- помогло идентификовање одговарајућих партнера заинтересованих страна и проценио институционални капацитет за пружање услуга и управљање променом;

- идентификовале и пројектовале релевантне и изводљиве пројектне интервенције, које узимају у обзир апсорбциони капацитет и ефикасно подржавају локалне институције и организације у пружању одрживог тока користи; и
- подржала процена која се односи на питања добре управе (укључујући организациону адекватност, одговорност и транспарентност)

Зато треба започети процену институционалног капацитета на самом почетку пројектног циклуса, док се развија логички оквир пројекта, на нивоу фазе анализе проблема.

Овај део треба да пружи довољно информација о организационој структури (организационим мапама), броју запослених и капацитетима у одсецима који ће директно учествовати у реализацији пројекта сваке институције корисника. Такође треба да пружи информације о управном одбору или радној групи за коју се претпоставља да ће бити формирана у сврху управљања и праћења пројекта.

**Референтни списак закона, прописа и стратешких докумената**

Овај Анекс треба да садржи списак закона, прописа и стратешких докумената која су релевантна за предлог пројекта.

Циљ овог дела је да се пружи јасан преглед нормативног оквира у коме се претпоставља да ће пројекат бити реализован и да постане важна референтна тачка у каснијим фазама пројектног циклуса (фази уговарања и реализације).

Следеће информације треба да буду дате у овом одељку:

- Релевантне међународне конвенције које су ратификовале државе кориснице
- Национална законска и уколико је то неопходно, подзаконска акта
- Релевантна стратешка документа
- Позивање на AP / NPAA / EP / SAA
- Позивање на MIPD
- Позивање на националне / секторске / инвестиционе планове (тамо где је то одговарајуће)

Сваки документ треба да буде презентован под својим званичним именом и позивањем на број Службеног гласника у коме је објављен.

**Детаљи по уговору који се финансира из средстава ЕУ**

За сваки предлог пројекта потребне су детаљне информације о врсти уговора који се планира.

Најчешће коришћени уговори у оквиру ИПА су:

### Уговори о пружању услуга

За уговор о пружању услуга, предлог пројекта треба да обухвата приказ задатака за које се очекује да их извођач испуни, а који ће бити детаљно наведени у Пројектном задатку (Terms of Reference).

- Уговори о пружању услуга примењују се на запошљавање спољних експерата (консултаната) из приватног сектора и покривају „меке“ активности, као што су обука, техничка помоћ, спровођење студија, припрема нацрта закона, итд.
- Детаљи активности, конкретних резултата и резултата које ће произвести уговор дати су у Пројектном задатку (Terms of Reference, ToR). ToR даје детаље о задацима које треба предузети и очекиваним конкретним резултатима (конкретним производима) који ће бити произведени на основу уговора, а да би се постигли очекивани резултати. То ће постати део правног уговора, који ће Тело за уговарање (Contracting Authority) потписати са пружаоцем услуга.

### Твининг

Код твининга, предлог пројекта треба да обухвата приказ задатака за које се очекује да ће их испунити вођа тима, резидентни твининг саветник и експерти који се краткорочно ангажују.

(Twinning) Твининг и (Twinning Light) Лаки твининг спадају у главне врсте уговора за пројекте који се баве изградњом капацитета. Они се базирају на сарадњи између државних управа држава чланица (Member States, MS) и држава кандидата (Candidate Countries, CC) / држава потенцијалних кандидата (Potential Candidate Countries, PCC). Твининг се фокусира на постизање обавезног резултата у смислу капацитета CC / PCC за имплементацију дела *acquis*.

Општа правила за Твининг и Лаки твининг су наведена у даљем тексту и треба их пажљиво пратити.

За **стандардни твининг**, основне карактеристике су:

- Минимално трајање 12 месеци, а максимално 24 месеца;
- Укључивање резидентног твининг саветника (Resident Twinning Advisor, RTA) из државе чланице (MS) и вође пројекта, како из MS, тако и из PCC/CC, поред пакета краткорочних мисија и обука;
- Фаза уговарања, где су MS и PCC/CC партнери који заједнички дефинишу програм рада.

Резидентни Твининг саветници (RTAs) обично проводе најмање 12 узастопних месеци радећи у државама кандидатима / државама потенцијалним кандидатима (PCC/CC), али могу постојати изузеци где би се присуство истих могло смањити. RTA би могао, нпр. да буде присутан пуно радно време током периода од можда 4 до 6 месеци да би започео пројекат, након чега би делимично присуствовао остатку пројекта (нпр. једну недељу или више месечно) да би се постарао да се активности одржавају.

Ово „омекшавање“ захтева за присуством саветника (RTA) се мора користити веома разборито и треба да се базира на пажљивој анализи. Ни под каквим околностима то не сме постати норма и избрисати користи за које је доказано да их дугорочно присуство RTAs доноси. Одлука о трајању његовог боравка у земљи мора се донети у фази програмирања, а имплементацију Комисија треба да прати веома пажљиво.

**Лаки твининг** задржава основне принципе твининга, али се разликује у две ствари:

- Он је усмерен на активности мањег обима, где би било диспропорционално да постоји резидентни твининг саветник (RTA) током уобичајеног периода од 12 месеци.
- Приступ је једноставнији за државу чланицу од које се само тражи да гарантује улазни параметар за пројекат. За обавезни резултат је искључиво одговорна држава корисница.

На пример, на основу Лаког твининга, држава чланица обезбеђује стручњаке државне управе који иду у посету у једном или више наврата, у кратке мисије од једне до две недеље и/или, што је ређе, државни службеници остају током прелазних периода.

Лаки твининг се може применити на сва институционална питања које покреће *acquis communautaire* све док је предмет лаког твининга ограниченог обима и држава кандидат / држава потенцијални кандидат (PCC/CC) преузима одговорност за осмишљавање и покретање процеса реформе, са само *ad hoc* помоћи од државе чланице (MS). Ово се сматра одговарајућим за посебна питања имплементације. Такви пројекти су ограничени на осам месеци и максимални буџет од 250.000 ЕУР.

Пројектни задатак за пројекте Лаког твининга треба зато да јасно одражава капацитет корисника за преузимање пуне одговорности да би постигао обавезни резултат, као и да пружи доказ да се пројекат уклапа у стратегију корисника.

Детаљна упутства о припреми твининг пројеката могу се наћи у Анексу 7 овог Приручника.

### Шеме бесповратне помоћи (Грантови)

Код Шема бесповратне помоћи, предлог пројекта треба да обухвата приказ компоненти тих шема.

Шеме бесповратне помоћи се обично користе за прераспделу релативно малих количина новца, обично непрофитним невладиним организацијама (НВО).

Грантови се користе за набавку услуга, набавки и радова и корисници бесповратне помоћи морају да прате процедуре набавке ПРАГ-а.

### Уговори о набавкама и радовима

За уговоре о радовима предлог пројекта треба да обухвата следеће:

1. Приказ услуга које треба да се пруже за део уговора који се односи на услуге – како је то напред наведено
2. Референтни списак студије изводљивости и техничких спецификација, као и програм трошкова и цена за део уговора који се односи на инвестирање или изградњу (радове)
3. Поглавље о критеријумима за инвестирање који се примењују на све уговоре о инфраструктури и грађевинске радове, са назнаком:
  - Стопе повраћаја
  - Кофинансирање
  - Усклађеност са одредбама државне помоћи
  - Власништво над средствима (текућим и након завршетка пројекта)

Што се тиче **захтева за кофинансирање**, опште правило је да ИПА учешће треба да се слаже са националним финансијским средствима. Међутим, у случају централизованог или заједничког управљања, на Комисији је да одлучи стопе учешћа (то ће се утврдити у предлогу пројекта и у одлуци о финансирању коју доноси Комисија). Детаљна правила о кофинансирању могу се наћи у Анексу 5 Приручника.

Образац за стандардни тендерски досије за радове или набавке који обухватају **техничке спецификације** (TS) могу се наћи на вебсајту EuropeAid.

У случају уговора о радовима, треба споменути да ли треба да се користе правила Међународне федерације инжењера консултаната (FIDIC) у реализацији пројекта.

## 4 ДЕО

### EX-ANTE ЕВАЛУАЦИЈА ИПА ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА

Упутства за ех-анте евалуацију имају двоструки циљ. Прво, њихова сврха је да се пружи подршка састављању предлога пројеката обезбеђивањем алата за самопроцену предлога. Друго, оне пружају неопходне информације за процену квалитета предлога пројеката у различитим фазама процене.

### Зашто ех-анте евалуација?

Европска комисија, подржана од стране Ревизорског суда, све више промовише културу и праксу евалуације уопште, а посебно ех-анте евалуације. Финансијска уредба (No.1605/2002) се односи на ех-анте евалуацију.

У ствари, све је више примера да пројекти који се финансирају само на основу потреба, а без адекватне спремности, припреме и власништва, значајно касне или пропадају током реализације. То за узврат има озбиљног утицаја на уговарање и исплату накнада (плаћање) и негативно утиче на ефикасност помоћи ЕУ.

Зато је ех-анте евалуација обухваћена оквиром за идентификацију ИПА пројеката и програма сарадње као помоћ за њихово креирање, као и њихово праћење и евалуацију у будућности.

Сврха ех-анте евалуације (такође позната и као процена) је да се процени релевантност предлога пројекта, његова изводљивост (развојна економичност, ефикасност), потенцијални утицај и одрживост на систематичан и објективан начин.

Према најбољој пракси коју препоручује ЕУ<sup>17</sup>, ех-анте евалуација омогућава онима који учествују у креирању пројеката и програма сарадње да:

- провере да ли су циљеви програма или пројекта јасни и кохерентни (краткорочне или дугорочне потребе којима пројекти треба да се баве, циљеве које треба да постигну);
- се постарају да предложени ниво ресурса буде довољан за намераване резултате (износ финансијских средстава, ресурсе у погледу особља и друге административне издатке које треба доделити у складу са принципима ефикасности трошкова);

<sup>17</sup> Извор: „Good practice for including principles of ex ante evaluation in the design of cooperation projects and programmes“ - јун 2005., Европска комисија, Канцеларија за сарадњу EuropeAid, Јединица за евалуацију.

- се квантификују намеравани утицаји на практичан начин;
- се дефинишу показатељи који су неопходни за праћење реализације пројекта или програма (чак треба установити и систем праћења) и процене њихови ефекти (у оквиру будуће ех пост евалуације);
- узму у обзир ризици који су у вези са предлозима и алтернативним расположивим опцијама

Ех-анте евалуација не захтева да се предузме нека посебна активност да би се прикупиле и анализирале информације; обично је тражена информација већ прикупљена или у ствари анализирана, током припреме пројекта или програма, како се то предвиђа процесом управљања пројектним циклусом.

Ове информације треба прикупити утврђивањем веза између фаза/корака у ех-анте листи за проверу и оних у приступу путем логичког оквира.

