

Interreg - IPA CBC
Rumunija - Srbija



PRIRUČNIK ZA IDENTIFIKOVANJE PREKOGRANIČNIH PROJEKATA ODRŽIVOG PLANINSKOG TURIZMA



R • A • R • I • S

Regionalna agencija za razvoj istočne Srbije
Regional Development Agency Eastern Serbia



Atraktivnosti za
održivi turizam

SADRŽAJ

O PROJEKTU.....	(3)
1 UVODNE ODREDNICE.....	(6)
2 PREKOGRANIČNA SARADNJA NA PROJEKTIMA PLANINSKOG TURIZMA. (11)	
2.1 Prekogračni projekti u oblasti planinskog turizma.....	(12)
2.2 Zajednički rad na projektu.....	(12)
2.3 Izazovi prekograničnih projekata.....	(13)
2.4 Životni ciklus projekta.....	(14)
3 KREIRANJE PROJEKTNE IDEJE ZA PREKOGRANIČNE PROJEKTE PLANINSKOG TURIZMA.....	(17)
3.1 Ideja za nastanak prekograničnog projekta.....	(18)
3.1.1 Karakteristike prekograničnog projekta.....	(18)
3.1.2 Kako predstaviti svoju projektnu ideju.....	(19)
3.2 Stvaranje partnerstva.....	(21)
3.2.1 Projektno partnerstvo.....	(21)
3.2.2 Kako identifikovati odgovarajuće partnere.....	(22)
3.3 Zainteresovane strane projekta.....	(23)
3.3.1 Analiza zainteresovanih strana projekta.....	(23)
3.3.2 Uključivanje zainteresovanih strana projekta.....	(23)
3.3.3 Metode za angažovanje zainteresovanih strana prilikom pripreme projekta.....	(24)
3.4 Fino podešavanje projektne ideje.....	(24)
3.4.1 Faza dogovora.....	(24)
3.4.2 Testiranje projektne ideje.....	(24)
3.4.3 Konsultovanje sa Prekograničnim programom.....	(25)
4 RAZVOJ PREKOGRANIČNIH PROJEKATA PLANINSKOG TURIZMA.....	(27)
4.1 Princip vodećeg partnera.....	(28)
4.1.1 Vodeći partner.....	(28)
4.1.2 Odgovornosti projektnih partnera.....	(29)
4.2 Priprema predloga projekta.....	(31)
4.3 Tematski sadržaj projekta.....	(34)
4.3.1 Obrazloženje projekta.....	(34)
4.3.2 Logika intervencije projekta.....	(34)
4.3.3 Plan rada.....	(37)
4.4 Finansijsko upravljanje/budžet.....	(40)
4.4.1 Fino podešavanje budžeta.....	(41)

5 UGOVARANJE I POKRETANJE PREKOGRANIČNIH PROJEKTA PLANINSKOG TURIZMA.....	(47)
5.1 Ugovaranje.....	(48)
5.1.1 Odluka o finansiranju projekta.....	(48)
5.1.2 Zakonski sporazumi.....	(49)
5.1.3 Uspostavljanje zajedničke radne kulture.....	(50)
5.2 Početak projekta.....	(51)
5.2.1 Komunikacija unutar partnerstva.....	(51)
5.3 Eksterna komunikacija projekta.....	(54)
6 IMPLEMENTACIJA PROJEKTA PLANINSKOG TURIZMA.....	(56)
6.1 Početak implementacije projekta.....	(57)
6.1.1 Odgovornosti partnera tokom implementacije.....	(57)
6.1.2 Uloga Prekograničnog programa tokom implementacije projekta.....	(59)
6.2 Sprovođenje plana rada.....	(59)
6.2.1 Održavanje dobre implementacije projekta.....	(60)
6.2.2 Finansijski menadžment.....	(60)
6.2.3 Upravljanje rizicima.....	(60)
6.2.4 Revidiranje plana rada.....	(62)
6.3 Projektno izveštavanje.....	(63)
6.3.1 Proces izveštavanja.....	(63)
6.3.2 Zahtevi za izveštavanje.....	(64)
6.3.3 Finansijska kontrola.....	(65)

O PROJEKTU

Ovaj dokument je nastao u okviru realizacije projekta "Carpathians Connects" koji je podržan od strane Interreg Programa prekogranične saradnje Rumunija – Srbija. Projekat doprinosi održivom korišćenju prirodnih i kulturnih resursa u planinskim područjima. Karpati, jedan od planinskih dragulja sveta, u južnom delu se prostiru kroz prekograničnu oblast Srbije i Rumunije. Prirodne lepote, bogato kulturno-istorijsko nasleđe, mogućnost za uživanjima u zimskim sportovima su deo potencijala koje ovo područje ima.

Cilj projekta je podrška razvoju lokalnom turističkom poslovanju i održivo korišćenje prirodnog i kulturnog nasleđa kroz izradu okvira i smernica i sprovođenje edukacija za novi turistički proizvod u prekograničnom planinskom turizmu.

Rezultati projekta:

1. Unapređeni kapaciteti turističkih poslenika za razvoj održivog planinskog turizma organizovanjem obuka o uvođenju održivog planinskog turizma i identifikovanju preko- graničnih projekata.
2. Uveden prekogranični održivi planinski turizam kao novi turistički proizvod koji doprinosi održivom korišćenju prirodnih resursa kroz:
 - Sprovođenje istraživanja "Stanje u oblasti planinskog turizma u Karpatskom preko- graničnom području Rumunija – Srbija"
 - Izradu "Studije o razvoju održivog planinskog turizma u Karpatskom prekograničnom području Rumunija – Srbija"
 - Izradu Priručnika "Identifikacija prekograničnih projekata u oblasti održivog planin- skog turizma"
3. Uspostavljeno partnerstvo za razmenu iskustava i sprovođenje zajedničkih inicijativa kroz "Prekograničnu mrežu zainteresovanih strana za razvoj planinskog turizma".

Partneri na projektu:

- Vodeći partner: Regionalna agencija za razvoj istočne Srbije - RARIS.
- Partner: Rumunska asocijacija za transfer tehnologija i inovacije, filijala Mehedinti - AROTT

Veb sajt projekta je: www.carpathiansconnects.com

Prekogranično područje koje obuhvata projekat

Planine Južnih Karpata se prostiru u okruzima Caras-Severin i Mehedinti u Rumuniji i Borskom okrugu u Srbiji. U Rumuniji, oba okruga se nalaze u južnom delu Rumunije, dok je u Srbiji Borski okrug smešten u istočnom delu Srbije. Važni gradovi ovog područja su Dobreta Turnu Severin, Resica, Caran Sebes u Rumuniji i Bor i Negotin u Srbiji.

Ukupna površina prekograničnog područja je 16.954 km².

Reka Dunav zajedno sa Karpatskim planinama formira poznatu klisuru Dunava (Gvozdena vrata).

MEHEDINTI

Mehedinti okrug nalazi se u jugoistočnom delu Rumunije, na granici sa Srbijom i Bugarskom. Najvećim delom se nalazi u istorijskoj pokrajini Oltenia sa jednom opštinom (Orsova) i tri naselja (Dubova, Eselnita i Svinita) u Banatu.

Mehedinti okrug ima mešoviti reljef sastavljen od planina u severnom delu (planine Mehedinti, planine Almajului) sa maksimalnom nadmorskom visinom od 1.466 metra.

Najvažnija reka je Dunav, koja označava prirodnu granicu okruga, u dužini od 192 km. Reke Cerna, Bahna, Topolnita, Blahnita i Drincea ulivaju se u Dunav na teritoriji ovog okruga. Sliv reke Motru leži na severoistoku, sa pritokama Cosustea i Husnita. Najvažnija jezera su veštačka jezera Đerdap I i II (Portile de Fier).

Mehedinti okrug ima izuzetno prirodno i kulturno nasleđe koncentrisano u zaštićenim područjima. Takođe, okrug ima važne podzemne resurse kao što su: ugalj, krečnjak, škriljac, pesak i sumporne vode.

Vegetacija se izdvaja po velikoj raznovrsnosti što je posledica geografskog položaja ovog okruga. Planinsko područje okruga, se sa stanovišta flore, karakteriše postojanjem dva vegetacijska sloja, sloj alternativnih šuma i sloj planinskih (alpskih) pašnjaka i livada.

Mehedinti okrug ima floru koju čine listopadne šume (hrast, bukva, jesen, gorun) pomešane sa četinarima (jela, smrča). Na jugozapadu preovlađuje vegetacija ravnica i livade.

Ukupna površina koju pokriva Mehedinti okrug je 4 932 km² gde živi 265,390 stanovnika.

CARAS-SEVERIN

Caras-Severin okrug se nalazi u jugozapadnom delu Rumunije, u istorijskom regionu Banata. Caras-Severin je treći po veličini okrug u Rumuniji; to je i okrug kroz koji reka Dunav ulazi u Rumuniju.

Reljef je raznolik, planine su dominantne - zapadni i južni Karpati, najviše vrhovi se nalaze na planinama Godeanu, vrh Gugu sa 2.291m, zatim Cerna, Tarc, Mehedinti, na Banatskim planinama sa nadmorskim visinama ispod 1400 m, koje predstavljaju Almaj, Locvei, Semenici, Anina, Docnegea, ali i južni deo planine Poiana Rusca.

Najvažnije reke su reka Dunav koja ulazi u zemlju u blizini sela Bazias i reke Cerna, Nera,

Timis i Caras. Najveća i najvažnija jezera su Poiana Marului, Scorilo i Poiana Rusca.

Šume bukve, hrasta goruna, javora, bresta, jasena, smrče, jele i bora rasprostranjene su na teritoriji okruga. Fauna je specifična za planinsko područje gde vuk, ris, lisica, divlja svinja i mrki medved spadaju među glavne životinje ovih krajeva.

Poljoprivredne delatnosti okruga uključuju uzgoj stoke i obradu žitarica i voća. U okrugu rade rudnici gvožđa, mangana, pirita, uglja i antracita, a mermer se vadi u blizini Ruschite. Resita, Bocsia i Otelu Rosu su mesta gde se proizvode proizvodi od metala.

Prirodno nasleđe koncentriše se na glavne reke koje formiraju klisure: reka Dunav, reka Nera, Caras i Minis.

Caras- Severin se prostire na teritoriji od 8 519 km² gde živi 295,579 stanovnika.

BOR

Borski okrug pokriva opštine Bor, Negotin, Majdanpek i Kladovo. Borski okrug čini 3,96% cele teritorije Srbije. Granicu između Srbije i Rumunije, u ovom delu zemlje formira reka Dunav.

Geografski obuhvata veći deo sliva Timoka, deo Donjeg Podunavlja i njegovu brdsko-planinsku zonu i gornji deo reke Pek.

Nekoliko geomorfoloških planinskih jedinica i brdskih terena su u susedstvu ili imaju teritoriju unutar okruga. To su planine Kučaj, Deli Jovan, Stol, Mali Krš, Veliki Krš; rečne doline Dunava, Velikog Timoka i reke Pek.

Okrug je bogat biodiverzitetom kojim upravlja najveći Nacionalni park u Srbiji - Nacionalni park Đerdap. Ovde je dom mnogih životinja kao što su: vidra, evropski zec, srna, vuk, divokoza i još mnoge druge. Dunavska klisura formira jedinstvene pejzažne formacije i na osnovu toga je UNESCO uvrstio Geopark Đerdap na listu potencijalnih članova Geopark mreže.

Borski okrug pokriva površinu od 3 507 km² gde živi 124.992 stanovnika.

Ova prekogranična oblast koju formiraju tri okruga, obuhvata ogromne planinske i brdovite površine sa najvišim vrhom u Caras - Severinu (vrh Gugu sa 2.291m). Područje je bogato vodenim tokovima i biodiverzitetom. Reka Dunav, kao većina međunarodnih rečnih slivova u svetu, daje velike šanse za diversifikaciju turističkih aktivnosti. Prekogranični region ima dobru osnovu za razvoj planinskog turizma i teritorija se smatra veoma prikladnom.

IDENTIFIKOVANJE PREKOGRANIČNIH PROJEKATA ODRŽIVOG PLANINSKOG TURIZMA



UVODNE ODREDNICE

1 UVODNE ODREDNICE



U okviru projekta „Carpathian Connects“ formirana je mreža zainteresovanih strana za razvoj planinskog turizma, izrađen je dokument o trenutnom stanju planinskog turizma u okruzima Caras-Severin i Mehedinti u Rumuniji i Borskom okrugu u Srbiji, izrađena je Studija razvoja održivog planinskog turizma u karpatskom prekograničnom području Rumunije i Srbije, održane su javne debate na temu planinskog turizma i treninzi za zainteresovane koji se bave ili nameravaju da se bave planinskim turizmom.

Na osnovu izrađenih dokumenata i analiza na sastancima i debatama, definisani su prioritetni koraci aktera u planinskom turizmu koji se ogledaju u identifikaciji, pripremi i realizaciji zajedničkih prekograničnih projekata iz oblasti planinskog turizma.

Prekogranični projekti u planinskom turizmu su veoma specifični i za njih postoji veoma malo izvora finansiranja ili neke druge podrške. Fondovi Evropske unije (EU) su u ovom trenutku jedini realni izvori podrške ovakvim inicijativama i projektima. Zbog toga je i ovaj Priručnik uglavnom usmeren ka EU fondovima i njihovim principima i uobičajenim pravilima. Priručnik je koncipiran u odnosu na pretpostavljene, potencijalne otvorene pozive za podnošenje projekata iz oblasti planinskog turizma u nekom od Programa transgranične ili prekogranične saradnje.

EU podržava napore ka uspostavljanju prekogranične saradnje tako što osniva Programme prekogranične saradnje za koje izdvaja novčana sredstva. Ta novčana sredstva se respoređuju uglavnom kroz projekte čiji se predlozi dostavljaju kroz aplikacione formulare. Opšti ciljevi prekograničnih programa su definisani u skladu sa potrebama teritorije gde se prekogranični program realizuje i oni su detaljno opisani u programskom dokumentu. Prekogranični programi funkcionišu tako što se otvore pozivi za dostavljanje predloga projekata od kojih se očekuje da ispune opšte ciljeve prekograničnih programa.

Fondovi EU imaju posebna pravila i regulative. Dobra stana tih fondova ogleda se u najmanje dve stvari:

1. razvoj planinskog turizma je često jedan od prioriteta za finansiranje;
2. ove mogućnosti za finansiranje su konstantne, tj. može se računati na njih i u budućnosti.

Prekogranična saradnja podrazumeva, između ostalog, realizaciju projekata između dve ili više susednih zemalja.

U ovom Priručniku (obzirom da je akcenat na korišćenje EU fondova u prekogračnoj saradnji) ćemo prekograničnu saradnju posmatrati kao saradnju zemalja članica Ev-

ropske unije, zemalja koje imaju status kandidata i zemalja koje imaju status potencijalnih kandidata za članstvo u EU. Regionalna i teritorijalna saradnja u ovom slučaju podrazumeva podršku aktivnostima između zemalja koje dele zajedničku granicu, a zarad dostizanja ciljeva i donošenju pozitivnih promena. Prekogranična saradnja koju finansijski podržava EU nastala je na temeljima principa EU da granica bude tačka spajanja a ne tačka razdvajanja.