### Захтеви Европске комисије за спремност пројекта

Према препорукама Водича за ИПА програмирање који је издала ЕК, пројекти не треба да буду финансирани осим уколико нису „спремни“.

Уколико минимални захтеви нису обезбеђени током програмирања, пројекат не треба финансирати. У минималне захтеве спадају:

- Јасно утврђени циљеви и резултати које треба постићи у сваком пројекту;
- Као опште правило, ниједан пројекат из неког програма не треба да обухвати више од 2 до 3 тендера, а изузеци се могу предвидети, али ће захтевати претходно одобрење од стране Комисије;
- Ређање пројеката у секвенцијални низ да би се избегло креирање пројеката у којима је инвестициона компонента зависна од резултата ТА уговора који се финансира унутар истог програма, уз ризик да инвестициона компонента не буде уговорена током временског оквира програма;
- Приликом креирања пројеката, треба пажљиво узети у разматрање лекције које су научене из претходних пројеката;
- Целокупна анализа повезаних активности, координација са другим пројектима, укључујући координацију са другим донаторима који пружају помоћ у истој области, избегавајући преклапање;
- За инвестиционе (INV) пројекте или компоненте пројеката, јасна посвећеност националних власти благовременом испуњењу аквизиције земљишта, планирања и процедура издавања дозвола и обезбеђења тражених људских ресурса који ће радити у купљеним објектима (нпр. у вези са лабораторијском опремом за контролу хране, ветерину, царину, метрологију);
- За инвестиционе (INV) пројекте или компоненте пројеката који покривају специјализовану опрему или садрже значајан намењени износ, финално одобрење предлога пројекта биће предмет претходног представљања адекватне студије о тржишту. Све изузетке од овог правила НИПАК писаним путем оправдава пред Европском комисијом;
- За инвестиционе (INV) пројекте или компоненте пројеката који покривају уговоре о радовима, финално одобрење предлога пројекта с тим у вези биће предмет претходног представљања студије изводљивости. Све изузетке од овог правила НИПАК оправдава писаним путем пред Европском комисијом;
- Пројектни задаци, упутства за позиве за достављање понуда и техничке спецификације треба да буду сачињене паралелно са процесом

програмирања и треба да буду завршене пре потписивања Финансијског споразума. НИПАК ће у писаној форми оправдати Европској комисији све неопходне изузетке од овог правила.

### Процена ИПА Предлога пројеката у Србији

Према Акционом плану за програмирање и извештавање о фондовима ЕУ и донаторској помоћи, постоје две фазе ex-ante евалуације предлога пројеката:

- 1) **Техничку евалуацију** спроводи НИПАК Технички секретаријат, након пријема свих нацрта предлога пројеката које су поднели овлашћени предлагачи пројеката; и
- 2) **Процена квалитета** нацрта предлога пројеката који су прошли техничку евалуацију предложених пројеката, а коју спроводи Група за процену пројеката.

#### Техничка евалуација

У овој фази, нацрти предлога иду кроз проверу прихватљивости, тј. усклађености са идентификованим приоритетима и мерама за годишње програмирање, као и административним захтевима, без обзира на квалитет и спремност пријава пројеката (усклађеност предлога пројекта за прописаним Обрасцем предлога пројекта и прописаним правилима за његово попуњавање).

Пријем пријаве пројекта зависи од одговора „да“ / „не“ на низ питања у вези са формалном усклађеношћу.

Само предлози који су прихваћени за проверу прихватљивости треба да потом оду у следећу фазу евалуације.

Формулар процене дат у Анексу 8 треба да подржи техничку евалуацију нацрта предлога пројеката.

#### Процена квалитета предлога пројеката

Процену квалитета предлога пројекта обавља Група за евалуацију пројеката на основу предложене идеје пројекта и логичких оквира да би идентификовала шира листа нацрта предлога пројеката (150% укупне вредности годишњег националног програма) који су прихватљиви за финансирање из годишњег националног програма.

У сумираном приказу предлози се процењују у складу са следећим критеријумима:

- Оперативни квалитет нацрта предлога пројеката (релевантност, изводљивост и одрживост);
- Јасан опис активности и резултата;
- Мерљивост и релевантност индикатора за постизање циљева;

- Непреклапање или дуплирање са претходним програмима помоћи ЕУ, другим билатералним или мултилатералним пројектима сарадње и национално финансираним интервенцијама;
- Дефинисаност директног корисника пројекта.

Образац процене дат у прилогу Анекса 8 треба да подржи процену квалитета предлога пројекта.

Након консултација са релевантним заинтересованим странама, тј. са ДЕУ, представницима овлашћених предлагача пројеката, донаторима и организацијама цивилног друштва, Група за евалуацију пројеката формира ужу листу нацрта предлога пројеката (120% укупне вредности годишњег националног програма) који се потом развијају у пун формат предлога пројекта.

Ова фаза евалуације је стратешка евалуација која обухвата све ставке које дефинишу адекватност предложених пројеката унутар ИПА оквира.

Циљ је да се процени да ли је предложени пројекат релевантан за приоритете и мере одређеног ИПА програма, као и политичких, географских, социо-економских критеријума и културног окружења у коме ће бити реализован.

Стратешка евалуација је одлучујући фактор који се спроводи пре и независно од процене техничког квалитета пројекта:

- **Пре:** уколико предлог није релевантан јер се не уклапа у програм, или уколико није одговарајући, или уколико не носи вредност са аспекта постављених приоритета и донетих стратегија за окружење у коме треба да буде развијен, те стога није вредно радити процену његовог оперативног квалитета. Пројекат у овим условима треба одмах одбацити. С друге стране, уколико се пројекат сматра довољно релевантним, тј. уколико је интересантан за програм, сви оперативни недостаци који се пронађу током оперативне евалуације могли би бити предмет препорука чији циљ је да се они исправе током периода преговарања уговора, уместо да буду директан узрок за одбијање;
- **Независно:** висок оперативни квалитет предлога би могао лако да сакрије чињеницу да пројекат неће донети никакве стварне користи заједницама у којима ће се спровести, посебно уколико евалуатор има јаку техничку предрасуду.

Добре праксе за оперативну процену подразумевају да овај процес спроводе лица која поседују знање и искуства о посебним садржајима сваког предлога пројекта.

Да би се спровела ова евалуација, препоручује се да Група за евалуацију пројеката обрати пажњу на евалуацију спремности пројекта и захтеве назначене у Приручнику за програмирање, како је то сумирано приказано у претходном поглављу.



# 5 ДЕО

АНЕКСИ

## Анекс 1: Образац ИПА предлога пројекта

Компонента 1: Централизовано управљање

Упутство за припрему предлога пројекта<sup>18</sup>

Стандардни сажетак Предлога пројекта – ИПА централизовани програми  
(максимум 15 страна без анекса)  
(Регионални / Хоризонтални програми; Централизовани национални програми)

### 1. Основне информације

- 1.1 CRIS број:
- 1.2 Назив:
- 1.3 ELARG статистички код:
- 1.4 Локација:

### Услови спровођења:

- 1.5 Тело за уговарање: Делегација ЕУ
- 1.6 Тело за спровођење: Делегација ЕУ
- 1.7 Корисник (укључујући детаље о руководиоцу пројекта):

### Финансирање:

- 1.8 Укупни трошкови (без ПДВ-а)<sup>19</sup>:
- 1.9 Учешће ЕУ:
- 1.10 Крајњи рок за уговарање:
- 1.11 Крајњи рок за извршење уговора:
- 1.12 Крајњи рок за исплату:

### 2. Општи циљ и сврха пројекта

2.1 Општи циљ:

<sup>18</sup> Овај Анекс представља формулар стандардног ИПА сажетка пројекта кога треба користити у припреми пројекта, док се детаљна упутства могу наћи у главном делу Приручника.

<sup>19</sup> Укупни трошак пројекта треба да буде нето, без ПДВ-а и / или других пореза. Уколико то није случај, износ ПДВ-а и разлози зашто се сматра прихватљивим трошком треба да буду јасно назначени (види одељак 7.6).

2.2 Сврха пројекта:

2.3 Веза са AP/NPAA / EP/ SAA

2.4 Веза са MIPD

2.5 Веза са Националним планом развоја (тамо где се може применити)

2.6 Веза са националним / секторским / инвестиционим плановима (тамо где се може применити)

### 3. Опис пројекта

3.1 Историјат и образложење:

3.2 Процена утицаја пројекта, каталитичког дејства, одрживости и прекограничног утицаја (тамо где се може применити)

3.3 Резултати и мерљиви индикатори:

Резултат 1: ....

Индикатор: ....

Резултат 2: ...

Индикатор: ....

итд.

или:

Компонента 1....

Резултат 1.1....

Индикатор:....

3.4 Активности:

Резултат 1:.....

Активност 1.1.

Активност 1.2.

Активности ..... ће бити спроведене једним уговором (о пружању услуга/ набавци/твинингу....).

Активност ..... ће бити спроведена једним уговором (о пружању услуга/ набавци/твинингу....).

3.5 Условљеност и одређивање редоследа:

- Условљеност
- Одређивање редоследа

3.6 Повезане активности

3.7 Научене лекције

## 4. Индикативни буџет (износи у ЕУР)

АКТИВНОСТИ	IB <sup>20</sup> (1)	INV <sup>21</sup> (1)	УКУПНО РЕАЛИЗОВАНИ ИЗДАЦИ		ИПА УЧЕШЋЕ ЗАЈЕДНИЦЕ		НАЦИОНАЛНИ УЧЕШЋЕ				ПРИВАТНО УЧЕШЋЕ	
			ЕУР (a)=(b)+(c)+(d)	% (2)	ЕУР (b)	% (2)	Укупно ЕУР (c)=(x)+(y)+(z)	Централни ЕУР (x)	Регионални/ Локални ЕУР (y)	IFIs ЕУР (z)	ЕУР (d)	% (2)
Активност 1												
уговор 1.1	-	-									-	-
уговор 1.2	-	-									-	-
Активност 2												
уговор 2.1	-	-									-	-
уговор 2.2	-	-									-	-
.....												
УКУПНО IB												
УКУПНО INV												
УКУПНО ПРОЈЕКАТ												

**НАПОМЕНА: НЕМОЈТЕ МЕШАТИ IB И INV У ИСТОМ РЕДУ АКТИВНОСТИ, КОРИСТИТЕ ПОСЕБАН РЕД**

Износи нето, без ПДВ-а

(1) У реду „Активност“ користите „X“ да бисте идентификовали да ли је IB или INV

(2) Изражено у % Укупно Издаци (колона (a))

<sup>19</sup> IB замењује: уговор о пружању услуга, уговор о пружању помоћи, твининг и бесповратну помоћ.

<sup>20</sup> INV замењује: уговор о набавци и уговор о обављању радова.

## 5. Индикативни план имплементације (периоди разбијени по кварталима)

УГОВОРИ	ПОЧЕТАК ТЕНДЕРА	ПОТПИСИВАЊЕ УГОВОРА	ЗАВРШЕТАК ПРОЈЕКТА
Уговор 1.1			
Уговор 1.2			
Уговор 2.1			
Уговор 2.2			
.....			

## 6. Питања која прожимају пројекат (тамо где се може применити)

- 6.1 Једнаке могућности
- 6.2 Животна средина
- 6.3 Мањине

## АНЕКСИ ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА

1. Логичка матрица у стандардном формату
2. Уговорени и исплаћени износи по кварталу током целокупног трајања програма
3. Опис институционалног оквира
4. Позивање на законе, прописе и стратешка документа
5. Детаљи по уговору финансираном из средстава ЕУ (\*) тамо где се то може применити:

### АНЕКС 1: Логичка матрица у стандардном формату

Логичка матрица за предлог пројекта		Назив програма и број:		Период исплате истиче:
Општи циљ	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације	Укупни буџет:	ИПА буџет:
Сврха пројекта	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације		Претпоставке
Резултати	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације		Претпоставке
Активности	Средства	Трошкови		Претпоставке
				Предуслови

### АНЕКС 2: Уговорени и исплаћени износи (у ЕУР) по кварталу пројекта

Уговорено	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q...	УКУПНО
Уговор 1.1											
Уговор 1.2											
Уговор 1.3											
Уговор 1.4											
.....											
<b>Кумулативно</b>											
<b>Исплаћено</b>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q...	УКУПНО
Уговор 1.1											
Уговор 1.2											
Уговор 1.3											
Уговор 1.4											
.....											
<b>Кумулативно</b>											

### АНЕКС 3: Опис институционалног оквира

### АНЕКС 4: Позивање на законе, прописе и стратешка документа

### АНЕКС 5: Детаљи по уговору финансираном из средстава ЕУ

## Анекс 2: Упутства за припрему логичке матрице (пројектне идеје)

Као што је случај са већином донатора, потребно је користити приступ логичке матрице за идентификацију и формулацију прејеката који се финансирају од стране Европске уније. То је **аналитички процес и он укључује бројне алате** (инструменте) које треба користити у управљању пројектом.

Логичка матрица (Logframe) се припрема пре предлога пројекта и представља његов саставни део. Оно што се постиже на тај начин је развој избалансираног пројекта са мерљивим циљевима и при чему се узимају у обзир претпоставке и ризици.

Приступ логичке матрице састоји се од две фазе које се користе за идентификацију и формулацију пројекта:

- Фаза анализе и
- фаза планирања

### 1. Шта се мора анализирати пре припреме логичке матрице?

Анализирајте следеће:

- Заинтересоване стране
- Проблеме
- Циљеве
- Потенцијалне начине за постизање циља

Имајући у виду основни садржај овог Приручника, овај одељак неће обухватати фазу анализе, већ само фазу планирања која се односи на припрему логичке матрице<sup>22</sup>.

### 2. Фаза планирања

Други корак у припреми пројекта је фаза планирања. Фаза планирања обухвата следеће активности:

- дефинисање логике пројекта (припреме логичке матрице);
- припреме акционог плана;
- припреме инпут ресурса – буџета.

#### 2.1. Дефинисање логике пројекта

Резултат анализирања заинтересованих страна, проблема, циљева и стратегија се користи као материјал и припремна документација за развој логичког оквира. Матрица садржи кратак резиме пројекта на 1 до максимум 4 стране. Развој логичке матрице није једносмеран процес. Током развоја матрице појединачна поља се могу прегледати и ажурирати да би одговарала изменама које су направљене у другим пољима.

Постоји генерални редослед корака које треба поштовати приликом попуњавања матрице:

- **прво**, логика интервенције је унета (прва колона са леве стране), од горе на доле;
- **друго**, последња колона се попуњава: претпоставкама, одоздо на горе, почев од предуслова, уколико их има;
- **треће**, показатељи су дефинисани и извори проверљивости, хоризонтално (попреко)

#### Формат логичке матрице

Назив пројекта		Назив програма и број		
Корисник пројекта		Период уговарања истиче:	Датум исплате истиче:	
		Укупни буџет:	ИПА буџет:	
Општи циљ	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације		
Шта је општи циљ коме пројекат треба да допринесе?	Који показатељи су повезани са општим циљем?	Који су извори информација за ове индикаторе?		
Сврха пројекта	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке	
Која је сврха коју ће пројекат реализовати?	Показатељи показују ниво до кога је сврха пројекта постигнута?	Који су извори информација за ове индикаторе?	Фактори и услови који нису под директном контролом пројекта, али су неопходни за постизање општег циља пројекта?	
Резултати	Објективно проверљиви индикатори	Извори верификације	Претпоставке	
Који су конкретни видљиви резултати да би се допринело испуњењу сврхе пројекта? Које ће промене и поболшања бити постигнута пројектом?	Шта су показатељи који показују да ли је постигнут очекивани резултат?	Који су извори информација за ове индикаторе?	Фактори и стања која нису под директном контролом пројекта, али су неопходна за постизање општег циља пројекта?	
Активности	Средства	Издаци	Претпоставке	
Које активности су потребне и по ком редоследу да би се постигли очекивани резултати?	Која финансијска средства су потребна за реализацију пројекта? (по врсти ПРАГ уговора)	Који су трошкови за сваки од уговора?	Фактори и услови који нису под директном контролом пројекта, али су неопходни да би резултати били постигнута како је планирано?	
Предуслови				
Који предуслови морају бити испуњени да би почело спровођење пројекта?				

<sup>22</sup> Детаљне упутства о LFA могу се наћи у другом издању „Приручник за израду логичке матрице“, КЕИ, 2011. године.

Подаци морају бити јасни, прецизни и концизни, тако да њихов смисао буде јасан ономе ко чита. На пример, „дефинисање методологије и садржаја истраживања“ није јасно пошто не говори какво је или о коме је то истраживање?

Оно што следи су дефиниције различитих израза да би се олакшала припрема логичке матрице и појаснили изрази који су употребљени:

**Општи циљ** описује жељено стање коме пројекат треба да допринесе (образложење пројекта). Само у посебним околностима може постојати више од једног општег циља. Општи циљ не може бити постигнут само једним пројектом, већ он захтева утицај неколико програма и пројеката.

**Сврха пројекта / Посебан циљ** је стање које пројекат покушава да постигне. То је постигнути тренутни циљ за директне кориснике, као јасно дефинисано стање у будућности. Корист за циљну групу мора бити јасно идентификована, нпр. „повећано, побољшано, ојачано, итд.“. Правило је да само један пројекат може да има само један посебан циљ/сврху.

Пример:

<b>НЕ</b>	Сврха пројекта	Мања стопа акутних компликација инфекција током порођаја и након порођаја
<b>ДА</b>	Сврха пројекта	Побољшана здравствена нега трудница, жена које су тек родиле и новорођенчади

**Резултат** је конкретно стање. То су производи и услуге које долазе као резултат пројектних активности. Они су циљеви које руководство пројекта покушава да постигне и одржи током животног века пројекта. Сви резултати пројекта заједно треба да буду довољни за постизање посебног циља/сврхе пројекта. Они треба да буду дефинисани као „постигнути, произведени, достигнути, итд“.

**Активности** треба да буду формулисане као процеси у садашњем времену, почев од глагола као што је: „припремити, анализирати, спровести, осмислити, итд.“ Сви резултати треба да буду нумерисани на такав начин да се повезују са активностима које треба да воде постизању тог резултата.

**Средства** су улазни (инпут) параметри потребни за имплементацију пројектних активности (консултантских услуга, опреме, итд.). Средства показују која врста помоћи се тражи: нпр. твининг са једним резидентним твининг саветником (RTA) и три краткорочна консултанта, обука, итд.

**Издаци** представљају цифру процењених трошкова који су потребни за реализацију пројектних активности у сваком уговору.

**Предуслови** су захтеви који морају бити задовољени на почетку пројекта.

**Претпоставке** су спољни фактори (догађаји, стања, одлуке) који могу утицати на реализацију пројекта, а који су ван директног утицаја управљања пројектом. Претпоставке се могу извести из „стабла циљева“. Претпоставке су формулисане као позитивно, жељено стање. Претпоставке су дефинисане за било који ниво матрице, осим за општи циљ. Унете у матрицу то су само они предуслови који су важни за извођење пројекта. Претпоставке се процењују зависно од њиховог значаја и предвидљивости.

Претпоставке се идентификују на сваком нивоу матрице до нивоа општег циља и могу се читати на следећи начин:

Након што смо реализовали активности, под условом да су претпоставке на овом нивоу матрице тачне, резултати ће бити постигнути.



Када су резултати постигнути, а претпоставке на овом нивоу матрице остварене, сврха пројекта биће остварена.



Када је сврха пројекта постигнута, и претпоставке на нивоу матрице остварене, пројекат ће допринети постизању општег циља.

**Објективно проверљиви индикатори** су квалитативни и квантитативни показатељи за мерење и процену испуњености циљева пројекта, сврха и резултата. Показатељи дефинишу стандард који треба задовољити да би се постигао циљ.

Елементи индикатора:

**Квалитет – Како?** Врста или природа остварене промене (колико је добро спроведена).

**Количина – Колико?** Ниво/обим промена (колико је свеобухватна промена, шта је промењено).

**Временски оквир – Када?** Када ће се промена десити (који је крајњи рок).

**Циљна група – За кога?**

**Локација – Где?** Локација где се промена десила.

Пример: Смртност деце смањена за 2/3 у недовољно развијеним општинама до 2012. године.

Како треба да буду формулирани показатељи? Дobar индикатор се дефинише у складу са SMART принципом:

- Специфичан (Specific) за циљ који треба измерити и јасно изражава суштински аспект циља;
- Мерљив (Measurable) квантитативно и квалитативно у смислу чињеница;
- Распожив (Available) у смислу прихватљивих трошкова и базиран на расположивим подацима;
- Релевантан (Relevant) у смислу тражених информација и аутентичан;
- Временски дефинисан (Time-bound), знамо када можемо очекивати да циљ буде постигнут

Показатељи на свим нивоима логичке матрице морају бити проверени/образложени из извора. **Извори верификације** указују на то где и у ком облику се могу наћи информације о томе шта је постигнуто и шта је описано показатељима. Извори верификације се идентификују у исто време кад и показатељи. Показатељи који нису проверљиви треба да буду замењени онима који јесу.

Извори верификације поседују три елемента:

- **Форму** извора верификације (извештај, истраживање, анализа, Службени гласник, Правилник);
- **Ко** прикупља податке (Завод за статистику, министарство, тим за управљање пројектом, особе који воде интервјуе);
- **Када** се подаци прикупљају, која је учесталост прикупљања података (месечно, квартално, годишње)

*Пример: Показатељи за здравство – годишњи извештај Института за јавно здравље Републике Србије*

### Анекс 3: Квалитативна оцена логичке матрице

**Напомена:** пре подношења пројектних идеја, Јединице за управљање пројектима треба да провере квалитет логичке матрице у односу на дати формат. Поред тога, Група за оцену пројеката примењује доле наведени формат процене пројектних идеја.