Prekogranična saradnja prepoznaje probleme u zemljama učesnicama i udruženim snagama radi na njihovom rešavanju – korist za ove zemlje je očigledna i višestruka. Pored toga, ova vrsta saradnje je od neprocenjive važnosti i za samu EU iz više razloga:

- Ovakva saradnja udružuje ljude sa dve strane granice, angažuje ih da zajednički reše određene zajedničke probleme
- Na ovaj način promovišu se dobrosusedski odnosi, što direktno dovodi do:
 - jačanja stabilnosti u samom regionu
 - unapređenja bezbednosti
- Kroz saradnju podstiče se održiv ekonomski i socijalni razvoj, i postiže se njegova ravnomernost u obuhvaćenom regionu
- Zemlje kandidati i potencijalni kandidati se na ovaj način upoznaju sa principima funkcionisanja EU, dolaze u kontakt sa procedurama i pravilima EU
- Prekogranični projekti podstiču saradnju između institucija zemalja učesnica, ili tu saradnju jačaju i unapređuju
- Kroz ovaj program i lokalne samouprave stižu kapacitet da apliciraju za EU projekte, da upravljaju ovim projektima i na taj način se pripremaju za druge EU fondove

U prekograničnim programima učestvuju pogranična područja, odnosno organizacije koje tu deluju. Novac se dodeljuje kroz javne pozive koje raspisuje institucije zadužene za vođenje programe.

Javni pozivi raspisani u okviru programa detaljnije određuju ko sve može da učestvuje i na koji način, uglavnom su to:

- Državne institucije tj. budžetski korisnici
- Lokalne samouprave
- Javna i komunalna preduzeća
- Vladine agencije
- Privredne komore
- Strukovna udruženja, poslovne asocijacije, klasteri
- Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, agencije za regionalni i ekonomski razvoj
- Nevladine organizacije tj. udruženja građana
- Univerziteti, fakulteti, instituti, škole, biblioteke i druge obrazovne institucije

Planinski turizam

Prema Svetskoj turističkoj organizaciji, planinski turizam je vrsta "turističke aktivnosti koja se odvija u definisanom i ograničenom geografskom prostoru kao što su brda ili

planine sa karakteristikama koji predstavljaju specifični pejzaž, topografiju, klimu, biodiverzitet i lokalnu zajednicu. Obuhvata različite vrste uživanja na otvorenom uključujući sportske aktivnosti”.

Mnoga planinska mesta širom sveta zavise od turizma. Ljudi ovim mestima pružaju usluge ishrane i smeštaja za turiste koji dolaze da uživaju u obližnjim planinama. Planine mogu biti mesta za slobodne aktivnosti, za skijanje, planinarenje ili fotografisanje i divljenje lepoti pejzaža. Turiste privlače planine iz više razloga:

- klima i čist vazduh,
- prelep pejzaž,
- lokalne tradicije,
- jednostavni stilovi života,
- mogućnosti sportskih aktivnosti.

U vremenima kada je turistička aktivnost u velikom porastu, tržište turizma je već bogato različitim ponudama i sadržajima. Sve jača potražnja za turističkim aktivnostima u planinskim predelima opredeljuje ljude koji tu žive da svoju ekonomsku zaradu traže u poslovima turizma. Danas je sve teže doći do dobrog turističkog proizvoda i stvoriti dobru turističku ponudu u planinskim turizmu. To je i zbog toga što sve više novih destinacija planinskog turizma, koje su u različitim stepenima razvoja, nude turistima puno originalnih i jedinstvenih doživljaja.

Planinske regije su neke od ključnih turističkih destinacija na međunarodnom nivou zbog svojih vrednih ekosistema i bogate kulturne baštine, ali su istovremeno u velikoj meri područja sa krhkim ruralnim ekonomijama. Planinska područja predstavljaju paradoks koji je nastao zbog dva tipična stanja u planinskim područjima: visok stepen biodiverziteta i nesrazmerno učešće ljudske populacije.

Generalna skupština Ujedinjenih nacija je 2002. godinu proglasila Međunarodnom godinom planina, rekavši da “Međunarodna godina planina 2002. neguje očuvanje i održivi razvoj planinskih područja, čime se osigurava blagostanje planinskih zajednica kao i onih u nizijama”. Te godine održan je globalni samit u Kirgistanu, Biškeku, usredsređujući se na poboljšanje života ljudi koji žive u planinskim područjima i očuvanju planinskih ekosistema. Ovom prilikom izrađen je dokument koji sadrži četiri glavna principa koji se posebno odnose na održivi turizam u planinskim područjima:

- turizam treba da bude jedno, a ne jedino sredstvo za život i ekonomski razvoj u raznolikim planinskim ekonomijama;
- prednosti i mogućnosti koje proizilaze iz planinskog turizma moraju se dosledno i adekvatno kretati ka stanovnicima planinskih područja;
- uticaji turizma na biodiverzitet i kulturnu raznolikost moraju biti dobro dokumentovani, minimizirani i upravljani, a deo prihoda od turizma reinvestirati u očuvanje i obnovu bioloških resursa, kulturnog nasleđa i sakralnih objekata;
- stanovnici planina moraju igrati aktivnu i odgovornu ulogu u planiranju i sprovođenju planinskog turizma, podržanog od strane drugih zainteresovanih strana i mreža, vladinim politikama i akcijama, tehničkom podrškom i izgradnjom kapaciteta

Iako turizam pruža dosta prednosti, može imati i ozbiljan uticaj na životnu sredinu, na lokalno stanovništvo i lokalnu ekonomiju. Kako sve više ljudi posećuje planine, šanse da se životna sredina trajno ugrozi je sve veća.

Zbog svega navedenog je i nastao ovaj priručnik. On pruža mogućnost svakom zainteresovanom da uloži svoje vreme i sazna više o prekograničnim programima preko kojih se finansiraju projekti za razvoj planinskog turizma. Priručnik će biti od koristi, između ostalog, i:

- Predstavnicima vlasti koje se bave planinskim turizmom u karpatskom prekograničnom području,
- Institucijama i organizacijama koje posluju u oblastima životne sredine i turizma,
- Profesionalcima koji se bave održivim turizmom i srodnim sektorima.

Ovaj priručnik daje smernice za kretanje od početne ideje za neki projekat, preko konkurisanja za EU fondove i realizacije, do zatvaranja projekta i povraćaja utrošenih finansijskih sredstava. Korisnici ovog priručnika će imati najbolji učinak ako svoje vreme opredele ka što većem angažovanju prema datim savetima. Onima koji se po prvi put sreću sa ovakvom terminologijom biće teže da razumeju šta su rezultati (results), šta su učinci projekta (outputs) i ko je prvostepena kontrola (First Level Control - FLC). Ne brinite, kada dođe do realizacije projekta, sve ove stvari idu same od sebe i vi ćete uživati u posmatranju kako vaša početna ideja dobija život i smisao.

IDENTIFIKOVANJE PREKOGRANIČNIH PROJEKATA ODRŽIVOG PLANINSKOG TURIZMA



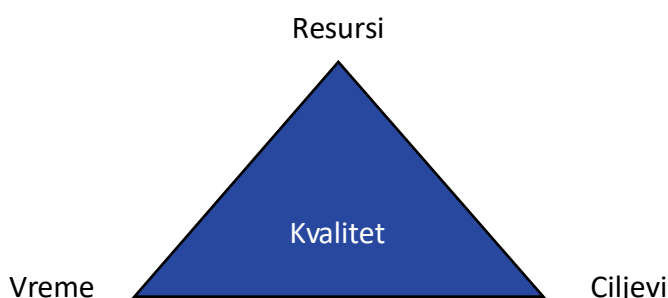
PREKOGRANIČNA SARADNJA
NA PROJEKTIMA PLANINSKOG TURIZMA



2.1 PREKOGRANIČNI PROJEKTI U OBLASTI PLANINSKOG TURIZMA

Prekogranični projekti moraju postići utvrđene ciljeve sa ograničenim resursima (budžetom i osobama zaposlenim na projektu) u određenom vremenskom okviru.

Slika 1. Elementi projekta



Evropska komisija i države koje učestvuju u programima prekogranične saradnje od projekata koji konkurišu očekuju sledeće:

Pristup orijentisan ka rezultatima: svaki projekat treba da dostigne rezultate (results) projekta koji doprinose dostizanju rezultata (results) programa.

Jaka polazna osnova: činjenice koje dokazuju potrebu za projektom i ishodom projekta (outcome).

Koncentracija finansiranja: manja grupa projekata koja bi osigurala merljivi napredak u programskim prioritetima.

2.2 ZAJEDNIČKI RAD NA PROJEKTU

Rad u prekograničnom projektu omogućuje sticanje znanja, veština i novih perspektiva. Međutim, stvarna prednost saradnje je kada se rad na projektu zajednički sprovodi - kada se razmene veštine kako bi se razvilo rešenje koje je bolje od onoga koje je bilo koji od partnera mogao postići sam.

Prekogranična saradnja podržava proces sve veće saradnje oko evropskih granica i, kao rezultat toga, definisana su četiri kriterijuma saradnje. Prekogranični projekti moraju zajednički raditi na razvoju i implementaciji projekata. Osim toga, projekti se moraju obavezati na zajedničko osoblje i zajedničko finansiranje.

Tabela: Kriterijumi saradnje

Zajednički razvoj	Kako početna ideja sazreva u projekat, partneri će definisati zajedno: • Šta planiraju postići zajedno (rezultati). • Koje aktivnosti će raditi zajedno (plan rada). • Šta doprinosi svaki partner (budžet, ljudski resursi, znanje itd.). • Ono što svaki partner očekuje da dobije (koristi).
Zajednička implementacija	Tokom realizacije projekta, partneri će: • Sprovesti dogovoreni plan rada u skladu sa definisanim odgovornostima. • Doprinositi razvoju dogovorenih rezultata i ciljeva - stvaranje zajedničkih projektnih rešenja kad god je to moguće, a ne niz lokalnih rešenja. • Izbegavati rad u izolaciji i kopiranju aktivnosti drugih zemlja. • Odlučivati zajedno o tome da li je napredak dobar i šta treba promeniti.
Zajedničko osoblje	Osoblje iz partnerskih organizacija pomažu jedni drugima da razvijaju projekat i nova rešenja: • Vodeći partner nosi sveukupnu odgovornost za projekat. • Ostali partneri mogu preuzeti koordinacione uloge za sadržaj, praćenje i komunikacijske aktivnosti. • Radne grupe koje se formiraju pri realizaciji projekata okupljaju predstavnike iz različitih partnerskih zemalja da stvaraju nova i bolja rešenja.
Zajedničko finansiranje	Svi projektni partneri doprinose finansijskim sredstvima i koriste ova sredstva za ispunjavanje ciljeva projekta.

2.3 IZAZOVI PREKOGRANIČNIH PROJEKATA

Različita nacionalna iskustva se trebaju ugraditi u dobar projekat i takav projekat treba da se fokusira na pronalaženje novih prekograničnih rešenja. Menadžeri prekograničnih projekata moraju biti svesni prekograničnih razlika i moraju biti u stanju da ciljaju ka konstruktivnim rešenjima. Neki od najčešćih problema u prekograničnim projektima su:

Rad sa različitim (radnim) kulturama i jezicima i uspostavljanje zajedničkog načina rada u projektu. Potrebno je razviti dobre odnose i međusobno poverenje, posebno kada se neki od partnera ne poznaju pre projekta. Ne potcenjujte vrednost zajedničkih iskustava i kontakt "licem u lice" u izgradnji poverenja.

Različite vrste organizacija iz javnog, privatnog i civilnog sektora sa različitim oblastima stručnosti i organizacijskim kulturama. Oni imaju različita očekivanja i metode rada,

i tim razlikama treba upravljati tako da tim radi zajedno.

Rad na daljinu u velikim partnerstvima zahteva izuzetno dobro planiranje i organizaciju, posvećenost svih partnera projektu i efikasnu i pravovremenu komunikaciju radi postizanja zajedničkih ciljeva. Savremene tehnologije pomažu, ali nikada ne mogu u potpunosti zameniti potrebu da se partneri upoznaju i pogledaju jedni druge u oči.

Definisanje zajedničkog razumevanja onoga što projekat stvarno želi postići, koliko će to koštati i koliko će trajati je neophodno razviti. Projekti treba da stvore ravnotežu između neophodnih aktivnosti i realnih mogućnosti za realizaciju.

Ispunjavanje evropskih zahteva za izveštavanje, kontrolu i reviziju podrazumeva ulaganje u razvoj neophodnih znanja čime se osigurava da svi partneri na projektu imaju kapacitete da ispune sve tražene zahteve. Menadžeri projekta moraju osigurati da oni sami imaju neophodno znanje. Takođe, moraju uložiti vreme u prenošenje tog znanja na druge projektne partner kako bi se osiguralo da se sve radi u skladu sa programskim pravilima. Greške mogu biti skupe!

Potreba za likvidnošću partnera. Troškovi projekta se obično nadoknađuju nakon što je novac potrošen. To znači da partneri u projektu moraju imati dovoljan finansijski kapacitet da unapred finansiraju svoje troškove sve dok se ne primi uplata iz programa. U najgorem slučaju (ako su plaćanja prema projektu suspendovana zbog neprihvatljiv troškova od strane kontrolora) to može značiti kašnjenje plaćanja ili čak potpuno neprihvatanje obaveza od strane programa. Iako su ovi slučajevi retki, svi projektni partneri moraju biti svesni rizika pre pristupanja projektu.

2.4 ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Svaki projekat prati životni ciklus, a prekogranični projekti se u ovom pogledu ne razlikuju mnogo od drugih projekata. Za ovaj priručnik je uzet u obzir model upravljanja projektnim ciklusom (PCM) koji je razvila Evropska komisija.

Slika 2. Životni ciklus projekta

Stvaranje projektne ideje	Razvoj projekta	Ugovaranje pokretanje projekta	Implementacija projekta	Zatvaranje projekta
Potruga za partnerima, Razrada ideje, utvrđivanje zainteresovanih strana	Strategija i sadržaj, odgovornosti, zahtevi aplikacionog formulara	Početak, detaljno planiranje, ugovori i sporazumi	Koordinacija aktivnosti, izveštavanje, kontrola, izmene, finansijsko upravljanje, komunikacija	Finalno izveštavanje, Post projektne aktivnosti, Korišćenje rezultata

Svaki projekat je definisan konkretnim početnim i završnim datumima i mora biti završen u okviru ovog okvira. Ono što projekat pruža u pogledu proizvoda, znanja ili bilo kakvih učinaka projekta (outputs) će nadživeti projekat - stoga, planiranje samoodrživosti i trajnosti učinaka projekta (outputs) - tj. osiguravanje da su samoodrživi i da će se i dalje koristiti - deo je posla projekta.

Tabela: Faze životnog ciklusa projekta - šta se kada dešava

1. Stvaranje projektne ideje Ovo je vreme kada se ideja deli sa potencijalnim partnerima sve do trenutka kada postane jasno da je projekat neophodan i relevantan za poboljšanje određenog stanja u programskoj oblasti.	• Utvrditi potrebu za projektom. • Odrediti polaznu osnovu; tj. ono što je već izvršeno i kako da to iskoristimo. • Pokrenuti pretragu i uključivanje partnera. • Objasniti obim i sadržaj projekta. • Testirati projektну ideju, moguće pilot aktivnosti i uključivanje ključnih aktera. • Kontaktirati program i proveriti da li ideja projekta odgovara programskoj strategiji i zahtevima.
2. Razvoj projekta Tokom ove faze partneri konsoliduju ideju u konkretan predlog projekta, definišući strateške i operativne detalje, kao i odgovornost svakog od partnera. Na kraju ove faze, aplikacioni formular se dostavlja programu.	• Organizovati podelu zaduženja i odgovornosti u partnerstvu i saglasiti se o tome ko će preuzeti ulogu vodećeg partnera. • Razviti logiku intervencije projekta; tj. ciljeve projekta, rezultate (results) i učinke (outputs). • Detaljno raditi na predlogu projekta, njegovoj opravdanosti i očekivanom doprinosu programskoj strategiji. • Pripremiti budžet projekta. • Poslati aplikacioni formular programu - konkurisati.
3. Ugovaranje i pokretanje projekta U ovoj fazi program je doneo odluku o finansiranju projekta, ugovori i sporazumi su potpisani i projekat može zvanično početi.	• Potpisati Ugovor o donaciji (Subsidy contract) sa Upravljačkim telom (Managing Authority) programa. • Finalizirati Partnerski sporazum (Partnership Agreement) i potpisati od strane svih partnera. • Uspostaviti strukturu koordinacije i donošenja odluka. • Planirati zadatke i odgovornosti partnera u prvom delu perioda implementacije.