Назив пројекта:			
1. Релевантност	Тражене измене	Прихватљиво	Добро
	Коментари		
1.1 Да ли контекст пројекта (историјати оправданост) јасно и исцрпно описује идентификоване проблеме?			
1.2 Да ли је нацрт предлога пројекта у складу са Европским партнерством и Вишегодишњим индикативним планским документом (Multi-Annual Indicative Planning Document, MIPD)?			
1.3 Да ли је нацрт предлога пројекта усклађен са националним стратешким документима?			
2. Изводљивост			
2.1 Да ли ће сврха пројекта (посебни циљеви) допринети општем циљу (под условом да се претпоставке покажу као тачне)?			
2.2 Да ли ће сврха пројекта (посебни циљеви) бити остварена уколико се постигну резултати?			
2.3 Да ли појединачне активности воде постизању специфичних резултата?			
2.4 Да ли су активности формулисане као процес, а не као коначно стање?			
2.5 Да ли су идентификовани значајни спољни фактори (претпоставке)?			
2.6 Да ли су показатељи формулисани тако да испуњавају критеријуме релевантности, мерљивости и временског ограничења?			
2.7 Постоји ли потенцијално преклапање са осталим пројектима ЕУ или пројектима других донатора?			
2.8 Да ли постоји поклапање/веза са осталим пројектима ЕУ или других донатора?			
2.9 Да ли је предвиђен велики број компоненти/уговора чији би ниво сложености могао да доведе до компликованог спровођења пројекта?			
2.10 Да ли је буџет јасно дефинисан и да ли је однос између предвиђених активности и трошкова за њиховоспровођење задовољавајући?			
3. Одрживост			
3.1 Постоји ли законски оквир који је неопходан за спровођење пројекта?			
3.2 Да ли институција корисница има задовољавајућу апсорпционе капацитете (поседује организациону јединицу за спровођење пројеката, довољан број особља итд.)?			
<i>Само за инвестиционе пројекте:</i>			
3.3 Постоји ли одговарајућа документација потребна за уговор о извођењу радова (студија изводљивости, техничка документација, процена утицаја на животну средину) и техничка спецификација за набавку опреме?			

## Анекс 4: Уговарање према ПРАГ правилима и општа правила за припрему буџета

У складу са ПРАГ правилима, уговори се деле на **уговоре о пружању услуга** (нпр. техничка помоћ, студије изводљивости, преношење know-how и спровођење обуке), **набавци добара или роба** (нпр. опрема и материјали), **извођењу радова** (нпр. инфраструктурни и други грађевински радови), **твининг и уговоре о бесповратним средствима**.

Правила и динамика имплементације стандардних процедура доделе уговора приказане су у доњој табели.

Врста уговора	Трајање процедуре	Када се користи?
<b>Услуге/Твининг</b>		
Међународни рестриктивни поступак	6-8 месеци	за пројекте > 200.000 евра
Оквирни уговори	1-3 месеца	за пројекте < 200.000 евра али > 10.000 евра
Конкурентски поступак јавне набавке са погађањем	2-4 месеца	за пројекте < 200.000 евра али > 10.000 евра
Поступак са једним понуђачем	2-4 месеца	за пројекте < 10.000 евра
Твининг	6-12 месеци	за пројекте > 1.000.000 евра који трају > 12 месеци
Лаки твининг	3-5 месеци	за пројекте < 200.000 евра који трају < 8 месеци
<b>Набавке</b>		
Међународни отворени поступак јавне набавке	5-7 месеци	за пројекте > 150.000 евра
Локални отворени поступак јавне набавке	3-5 месеци	за пројекте < 150.000 евра али > 60.000 евра
Конкурентски поступак јавне набавке са погађањем	2-4 месеца	за пројекте < 60.000 евра али > 10.000 евра
Поступак са једним понуђачем	2-4 месеца	за пројекте < 10.000 евра
<b>Радови</b>		
Међународни отворени поступак јавне набавке	6-8 месеци	за пројекте > 5.000.000 евра
Локални отворени поступак јавне набавке	4-6 месеци	за пројекте < 5.000.000 евра али > 300.000 евра
Конкурентски поступак јавне набавке са погађањем	2-4 месеца	за пројекте < 300.000 евра али > 10.000 евра
Поступак са једним понуђачем	2-4 месеца	за пројекте < 10.000 евра
<b>Бесповратна средства</b>		
Позив за достављање предлога пројеката	5-7 месеци	

## Општа правила за припрему буџета

Логика припреме буџета зависи од врсте уговора. У овом одељку дата су општа упутства за припрему буџета за кључне уговоре.

### Уговор о пружању услуга

Уговори о пружању услуга закључују се при ангажовању експерата ради извршења дефинисаних задатака. Буџет обухвата накнаде експертима (које укључују маргину или профит консултантске куће) које се израчунавају у односу на врсту и број експерата (види табелу). Максимално трајање оваквог пројекта је две године (понекад три).

Накнада коју наплаћује компанија (по секторима) (ЕУР)	Категорија I (>15 година)	Категорија II (>10 година)	Категорија III (>5 година)
Макроекономија/финансије; економски развој; енергетика	6.000 – 20.000	5.000 – 15.000	4.000 – 12.500
Државна управа; култура; телекомуникације/информационе и телекомуникационе технологије (ICT); хуманитарни рад	5.000 – 16.000	4.000 – 12.500	3.000 – 10.000
Пољопривреда/рурални развој/безбедност хране; животна средина/здравство/превоз/инфраструктура/образовање	4.000 – 12.000	3.000 – 10.000	2.000 – 7.500

Остали трошкови:

- Непредвиђени трошкови (између 2% и 5%, понекад 10% буџета):
- Банкарски трошкови
- Дневнице експерата који раде ван базе операција пројекта (нпр. Београда)
- Догађаји који обезбеђују видљивост пројекта, превођење итд.
- Верификација (нпр. око 2% буџета за трошкове спољне ревизије).

**Извор:** У овој табели приказано је на који начин се израчунавају укупне накнаде на пројекту на основу просечних износа које наплаћују консултантске куће за сваку поједину категорију експерата. Ипак, буџет се може знатно разликовати од једног до другог пројекта.

Тип подршке техничке помоћи	Индикативни крајњи резултати	Број експерата	Укупно дана	Износ / дан (ЕУР)	Укупне накнаде (ЕУР)
Вођа тима техничке помоћи	Експерт за стратешко планирање	1	440	1.100	484.000
Технички експерт	Финансијски експерт	1	440	950	418.000
Секторски експерт	Експерт за информационе технологије	1	220	950	209.000
Секторски експерт	Експерт за пољопривреду	1	440	950	418.000
Експерт за обуку	Инструктор	1	110	950	104.500
Укупно за кључни тим					1.633.500

## Твининг (Twinning) / Лаки твининг (Twinning Light)

Твининг има за циљ да подржи земље кориснице у развоју савремене и ефикасне управе, уз структуре, кадрове и вештине управљања потребне за спровођење правних тековина ЕУ (acquis Communautaire) по истим стандардима који важе и за државе чланице. Твининг обезбеђује оквир у коме управе и полу-јавне организације земаља корисница имају прилику да сарађују са својим партнерима из земаља чланица.

Сваки Твининг пројекат има бар једног резидентног саветника за твининг (Resident Twinning Adviser, RTA) и вођу пројекта. Резидентни саветник за твининг (RTA) се привремено ангажује из редова управе или неког другог одобреног органа државе чланице за рад са пуним радним временом на спровођењу пројекта при одговарајућем министарству земље партнера у трајању од најмање 12 месеци. Искуство говори да је стандардни буџет за твининг између 1 и 1,5 милиона евра, а не више од 2 милиона.

„Лаки твининг“ се може применити за решавање било каквих засебних питања под условом да је обим теме ужи него у случају станардног твининга, односно да неопходне структуре нису сложеног карактера или да је постојећим структурама потребно само незнатно прилагођавање. Код „лаког твининга“ држава чланица обезбеђује добро дефинисану експертизу у јавном сектору, што обично обухвата краткорочно или средњорочно ангажовање експертизе званичника (државних службеника) и/или, у ређим случајевима, боравак експерата из редова државних службеника на дуже временске периоде.

Горња граница за финансирање пројекта „лаког твининга“ постављена је на 250.000 евра, а њихово максимално трајање (временски период за активности твининга) ограничено је на 6 месеци; у изузетним случајевима се може продужити на 8 месеци. Трајање ових пројеката допуњено је са стандардна 3 месеца предвиђена за утврђивање затченог стања и извештавање.

### Уговор о набавци

Уговор о набавци користи се приликом куповине опреме. Он покрива опрему, укључујући инсталацију, обуку, резервне делове итд.

Приликом припреме буџета за уговор о набавци неопходна је процена експерта. Поред тога, потребно је узети у обзир и временски оквир (годину и по дана за имплементацију). Висина буџета зависи од врсте и количине опреме (види табелу).

АГЕНЦИЈА	СТАВКА	ПРОЦЕНА ЦЕНЕ ПО ЈЕДИНИЦИ (ЕУР)	БРОЈ ЈЕДИНИЦА	УКУПАН ТРОШАК (ЕУР)
Царина	Сервер	4.000	2	8.000
	VPN рутер, прекидач	4.000	1	4.000
	Систем за управљање базом података	12.000	1	12.000
	Софтвер за подршку заједничке истраге	50.000	1	50.000
Пореска управа	Сервер	4.000	1	4.000
	VPN рутер, прекидач	4.000	1	4.000
	Софтвер за подршку заједничке истраге	12.000	1	12.000
Народна банка	Сервер	4.000	1	4.000
	VPN рутер, прекидач	4.000	1	4.000
	Оперативни систем	2.000	1	2.000
	Софтвер за подршку заједничке истраге	12.000	1	12.000
Укупан буџет за уговор о набавци				116.000

### Уговор о извођењу радова

Уговор о извођењу радова користи се приликом изградње и обнове (инфраструктуре). Уговор покрива све трошкове који се односе на изградњу и обнову, укључујући материјале, радну снагу, машине, итд. За израчунавање буџета за уговор о извођењу радова неопходна је процена експерта. Вредност буџета зависи од врсте и обима изградње или обнове. Приликом рачунања буџета мора се узети у обзир резерва за непредвиђене издатке (6-15%) и надзор над извођењем радова.

### Бесповратна средства

Уговор о бесповратним средствима користи се код шеме бесповратне помоћи као директна донација локалним и регионалним властима и друштвеним организацијама. Буџет се састоји од укупне вредности шеме бесповратне помоћи.

## Анекс 5: Захтеви за суфинансирање

(Извод из ИПА Водича за програмирање за Компоненте I и II, Европска комисија, 2008. године)

### Општи принципи:

Све активности које примају помоћ у оквиру ИПА захтевају национални допринос као и допринос Заједнице (Члан 37. Уредбе о спровођењу ИПА).