4. Implementacija projekta

Tokom ove faze projektni partneri sprovode planirane aktivnosti za dostizanje željenih rezultata. Održavaju se redovne aktivnosti administracije, upravljanja, praćenja i izveštavanja, zajedno sa zadacima komunikacije i promocije. Promene plana su moguće samo u dogovoru sa partnerima i programom.

- Sprovoditi projektne aktivnosti ka postizanju ciljeva.
- Vršiti kontrolu kvaliteta realizacije projekta kako bi nastali što bolji učinci (outputs).
- Uspostaviti praćenje i izveštavati program kada je neophodno.
- Upravljeti rizicima i modifikacijama projekta uz sporazum sa partnerima i programom.
- Upravljeti partnerstvom.
- Komunicirati i promovisati rad i dostignuća (achievements) projekta.
- Stvoriti mrežu relevantnih kontakata i pokrenuti
- Korišćenje projektnih znanja i rezultata nakon zatvaranja projekta.

5. Zatvaranje projekta

U ovoj fazi projekta sve aktivnosti treba da budu završene i isporučeni svi učinci (outputs). Partnerstvo vodi računa o konačnim administrativnim odredbama pre nego što se finansiranje završi. Projekat i program razmišljaju zajedno o rezultatima (results) i naučenim lekcijama.

- Finalizirati uslove za korišćenje rezultata (results) nakon završetka projekta sa svim zainteresovanim stranama.
- Osigurati da su svi partneri svesni onoga što se očekuje do kraja projekta, što podrazumeva i postupak revizije i odgovornosti nakon završetka projekta.
- Izraditi finalni izveštaj i dostaviti ga programu.

IDENTIFIKOVANJE PREKOGRANIČNIH
PROJEKATA ODRŽIVOG
PLANINSKOG TURIZMA



KREIRANJE PROJEKTNE IDEJE
ZA PREKOGRANIČNE PROJEKTE
PLANINSKOG TURIZMA



3.1 IDEJA ZA NASTANAK PREKOGRANOČNOG PROJEKTA

Svaki projekat počinje idejom koja je izazvana potrebom ili problemom koji nije bio dovoljno rešen ili nije rešen uopšte. Zatim, da bi se razvio prekogranični projekat treba da se zna da li neko drugi (iz susedne zemlje) ima istu (ili sličnu) potrebu. U ovom trenutku još uvek ne kontaktirate druge, ali preporučljivo je znati da niste sami u vašoj potrebi. Ako je moguće, pokušajte da shvatite da li je vaša potreba ličnog ili zajedničkog karaktera.

Jedna od prednosti prekograničnih projekata jeste da se osobe koje razvijaju projekat ohrabruju da se pojave sa originalnim i inovativnim idejama, ponekad čak i vizionarskim. Ipak, postoji mnogo projekata i još više projektnih ideja. Pitanje je zašto neke od ovih ideja opstaju i traju duže od ostalih. Neke ideje se razvijaju u uspešne projekte jednostavno zato što su vredne razvoja.

3.1.1 Karakteristike Prekograničnog projekta

Ako tražite sredstva iz Prekograničnog programa za vašu ideju o održivom planinskom turizmu, morate biti svesni konteksta i specifičnosti ovih programa. U principu, jedino su uspešne ideje one koje će doprineti već definisanim rezultatima (results) programa. Ovo nije jedini uslov koji doprinosi razvijanju dobrog predloga projekta, ali je prvi koji treba uzeti u obzir pri razvoju projektne ideje.

3.1.1.1 Postoji potreba za projektom

Projekat treba da odgovori na specifične potrebe ciljnih grupa. Ciljne grupe su krajnji korisnici ishoda projekta (outcomes) - tj. ljudi i organizacije koje će imati koristi od projekta. U fazi razvijanja ideje, osobe koje razvijaju projekat moraju znati da li postoje korisnici koji su zainteresovani za korišćenje rezultata (results) projekta.

Projekat koji nema korisnike biće kao kompanija koja lansira proizvod na tržište, a da nema u vidu da li postoje kupci zainteresovani za kupovinu tog proizvoda.

Osobe koje razvijaju projekat često rade sa svojim ciljnim grupama u okviru svojih redovnih poslova, i te potrebe treba uključiti prilikom prezentacije prekograničnog predloga projekta. Potrebe ciljnih grupa određuju koji će partneri biti uključeni u projekat, koji će biti ishodi projekta (outcomes) i koje će se aktivnosti realizovati. Zbog toga je za uspeh projekta važno uključivanje ciljnih grupa.

3.1.1.2 Relevantnost projekta

Osobe koje razvijaju projekat moraju osigurati da ideja projekta bude relevantna za Prekogranični program za koji žele da konkurišu. Projekat je relevantan kada se bavi izazovima teritorije Prekogračnog programa (kao što je identifikovano u programskim dokumentima Prekograničnog programa).

Morate da obratite pažnju na vaš prioritet u Prekograničnom programu na koji se prijavljujete. Prekogranični programi su fokusirani i to definiše okvire gde se i vi fokusirate. Ako se vaša ideja o projektu ne uklapa u taj okvir, biće malo (ili uopšte neće biti) prostora za adaptiranje i modifikaciju kako bi izgledalo kao da se projekat uklapa u taj prioritet.

3.1.1.3 Projekat orijentisan ka rezultatima

Rezultatom (results) u kontekstu prekograničnih projekata, može se smatrati "sposobnost da se napravi uticaj koji je bolji, ali i merljiv u odnosu na period pre projekta". Rezultat projekta je ono što opravdava potrebu za realizacijom projekta.

Menadžment projekta nadgleda aktivnosti i troškove da bi održao projekat na pravom putu, dok menadžment orijentisan ka rezultatima nadgleda učinke projekta (outputs) kako bi održao rezultate (results) na pravom putu.

3.1.1.4 Projekat zahteva saradnju

Prekogranični programi su zasnovani na saradnji. Da bi projektna ideja bila relevantna, osobe koje razvijaju projekat treba da kombinuju informacije iz Prekograničnog programa sa svojim idejama o najboljem načinu da se reše problemi zainteresovanih strana sa obe strane granice.

Partnerstva koja traže sredstva u Prekograničnim programima su obavezna da zajedno razviju i sprovedu svoj projekat. Pored toga, oni moraju osigurati zajedničko finansiranje i zajednički projektni tim tokom implementacije projekta.

3.1.2 Kako predstaviti svoju projektну ideju

Strukturirano prezentovanje projektnih ideja može pomoći partnerima i drugim ključnim akterima da razumeju i procene da li žele da se uključe u razvoj projekta. Da bi ste uključili nove partnere u projektну ideju treba da budete sigurni da ćete jasno navesti šta želite da uradite, zašto i kako. Pokušajte da svoj opis učinite jednostavnim, jasnim i konciznim sto je više moguće - čak i najkompleksnija i najsavremenija pitanja mogu se objasniti jednostavnim jezikom. Pogledajte sledeću tabelu za pomoć prilikom strukturiranja svoje projektne ideje. Ova tabela je pogodna za slanje potencijalnim partnerima kao osnova za dalji rad na razvoju projekte ideje.

Tabela: Opis projekta

Ime projekata	Trebalo bi da bude jedna jasna rečenica. Takođe možete predložiti akronim ako ga imate, pošto će ovo olakšati komunikaciju i učiniti vašu ideju lako prepoznatljivom.
Organizacija i kontakti osoba koje razvijaju projekat	Ime organizacije i kontakt detalji odgovornog lica
Prekogranični program	Navedite na koji Prekogranični program želite da podnesete predlog projekta. Dodajte link ka veb stranici Prekograničnog programa da zainteresovani dobiju dodatne informacije.
Prioritet i specifični cilj	Izaberite programski prioritet i njegov specifičan cilj u kojem planirate da podnesite svoj predlog. Preporučljivo je da podelite i ključne informacije kao što su rezultati (results) relevantni za odabrani specifični cilj.
Pozadina predloga projekta i potrebe ciljnih grupa	Opišite koje su potrebe i potencijali na koje je predlog upućen. Ovo je u stvari opravdanje zbog čega razvijate projekat i odgovara na osnovno pitanje: zašto bi trebalo to da radimo?
Ciljevi i rezultati (results), odnosno očekivana dostignuća (achievements)	Opišite kakvu promenu namerava da ostvari projekat u poređenju sa početnom situacijom. Predložite prvi nacrt ciljeva i rezultata (results) projekta.
Partneri koji su već uključeni (ako ih ima u ovoj fazi)	Navedite i pružite ključne informacije o organizacijama već spremnim da učestvuju u projektu.
Željena partnerstva	Opišite vrstu organizacija koju tražite. Možete biti vrlo specifični ako već znate kakva vrsta organizacije ima ovlašćenja, nadležnosti i neophodne veštine - npr. opštine ili nacionalni parkovi. U ovom slučaju možete takođe navesti da li tražite partnera na određenoj teritoriji. U suprotnom možete dati indicaciju željene karakteristike kao što su nadležnost i stručnost.
Vremenski okvir	Predložite indikativno trajanje projekta (proverite pravila Prekograničnog programa), potencijalni datum početka i rok za dostavu predloga projekta.

Neki Prekogranični programi nude online bazu podataka o projektnim idejama gde možete da postavite sopstvenu projektnu ideju ili pregledajte ideje koje su već postavljene.

Čak i ako imate prilično jasnu ideju o tome šta želite da učinite, dozvolite fleksibilnost zainteresovanim partnerima koji mogu doprineti oblikovanju predloga projekta. Učestvovanje u međunarodnom projektu podrazumeva da projektna ideja mora odražavati potrebe svih partnera.

3.2 STVARANJE PARTNERSTVA

Prekogranični projekti saradnje su zasnovani na potrebi da se deluje zajednički oko istog problema. Projekt menadžeri stoga treba da ostvare ravnotežu između razvoja svoje ideje koja, sa jedne strane treba da bude dovoljno jasna potencijalnim partnerima, ali ne i fiksirana da ne postoji prostor za promene i unapređenje od strane ostalih partnera. Prvi uspeh u dobrom partnerstvu trebao bi biti otkrivanje neočekivanih problema, dodatnih resursa i znanja unutar partnerstva, čime se poboljšava prvobitni predlog projekta.

3.2.1 Projektno partnerstvo

Pri razvoju projektnih partnerstva morate razmotriti minimalne zahteve Prekograničnog programa oko uključivanja partnera, npr. maksimalni i minimalni broj partnera kao i to koji projektni partneri mogu da postignu ciljeve i rezultate projekta.

Saveti prilikom razmatranja prave partnerske kombinacije:

- **Prihvatljivi partneri** - Prekogranični programi imaju jasna pravila o tome koje organizacije imaju pravo na finansiranje. Postoje pravila o tipu organizacije i lokaciji organizacije (postoje ograničenja u slučaju da je sedište organizacije izvan prihvatljive programske oblasti).
- **Veličina partnerstva** - Veličina partnerstva može uticati na efikasnost implementacije projekta, posebno u smislu izveštavanja i finansijskog upravljanja, gde se prikuplja i upravlja velikom količinom informacija, a kašnjenja nekih partnera su gotovo neizbežna. Izaberite partnere koji su ključni za uspešnu implementaciju projekta.
- **Sastav partnerstva** - Partneri u projektu trebaju imati odgovarajuću stručnost i znanje kako bi doprineli razvoju projekta i kasnije, implementaciji projekta. Ideja projekta treba da bude u skladu sa strateškim fokusom partnerskih organizacija, kako bi se osiguralo da su partnerske organizacije (a ne samo pojedinci) motivisani da aktivno učestvuju u izradi i implementaciji projekata. Sličnosti projektnih partnera kao i komplementarnost u stručnosti vredni su za sva partnerstva:
 - Partneri često imaju sličnu stručnost, što pomaže da zajedničke projektne aktivnosti budu efikasno implementirane u svakoj partnerskoj zemlji, kao i da partneri imaju slično razumevanje oko ključnih pitanja. Još važnije, partneri će najčešće

imati za cilj rešavanje sličnih problema i stoga moraju biti motivisani da aktivno učestvuju u projektu.

- Komplementarnost znači da veštine jednog partnera odgovaraju potrebama drugih partnera. Komplementarnost između partnerskih organizacija će biti korisna za obezbeđivanje uspešne razmene iskustava između partnera (tj. učenje jednih od drugih).

Tabela: Primer mreže za procenu komplementarnosti partnera

	Vodeći partner	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4
Specifični cilj 1	Značajno Iskustvo u planinskom turizmu	Značajno Iskustvo u planinskom turizmu	Neko iskustvo u planinskom turizmu Posebno interesovanje za učenje o novim mogućnostima razvoja održivog turizma	Malo iskustva, uključujući učestvovanje na seminarima o ekoturizmu Posebno interesovanje za učenje o zaštićenim područjima	Bez iskustva Posebno interesovanje za učenje o planinskom turizmu
Specifični cilj 2	Bez iskustva Posebno interesovanje za učenje o zaštićenim područjima	...	...	...	...
Specifični cilj 3	...	...	...	...	...

3.2.2 Kako identifikovati odgovarajuće partnere

Morate pronaći partnera koji vam mogu pomoći da pretvorite svoju ideju u jedinstveni skup aktivnosti i rezultata (results). Tokom celog projekta blisko ćete sarađivati sa svim partnerima, tako da je neophodno postići pravi izbor. Možda ćete morati da odustanete od nekih organizacija. Ukratko, ključni kriterijumi za partnere su:

- Zajedničke potrebe sa drugim partnerima i komplementarna stručnost (za podršku

- razmene iskustava).
- Poznavanje relevantnih problema, kako bi se doprinelo temi projekta.
- Posvećenost, entuzijazam i poverenje prema drugim partnerima (spremnost da aktivno učestvuju tokom razvoja projekta).
- Finansijska sredstva (da bi učestvovali u pripremi projekata, unapred finansirali projektne aktivnosti i osigurali svoj doprinos).

3.3 ZAJNTERESOVANE STRANE PROJEKTA

Zainteresovanim stranama se nazivaju svi oni koji imaju interes za projekat ili će na njih pozitivno ili negativno uticati ishodi projekta (outcomes) i rezultati (results). Zainteresovane strane mogu biti interne (npr. projektni tim) ili eksterne (tj. stanovništvo, institucije ili druge organizacije). Postoje takođe i oni koji mogu značajano da utiču pozitivno ili negativno na projekat i stoga su važni za njegov uspeh.

Prilikom razmatranja projektnog partnerstva može biti korisno razmišljati o tome da li su lokalne zainteresovane strane zastupljene i da li bi bilo korisno uključivanje nacionalnih ili međunarodnih organizacija. Lokalne zainteresovane strane pomažu da se čuju sva mišljenja i obezbeđuju da projektni predlozi budu pripremljeni tako da integrišu sve korisne predloge.