- У оквиру децентрализованог управљања фондовима ЕУ свако суфинансирање обезбеђује се на заједничкој основи. Паралелно суфинансирање биће прихваћено само како изузетак и од случаја до случаја. У предлогу пројекта увек мора бити наведен тип суфинансирања (заједничко или паралелно) који ће се примењивати.
- Суфинансирање под централним управљањем може се обезбедити на паралелној основи јер је Комисија уговарач. Међутим, у случају бесповратних средстава, крајњи корисници треба да дају свој допринос за покривање трошкова пројекта, сходно члану 169. Финансијске уредбе (Financial Regulation) и члану 253. Правила за спровођење Финансијске уредбе (Implementing Rules to the Financial Regulation). Ови чланови Финансијске уредбе дозвољавају одступање од захтева за суфинансирање у случајевима хуманитарне помоћи, кризних ситуација, радњи које проистичу из имплементације финансијских споразума са трећим земљама и активности са међународним организацијама у смислу члана 43. Правила имплементације Финансијске уредбе
- Суфинансирање треба да буде јасно квантитативно одређено, исто као и степен сигурности тог суфинансирања (односно, за националне јавне фондове: да ли су средства већ резервисана у националном или локалном буџету; за зајмове међународних финансијских институција: да ли су средства већ одобрена / у процесу разматрања)
- Ради процене износа укупних прихватљивих трошкова (на основу кога се израчунава допринос Заједнице), за национално суфинансирање важе иста правила прихватљивости трошкова као и за ИПА фондове. Према томе, трошкове наведене у члановима 34. и 66. Уредбе о спровођењу ИПА не треба сматрати националним суфинансирањем. Ово обухвата и ПДВ, који се уопштено говорећи не може посматрати као национално суфинансирање

**Захтеви за суфинансирање разликују се зависно од врсте управљања програмом:**

Централизовано и заједничко управљање (Члан 67. Уредбе о спровођењу ИПА):

- Комисија доноси одлуку о уделу доприноса Заједнице

Децентрализовано управљање (Члан 67. Уредбе о спровођењу ИПА)

- Инвестиције: допринос Заједнице не може да премаши 75% јавних расхода, док се преосталих 25% обезбеђује из јавних фондова земље кориснице (зајмови међународних финансијских институција могу се сматрати јавним фондом уколико њихов повраћај врше или за њих гарантују националне власти). У изузетним и ваљано оправданим случајевима, допринос Заједнице може да износи више од 75%. Расход везан за опрему (комунална инфраструктура или она која се тиче економске и друштвене повезаности) и инвестиције подршке

техничкој помоћи (нпр. студија изводљивости / надзор над извођењем радова / техничке спецификације) у предлогу пројекта треба посматрати као инвестициону подршку.

- Бесповратна средства: од крајњих корисника се може захтевати да дају свој допринос за прихватљиве трошкове активности. Уопштено говорећи, допринос крајњих корисника мора да износи најмање 10% пројекта, како за инвестиционе тако и за пројекте изградње институција.
- Активности изградње институција захтевају степен суфинансирања од стране крајњег корисника и/или из јавних фондова. У изузетним и ваљано оправданим случајевима ове активности се могу 100% финансирати средствима Заједнице.
- Административна сарадња (активности типа твининга и ТАИЕХ) може бити финансирана средствима Заједнице у целом износу. Ако је у питању твининг, потребно је јасно навести очекивани буџет суфинансирања уговора о твинингу. Треба напоменути да неновчано учешће није прихватљиво.

## Анекс 6: Неприхватљиви трошкови

(Извод из ИПА Водича за програмирање за Компоненте I и II, Европска комисија, 2008. године)

Следећи трошкови сматраће се неприхватљивим према ИПА уредби:

- порези, укључујући порезе на додату вредност;
- царинске и увозне дажбине, или било какви други издаци;
- куповина, најам или закуп земљишта и постојећих објеката;
- казне, финансијски пенали и трошкови судског поступка;
- трошкови пословања;
- половна опрема;
- банкарске провизије, трошкови гаранција и сличне накнаде;
- трошкови конверзије, провизије и губици на курсевима у вези са посебним рачунима у еврима било које компоненте, као и други чисто финансијски трошкови;
- неновчано учешће

Поред горе утврђених категорија, следећи трошкови се неће финансирати у оквиру **Компоненте I**:

- трошкови закупа;
- трошкови амортизације

Међутим, има и одступања од овог правила, те се следећи трошкови у оквиру **Компоненте I** сматрају прихватљивим од случаја до случаја:

- трошкови пословања, укључујући трошкове закупа, који се односе искључиво на период суфинансирања делатности. Ово одступање примењује се само на пројекте типа привремене цивилне управе;
- порези на додату вредност, уколико су испуњени следећи услови: не могу се повратити ни на који начин; утврђено је да их сноси крајњи корисник; и јасно су идентификовани у предлогу пројекта

Поред горе утврђених, следећи трошкови се неће финансирати у оквиру **Компоненте II**:

- камата на дуг;
- куповина земљишта у износу који прелази 10% укупних прихватљивих трошкова операције којој је реч

Међутим, као одступање од ових правила, следећи трошкови у оквиру **компоненте II** сматраће се прихватљивим од случаја до случаја:

- порези на додату вредност, уколико су испуњени следећи услови: не могу се повратити ни на који начин; утврђено је да их сноси крајњи корисник; јасно су идентификовани у предлогу пројекта;
- издаци за међудржавне финансијске трансакције;
- банкарски трошкови отварања и вођења рачуна, тамо где спровођењенеке операцијезахтева отварање једног или више посебних рачуна;
- трошкови правних консултација, трошкови јавног бележника, трошкови

техничких или финансијских стручњака и трошкови рачуноводства или ревизије, уколико су непосредно повезани са операцијом која се суфинансира и неопходни за њену припрему или спровођење;

- трошкови гаранција које издаје банка или нека друга финансијска институција, у оној мери у којој такве гаранције захтева национално законодавство или законодавство Заједнице;
- режијски трошкови, под условим да се заснивају на стварним трошковима који се могу приписати спровођењу операције у питању. Паушални износи засновани на просечним трошковима не смеју да премаше 25% директних трошкова операције који могу да утичу на ниво режијских трошкова. Обрачун ће бити ваљано документован и пролазиће периодичне прегледе

## Анекс 7: Упутства за програме Твининг (Twinning) и Лаки твининг (Twinning Light)

(Извод из ИПА Водича за програмирање за Компоненте I и II, Европска комисија - 2008. године, Додатак 19)

Одлука о томе да ли ће неки пројекат бити спроведен као стандардни **Твининг** или **Лаки твининг** доноси се у фази програмирања, а на основу обима потреба које треба задовољити.

Методологија Твининга / Лаког твининга која се примењује приликом спровођења пројеката изградње институција финансираних средствима претприступне помоћи почива на одређеном броју основних претпоставки:

Корисник је опредељен за процес реформе, покреће га и његов је власник. Ово је изричито назначено тиме што је земљи кандидату или потенцијалном кандидату стављено на терет да утврди општи резултат и референтне тачке и додели одређене људске и финансијске ресурсе.

Шта више, know-how потребан за задовољење препознатих потреба налази се првенствено у управама (или овлашћеним телима, тамо где је то одговарајуће) државе чланице. Искуство потврђује да под таквим околностима приватни сектор не може да реализује успешне пројекте. Овим се оправдава одустајање од традиционалне тендерске процедуре. Код неких сектора ово разграничење је недвосмислено (правда и унутрашњи послови, пољопривреда, животна средина, финансије), док се код других линија раздвајања понекад не може јасно уочити (индустрија, транспорт).

Пројекат поставља за циљ конкретан, оперативан (обавезан) резултат, који се може одржати чак и по завршетку пројекта. Стога треба избегавати изразе као што су „побољшан“ и „унапређен“.

Идеална дефиниција пожељног крајњег резултата могла би да буде, на пример, „Смањење времена чекања на граничном прелазу х са просечних 2 сата на 20 минута“, или „Поступак мерења квалитета ваздуха утврђен у складу са стандардима ЕУ“, или „До краја пројекта толико и толико чланова особља је обучено и оспособљено за примену одређених стандарда који се односе на правне тековине ЕУ, са циљем да до тренутка приступа њихов број порасте на у“.

Ови принципи примењују се на стандардне Твининг пројекте као и на пројекте Лаког твининга. Пре него што се „Твининг“ или „Лаки твининг“ назначи као методологија за спровођење, потребно је пажљиво размотрити да ли су ови темељни принципи применљиви.

**Теме погодне за Твининг / Лаки твининг:** Као и код свих осталих пројеката, пројекти Твининга и Лаког твининга засниваће се на приоритетима идентификованим у Приступним партнерствима и радњама утврђеним Акционим плановима за јачање административних и судских капацитета. Биће случајева где ће однос са правним тековинама ЕУ бити лако утврдити, али ће исто тако бити и случајева у којима је твининг најпогоднији метод за постизање жељеног резултата у ширем смислу правних тековина ЕУ или за задовољење критеријума из Копенхагена. Овакав сценарио ће вероватно постати учесталији како се механизам буде све више утврђивао и постигну се очигледни капацитети за спровођење.

Као релевантан пример могла би да се наведе способност рачуновођа да припреме транспарентне финансијске извештаје, односно успостављање добре професионалне праксе у складу са четвртом Директивом. Још један пример би могло да буде поштовање критеријума из Копенхагена по питању људских права или општих структура државне службе.

Ма каква да је сврха Твининг пројекта, она мора бити јасно дефинисана. Ставке као што је „обука судија“ без икаквог даљег разјашњења су свакако неприкладне, јер представљају средство, а не циљ. Посебно је важно бити јасно одређен по питању критичне масе одговарајуће обученог особља које треба да буде оспособљено да након приступања спроведе делове правних тековина ЕУ које се односе на посебне области.

**Креирање пројеката Твининга / Лаког твининга:** Пројекте Твининга / Лаког твининга треба увек креирати вертикално и изграђивати на основу делова неопходних за спровођење законодавства, односно од законске основе (закони, процедуре), институционалне способности и организације, алата за спровођење/система управљања, обуке/свести имплементатора и крајњих корисника.

Крајњи жељени резултат и прелазне референтне тачке треба да буду што конкретније и мерљивије (треба избегавати изразе као што су „побољшан“ или „унапређен“, али и као „усклађивање са правним тековинама Шенгена“ јер су сувише непрецизни и преамбициозни). **Нема потребе да један самосталан пројекат досегне коначно стање усаглашености.** Прихватљиво је и пожељно да пројекат постави за циљ скромнију референтну тачку која се може испунити.

За разлику од традиционалних пројеката техничке помоћи, код стандардних Твининг пројеката нагласак се ставља на коначне резултате, док дефинисање детаљних инпута треба ограничити и препустити партнерима на Твинингу. Они ће делити одговорност за постизање жељеног резултата. У идеалном случају, референтне тачке за накнадни уговор по Твинингу је могуће идентификовати већ из предлога пројекта.

С друге стране, код пројеката Лаког твинига нагласак треба ставити на опис корисниковог плана рада на даљем напредовању реформског процеса, у поређењу са оквирним уговором. Тражене инпуте партнера из држава чланица треба одредити до детаља, слично традиционалном пројекту техничке помоћи, али и даље са циљем постизања оперативног резултата за који ће искључиву одговорност сносити корисник.

**Величина и обим пројеката Твининг / Лаки твининг:** Ово је један од два кључна елемента на којима се заснива разлика између Твининга и Лаког твининга. Твининг пуног обима треба предвидети за реформу знатног дела управе одговорне за сложена предметна питања. Дефиниција стандардног Твининг пројекта даље обухвата непрекидно присуство RTA у земљи кандидату/потенцијалном кандидату (ово је други кључни фактор разлике). Минимална величина Твининг пројекта је делимично условљена трошковима ангажовања сталног твининг саветника (RTA), који у просеку иду до 140.000 евра годишње. Како се не може очекивати да сам стални твининг саветник (RTA) поседује пун опсег стручности која је неопходна за спровођење пројекта, њега морају да допуне вођа пројекта и краткорочно ангажовани експерти. Због тога се износ од 350.000 евра по пројекту сматра минимумом. Код пројеката Лаког твининга, износ од 250.000 евра у принципу представља горњу границу.

**Трајање:** Минимално трајање стандардног Твининг пројекта је годину дана. Што се тиче максималне дужине трајања, она је условљена истеком периода извршења финансијске помоћи. Од издавања захтева за подношење предлога из држава чланица до овере уговора не би требало да прође више од 8 месеци. Процес уговарања заправо треба скратити што је више могуће како би се обезбедио благовремени почетак пројекта.

За пројекте Лаког твининга није утврђено минимално трајање, док је њихово максимално трајање у принципу ограничено на 8 месеци. Пројекти Лаког твининга подлежу истим ограничењима у погледу исплата као и стандардни Твининг пројекти.

**Потребни кључни елементи:** Обавезно укључивање сталног твининг саветника (RTA) у стандардне Твининг пројекте већ је споменуто. У пракси, RTA мора да има подршку вође пројекта у држави чланица, и њих двоје морају да делују као тим који се међусобно допуњује у средишту пројекта. Остали елементи које треба обухватити Твининг пројектима су краткорочне мисије и обука. Код стандардних Твининг пројеката треба препустити да њихово одређивање изврше партнери приликом разраде пројекта. Чак и тада тачан број инпута подлеже променама током имплементације, узимајући у обзир велику флексибилност која је својствена Твининг пројектима.

С друге стране, код Лаког твининга краткорочне мисије и обуке представљају једине инпуте. Не постоји дугорочно ангажовани RTA због ограниченог обима

и кратког трајања пројекта и одређености земаља кандидата/потенцијалних кандидата за његово спровођење. Континуитет се обезбеђује помоћу једног експерта из државе чланице који је одговоран за инпут. У неким случајевима овај експерт може бити резидентни „твин“ током читавог периода. Према томе, инпут морају бити прецизно дефинисани, слично опису послова за традиционалну техничку помоћ. Одговорност државе чланице ограничена је на инпуте. Одговорност за резултате носе земље кандидати/потенцијални кандидати.

### Твининг листа за проверу - Предлог пројекта

Назив пројекта		
Број пројекта		
Твининг број		
	Да / Не	Коментар
<b>РЕЛЕВАНТНОСТ:</b> Да ли историјат даје потребну везу са правним тековинама ЕУ/Редовним извештајем/Приступним партнерством и траженим националним програмом за прихватање правних тековина/Европским партнерством?		
Да ли историјат пружа држави чланица довољно информација за разумевање траженог задатка (максимум 2 стране)?		
Да ли је дат детаљан опис корисничке институције и реформске методологије у контексту земље кориснице?		
Да ли је координација са другим сродним активностима и пројектима правилно описана и обезбеђена/избегнуто преклапање, укључујући и координацију донатора?		
Да ли су обавезни резултати формулисани као заједнички резултати између државе чланице и земље кориснице и да ли се могу постићи на крају пројекта + измерити помоћу индикатора?		
Да ли је доследан приступ путем логичког оквира циљеви-резултати-активности?		
Да ли је експертизу најбоље обезбедити из јавног сектора државе чланице, односно твининг уместо техничке помоћи?		
Да ли је укључен профил RTA?(државни службеник, мин. 3 године искуства на правним тековинама ЕУ,одговарајуће искуство и знање језика, ангажовање у трајању мин. 12 месеци) –је ли профил реалан и да ли омогућава правичну конкуренцију?		
Да ли су задаци RTA јасно дефинисани у Предлогу пројекта?		
Да ли је за државу чланицу предвиђен вођа пројекта високог ранга, укључујући и његов профил?		
Да ли је за земљу корисницу јасно одређен вођа пројекта високог ранга, као и партнер RTA за свакодневне операције/руководилац пројекта?		
Да ли су одређени индикативни задаци и профили краткорочно ангажованих експерата? (без преклапања)		
Да ли су идентификовани (ограничени) улози приватног сектора, уколико је потребно (нпр. стручњак за информатику, ревизор)?		
Да ли су сви индикативни инпут/активности јасно одређени и повезани са буџетом (превођење, студијске посете, асистент RTA, материјали за обуку, просторије, видљивост, коначна ревизија итд.)? Постоји ли назнака шта се финансира из ИПА а шта из средстава националног суфинансирања?		
Да ли је избегнута пристрасност према одређеним државама чланицама?		

Назив пројекта		
Број пројекта		
Твининг број		
	Да / Не	Коментар
Да ли је јасно трајање пројекта? (мин. 12 + 3 месеца)		
Да ли постоји индикативни временски распоред активности?		
Да ли је обезбеђена одрживост активности? Нпр. припремљени практични приручници, обука инструктора, праћење, оцењивање/ завршна процена?		
Да ли је обухваћено одговарајуће чланство у Надзорном одбору и укључене све релевантне стране у току спровођења пројекта?		
Да ли су обрађена питања језика (усмено и писано превођење)?		
Да ли је назначен укупан буџет Евопске комисије за Твининг?		
Да ли је назначено расположиво/тражено готовинско суфинансирање у буџету као и остале (робне) ставке (канцеларијски простор, компјутери итд.)?		
Да ли локалне експерте, уколико је потребно, обезбеђује земља корисница из средстава суфинансирања?		

## Анекс 8: Образац формулара за оцену Предлога пројекта у оквиру ИПА

Подносилац предлога пројекта

[унети назив одговорне институције / апликанта]

Наслов предлога пројекта

[унети наслов предлога пројекта]

### Техничка процена – провера подобности (Елиминаторни критеријуми)

	Критеријум	Да	Не	Коментар/ препорука
0.1	Да ли је достављени предлог у складу са прописаним форматом предлога пројекта?			
0.2	Да ли су поднети потребни контакт подаци? Да ли су попуњени сви одељци предлога пројекта?			
0.3	Напомена: ако су одељци 1,2,3, 6 у потпуности испуњени у форми нацрта и дате назнаке о радњама ради употпуњавања података који недостају, да ли се предлог пројекта може сматрати попуњеним?			
0.4	Да ли је у прилогу предлога пројекта дата сумарна логичка матрица?			

### Прва квалитативна процена:

#### (Релевантност и стратешка евалуација предлога пројекта)

	Критеријум	Да	Не	Коментар/ препорука
	<b>РЕЛЕВАНТНОСТ– Елиминаторни критеријум</b>			
1.1	Да ли је предлог пројекта адекватан за обим подршке ИПА? Напомена: упоредити циљеве пројекта и врсту помоћи са правилима ИПА (обим интервенције)			
1.2	Да ли су циљеви пројекта усклађени са нацртом Вишегодишњег индикативног програмског документа (MIPD) 2007–2009. године? Да ли су стратешки избори у складу сапроценом стратешких потреба и приоритета Вишегодишњег индикативног програмског документа (MIPD) ?			
1.3	Да ли Предлог пројекта доприноси остварењу приоритета дефинисаних Европским партнерством?			
1.4	Да ли су циљеви пројекта у складу са документом „Потребе РС за међународном помоћи“ (Needs Assessment Document, NAD) из 2006. године?			
1.5	Да ли се Предлог пројекта позива на Националну стратегију Србије за приступање Европској унији?			
1.6	Да се се Предлог пројекта позива на друге посебне/секторске стратегије Владе?			
1.7	Да ли су у предлогу пројекта прописно идентификоване заинтересоване стране и корисници?			
1.8	Да ли општи циљ разјашњава зашто је нацрт предлога пројекта од значаја за друштво?			
1.9	Да ли су у нацрту предлога пројекта узете у обзир научене лекције из претходних пројеката финансираних из фондова ЕУ? Напомена: да ли нацрт јасно одражава научене лекције из релевантних претходних програма (Phare, SAPARD, ISPA, CARDS и предприступног инструмента за Турску)?			

	Критеријум	Да	Не	Коментар/ препорука
	<b>ИЗВОДЉИВОСТ– Елиминаторни критеријум</b>			
2.1	Да ли ће институција-корисник бити способна да спроведе пројекат?			
2.2	Има ли било каквог преклапања активности/пројекта са другим активностима финансираним од стране ЕУ или земље чланице ЕУ?			
2.3	Да ли је вероватно да ће Сврха пројекта допринети широј политици или секторским циљевима као што је то сажето у Општем циљу пројекта? Напомена: посебно у односу на факторе власништва корисника, подршку политике, економске и финансијске факторе, друштвено-културолошке аспекте, родну равноправност, одговарајућу технологију, аспекте заштите животне средине и институционалну и управљачку способност.			
2.4	Да ли су општи и посебни циљеви изражени у смислу намераваних дејстава (тј. утицаја, резултата, исхода)?			
2.5	Да ли ће сврха пројекта бити испуњена уколико се постигну резултати? Напомена: другим речима, да ли је вероватно да ће резултати допринети испуњењу сврхе пројекта?			
2.6	Да ли резултати воде активностима и општем циљу?			
2.7	Да ли су постављени објективно проверљиви показатељи ради мерења неопходних ресурса (средстава), како из финансијске тако и из кадровске перспективе?			
2.8	Да ли су постављени објективно проверљиви показатељи ради мерења резултата?			
2.9	Да ли су постављени објективно проверљиви показатељи ради мерења утицаја пројекта?			
2.10	Постоји ли више од 3 уговора за спровођење?			
2.11	Да ли је окончан процес планирања пројекта? Напомена: сви делови предлога пројекта су поднети и анекси су укључени			
2.12	Да ли је потребна додатна пројектна документација за оцену предлога пројекта? Напомена: Процена утицаја на животну средину, анализа трошкова и користи, пројектна документација, финансијска анализа, видети такође одељак 5 Предлога пројекта (Детаљи по уговорима)			
	<b>УТИЦАЈ И ОДРЖИВОСТ– Елиминаторни критеријум</b>			
3.1	Постоје ли значајни ризици за пројекат и да ли пројекат може да се носи са тим ризицима?			
3.2	За радове и инфраструктурне пројекте, да ли ће животна средина бити очувана током и након завршетка пројекта?			
3.3	Да ли су идентификовани значајни спољни услови (објективно представљени ризици)?			
3.4	Да ли ће надлежни органи имати политику подршке након завршетка пројекта?			
3.5	Да ли ће постојати одговарајуће власништво над пројектом од стране корисника?			
3.6	Да ли Меморандум о буџету садржи пројекције које се односе на нацрт предлога пројекта?			
3.7	Да ли је сврха пројекта дефинисана у смислу користи корисницима?			
3.8	Да ли је вероватно да ће пројекат имати опипљив утицај на циљне групе и донети им жељене користи? Напомена: посебна процена користи које припадају циљним групама, укључујући жене и мушкарце и идентификоване осетљиве групе као што су деца, старије особе и особе са инвалидитетом може бити применљива уколико је у вези са пројектом.			
3.9	Да ли ће жене (и остале групе) имати одговарајући приступ користима и факторима производње током трајања пројекта и након његовог завршетка?			