3.3.1 Analiza zainteresovanih strana projekta

Analiza zainteresovanih strana je u stvari identifikacija ključnih zainteresovanih strana projekta, procena njihovog interesa i način na koji ovi interesi utiču na rizike i održivost projekta. Ova analiza bi trebala biti pripremljena na početku projekta, čak iako je to samo brzo sastavljena lista zainteresovanih strana sa osnovnim interesima. Takva lista se može koristiti da bi se izvukle osnovne pretpostavke koje su potrebne da bi projekat bio odziv. On doprinosi dizajniranju projekata i pomaže u identifikovanju odgovarajućih oblika učešća zainteresovanih strana.

Dostignuća projektnih i programskih ciljeva su međusobno zavisni. To je zato što Prekogranični program ima najveću moć na projektu u smislu odobravanja finansiranja, ali i najveći interes za projekte, jer su projekti ti koji sprovode programsku strategiju. Zbog toga, ispravno je i Prekogranični program smatrati zainteresovanom stranom.

3.3.2 Uključivanje zainteresovanih strana projekta

Partneri ipak sami odlučuju ko su odgovarajući akteri i koliko bi neki ili svi oni bili uključeni u projekat. Uključivati veći, a ne manji broj ljudi nije nužno bolje. Takođe, važno je zapamtiti da neće svi učesnici biti zainteresovani ili učestvovati. Uloga zainteresovanih strana jeste i da dele svoja iskustva i očekivanja.

3.3.3 Metode za angažovanje zainteresovanih strana prilikom pripreme projekta

Uključivanje zainteresovanih strana može se realizovati na različite načine. Kada definišete grupe zainteresovanih strana, treba obratiti pažnju na to kako te grupe treba uključiti. U nekim slučajevima su to konsultacije organizovane u okviru seminara ili konferencija na temu projekta, dok se u drugim slučajevima mogu uspostaviti namenski sastanci uz učešće relevantnih zainteresovanih strana.

3.4 FINO PODEŠAVANJE PROJEKTNE IDEJE

Učešće u prekograničnom projektu podrazumeva da projektna ideja odražava interese svih partnera. Ideja projekta treba da predstavlja zajednički sporazum o tome šta će se promeniti, gde i za koga. Razvoj projektne ideje i projektnog partnerstva je međusobno zavisni proces.

3.4.1 Faza dogovora

Kada se novi partneri sastanu, oni su obično entuzijastični u pogledu novih izazova i kontakata koje će projekat doneti. Međutim, ne može se sve uključiti u jedan projekat i ideje treba svesti na ostvarivanje relevantnih i realnih ciljeva. Da bi se postigla saglasnost koja zadovoljava sve zainteresovane strane, preporučljivo je unapred proslediti nacrt projektne ideje. Ovo bi trebalo da smanji rizik od nesporazuma između potencijalnih partnera.

3.4.2 Testiranje projektne ideje

Glavni izvor za identifikaciju projektne ideje je diskusija i stručnost partnera. Da bi unapredili projektne ideje i osigurali relevantnost ideje, osobe koje razvijaju projekat bi trebale da sprovedu niz aktivnosti kako bi proverili fokus i projektne mogućnosti.

Pored toga, osobe koje razvijaju projekat bi trebale biti svesne da prekogranični projekti postoje već duži niz godina tokom kojih je finansiran veliki broj projekata. Dakle, pre ulaganja vremena i resursa u izradu kompletnog aplikacionog formulara, preporučljivo je dobro razumeti trenutno stanje.

Da biste testirali snagu projektne ideje u održivom planinskom turizmu, možete da izvršite sledeće aktivnosti:

1. Istražiti trenutno stanje i pregled postojećih studija, sa posebnim fokusom na potrebe ciljnih grupa i identifikaciju praznina/loših strana u postojećim uslugama / proizvodima planinskog turizma.

Istraživanje trenutnog stanja se često vrši kako bi se dobijale dodatne informacije o kontekstu projekta i mogućem uticaju projekta (impact). Istraživanje treba da obuhvati održivi planinski turizam. Procena postojećih turističkih usluga se može sprovesti kako bi se osiguralo dobro poznavanje stvari.

2. Proveriti komplementarnost i dupliranje u odnosu na prethodno finansirane projekte: ideje treba da dopune (ali ne da dupliraju) druge projekte koji se sprovode u programskoj oblasti.

Stoga osobe koje razvijaju projekat moraju znati kako se projekat uklapa u postojeće i završene projekte. Aplikacioni formulari pokazuju kako je projekat drugačiji od drugih i kako će se eventualna komunikacija i učenje osigurati između sličnih projekata. Projektne ideje koje su previše slične već finansiranom projektu mogu biti odbijene. Informacije o projektima koji se finansiraju kroz Prekogranične programe saradnje mogu se naći na veb stranicama svakog Prekograničnog programa.

3. Ako je moguće, testirajte projektну ideju (ili delove projektne ideje) kako biste identifikovali potencijalne slabosti ili mesta gde se projektна ideja može dodatno ojačati.

Preduslov uspešne implementacije projekta je da partneri imaju iskustva u temi planiranog projekta. U nekim slučajevima partneri su već sproveli "pilot" aktivnosti, koji se mogu koristiti kao korak ka razvoju ideje projekta (ili njegovih delova).

3.4.3 Konsultovanje sa Prekograničnim programom

Upravljačko telo (Managing Authority) Prekograničnog programa i Zajednički sekretariat (Joint Secretariat) treba redovno konsultovati za savete. Dobijena pojašnjenja doprinose boljem obostranom razumevanju, kako za osobe koje razvijaju projekat, tako i za Upravljačko telo (Managing Authority). Ako projekat već ima dobro razumevanje glavnih problema datih u programskoj dokumentaciji, konsultacije se mogu koristiti za fino podešavanje projekta, pa je verovatnije da će biti odobren. Projekti treba pažljivo da pregledaju primljene povratne informacije i razmotre mogućnosti prilagođavanja, s obzirom na to da primljeni komentari utiču na selekciju.

Praktični alat: Kontrolna lista kreiranja projektnih ideja za prekogranične projekte održivog planinskog turizma

	Kriterijum za uspeh			Komentari
Projektna Ideja	Projekat je usmeren ka tražnji: identifikovane ciljne grupe moći će da imaju koristi od projekta.			
	Projekat je orijentisan ka rezultatima: Projekat će napraviti promenu rešavajući potrebu ciljnih grupa.			
	Projekat je relevantan: Projekat doprinosi programskim ciljevima i rezultatima (results) koji su identifikovani u konkursnim dokumentima.			
	Projekat zahteva saradnju: Projekat ne bi uspeo bez međunarodne saradnje.			
Partnerstvo	Uključene su relevantne organizacije potrebne za rešavanje potrebe i postizanje ciljeva projekta.			
	Partnerstvo je uravnoteženo i uključuje različite sektore i teritoriju.			
	Partnerske organizacije imaju iskustva i kompetencije u održivom planinskom turizmu, kao i neophodne kapacitete za implementaciju projekta.			
Zainteresovane strane	Utvrđene su potencijalne zainteresovane strane projekta i njihove uloge.			
	Određene su prioritetne zainteresovane strane.			
	Ključne zainteresovane strane su kontaktirane i angažovane prema sopstvenim interesima.			
Testiranje projektne ideje	Partneri su iskoristili dostupna znanja i izgradili projekat na osnovu postojećih rezultata i praksi.			
	Prekogranični program je konsultovan i komentari uzeti u obzir.			
	Ako postoji mogućnost, projektna ideja je testirana.			

IDENTIFIKOVANJE PREKOGRANIČNIH PROJEKATA ODRŽIVOG PLANINSKOG TURIZMA



RAZVOJ PREKOGRANIČNIH
PROJEKATA PLANINSKOG TURIZMA



4.1 PRINCIP VODEĆEG PARTNERA

Princip vodećeg partnera je važna karakteristika Prekograničnih programa. U okviru ovog principa realizaciju aktivnosti projekta vrši određen broj partnera, od kojih jedan deluje kao vodeći partner. Vodeći partner formira formalnu vezu između partnera projekta i odgovarajućeg Prekograničnog programa. Formalno gledano, projekti u Prekograničnim programima moraju uključivati organizacije iz dve zemlje učesnice. Kao rezultat toga, jedan partner je izabran za vodećeg partnera koji je odgovoran za opšte upravljanje projektom.

4.1.1 Vodeći partner

Vodeći partner se može smatrati sveukupnim upravljačem projekta. Ostali partneri u projektu mogu imati svoje projektne menadžere kako bi osigurali da se njihov deo aktivnosti realizuje, ali je vodeći partner taj koji je odgovoran da sve aktivnosti, vremenski rasporedi i budžeti postavljeni u odobrenom aplikacionom formularu teku po planu. Vodeći partner je kontakt između partnera projekata i organa upravljanja Prekograničnim programom.

U mnogim slučajevima, nosilac projekta koji je pokrenuo projektну ideju preuzima ulogu vodećeg partnera. Ovo je uobičajen proces, posebno zato što će partnerstvo verovatno biti zasnovano na kontaktima nosioca projekta. Međutim, važno je prepoznati da preuzimanje uloge vodećeg partnera zahteva visok nivo posedovanja resursa, znanja, administrativnog i finansijskog kapaciteta. Kao rezultat toga, neke organizacije nisu spremne da preuzmu tu ulogu. U tabeli ispod prikazani su ključni kvaliteti vodećeg partnera.

Tabela: ključni kvaliteti vodećeg partnera

Kapacitet/ iskustvo	• Rano učešće u dizajniranju projektne ideje • Dobar pristup mreži potencijalnih partnera projekta, zainteresovanih strana i eksternih stručnjaka • Iskustvo u prekograničnim ili međunarodnim projektima slične prirode i dobro poznavanje propisa EU i programskih zahteva • Finansijski i kadrovski kapaciteti i veštine za planiranje i upravljanje projektom, kao i sposobnost predfinansiranja troškova (pre nego što ih Prekogranični program nadoknadi) • Dobro poznavanje teme projekta
--------------------------------	--

Koordinacija	• Mogućnost održavanja strategije, ciljeva i plana rada. • Mogućnost pregovaranja o ulogama i odgovornostima sa svim projektnim partnerima. • Fleksibilan i spreman da se suoči sa novim faktorima ili nepredviđenim događajima ili problemima, bez napuštanja glavne ideje projekta.
Komunikacija/ povezivanje	• Vodi i drži sve projektne partnere zajedno; motiviše ih. • Koordinira i vrši kontrolu kvaliteta inputa od strane projektnih partnera i ostalih (npr. eksternih eksperata). • Predstavlja glavni kontakt sa Upravljačkim telom (Managing Authority) i Zajedničkim sekretariatom (Joint Secretariat) i predstavlja vezu između partnera projekta i zaposlenih na Prekograničnom programu, redovno informiše o promenama i rezultatima (results). • Prenosi informacije o Prekograničnom programu (na primer, o zahtevima, prihvatljivosti troškova itd.) do partnera projekta. • Obezbeđuje neutralnost i istovremeno stvarno uključivanje i lični pristup u suočavanju s partnerima u projektu i njihovim problemima, ili prilikom rešavanja unutrašnjih sukoba. • Dostupan je partnerima projekta i njihovim pitanjima kada im je potrebna pomoć. • Upravlja razlikama i problemima koji proističu iz kulturnih razlika i različitih jezika: edukuje i informiše.
Finansijski menadžment	• Osigurava da partneri u projektu znaju sve zahteve u vezi sa izveštavanjem, čuvanjem dokumentacije i kontrolom • Usaglašava rasporede i prati rokove.

Kao što je prikazano u gornjoj tabeli, uloga vodećeg partnera kao "šefa projekta" podrazumeva više odgovornosti i veći radni opseg u odnosu na ostale projektne partnere. Pa zašto bi vas zanimalo da budete vodeći partner? Posebno za male organizacije, uloga vodećeg partnera može biti previše teška, ali može biti i korisna.

4.1.2 Odgovornosti projektnih partnera

Svi projektni partneri su odgovorni za ispunjavanje sopstvenih zadataka kao što se opisuje u aplikacionom formularu pri konkurisanju. Takođe, svi projektni partneri su odgovorni za osiguravanje finansijskih sredstva koja se troše samo na aktivnosti navedene u aplikacionom formularu. Podela formalnih odgovornosti između vodećeg partnera i drugih partnera u projektu je definisana u narednoj tabeli.

Faza projekta	Odgovornosti vodećeg partnera	Odgovornosti partnera projekta
Razvoj i apliciranje	• Koordinira informacije projektnih partnera. • Potpisuje i podnosi aplikacioni formular	• Projekat i aplikacioni formular treba da budu zajednički razvijeni i partnerski dogovoreni. • Svi partneri treba zajednički da se dogovore oko toga ko će biti vodeći partner.
Finansijski doprinos	• Osigurava finansijski doprinos	• Osigurava finansijski doprinos
Ugovori	• Vodeći partner potpisuje Ugovor o donaciji (Subsidy contract). • Vodeći partner izrađuje Partnerski sporazum (Partnership Agreement), uključujući i odredbe za dobro finansijsko upravljanje i povraćaj utrošenih sredstava	• Partnerski sporazum (Partnership Agreement) u projektu mora biti potpisan od strane svih partnera projekta
Implementacija	• Vodeći partner ima opštu odgovornost za osiguravanje implementacije celog projekta u skladu sa odobrenim aplikacionim formularom	• Svaki partner je odgovoran za izvršavanje aktivnosti iz aplikacionog formulara i Partnerskog sporazuma (Partnership Agreement) projekta
Finansije i izveštavanje	• Vodeći partner proverava da su svi troškovi projektnih partnera overeni od strane kontrolora. • Vodeći partner osigurava da je prijavljeni trošak nastao samo na odobrene aktivnosti	• Svaki partner je odgovoran da obezbedi da troškovi budu overeni od strane kontrolora. • Trebalo bi osigurati koliko god je to moguće da se potvrde i druga dokumenta pružaju vodećem partneru pre krajnjeg roka

Plaćanja ka partnerima	Vodeći partner prima isplate od Prekograničnog programa i prenosi sredstva ostalim projektnim partnerima bez odlaganja i bez ikakvih odbitaka, osim ako nisu dogovoreni Partnerskim sporazumom (Partnership Agreement)	
Nepravilnosti	Vodeći partner je odgovoran da odmah vrati Prekograničnom programu bilo koji iznos koji mora biti vraćen zbog eventualno otkrivenih nepravilnosti, čak i nakon završetka projekta. Vodeći partner zatim nadoknađuje ova sredstva od projektnog partnera koji je izazvao nepravilnost. Ako sredstva ne mogu biti nadoknađena od partnera, država u kojoj se nalazi partner je odgovorna.	Svaki partner je odgovoran za sve nepravilnosti oko troškova koje je realizovao

Uloga svakog partnera je da učini ono što može kako bi osigurao uspeh projekta.

4.2 PRIPREMA PREDLOGA PROJEKTA

Prekogranični programi odobravaju donacije projektima na osnovu poziva za podnošenje projekata u kojima se ocenjuju i biraju najbolji projektni predlozi. Prekogranični program bira one predloge projekta koji imaju veću verovatnoću da daju doprinos traženim rezultatima (results) programa. Prekogranični programi procenjuju doprinos projekta ciljevima programa i operativnoj izvodljivosti predloga projekta.

Da bi se svi projekti procenjivali na jednakoj osnovi, Prekogranični programi objavljuju aplikacioni formular u kojem partneri opisuju strateške i operativne elemente svog predloga projekta. Dobri predlozi su uglavnom rezultat detaljne pripreme i timskog rada između svih partnera. Aplikacioni formular se smatra zvaničnim obavezujućim dokumentom, kao i ugovor. Opisuje projekat (ciljevi, rezultati (results), ishodi projekta (outcomes), partnerstvo i daje detaljne informacije o planu rada i o finansijskim podacima. Aplikacioni formular treba da se podnese Prekograničnom programu i proce-

njuju ga programska tela, kako bi se odabrali projekti koji će biti financirani od strane Pre- kograničnog programa. Kada projekat bude odobren, aplikacioni formular postaje referentni dokument za celokupnu implementaciju projekta do njegovog zatvaranja. Sadržaj se može u određenoj meri menjati tokom implementacije, ali samo u skladu s pravilima i procedurama modifikacije projekta.

Svaki Prekogranični program ima nešto drugačije zahteve o načinu na koji predlog projekta treba prezentovati u aplikacionom formularu, kao i nivo potrebnih detalja. Pogledajte aplikacioni formular što je ranije moguće kako bi videli šta je potrebno. Šablon aplikacionog formulara definiše svaki Prekogranični program i obično je dostupan tokom cele godine na veb stranici tog programa. Od nedavno, Prekogranični programi koriste elektronske formulare koji se popunjavaju direktno preko veb portala. Ipak, i dalje može biti dostupna PDF verzija ili dokument koji se može urediti za pripremu i izradu nacрта.

Većina aplikacionih formulara su podeljeni u tematski deo projekta (objašnjavanje strategije projekta, konteksta i plana rada) i deo finansiranja (koji pokazuje potrebna sredstva za implementaciju projekta). Pored toga, Prekogranični programi zahtevaju informacije o partnerskim organizacijama i nekoliko pratećih dokumenata, u zavisnosti od prirode projekta. Pripremu dobrog predloga treba posmatrati kao investiciju u povećanje šansi ka uspešnom aplikacionom formularu. Svaki potencijalni predlagač projekta mora imati na umu da bez dovoljnih unutrašnjih resursa nije moguće pripremiti uspešne predloge.

Tabela: Resursi potrebni za proces pripreme aplikacionog formulara

Finansijska sredstva	Ljudski resursi	Vreme
Priprema projekta zahteva finansijska sredstva (za osobe zaposlene na projektu, putovanja, sastanke i eventualno za dodatnu stručnu pomoć). Ipak, postoji i mogućnost povraćaja troškova nastalih za pripremu projekta, ali se ovi troškovi mogu tražiti samo ako je odobren predlog projekta.	Partneri - a posebno vodeća partnerska organizacija - moraju imati dovoljno osoblja za pripremu aplikacionog formulara, uključujući koordinatora i stručnjaka na terenu (u nekim slučajevima i eksternih konsultanata). Partnerske organizacije moraju da se ozbiljno angažuju u ranoj fazi i obezbede svom osoblju vreme da radi na aplikacionom formularu. Treba razmisliti da li će partneri koji nisu spremni da to urade, dati dobar doprinos projektu.	Priprema predloga projekta je često dugotrajna. Neki predlozi se pripremaju i do dve godine, ali u proseku priprema dobrog projekta zahtevaće otprilike godinu dana. Nije potrebno naročito puno vremena za popunjavanje aplikacionog formulara (najviše dva meseca), ali razvijanje informacija koje su potrebne zahteva vreme.

Izvori koje treba proučiti u fazi pripreme predloga projekta:

- Priručnik i uputstva: Prekogranični programi izrađuju priručnike ili niz uputstava za podršku kandidatima tokom procesa podnošenja aplikacionog formulara, objašnjavajući pravila i procedure.
- Programska tela: službenici Prekograničnog programa mogu posavetovati o usklađivanju sadržaja projekta sa programskim prioritetima, potrebnim vezama između projektne ideje i drugih programskih zahteva, smernicama o postavljanju indikatora i povezivanju.
- Kriterijumi za procenu predloga projekata: Oni vam govore šta će Prekogranični program tražiti kada razmatra vaš projekat. Uporedite kriterijume za ocenjivanje sa vašim aplikacionim formularom da biste odlučili gde treba uključiti potrebne informacije.

Učešće eksternih stručnjaka smatra se korisnim za neke projekte prilikom razvijanja sadržaja aplikacionog formulara - naročito za manje iskusne osobe iz partnerske organizacije koje razvijaju projekat. Dobri stručnjaci mogu da doprinesu stručnom znanju i da preuzmu administrativni teret za organizacije koje nisu zainteresovane za razvoj kapaciteta za upravljanje Evropskim fondovima. Međutim, eksterne konsultante treba izabrati tek nakon pažljivog razmatranja. Neki projekti su otkrili da su eksterni konsultanti skupi, ali u isto vreme nisu preuzeli nikakvu odgovornost za uspeh projekta. Takođe, uključivanje eksternih konsultanata ne može zameniti uključivanje partnera u pripremi projekata: umesto toga, eksterne konsultante treba posmatrati kao modera-tore koji izvlače partnerske ideje i pružaju podršku procesu s vlastitim znanjem o procedurama i zahtevima Prekograničnih programa.

Ako je konsultant uključen samo u razvijanje aplikacionog formulara, a ne i pri implementaciji, razmišljajte kritički i da li će partneri moći da realizuju ono što se predlaže. Razmislite o vremenu kada konsultant napusti projekat: potrebno je osigurati da to ne dovede do naglog smanjenja napretka projekta.

Saveti za pripremu aplikacionog formulara

- *Poslati aplikacioni formular projekta i šablone budžeta partnerima što je ranije moguće kako bi ih upoznali sa strukturom i objasnili koje informacije treba prikupiti od drugih kolega ili odeljenja.*
- *Pažljivo pročitajte pravila Prekograničnih programa, naročito pravila o prihvatljivosti.*
- *Ne potcenjujte deskriptivne delove aplikacionog formulara i objašnjenja. Morate da podržite vašu situaciju kompetentnim i ubedljivim argumentima.*
- *Kreirajte sopstvene Word datoteke za izradu deskriptivnih sekcija; ovo će olakšati partnerima da pregledaju i komentarišu.*
- *Proverite aplikacioni formular pre isteka roka za podnošenje. Proverite da li znate koji delovi se automatski popunjavaju; ovo će vam pomoći da pratite eventualne greške.*
- *Dozvolite sebi i partnerima nekoliko rundi preispitivanja i napravite proveru celokupne dokumentacije pre podnošenja aplikacionog formulara.*
- *Angažovanje konsultanta ne garantuje uspešan aplikacioni formular.*

4.3 TEMATSKI SADRŽAJ PROJEKTA

Projektna ideja je dovoljno zrela da se razvije u konkretan predlog projekta kada su uključeni partneri postigli sporazum o svrsi i obimu projekta. Deo sadržaja aplikacionog formulara je često podeljen na četiri glavna dela: obrazloženje projekta, logika intervencije projekta, plan rada projekta i ostale informacije.

4.3.1 Obrazloženje projekta

U ovom delu aplikacionog formulara, pozadina projekta (odakle je došla ideja) u odnosu na potrebe ciljnih grupa (za koje je projekat namenjen) i prethodne završene akcije (da se ne preklapaju ili ponavljaju aktivnosti) je opisana, kako bi se objasnila potreba za projektom.

U aplikacionom formularu projekta treba opisati:

- Koji zajednički izazovi i / ili zajednička sredstva su deo projekta?
- Zašto je potrebna prekogranična saradnja kako bi se postigli rezultati (results) projekta?
- Koje su prednosti koje projektni partneri / ciljne grupe / područje projekta / programska oblast mogu očekivati od projekta?
- Kako se projekat zasniva na rezultatima (results) prethodnih projekata?
- Da li pristup koji su odabrali projektni partneri predstavlja novinu u poređenju sa dosadašnjim pristupima?

4.3.2 Logika intervencije projekta

Logika intervencije projekta pruža okvir za projekat i mora obezbediti logičnu organizaciju projekta. Obično su menadžeri projekta dužni da pokažu kako su planirane aktivnosti i rezultati logički povezani sa dostizanjem navedenih rezultata i ciljeva.

Logika intervencije projekta mora pružiti neophodne informacije o proceni doprinosa projekta na "postizanje specifičnih ciljeva i rezultata relevantnog prioriteta Prekograničnog programa". Da bi se mogao proceniti i meriti doprinos projekta u ostvarivanju programskih ciljeva, projekat mora uspostaviti logiku intervencije projekta koja prikazuje logiku intervencije Prekograničnog programa.

Slika 3. Logika intervencije projekta

Ideja projekta	Ciljevi i rezultati (results) projekta	Učinci (outputs) i indikatori projekta	Plan rada i budžet
Koje su naše zajedničke potrebe i potencijali?	Šta želimo da promenimo? Kako će biti drugačije?	šta treba da pružimo da bi se desila promena?	Kako ćemo to uraditi? Koji su nam resursi potrebni da uradimo ovaj posao?

4.3.2.1 Ciljevi projekta

Ciljevi projekta su osnovni stubovi projekta i ostaju isti tokom celog projekta. Ciljevi izražavaju viziju partnera o tome zašto rade zajedno i šta će se promeniti. Sa ciljevima partneri se obavezuju da obavljaju određene aktivnosti koje će omogućiti ostvarivanje rezultata projekta i doprineti specifičnom cilju Prekograničnog programa.

Ciljevi projekta mogu se razvrstati na različite nivoe, od ukupne vizije do operative namere koja se odnosi na rezultate. U prvom slučaju, oni se odnose na situaciju koja ima dugoročni efekat, promenu (opšti ciljevi). U drugom slučaju, oni uspostavljaju direktnu vezu između vizije projekta i projektnih aktivnosti, precizirajući šta će konkretno projekat doprineti višem/opštem cilju (specifični ciljevi).

Važno je formulirati ciljeve na jasan i logičan način kako bi se osiguralo, prvo, da ih svi partneri razumeju na isti način i, drugo, da mogu ostati validni u čitavom trajanju projekta. Jedna metodologija koja se često navodi za formulisanje ciljeva je prikazana u nastavku.

“SMART” ciljevi

Specifičan: cilj mora objašnjavati što konkretnije i preciznije o tome šta će biti postignuto.

Mjerljiv: morate biti u mogućnosti da izmerite izlaz ili rezultat, da vidite da li je cilj postignut. Ovo je lakše definisati što je cilj operativniji i tesno je povezan sa indikatorima projekta. Treba uključiti jedinicu i količinu (na primer % povećanja).

Dostižan: ciljevi moraju biti realni i mogući za postizanje u datom vremenu i sa datim resursima (vreme, budžet, zaposleni na projektu, veštine). Projekat sa očigledno nerealnim ciljevima verovatno će biti odbijen.

Relevantan: svi ciljevi bi trebali biti relevantni za Prekogranični program, partnerstvo i ciljne grupe.

Vremenski okvir: svaki cilj mora biti povezan sa krajnjim datumom do kada će se postići: do kraja projekta ili ranije.

Saveti za razvoj ciljeva projekta

- Formulirajte se pomoću glagola koji označava predviđenu situaciju.
- Izbegavajte:
 - opšte, nejasne ciljeve sa nejasnim uslovima;
 - formulisanje ciljeva u smislu aktivnosti;
 - izraze poput podrška, jačanje, promovisanje.
- Izbegavajte korišćenje “i” ili zapeta da biste se pridružili dva cilja u jednoj rečenici. Ne postavljajte više ciljeva pod jednim specifičnim ciljem. Na primer: “Povećanje kapac-

iteta za inovacije u održivom turizmu, realizacija istraživanja i razvoja i korišćenje novih inovativnih tehnologija za razvoj turističkih usluga održivog planinskog turizma” (najmanje tri specifična cilja).

- Izbegavajte korišćenje generičkih i nespecifičnih izraza bez bilo kakvog dodatnog objašnjenja (kao što je inovacija, pošto je inovacija nešto što je teško shvatiti i multifaktorne je prirode).

4.3.2.2 Rezultati (results) i učinci (outputs) projekta

Rezultati (results) i učinci (outputs) projekta koriste se za merenje da li su ciljevi projekta dostignuti. Rezultati (results) treba da budu srazmerni resursima koji su dostupni partnerima i faktorima koji mogu uticati na njihov rad. Rezultati (results) bi trebalo da budu nešto što je dugoročno i stoga nastavlja da pruža koristi nakon završetka projekta. Učinci (outputs) su polazna tačka za planiranje specifičnih aktivnosti i resursa projekta, jer će biti opisani u planu rada projekta i budžetu.

Tabela: Karakteristike rezultata (results) i učinka (outputs) projekta

Rezultat (result) projekta	Učinak projekta (output)
• Informiše o novoj, poželjnoj situaciji koju projekat želi postići. • Pokazuje na koji način će ovo dostignuće (achievement) predstavljati korist za programsku oblast i ljude. • Neposredan je efekat korišćenja onoga što je projekat proizveo i / ili direktan efekat aktivnosti koje sprovodi projekat. • Formulisan je u izjavi koja opisuje poboljšanje stanja ili uslova.	• Je “alat” potreban za dobijanje promene. • Kaže šta će zapravo biti proizvedeno ili korišćeno od strane ciljne grupe. • Može biti: • materijalan: kao uređaj ili proizvod, • nematerijalan: kao pružena usluga, povećani kapacitet ili stečena veština.

U ovoj fazi, partneri će odabrati indikatore Prekograničnog programa koje će navesti. Indikatori omogućavaju praćenje napretka tokom implementacije i upozoravaju da li su potrebne korektivne mere. Indikator se sastoji od opisa, vrednosti i merne jedinice.

4.3.2.3 Uspostavljanje veze između Prekograničnog programa i projekta

Veoma je važno uspostaviti logičnu vezu između zahteva Prekograničnog programa i predloženog projekta. Da bi se bolje razumeli odnosi programa i projekta, naredna tabela daje prikaz kako i zašto treba povezati zahteve programa i predloge projekta.

Zašto	Kako
- Logika intervencije projekta govori o tome kako će projekat ostvariti svoje ciljeve. - Prekogranični program također ima logiku intervencije koja se ogleda u njenoj strategiji. - Uspešan projekat ostvaruje svoje ciljeve pomoću aktivnosti i rezultata. Isto tako, uspešan Prekogranični program ostvaruje svoje ciljeve pomoću svojih operacija: projekata. Dakle, najsigurniji način da projekat bude uspešan jeste povezati logiku intervencije projekta sa Prekograničnim programom.	- Opšti cilj projekta doprinosi specifičnom cilju programa prioriteta. - Rezultat projekta doprinosi rezultatu programa. - Specifični ciljevi direktno doprinose opštem cilju i mere se rezultatima (results). - Učinci (outputs) projekta trebaju doprineti učincima (outputs) programa, tako da budu podudarni.

Činjenica da je projekat u skladu sa programskom strategijom opravdava zahtev za finansiranje. Ako projekat ne bude obuhvaćen obimom programa, očigledno ne bi bilo interesovanja da program investira u projekat koji ima za cilj rezultate i ciljeve koji nisu u skladu sa programskim.