## Друга квалитативна процена:

### (Спремност пројекта и оперативна евалуација предлога пројекта)

	Критеријум	Да	Не	Коментар/ препорука
	<b>РЕЛЕВАНТНОСТ</b>			
1.13	Да ли су стратешки избори у складу са проценом стратешких потреба и приоритета Вишегодишњег индикативног планског документа(MIPD)?			
1.14	Да ли су стратешки циљеви у довољној мери подржани секторским стратегијама?			
1.15	Да ли је обезбеђена комплементарност са националним стратегијама?			
1.16	Да ли су најважнији приоритети и циљеви оса приоритета предлога пројекта у складу са идентификованим стратешким приоритетима и потребама?			
1.17	Да ли су предложене активности одговарајуће, практичне и доследне очекиваним резултатима?			
	<b>ИЗВОДЉИВОСТ</b>			
2.9	Да ли су општи циљеви, сврха пројекта, резултати и активности усклађени и јасно се односе на оно што је наведено у историјату, и да ли су истоветни логичкој матрици?			
2.10	Да ли се пројектни резултати реално могу постићи до краја пројекта; да ли су одрживи али не преамбициозни?			
2.11	Да ли је развијен програмски след?			
2.12	Да ли су одговорности и институционални оквир јасно описани?			
2.13	Да ли су присутни сви неопходни законодавни елементи?			
2.14	Да ли је тражена експертиза (из јавног/твининг или приватног сектора/техничка помоћ) одговарајућа у односу на природу посла/сектора којим ће се бавити?			
2.15	Постоје ли јасне везе између инвестиционих и компоненти изградње институција? (тамо где је то применљиво)			
2.16	Да ли су дате детаљне информације о уговарању?			
2.17	Да ли је рок за уговарање реалан и остварљив?			
2.18	Да ли је узето у обзир суфинансирање или финансирање из већег броја извора?			
2.19	Напомена: да ли Предлог пројекта доприноси унапређењу позитивних искустава/отклањању откривених недостатака који су препознати током спровођења претходног пројекта? Видети места где се упућује на претходна искуства и процену ризика.			
2.20	Да ли је ваљано описана веза и координација са другим сродним активностима, донаторима и пројектима? Напомена: да ли су добро дефинисане назнаке сродних активности, других донатора или националне подршке?			
	<b>УТИЦАЈ</b>			
3.8	Да ли су најважнији ризици и претпоставке које се тичу интервенције исправно идентификовани?			
3.9	Да ли су предуслови и услови/претпоставке за спровођење пројекта реални и исправно процењени?			
3.10	Да ли су у документу идентификована средства намењена ублажавању ризика? Напомена: да ли су предвиђене противмере за ризике?			
3.11	Постоје ли нека значајна питања финансирања, редовности и законитости која би могла озбиљно да омету имплементацију програма?			
	<b>ОДРЖИВОСТ</b>			
3.12	Да ли су очекивани резултати предложене акције одрживи (након окончања спољног финансирања) – финансијски Напомена: одакле ће се обезбеђивати средства за наставак активности по завршетку финансирања? - проверити посебне назнаке економских и финансијских чинилаца			
3.13	Да ли су очекивани резултати предложене акције одрживи (након окончања спољног финансирања) институционално? Напомена: Постоји ли неопходна апсорпциона способност? Да ли ће структуре које омогућавају наставак активности и даље постојати након завршетка акције? Да ли ће постојати локално „власништво“ над резултатима пројекта?			

	Критеријум	Да	Не	Коментар/ преорука
	<b>ОДРЖИВОСТ</b>			
3.14	Да ли су очекивани резултати предложене акције одрживи (након окончања спољног финансирања) на нивоу политике(тамо где је то применљиво) <i>Напомена: видети какав ће бити структурални утицај акције – нпр. да ли ће водити унапређењу законодавства, кодекса понашања, метода, итд.?)</i>			
3.15	Да ли је вероватно да ће предлог произвести ефекте умножавања? <i>Напомена: Урачунати обим умножавања и проширења ефеката исхода акције и ширење информација. Видети каталитички ефекат и посебне назнаке за подршку политици у виду Националног инвестиционог плана, суфинансирања, итд.</i>			

## Закључак и препоруке за предлог пројекта

Релевантност и квалитет креираног предлога

[...]

Изводљивост, Досадашња делотворност

[...]

Потенцијални утицај и одрживост

## Анекс 9: Речник појмова

ИЗРАЗ	ДЕФИНИЦИЈА
АКРЕДИТАЦИЈА	Услов за добијање помоћи ЕУ којим се захтева да земља поседује административне капацитете и структуре које јој омогућавају да преузме одговорност за управљање средствима помоћи.
АПСОРПЦИОНА СПОСОБНОСТ	Концепт по коме се захтева да институције-корисници поседују неопходну пратећу инфраструктуру, укључујући канцеларијски простор, квалификовано особље и коментаре о буџету. Недостатак апсорпционе способности доводи до одлагања периода у коме инвестициони програми и посебни пројекти долазе до ступња у коме Европска комисија доноси одлуке о њиховом финансирању.
ВИШЕГОДИШЊИ ИНДИКАТИВНИ ФИНАНСИЈСКИ ОКВИР (MIFF)	Индикативни вишегодишњи финансијски оквир је документ у коме су представљене информације о расподели средстава по земљама и по компонентама у оквиру трогодишњег периода.
ВИШЕГОДИШЊИ ИНДИКАТИВНИ ПЛАНСКИ ДОКУМЕНТ (MIPD)	Индикативни вишегодишњи плански документ доноси се за сваку од земаља корисница на период од три године, а који оријентације утврђене Европским партнерствима и редовним извештајима преводи у посебне приоритете и индикативне финансијске расподеле.
ВИШЕГОДИШЊИ ОПЕРАТИВНИ ПРОГРАМИ	Вишегодишњи оперативни програми су трогодишњи програми који детаљније разрађују главне осе приоритета Вишегодишњег индикативног планског документа (MIPD) у оквиру компоненте регионалног развоја, компоненте развоја људских ресурса и компоненте руралног развоја.
ВОДИЧ КРОЗ ПРОГРАМИРАЊЕ	Документ осмишљен тако да пружи упутства ELARG координаторима у различитим земљама и онима који су укључени у планирање и припрему пројеката у земљама кандидатима и земљама потенцијалним кандидатима о начинима вршења програмирања у оквиру ИПА компоненти.
ДЕКОНЦЕНТРАЦИЈА	Пренос одговорности за управљање програмима помоћи са централе Европске комисије на Делегацију у земљи корисници, који покрива све фазе пројектног циклуса.
ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНО УПРАВЉАЊЕ	Договори о управљању по којима, у складу са одредбама члана 53ц (ревидиране) Уредбе (ЕС, Euratom) број 1605/2002, Комисија преноси управљање одређеним радњама на земљу корисницу, задржавајући притом крајњу одговорност за реализацију укупног буџета по члану 53ц Уредбе (ЕС, Euratom) број 1605/2002 и у смислу релевантних одредби уговора Европске комисије. За потребе помоћи у оквиру ИПА Уредбе, управљање се децентрализује тамо где је државна управа земље кориснице одговорна за основна бесповратна средства и уговоре којима се програм спроводи.
ДОПРИНОС ЗАЈЕДНИЦЕ	Онај део било ког прихватљивог трошка који се финансира од стране Заједнице.
ДРЖАВНО ПРАВНО ТЕЛО	Било које тело са статусом правног лица које је основано у посебне сврхе задовољења потреба од општег интереса, које нема индустријски или комерцијални карактер. Државно правно тело или већим делом финансира држава, регионалне или локалне власти или друга тела регулисана јавним правом, или подлеже управном надзору ових тела, или има управни, управљачки или надзорни одбор у коме је више од половине чланова именовала држава, регионалне или локалне власти, или тела регулисана јавним правом.

ИЗРАЗ	ДЕФИНИЦИЈА
ЕВРО РАЧУН	Банковни каматни рачун који национални фонд отвара у финансијској институцији или институцији трезора у име земље кориснице и под њеном одговорношћу ради пријема уплата Комисије.
ЕВРОПСКО ПАРТНЕРСТВО (EP)	Списак краткорочних и средњорочних приоритета који служи као листа за проверу по којој Комисија мери напредак у припремама земље за даљу интеграцију у Европску унију.
ЗЕМЉЕ КАНДИДАТИ	Хрватска, Турска, Бивша Југословенска Република Македонија – земље примаоци помоћи кроз свих пет ИПА компоненти.
ЗЕМЉЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИ КАНДИДАТИ	Албанија, Босна и Херцеговина, Црна Гора, Србија са Косовом према Резолуцији Савета безбедности УН 1244 – земље које ће примати помоћ кроз Компоненте I и II Инструмента претприступне помоћи.
ЗРЕЛОСТ	Спремност пројектних активности за финансирање. Процена спремности пројекта постаће „чврст“ услов и кључни критеријум при доношењу одлуке о томе да ли пројекат треба или не треба укључити у одлучивање о финансирању.
ИНДИКАТОР	Квантитативан или квалитативан фактор или променљива која обезбеђује једноставно и поуздано средство које служи за мерење достигнућа, одражавање промена повезаних са интервенцијом или као помоћ при процени учинка учесника у развоју.
ИНСТРУМЕНТ ПРЕТПРИСТУПНЕ ПОМОЋИ (ИРА)	Јединствен инструмент за претприступну помоћ од 2007 до 2013. године који замењује пет претходно постојећих претприступних инструмената, Phare, ISPA, SAPARD, претприступни инструмент за Турску и CARDS.
ЈАВНИ РАСХОД	Сваки јавни допринос финансирању активности које воде порекло из Европске заједнице, буџета државних органа земље кориснице и сваки други сличан допринос. Сваки допринос финансирању програма који водипорекло из буџета државних правних тела или удружења једног или више регионалних или локалних органа или државних правних тела сматраће се сличним расходом.
КОНЦЕНТРАЦИЈА	Руководећи принцип програмског циклуса који има за циљ постављање ограниченог броја сталних приоритета и мера/пројеката како би се обезбедио утицај.