Veze između projekta i Prekograničnog programa:

- Programme priority axis – Prioritetne ose projekta
- Project – Projekat
- Programme priority specific objective – specifični cilj prioriteta Prekograničnog programa
- Programme result indicator – indkator rezultata programa
- Project overall objectives – opšti ciljevi projekta
- Project results – rezultati projekta
- Actions to be supported – podržane aktivnosti
- Programme output indicator – indikator učinka (output) programa
- Project specific objectives – specifični ciljevi projekta
- Project main output – glavni učinak (output) projekta

4.3.3 Plan rada

Plan rada projekta je okosnica projekta. Ne samo da definiše stvarni posao koji će se izvršiti, već i ko, u kojem redosledu i koliko će vremena biti potrebno za realizaciju. I partneri projekta i Upravljačko telo (Managing Authority) će se pozabaviti radnim planom tokom celog perioda implementacije kako bi videli da li je projekat na dobrom putu.

Iako projekat još nije odobren u pri izradi plana rada, preporučljivo je uložiti dovoljno vremena u ovaj proces kako bi ste izbegli nesporazume o tome šta će tačno svaki

partner raditi u projektu. Ovo može značajno doprineti izbegavanju problema i sukoba kasnije tokom implementacije, kada se stvari generalno teže menjaju.

Plan rada projekta definiše procese (šta treba da uradimo, kako planirati rad koji je potreban za postizanje ciljeva?) i odgovornosti (Ko će šta uraditi?, koji partner će se pobrinuti za koji deo posla? kako će partneri raditi zajedno?).

Koji je najlogičniji i najefikasniji način organizovanja rada u partnerstvu, a u cilju isporuke učinaka projekta (outputs) i postizanja ciljeva, u okviru rasporeda i na željenom nivou kvaliteta? Jedno od rešenja može biti usvajanje pristupa planiranja zasnovanog na učincima (outputs): prvo se identifikuju aktivnosti i resursi potrebni za dostavljanje ovih učinaka.

4.3.3.1 Struktura radnog plana

U Prekograničnim programima osobe koje razvijaju projekat obično imaju puno slobode da sami odluče, na osnovu sopstvenog znanja i iskustva, koje aktivnosti će imati najveći uticaj na identifikovane potrebe.

Većina Prekograničnih programa koristi radni paket za predstavljanje projektnih aktivnosti na strukturiran način. Uopšteno govoreći, radni paket je grupa srodnih aktivnosti potrebnih za postizanje učinaka projekta (outputs). Aktivnosti u radnim paketima su organizovane na osnovu zavisnosti i međuzavisnosti: "Šta prvo treba uraditi da bi se uradilo sledeće"? Na primer, ako projekat namerava da koristi učinak projekta (output) koji još uvek ne postoji, prvo će planirati aktivnosti neophodne za dobijanje tog učinak projekta (output) i onda će ga početi koristiti.

Da bi projekat bio potpun, potrebno je imati bar tri radna paketa, što je uglavnom minimum za pokrivanje osnovnog posla. Ti radni paketi su:

1. **Opšte upravljanje projektom:** sve aktivnosti potrebne za koordinaciju rada partnerstva, nadgledanje, pravdanje troškova, izveštavanje i nadgledanje opšte implementacije projekta.
2. **Komunikacija:** sve aktivnosti neophodne da bi se obezbedila ciljana svest o projektnom radu i dostignućima izvan projektnog partnerstva.
3. **Tematski rad:** ovaj radni paket objedinjuje aktivnosti specifične za projekat. Projekat može uspostaviti onoliko tematskih radnih paketa koliko je potrebno, a kako bi se izvršile sve neophodne aktivnosti za isporuku učinaka projekta (outputs) i postizanje ciljeva. Prekogranični projekti u proseku imaju 3-5 radnih paketa.

Važan je momenat kada se pregovara unutar partnerstva o tome šta će biti prave aktivnosti, a možda još važnije koje aktivnosti nisu adekvatne. Partneri u projektu treba da dovoljno detaljno razviju aktivnosti kako bi napravili realnu procenu vremena i budžeta, dok ipak ostavljaju određenu fleksibilnost kako bi se omogućile promene koje će se gotovo sigurno pojaviti kasnije tokom implementacije projekta. Kod dobro definisanih ci-

ljeva, odluke o odgovarajućim radnim paketima i aktivnostima donose se relativno lako. Planiranje se može uraditi do **nivoa koji se može upravljati i predvideti**. Planiranje preciznih detalja o tome šta će svaki partner učiniti u narednih 24 ili 36 meseci gotovo sigurno će biti netačno nakon samo nekoliko nedelja. Koliko detaljan treba da bude plan rada na projektu? Koristite svoj zdrav razum:

- Izbegavajte da razbijate svoje radne pakete u previše aktivnosti. Biće teško nadgledati ih tokom implementacije.
- Izbegavajte izjave koje su previše nejasne; one će sprečiti partnere da imaju jasno razumevanje onoga što se od njih očekuje, a Prekogranični program ono što želite učiniti.

Jedana od korisnih stvari koju treba razmotriti je koliko detaljni podaci se traže u aplikacionom formularu. Ti podaci očigledno postavljaju minimalne zahteve.

4.3.3.2 Struktura radnih paketa

Prekogranični programi imaju različite zahteve o tome šta treba uključiti u radni paket. U principu, partneri treba da opišu šta će se raditi (aktivnosti), ko će to učiniti (koji partner), kada će se to uraditi (vremenski plan) i koliko će to koštati (detaljni budžet predstavljen u budžetskim tabelama).

Aktivnosti unutar radnih paketa treba da budu grupisane na logičan način, a ne proizvoljno. Trebalo bi da bude jasno zašto su ove aktivnosti grupisane i šta se dobija kompletiranjem radnog paketa.

Opis radnog paketa

Svaki radni paket ima naslov koji odražava njegov sadržaj. Za većinu Prekograničnih programa potreban je opis ili sažetak radnog paketa u koji bi trebao uključiti njegovu svrhu ili ciljeve i glavne korake.

Aktivnosti i ishodi projekta (outcomes)

Postoje različiti pristupi gde i kako bi osobe koje razvijaju projekat trebale opisati projektne aktivnosti u okviru radnih paketa. U poslednje vreme popularno je koristi planiranje zasnovano na učinku (output). To podrazumeva grupisanje aktivnosti oko glavnih učinaka projekta (outputs). U zavisnosti od toga koliko je složen projekat, jedan specifični cilj može se postignuti kroz jedan radni paket.

Pored toga, projekat će isporučiti neke sporedne proizvode ili usluge koji se zovu **isporuke (deliverables)** koje doprinose razvoju glavnih učinaka projekta (outputs). Uključivanje aktivnosti koje podstiču dalje korišćenje rezultata ili nastavak rada na projektu su suštinski deo plana rada. Primeri informacija koje podržavaju trajnost projekta su:

- organizacije koje su posvećene vođenju / održavanju rezultata nakon završetka projekta aktivno su uključene u projekat,
- finansijska održivost se obrađuje tokom implementacije projekta i pronađeno je rešenje za period nakon završetka projekta,

- Pitanja vlasništva i intelektualne svojine se identifikuju pre početka projekta, obrađuju tokom projekta i osiguravaju nakon završetka projekta.

Uloge partnera projekta

Svaki partner će preuzeti različite uloge u projektu i izvršiti različite zadatke. Ponovo treba naglasiti da svi partneri moraju biti snažno uključeni u ovaj proces.

Generalno, jedan partner preuzima vođstvo za radni paket i koordinira rad drugih u okviru tog paketa. On će biti odgovoran da osigura da će do kraja radnog paketa projekat isporučiti ono što je planirano.

Uključivanje ciljnih grupa

Uključivanje ili angažovanje ciljnih grupa i drugih zainteresovanih strana je neophodno u projektu kako bi osigurala trajnost rezultata. Kada opisujete ciljne grupe, budite što specifičniji. Zapamtite da ne možete stići do svih i fokusirajte se na one na koje možete uticati.

Budžet

Neki Prekogranični programi će tražiti indikativni budžet po radnom paketu ili po aktivnostima. Ako prođete kroz sve budžetske korake (pogledajte sledeći podnaslov), relativno je lako izračunati troškove po radnom paketu i / ili aktivnostima.

4.4 FINANSIJSKO UPRAVLJANJE/BUDŽET

Kada bude jasno šta će projekat tačno raditi, sledeći korak je da se sagleda koliko će to koštati. Ovde programska, nacionalna i evropska pravila igraju važnu ulogu: svaki planirani trošak treba se proveriti kako bi bili sigurni da može biti potraživan od Prekograničnog programa. Neki planirani troškovi će možda morati da budu modifikovani tako da odgovaraju pravilima, dok će možda neki troškovi i njihove odgovarajuće aktivnosti biti odbačeni.

Od ključnog je značaja da projekti počinju da razmatraju finansijska pitanja i budžet projekta od samog početka.

Savet Prekograničnog programa je da treba tražiti sredstva u okviru raspoloživog budžeta kao načina definisanja obima projekta – nema svrhe planirati aktivnosti koje ne možete sebi priuštiti. Neki Prekogranični programi mogu imati maksimalne i minimalne iznose budžeta projekta.

Bez obzira na ukupnu veličinu budžeta, svi Prekogranični programi su fokusirani na vrednost za novac i da li ciljevi projekta opravdavaju traženo finansiranje.

Svi projektni partneri treba da budu jednako uključeni u proces pripreme budžeta. Ako vodeći partner samostalno razvija projekat, a kasnije pokušava da dodeli aktivnosti i

budžete potencijalnim partnerima u projektu, to stvara nezadovoljstvo u partnerstvu i rezultira nerealnim predlozima. Svi partneri u projektu treba da preuzmu odgovornost za sopstveno budžetiranje i da razviju podatke koji odražavaju opseg cena u svojoj zemlji.

Većina Prekograničnih programa zahteva da se budžet projekta zasniva na detaljnom planu rada koji čini važan deo aplikacionog formulara.

Plan rada pomaže projektnim partnerima da procene stvarne troškove za svoje aktivnosti i minimiziraju rizik od pogrešnog budžetiranja.

Ovaj pristup znači da Prekogranični program može biti siguran da svaki projekat ima jasnu predstavu o tome šta će učiniti i da može detaljno kontrolisati sve predložene troškove. Nedostatak je što to zahteva puno rada tokom faze razvoja projekta i ograničava fleksibilnost kako bi se prilagodio promenljivim okolnostima i novim idejama tokom implementacije projekta.

Saveti za planiranje budžeta

Prilikom planiranja budžeta razmotrite sledeće:

- Budite realni kada navodite šta će vam trebati da završite projekat i koliko će to koštati. Nejasni ili prekomerni troškovi i nerealne brojke biće primećeni u pri ocenjivanju.
- Budžet projekta treba da odražava uključenost projektnih partnera u planirane aktivnosti.
- Recite partnerima kako da planiraju budžet i koji su troškovi prihvatljivi. Uverite se da interni sistemi računovodstva partnera mogu da pruže informacije prema budžetskim linijama.
- Imajte na umu da je za budžetiranje potrebno vremena. Počnite dovoljno rano.
- Budite svesni skoro neizbežnih kašnjenja prilikom pokretanja projekta.
- Iskustvo pokazuje da je opasno kada su budžeti zasnovani na nagađanju.
- Nema prečica i nema dostupnih standardnih budžeta.

4.4.1 Fino podešavanje budžeta

Postoje ograničenja i posebni zahtevi za neke vrste troškova u Prekograničnim programima i to treba uzeti u obzir kada budžet bude pripremljen. Možda će biti neophodno smanjiti ili čak ukloniti neke od troškova koje je projekat planirao. Pravila se razlikuju jer su često pod uticajem Prekograničnog programa i nacionalnih pravila, ali neke glavne tačke su prikazane u nastavku.

NAPOMENA: dole navedene informacije opisuju neka od glavnih pravila koja se koriste u mnogim Prekograničnim programima, ali obavezno proverite specifična pravila za vaš program za izuzetke i alternativne interpretacije.

4.4.1.1 Troškovi zaposlenih na projektu

Ovo obuhvata troškove zaposlenih u partnerskoj organizaciji koji su formalno angažovani da rade na projektu:

1. zaposleni sa punim radnim vremenom
2. zaposleni sa nepunim radnim vremenom
 - Kratkoročno sa fiksnim mesečnim procentom vremena angažovanja na projektu
 - Kratkoročno sa fleksibilnim brojem sati rada na projektu mesečno
3. Zaposleni angažovani po satu.

U okviru ove budžetske linije, svaki partner će upisati troškove zaposlenih u skladu sa postojećim ugovorima o radu ili delu. Ovo takođe može uključiti troškove osoba koje rade za partnersku organizaciju, a nisu stalno zaposlene u toj organizaciji, npr. eksterni projekt menadžer.

Opšti principi

- Troškovi osoblja moraju se odnositi na aktivnosti koje partnerska organizacija ne bi sproveda bez realizacije projekta.
- Režijski troškovi i drugi troškovi kancelarije i administracije ne mogu biti uključeni u ovu budžetsku liniju.
- Dnevnice i drugi putni troškovi ne mogu biti uključeni u ovu budžetsku liniju.

Oblici naknade

U propisima postoji niz opcija kako obračunati troškove zaposlenih na projektu. Svaki Prekogranični program uglavnom bira ograničen broj ovih opcija i mogu postojati različita pravila obračuna troškova za različite zemlje ili različite vrste organizacija. Najčešće opcije koje koriste programi su:

1. Stvarni troškovi
2. Paušal (flat rate) (do) 20% od direktnih troškova

4.4.1.2 Kancelarijski i administrativni troškovi

Ova linija obuhvata kancelarijske i administrativne troškove pri partnerskoj organizaciji, a nastali su u okviru projekta. Drugim rečima, ovo su operativni i administrativni troškovi koji podržavaju realizaciju projektnih aktivnosti.

Opšti principi

- Kancelarijski i administrativni troškovi mogu biti i direktni i / ili indirektni troškovi.
- Kancelarijska oprema, IT hardver i softver, nameštaj i oprema ne mogu biti uključeni u ovu budžetsku liniju; ti troškovi se moraju prijaviti kao troškovi opreme. Ovo se ne odnosi na administrativnu podršku IT sistema.
- Troškovi kontrole i revizije projekta ne treba uključivati u okviru ove budžetske linije. Oni moraju biti prijavljeni kao eksterni troškovi.

Oblici naknade

Kancelarijski i administrativni troškovi mogu biti nadoknađeni od strane Prekograničnog programa, bilo na osnovu stvarnih troškova ili fiksne stope od (do) 15% troškova zaposlenih na projektu.

4.4.1.3 Putovanja i smeštaj

Ova linija obuhvata troškove putovanja i troškove smeštaja zaposlenih na projektu iz partnerske organizacije, gde je to opravdano za rezultate projekta. Uključuje putne troškove, troškove smeštaja, troškove obroka, troškove viza i / ili dnevnice.

Opšti principi

- Troškovi putovanja i smeštaja moraju se jasno povezati sa projektom i biti suštinski vezani za efikasno izvršavanje projektnih aktivnosti; npr. učešće na sastancima projekta, posete projektnih lokacija, sastanci sa programskim telima, seminari, konferencije itd.
- Troškove mora snositi partnerska organizacija.
- Pri izboru transporta i smeštaja treba birati povoljnije opcije.
- Troškovi putovanja i smeštaja eksternih stručnjaka i pružalaca usluga ne mogu biti uključeni u ovu budžetsku liniju. Oni moraju biti prijavljeni kao eksterni troškovi ekspertize i usluga.
- Troškovi putovanja i smeštaja za trenere, predsedavajuće i ostale uvažene goste, a koji doprinose projektu, moraju se prijaviti kao eksterna ekspertiza i troškovi usluga.

4.4.1.4 Eksterna ekspertiza

Ova budžetska linija se odnosi na troškove za finansiranje eksterne ekspertize i usluga koje pruža javno ili privatno preduzeće ili osoba van partnerske organizacije. Ova budžetska linija obuhvata troškove plaćene na osnovu ugovora ili faktura ka onima koji obavljaju određene zadatke ili aktivnosti u okviru projekta.

Opšti principi

- Sve aktivnosti eksternih eksperata i pružaoca usluga moraju biti od suštinskog značaja za projekat.
- Svaki partner je odgovoran za osiguravanje poštovanja pravila EU, Prekograničnog programa, nacionalnih i organizacionih pravila o javnim nabavkama i da svi ugovori budu u skladu sa osnovnim principima transparentnosti, nediskriminacije i jednakog tretmana.
- Nije dozvoljeno podugovaranje partnera projekta.

4.4.1.5 Oprema

Troškovi za finansiranje opreme nabavljene ili iznajmljene od strane partnera, neophodne za postizanje ciljeva projekta.

Opšti principi

- Troškovi opreme su prihvatljivi ako su odobreni od strane Prekograničnog programa.
- Troškovi opreme su prihvatljivi ako nijedna druga EU sredstva nisu doprinela finansiranju istog troška; tj. nije dozvoljeno dvostruko finansiranje.

- Svi troškovi podležu važećim pravilima javnih nabavki, a svaka partnerska organizacija je odgovorna za obezbeđivanje poštovanja ovih pravila.

4.4.1.6 Radovi

Često prekogranični programi imaju dodatnu budžetsku liniju koja se odnosi na finansiranje infrastrukture i građevinskih radova. Ovo uključuje troškove pripreme lokacije, montaže, renoviranja i kupovine zemljišta, gde je to moguće. U Prekograničnim programima koji omogućavaju ulaganja u infrastrukturu, opšti propisi su veoma slični onima za budžetsku liniju opreme, posebno u pogledu potrebe da se obezbedi poštovanje pravila o javnim nabavkama.

4.4.1.7 Kofinansiranje

Svi Prekogranični programi finansiraju projekte samo do određenog iznosa (stopa kofinansiranja) izračunatog na osnovu prihvatljivih troškova na projektu. Preostala sredstva se obezbeđuju iz sopstvenih izvora ili drugih javnih ili privatnih izvora. Razlog za uvođenje ovakvog principa je da se obezbedi vlasništvo nad investicijom na terenu. Visina učešća EU u projektima varira. U prekograničnim projektima ona ne sme biti veća od 85%.

Praktični alat: Kontrolna lista za pripremu projekta održivog planinskog turizma

	Kriterijum uspeha			Komentari
Relevantnost	Projekat se bavi zajedničkim teritorijalnim izazovima ili zajedničkim prednostima programske oblasti.			
	Projekat jasno doprinosi široj strategiji razvoja (EU / nacionalni nivo/ regionalni nivo).			
	Projekat koristi raspoloživa znanja i oslanja se na postojećim rezultatima i praksama.			
	Rezultati (Results) se ne mogu (ili mogu samo do neke mere) postići bez saradnje i / ili saradnja ima značajnu dodatnu vrednost za partnere.			

Logika intervencije	Opšti cilj projekta jasno se odnosi na specifični cilj programskog prioriteta.			
	Rezultati (results) projekta jasno su povezani sa indikatorom rezultata programa.			
	Specifični ciljevi projekta jasno su povezani sa opštim ciljem projekta.			
	Glavni učinci (outputs) projekta jasno su povezani sa specifičnim ciljevima projekta.			
	Glavni učinci (outputs) projekta jasno su povezani sa indikatorima učinka (outputs) programa.			
	Rezultati (results) i učinci (outputs) su specifični, realni i u skladu sa potrebama odabranih ciljnih grupa.			
Partnerstvo	Projekat uključuje relevantne partnere koji mogu da se izbore sa izazovima programske teritorije i predloženim ciljevima.			
	Projektno partnerstvo je uravnoteženo u odnosu na sektore i teritorije, i potrebno da bi se postigli rezultati (results) projekta.			
	Partnerske organizacije imaju dokazano iskustvo i kompetencije u održivom (planinskom) turizmu, kao i potrebne kapacitete za implementaciju projekta (finansijsku, ljudski resursi, itd.).			
	Svi partneri imaju određenu ulogu u partnerstvu i imaju stvarne koristi od toga.			
Plan rada	Predložene aktivnosti i isporuke (deliverables) su relevantne i dovode do planiranih glavnih učinaka projekta (outputs) i rezultata (results).			
	Distribucija zadataka između partnera je odgovarajuća (npr. zadaci su jasni, logični, u skladu sa ulogom partnera u projektu).			
	Vremenski plan je realan (uključujući i nepredviđene situacije).			
	Aktivnosti i učinci (outputs) su postavljeni u logičnom vremenskom nizu.			

Budžet	Planiran je dovoljan i razuman budžet za osiguranje implementacije projekta.			
	Budžet projekta je proporcionalan predloženom planu rada i glavnim učincima (outputs) i rezultatima (results).			
	Ukupni budžeti partnera odražavaju realno učešće partnera (tj. uravnoteženi su i realni).			

IDENTIFIKOVANJE PREKOGRANIČNIH
PROJEKATA ODRŽIVOG
PLANINSKOG TURIZMA



UGOVARANJE O POKRETANJE
PREKOGRANIČNIH PROJEKATA
PLANINSKOG TURIZMA



5.1 UGOVARANJE

5.1.1 Odluka o finansiranju projekta

Nakon što aplikacioni formular bude dostavljen Prekograničnom programu, projektima se uglavnom ne dozvoljava kontaktiranje predstavnika programskih tela sve dok se ne donese odluka o tome da li će projekat biti odobren ili ne. Prekogranični program može kontaktirati vodećeg partnera ako nedostaje određena dokumentacija. Projekat se ocenjuje na osnovu onoga što je napisano u aplikacionom formularu.

Projekti će prvo proći kroz proveru prihvatljivosti formalnih uslova, na primer da li postoje partneri iz dve zemlje, da li postoje dokazi da će se obezbediti finansijski doprinos partnera, da li su partneri locirani u okviru prihvatljive oblasti itd. Nakon toga, projekat će se proceniti prema kriterijumima za ocenu kvaliteta. Ocenjivači proveravaju u kojoj meri će projekat doprineti programskim ciljevima i kakve koristi će projekat doneti za programsku oblast. Procenu kvaliteta sprovode organi za upravljanje Prekograničnim programima i / ili eksterni stručnjaci.

Proces selekcije projekta

• Stalan ili ograničen poziv	• Administracija i provera prihvatljivosti • Procena kvaliteta	• Nadzorni odbor • Upravni odbor	• informisanje aplikanta • sklapanje ugovora
poziv za apliciranje	proces procene predloga projekta	proces selekcije	Praćenje selekcije
primljene aplikacione forme		odluka o izboru	
	Predlog za finansiranje		

Aplikacioni formulari i rezultati procene se nakon toga prosleđuju članovima Nadzornog odbora i mogu se dalje razmatrati. Članovi Nadzornog odbora su ti koji donose konačnu odluku o tome da li da odobre projekat ili ne. Ubrzo po završetku sastanka Nadzornog odbora projekti dobiju pismo koje će ih obavestiti o odluci.

Tabela: Vrste odluka o finansiranju

Odobrenje	Vodeći partneri odobrenih projekata dobiju pismo u kojem se navode odluke Nadzornog odbora, kao i odobreni ukupni budžet. Prekogranični program može takođe preporučiti određene modifikacije projekta.
Uslovno odobrenje	Neki Prekogranični programi odobravaju određene projekte samo ako ispune određeni broj uslova (npr. smanjenje budžeta, modifikacije radnog plana) pre konačnog odobrenja. Uslovi ne mogu fundamentalno promeniti projekat i trebaju biti ispunjeni u roku. U suprotnom, projekat bi mogao biti odbijen.
Rezervna lista	Ako neki od pokrenutih projekata ne potroše sva svoja odobrena sredstva, Prekogranični program bi mogao odobriti dodatne projekte sa rezervne liste.
Odbacivanje	Podnosioci odbijenih aplikacionih formulara dobiće pismo obaveštenja zajedno s rezimeom rezultata procene, navodeći razloge zbog kojih njihov predlog nije zadovoljio.
Odbacivanje uz preporuku da se ponovo aplicira	Projektima koji su važni za Prekogranični program, ali, na primer, loše su napisani ili partnerstvo ne uključuje sve neophodne partnere, može se ponuditi mogućnost podnošenja poboljšanog aplikacionog formulara kada se otvori sledeći poziv. Uverite se da razumete šta nije u redu sa vašim projektom pre nego što se ponovo prijavite.

Ako vaš projekat nije odobren, imate mogućnost da se žalite Upravljačkom telu (Managing Authority). Za više informacija o procedurama žalbe potrebno je da kontaktirate Prekogranični program, jer se one razlikuju od programa do programa. Međutim, pre nego što odlučite da se žalite, morate razumeti zašto je vaš predlog odbijen. U principu, dozvoljeno vam je da tražite dodatne informacija od Prekograničnog programa.

5.1.2 Zakonski sporazumi

Kada je vaš projekat odobren, pre nego što počnete sa implementacijom projekta, potrebno je da imate zakonski ugovor sa Prekograničnim programom - Ugovor o donaci-

ji (Subsidy contract) i u okviru partnerstva - Partnerski sporazum (Partnership Agreement).

5.1.2.1 Ugovor o donaciji (Subsidy contract)

Uspešni projekti će potpisati Ugovor o donaciji (Subsidy contract) između Upravljačkog tela (Managing Authority) Prekograničnog programa i vodeće partnerske organizacije. Većina informacija je standardna i pridržava se programskih, nacionalnih i lokalnih zakona i propisa.

Obrazac ugovora je obično dostupan na veb stranici Prekograničnog programa. Važno je pročitati ovaj dokument pre izrade predloga projekta, kako biste razumeli pravne obaveze. Predloženi obrazac ugovora ne može se modifikovati i predstavlja pravni dokument koji postavlja uslove za dobijanje donacije.

Treba naglasiti nekoliko karakteristika ugovora:

- Ugovor dozvoljava projektima da obavljaju odobrene aktivnosti, a odobreni aplikacioni formular je obično priložen kao aneks ugovora. Zbog toga nikakve dodatne aktivnosti se ne mogu izvoditi bez prethodnog odobrenja Prekograničnog programa.
- Ugovor sadrži podatke o budžetu projekta bazirane na informacijama u aplikacionom formularu. Očekuje se da će projekti ispunjavati ove ciljeve (ili barem biti blizu) a ako to ne uspeju, može doći do smanjenja finansiranja za projekat.

5.1.2.2 Partnerski sporazum (Partnership Agreement)

Partnerski sporazum (Partnership Agreement) na projektu je vrsta sporazuma potpisana između vodećeg partnera i svih ostalih partnera projekta. U njemu se navode sve dužnosti i odgovornosti projektnih partnera pre, tokom i nakon realizacije projekta.

Partnerski sporazum (Partnership Agreement) koristi se kao referentni dokument koji opisuje ključne uloge i odgovornosti svih partnera. Postavljanje ključnih zahteva na papiru u formalnom dokumentu povećava verovatnoću da partnerske organizacije preduzmu mere kako bi osigurale ispunjenje ovih obaveza. U praksi, Partnerski sporazum (Partnership Agreement) u projektu retko se koristi za rešavanje neslaganja između partnera. Izuzetno je neuobičajeno se da partnerstva završe pravnim sporovima, a većina sukoba se može rešiti na ne formalnije načine kao što su redovna komunikacija i sastanci.

5.1.3 Uspostavljanje zajedničke radne kulture

Podela uloga i odgovornosti je neophodna u cilju uključivanja partnera prema njihovom kapacitetima, iskustvima i resursima u projektu. Ovaj proces, međutim, odnosi se na pojedince, a ne na tim. Obično će partneri raditi zajedno na projektu u relativno dugom vremenskom periodu, a zajedničku radnu kulturu treba razviti kako bi ovaj proces funkcionisao.

Ne potcenjujte značaj poverenja i saradnje između osoba uključenih u projekat. Ovi faktori mogu imati jak uticaj na performanse partnera i rezultate projekta.

Za podršku ovog procesa mogu se koristiti različiti alati. Ovo uključuje razvoj priručnika / vodiča za određivanje uloga, procesa i struktura, kao i pravila i norme za zajednički rad.

5.1.3.1 Izgradnja tima

U projektima u kojima neki ili svi partneri prvi put rade zajedno, moraju da prerastu u tim, umesto da rade kao grupa pojedinaca. Projektni tim je novi oblik organizacije koji omogućava partnerima da imaju koristi od šireg učešća stručnjaka i veština, olakšava individualno učenje i dovodi do većih performansi i boljih dostignuća (achievements) kroz projekat.

Dok su ishodi projekta (outcomes), struktura i odgovornosti definisane na veoma opipljivoj i tehničkoj osnovi, timski rad uključuje puno "mekših" aspekata interakcije ljudi. Timovi ne samo da se sastoje od ljudi različitog porekla i specijalnosti, već i različitih tipova i karaktera.

5.1.3.2 Prevazilaženje jezičkih barijera

Uprkos širokoj upotrebi engleskog jezika u mnogim projektima, neki projekti ne nalaze jedan zajednički radni jezik koji svi partneri osećaju komfornim za rad. Ovo je ključna barijera koja može smanjiti zajednički karakter projekata i treba upravljati njome.

Jezik nikada ne bi trebalo da bude uzrok da neki partneri manje aktivno učestvuju u projektu nego drugi. Ako se ne pronađe zajednički jezik, partneri treba da razmotre sledeće:

- Odgovarajuće kapacitete za prevođenje na sastancima i drugim sredstvima komunikacije,
- Prevođenje publikacija,
- Usluge interpretacije i prevođenja treba da budu planirane već u fazi razvoja,
- Raspodela vremena će se povećati zbog vremena potrebnog za tumačenje i prevođenje.

5.2 POČETAK PROJEKTA

5.2.1 Komunikacija unutar partnerstva

Treba da unapred bude jasno šta treba da se prenese od informacija i kome. Nedovoljna komunikacija može lako dovesti do sukoba i problema. Previše informacija ili nebitnih informacija s druge strane, može zbuniti ili dovesti do pada interesovanja za komu-

nikaciju projekata.

Tabela: Saveti za internu komunikaciju

Informacije	Saveti	Primeri
Informacije koje su potrebne partnerima za zajednički rad.	Svi partneri moraju imati potpuni, jasni i neograničeni pristup projektnim informacijama relevantnim za njih.	Aplikacioni formular, Ugovor o donaciji (Subsidy contract), odgovarajući zadaci u projektima, ukupni budžet, detaljni plan rada itd.
Informacije o izvorima zvaničnih informacija	Informacije o izvorima zvaničnih informacija	Linkovi i kontakti nacionalnih / regionalnih kontakata, gde partneri mogu dobiti savete o detaljima specifičnim za državu, pravila o prihvatljivosti Prekograničnog programa, link ka službenim informacijama programa, informacije programa ka glavnom partneru.
Informacije o napretku projekta u cilju identifikacije i reakcije na probleme i uspehe	Svi partneri treba da se međusobno informišu o svom napretku i ostalim pitanjima koja su važna za sve partnere; na primer, koliko smo daleko od dostizanja opšteg cilja, šta još treba postići, koji su problemi i prepreke, ili gde smo bili uspešni.	Partneri obaveštavaju jedni druge oko odlaganja procesa sakupljanja podataka, o uspešnim ishodima sastanka sa zainteresovanim stranama, o uspešnom završetku probnog ili pilot perioda itd.
Informacije o internim odlukama i promenama unutar projekta i eksterno, prema Prekograničnom programu	Bez obzira na to koliko je projekat dobro pripremljen i planiran, prilagođavanja i promene će biti neophodne. I partneri i Prekogranični program moraju biti upoznati sa ovim modifikacijama.	Konferencija koja je po planu rada zakazana za 12. mesec projekta, treba da se odloži do 15. meseca projekta, kako bi bio predstavljen relevantniji / važniji sadržaj.