ИЗРАЗ	ДЕФИНИЦИЈА
КОРИСНИК	Појединци, групе или организације, било јавно или приватно тело, које спроводи појединачни пројекат и прима јавну помоћ, или које има посредне или непосредне користи од развојне интервенције/ спровођењапројекта. Сродни појмови: постићи, циљна група. Може се направити разлика између: (1) партнера на пројекту/непосредних корисника: оних који примају подршку из фондова Европске комисије ради управљања креирањем и спровођењемпројекта, односно обично министарства, агенције за спровођење; (2) посредних корисника: оних који у оквиру пројекта примају подршку у циљу бољег пружања услуга циљној групи/групама, као на пример чланови пољопривредних саветодавних служби, којима мере обуке доносе корист у смислу бољег пружањасаветодавних услуга „женским и мушким члановима пољопривредних домаћинстава“; (3) циљне/агрупе/а: група или лице на које ће пројекат имати позитивно дејство на нивоу сврхе пројекта и са којим ће пројекат веома блиско сарађивати, односно „женски и мушки чланови пољопривредних домаћинстава“ у случају горе наведеног пројекта саветодавних служби; (4) крајњих корисника:они који, изван нивоа циљних група, имају дугорочне користи од пројекта на нивоу друштва или читавог сектора, нпр. „деца“ услед повећаног трошења на здравство и образовање, „потрошачи“ услед унапређене пољопривредне производње и пласмана, или „држава“ као таква услед увећане извознихприходаод унапређене пољопривредне производње и пласмана.
КРАЈЊИ КОРИСНИК	Тело или предузеће, јавно или приватно, које је одговорно за покретање или спровођење операција. У контексту шема помоћи, крајњи корисници су јавна или приватна предузећа која спровode појединачни пројекат и примају јавну помоћ.
ЛОГИЧКА МАТРИЦА (ЛОГИЧКИ ОКВИР)	Алат за управљање који се користи ради унапређења креирања интервенција, најчешће на нивоу пројекта. Обухвата идентификацију стратешких елемената (инпута, коначних резултата, исхода, утицаја) и њихових узрочних односа, индикатора и претпоставки или ризика који могу да утичу на успех или неуспех пројекта. Она на тај начин олакшава планирање, извођење и оцену развојне интервенције. Сродан појам: управљање засновано на резултатима.
МЕРА	Средство помоћу кога се спроводи оса приоритета, а која је одређена скупом специфичних циљева и посебних мерљивих циљева; свака мера се може изделити на операције.
НАЦИОНАЛНИ ИПА КООРДИНАТОР (НИПАК)	НИПАК представља главну контакт особуза Комисију, у вези сасвимпитањимакоја се односе на ИПА. НИПАК сноси одговорност за обезбеђење координације како на нивоу програмирања, тако и на нивоу праћења и процене програма.
НАЦИОНАЛНИ СЛУЖБЕНИК ЗА АКРЕДИТАЦИЈУ (САО)	Национални службеник за акредитацију је службеник високог ранга постављен од стране владе земље кориснице. Одговоран је за издавање, надзор и суспензију или повлачење акредитације националног службеника за одобравање.

ИЗРАЗ	ДЕФИНИЦИЈА
НАЦИОНАЛНИ СЛУЖБЕНИК ЗА ОДОБРАВАЊЕ (НАО)	Национални службеник за одобравање је виши службеник државне управе земље кориснице. Он руководи Националним фондом, сноси укупну одговорност за финансијско управљање претприступним средствима Европске уније, укључујући и поштовање Финансијског споразума и Практичног водича и надзор над Националним фондом. Национални службеник за одобравање је одговоран за законитост и исправност основних трансакција, као и за постојање и делотворно функционисање система управљања и контроле у оквиру ИПА. Он има улогу контакт особе за финансијске информације које се размењују између Комисије и земље кориснице.
НАЦИОНАЛНИ ФОНД (NF)	Национални фонд је једини канал кроз који циркулишу претприступна средства Заједнице. Он представља тело на нивоу државног министарства земље кориснице које има централну буџетску надлежност, поступа као централни трезор и задужено је за свеукупно финансијско управљање средствима ИПА помоћи.
НЕПРАВИЛНОСТ	Свако кршење неке од одредби важећих правила и уговора, које је произашло из поступка или пропуста неког економског оператера и које има, или би имало, дејство прејудуцирања општег буџета Европске уније путем задуживања општег буџета ставком неоправданих трошкова.
ОКВИРНИ СПОРАЗУМ	Споразум закључен између Комисије и земље кориснице којим се постављају принципи њихове сарадње. Има снагу међународног уговора и самим тим првенство над националним законодавством (земље кориснице). Он ствара основу за односе између Заједнице и земље кориснице која ће користити средства ИПА помоћи.
ОКВИРНА УРЕДБА	Оквирна уредба поставља циљеве и основне принципе претприступне помоћи и представља израз пет компоненти које сачињавају Инструмент претприступне помоћи.
ОПЕРАТИВНА СТРУКТУРА	За сваку ИПА компоненту или програм, лице или скуп лица из редова управе земље кориснице које се бави управљањем и имплементацијом помоћи у оквиру ИПА Уредбе, са изузетком задатака које извршава Национални ИПА координатор, Секторски координатор, Национални службеник за одобравање и Национални фонд.
ОПЕРАТИВНИ ПРОГРАМИ	Оперативни програми су годишњи програми који се утврђују за сваку појединачну земљу корисницу и који детаљније разрађују најважније осе приоритета Вишегодишњег индикативног планског документа (MIPD) у оквиру сваке од ИПА компоненти.
ОПЕРАЦИЈА	Пројекат или група пројеката које спроводи Комисија или један или више крајњих корисника, који омогућава постизање циљева мере и/или осе приоритета на коју се односи..
ОСА ПРИОРИТЕТА	Потподела програма која дефинише глобални циљ који треба да се постигне и која се, у зависности од разматране ИПА компоненте, састоји од мера или операција.
ПАКЕТ ЗА ПРОШИРЕЊЕ	Сет докумената који Комисија сваке године подноси Савету и Европском Парламенту, чији се стратешки и политички део састоји од: ревидираних докумената, тамо где је то примерено, приступних партнерстава и Европских партнерстава, редовних извештаја утврђених по земљама, стратешког документа Комисије и Вишегодишњег индикативног финансијског оквира.

ИЗРАЗ	ДЕФИНИЦИЈА
ПРАВНЕ ТЕКОВИНЕ ЕУ - ACQUIS COMMUNAUTAIRE	Скуп заједничких права и обавеза који је обавезујући за све државе чланице Европске уније
ПРЕДЛОГ ПРОЈЕКТА	Предлог пројекта јасно поставља осе приоритета, предвиђене операције и методе одабране за њиховоспровођење. Комисија на основу сажетак пројекта припрема предлоге за финансирање.
ПРЕТПОСТАВКЕ	Спољни фактори који потенцијално могу да имају утицаја (чак и одлучујућег) на успех пројекта, а који леже изван непосредне контроле руководиоца пројекта.
ПРОГРАМ	Документ који подноси земља корисница (или који припрема Комисија у случају регионалних и хоризонталних програма), а који усваја Комисија, који представља јединствен скуп осе приоритета, мера тамо где је потребно и опис финансирања које је потребно ради спровођења стратегије дефинисане у Вишегодишњем индикативном планском документу.
ПРОЈЕКАТ	Пројекат је низ активности са циљем испуњења јасно одређених циљева у оквиру дефинисаног временског периода и са дефинисаним буџетом.
ПРОЦЕС ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ	Процес преноса надлежности и одговорности са централног на локални ниво који је започео у јулу 2005. године, а који је промовисан кроз Охридски оквирни споразум.
РЕВИЗОРСКО ТЕЛО	Тело одређено од стране земље корисника које је функционално независно од свих учесника у управљачком и контролном систему и које поседује потребну експертизу. Оно је одговорно за проверу делотворног и поузданог функционисања управљачких и контролних система.
СЕКТОРСКИ СПОРАЗУМ	Споразум који се односи на одређену ИПА компоненту која је састављен, тамо где је то примерено, између Комисије и земље кориснице и којим се утврђују одговарајуће одредбе које се морају поштовати а које нису садржане у посебном оквирном споразуму или финансијским споразумима дате земље.
СУФИНАНСИРАЊЕ	Руководећи принцип ИПА помоћи који захтева допунски финансијски допринос националних јавних фондова/корисника при спровођењу пројекта.
УГОВАРАЧ	Страна која закључује уговор. У зависности од система спровођења то може бити Комисија, орган јавне управе земље кориснице или приватно правно лице.
УНУТРАШЊА КОНТРОЛА	Скуп контрола, организационих структура и система успостављен да би се обезбедило испуњење следећих циљева: ефикасно, делотворно и економично постизање циљева предметних институција; истинито и правично финансијско извештавање; чување имовине и информација; спречавање и откривање проневере и неправилности; законско и редовно обављање задатака; прикладно управљање ризицима који се тичу законитости и правилности основних трансакција.
УРЕДБА О СПРОВОЂЕЊУ	Заједничке одредбе које имају за циљ да обезбеде максималну доследност, координацију и хармонизацију метода управљања и спровођења које се користе у оквиру сваке од ИПА компоненти, а које имају различите циљеве и оперативне модалитете под заједничким глобалним циљем претприступања.

ИЗРАЗ	ДЕФИНИЦИЈА
ФИНАНСИЈСКА ГОДИНА	Календарска година, од 1. јануара до 31. децембра.
ФИНАНСИЈСКА ИСПРАВКА	Одлука донета од стране Комисије или земље кориснице да се смањи подршка Заједнице, на пример искључењем из финансијских трошкова, за коју је установљено да није у складу са важећим правилима.
ФИНАНСИЈСКИ СПОРАЗУМ	Годишњи или вишегодишњи споразум закључен између Комисије и земље кориснице након што је Комисија донела финансијску одлуку којом се одобрава допринос Комисије програму или операцији која улази у оквир ове Уредбе.
ЦЕНТРАЛНА ЈЕДИНИЦА ЗА УГОВАРАЊЕ И ФИНАНСИРАЊЕ (CFCSU)	Централна јединица за финансирање и уговарање основана у земљи корисници одговорна за свеукупне аспекте спровођења јавних набавки, уговарања, плаћања, рачуноводства и финансијског извештавања освим набавкама у контексту програма финансираних од стране Европске уније.
ЦИЉ	Жељени утицај који доприноси постизању физичких, финансијских, институционалних, друштвених, еколошких и других користи за друштво, заједницу или групу људи путем једне или више развојних интервенција.