5.2.1.1 Priručnici i vodiči za projekte

Prekogranični programi razvijaju priručnike za implementaciju projekata (Project Implementation Manual – PIM) i druge alate. Ti alati pružaju dobru osnovu za komuniciranje sa programskim zahtevima i daju partnerima smernice i praktične savete o tehničkim aspektima, kao što su korišćenje obrazaca itd.

Pored procesa i procedura, preporučljivo je uključiti i relevantne programske formulare i šablone koje partneri treba da koriste tokom procesa implementacije i izveštavanja.

5.2.1.2 Načini razmene informacija

Postoje dva načina da se partneri informišu: licem u lice ili putem medija (npr. telefon, elektronska pošta, zajednička radna okruženja i virtuelne konferencije).

a) Interna komunikacija licem u lice

Komunikacija licem u lice je od suštinskog značaja za efikasno upravljanje projektima. O učestalosti sastanaka moraju da odlučuju partneri u zavisnosti od dostupnosti resursa i potreba projekta. O ovim aspektima treba odlučivati na početku, u toku pripreme budžeta, da bi se mogao izračunati razumni broj sastanaka.

Tabela: Vrste sastanaka

Pripremni sastanak	Početni sastanak	Redovni sastanak na polovini trajanja projekta	Završni sastanak
Razviti projekat pre podnošenja aplikacionog formulara projekta.	Da finalizujete poslednje detalje i pokrenete projekat čim bude odobren.	Da bi razgovarali o napretku, izveštavanju, planu rada, modifikacijama, uspesima i rizicima.	Da procenite rezultate i pokrenete zatvaranje projekta.

Sastanci licem u lice su veoma vredni, ali preporučuju se češći telefonski pozivi ili virtuelni sastanci kako bi se pratio napredak i brzo reagovalo u hitnim slučajevima.

b) Virtuelna interna komunikacija

Upotreba IT alata olakšava ne samo komunikaciju između partnera, već i upravljanje projektima, posebno koordinaciju i izveštavanje. Telefon i e-mail su najčešće korišćeni i neposredni alati.

- Online skladištenje dokumenata je dobar način da svi partneri imaju lak pristup najnovijim informacijama, dokumentima, šablonima itd.
- Zajednička radna okruženja omogućavaju ne samo deljenje dokumenata, već i ko-uređivanje i praćenje komentara i novih verzija dokumenata.
- Internet pozivi i konferencije dozvoljavaju pozivanje u inostranstvo po niskim ce-

nama (ili besplatno), gde se dokumenti mogu simultano gledati ili prikazati na ekranu.

- Platforme za upravljanje projektima omogućavaju deljenje radnih planova, dodeljivanje zadataka i rokova i praćenje napretka. Ove platforme često integrišu sve navedene tačke - izuzev internet telefonskih poziva.
- Potpuno integrisane platforme omogućavaju većinu gore navedenih podataka, kao i istovremeno pisane i video poruke za grupu korisnika.

Količina besplatno dostupnih medija i izuzetno velike mogućnosti koje omogućuju komunikaciju i upravljanju projektima, čine ih neophodnim alatima za rad u prekograničnim projektima. Bez odustajanja od sastanaka licem u lice, virtualne platforme omogućavaju uštedu troškova bez velikih gubitaka u efikasnosti.

5.2.1.3 Uvodni sastanak

Polazna tačka implementacije projekta i prva prekretnica projekta je početni sastanak, kojem bi svi partneri trebali biti prisutni i (ponekad) prvi put se susreli. Ovo je ključni korak u procesu upravljanja i koordinacije, jer pruža mogućnost partnerima da se upoznaju, pripremaju detaljne planove rada i odlučuju o administrativnim procedurama.

Početni sastanak treba održati što je pre moguće nakon odobrenja projekta. To je način da se osigura da su svi partneri spremni da pokrenu rad na implementaciji i jasno znaju šta će preduzeti dalje.

5.3 EKSTERNA KOMUNIKACIJA PROJEKTA

Prekogranični projekti nastoje da dovedu do promena ili poboljšanja zajednički identifikovanih problema ili izazova. Važno je da se projekti oslanjaju na komunikaciju kako bi postali приметni i sa određenim sredstvima postigli efekat da:

- Informišu o projektu;
- Uspostave odnos sa onima koji imaju interes za projekat - zainteresovane strane. One treba da dobiju povratne informacije i nadgledaju uticaj (impact) projektnih aktivnosti;
- Postignu uticaj na odluke / stav / ponašanje ciljne grupe.

Projekat treba uložiti dovoljno vremena, energije i resursa za eksternu komunikaciju. Angažovanje iskusnog menadžera komunikacije u vašem projektnom timu od samog početka će pomoći. Dok se komunikacija može obaviti kao sporedni posao pored nečijih redovnih zadataka, ne odlikuju se svi veštom komunikacijom, a stručne veštine mogu pomoći da komunikacione aktivnosti imaju efekat.

U toku faze početka projekta, treba početi sa planiranjem komunikacionih aktivnosti koje će omogućavati širu komunikaciju sa zainteresovanim stranama, i pored toga pružanja informacija o tome kako se projekat finansira (publicitet). Neke od ovih aktiv-

nosti će se dogovoriti na početnom sastanku i započeti odmah nakon sastanka. Ostale komunikacione aktivnosti odvijaju se tokom čitavog trajanja projekta, sve do zaključenja projekta.

Praktični alat: Kontrolna lista ugovaranja i pokretanja projekta održivog planinskog turizma

Kriterijum za uspeh				Komentar
Početak	Potpisan je Ugovor o donaciji (Subsidy contract).			
	Potpisan je Partnerski sporazum (Partnership Agreement)			
	Početni sastanak koji je planiran / realizovan.			
	Dogovoreni su interni komunikacijski tokovi.			
	Izabrani su IT alati koji se koriste za praćenje, izveštavanje i komunikaciju.			
Komunikacija Projekta	Odabrani pristupi (alati i metode) su odgovarajući za postizanje komunikacijskih ciljeva.			
	Komunikacijske aktivnosti su prikladne za dostizanje relevantnih ciljnih grupa i zainteresovanih strana.			
	Ciljevi komunikacije jasno su povezani sa specifičnim ciljevima projekta.			
Detaljno planiranje	Vremenski rokovi su identifikovani.			
	Potvrđene uloge partnera u projektnim aktivnostima (obično su unapred definisane u aplikacionom formularu).			
	Prekretnice koje označavaju kritični put projekta su bile identifikovane.			
	Detaljno su precizirani potrebni resursi (vreme, osobe na projektu, budžet) za isporuku učinaka projekta (outputs).			

IDENTIFIKOVANJE PREKOGRANIČNIH
PROJEKATA ODRŽIVOG
PLANINSKOG TURIZMA



IMPLEMENTACIJA PROJEKTA
PLANINSKOG TURIZMA



Implementacija projekta znači sprovođenje aktivnosti predloženih u aplikacionom formularu radi postizanja ciljeva projekta i isporučivanja rezultata (results) i učinaka projekta (outputs). Uspeh projekta zavisi od mnogih unutrašnjih i spoljašnjih faktora. Neki od najvažnijih su: veoma dobro organizovani projektni tim i efikasno praćenje napretka projekta i povezanih troškova.

6.1 POČETAK IMPLEMENTACIJE PROJEKTA

Sveukupno rukovođenje mora preuzeti vodeći partner i menadžer projekta, koji je često angažovan od strane vodećeg partnera. Rukovođenje projektom mora imati efikasan sistem upravljanja i uvek mora biti fleksibilno prema trenutnim potrebama i promenama situacija, jer se projekat retko primenjuje tačno prema inicijalnom planu. Ipak, partnerstvo treba da ima za cilj da obezbedi kvalitetne rezultate. Kvalitet znači ispunjavanje očekivanja opisanih u aplikacionom formularu i onih dogovorenih u okviru partnerstva.

6.1.1 Odgovornosti partnera tokom implementacije

Prema principu vodećeg partnera, ukupna odgovornost za praćenje projekta je na vodećem partneru. Međutim, svi partneri treba da budu odgovorni za praćenje sopstvenog dela posla.

Tabela: Odgovornosti u partnerstvu

Odgovornosti	Vodeći partner	Partneri
Kontinuirano pratiti napredak projekta (osigurava da projekat ostaje na pravom putu)	• Pratiti napredak ključnih elemenata projekta • Isporuke (deliverables) su u skladu sa sadržajem i zahtevima kvaliteta • Preliminarni ciljevi su ispunjeni • Pregleda i obrađuje zahteve za izmene plana	• Pregledaju napredak zadataka na nivou partnera • Prijavljuju vodećem partneru informacije o napretku • Informišu o potencijalnim rizicima i problemima koji se odnose na rizike

Pratiti rad projektnog tima (pregled napretka i plana aktivnosti koje slede)	• Utvrditi komunikacione potrebe u partnerstvu • Razgovarati o tome kako na bolje komunicirati • Pribavljanje potrebnih informacija (npr. kroz dokumentaciju Prekograničnog programa)	• Informišu o potrebnim informacijama i diskutuju o njima sa vodećim partnerom i ostalim partnerima • Redovno razmenjuju informacije • Predstavljaju/ diskutuju o planovima za aktivnosti koje slede
Upravljanje modifikacijama (nadgledanje modifikacija jednog ili više parametara projekta)	• Dokumentuje tražene izmene, prioritizuje modifikacije koje uključuju celokupno partnerstvo • Procenjuje resurse koji su vezani za modifikaciju • Informiše Upravljačko telo (Managing Authority) Prekograničnog programa ili podnosi zahtev za modifikaciju • Uključuje alternativna rešenja • Opisuje kako zahtevane promene utiču na resurse i učinke (outputs) projekta • Proverava da li su odobrene izmene ugrađene u strukturu projekta i izvršene	• Objašnjavaju modifikaciju - povezuju je sa prvobitnim planom – ističu odstupanja • Procenjuju uticaj modifikacije na deo koji se odnosi na partnera u projektu, kao i na projekat u celini • Obaveštavaju i diskutuju sa vodećim partnerom i ostalim partnerima
Komunikacija (osigurava da se dostignuća (achievements) projekta prenose relevantnim zainteresovanim stranama)	• Usklađuje ključne poruke koje se koriste za komunikaciju • Priprema informacije i materijale za komunikaciju • Komunicira dostignuća (achievements) projekta u svojim mrežama	• Pripremaju i predstavljaju isporuke (deliverables) i dostignuća (achievements) po zahtevu • Komuniciraju dostignuća (achievements) projekta u svojim mrežama

Formalni pregled napretka projekta (osigurava da se relevantna programska tela redovno informišu o napretku projekta)	• Identifikujete šta treba pripremiti za pregled • Dodeljuje zadatke u partnerstvu u vezi pružanja informacija • Uspostavlja logistiku za protok informacija između partnerstva i Prekograničnog programa • Vršiti celokupan pregled napretka projekta • Priprema periodično izveštavanje o projektu i dostavlja ga Prekograničnom programu	• Vršiti pregled napretka • Pripremaju i predstavljaju informacije o statusu projekta • Identifikuju delove aktivnosti koji zahtevaju pažnju menadžmenta i / ili zainteresovanih strana
---	---	---

6.1.2 Uloga Prekograničnog programa tokom implementacije projekta

Dok partneri projekta sprovode plan rada, program kofinansira projekat i prati njegovu realizaciju. Monitoring napretka projekta je glavni alat Upravljačkog tela (Managing Authority) Prekograničnog programa.

Prekogranični programi stavljaju značajan naglasak na monitoring projekata, i to je jedan od osnovnih zadataka menadžmenta programa. Praćenje implementacije projekta pruža vitalne informacije o ukupnom učinku Prekograničnog programa; naročito u smislu ispunjavanja (kvantitativnih i kvalitativnih) ciljeva i ključnih zadataka programa.

6.2 SPROVOĐENJE PLANA RADA

Implementacija projekta se sastoji od sprovođenja aktivnosti s ciljem isporuke učinaka projekta (outputs) i praćenja napretka u odnosu na plan rada. Monitoring se može definisati kao kontrola implementacije projekta kako bi se projekat održao na pravom putu i postigao krajnje rezultate projekta. Menadžer projekta je odgovoran za redovno praćenje projekta, ali partnerske organizacije takođe treba da aktivno doprinose efikasnom praćenju projekta.

Celo partnerstvo će imati koristi od praćenja napretka projekta, jer:

- Pruža podršku implementaciji i deluje kao pokazatelj da li se ciljevi ispunjavaju;
- Kroz povratne informacije, dovodi do poboljšanja rezultata projekta;
- Obezbeđuje pouzdanost i verodostojnost rezultata;
- Predviđa potencijalne probleme u pravom trenutku i pojednostavljuje donošenje odluka, posebno ako su potrebne korektivne mere.

6.2.1 Održavanje dobre implementacije projekta

Aplikacioni formular projekta koja je odobren od strane Prekograničnog programa je osnova za implementaciju projekta. To je glavni dokument koji pomaže menadžeru projekta da prati napredak. Aplikacioni formular projekta sadrži ciljeve projekta, opis aktivnosti za njihovo ostvarivanje i merljive pokazatelje dostignuća (achievements) učinaka projekta (outputs) i rezultata. Međutim, ne treba očekivati da će se projekat sprovesti tačno kako je planirano.

Bez obzira koliko je dobar plan, uvek će biti nekih odstupanja tokom implementacije. Ovo treba očekivati, a cilj upravljanja projektima je da se prati ovo odstupanje, da se osigura da ostane u okviru projekta i preusmere aktivnosti kako bi se projekat vratio na pravi put. Što više projekat teče sa implementacijom, važnije je sistematično pratiti stvari kako bi se izbeglo odstupanje od prvobitnog nacrtu i izbeglo izlaženje izvan okvira projekta. Zapamtite takođe da će mnoge modifikacije zapravo biti poboljšanja i da je to dinamičan aspekt projektnog upravljanja. Sposobnost prilagođavanja modifikacijama obično dovodi do uspeha.

Kako započeti praćenje?

- Odrediti polazne tačke kao reference za upoređivanje.
- Definirati koje informacije su potrebne od partnera i kada. Pravila Prekograničnog programa pružaju jasne informacije o rokovima za periode izveštavanja (izveštajni periodi), ali osnovne informacije o napretku svakog partnera treba ažurirati mnogo češće (recimo, jednom mesečno).
- Dokumentovati i komunicirati mogućnosti sa partnerima; tj. procenjeni i stvarni napredak.
- Odlučiti o opštem pristupu kako postupiti sa različitim stepenima odstupanja od plana (blago odstupanje unutar okvira, srednje odstupanje u granicama okvira, odstupanje izvan okvira).

6.2.2 Finansijski menadžment

Vodeći partner mora da ima ukupnu odgovornost za finansijski menadžment, ali svaka partnerska organizacija mora pratiti trošenje tj. realizaciju budžeta i voditi sopstvenu evidenciju o troškovima za projekat. Zadatak vodećeg partnera je da obezbedi da partneri u projektu prijavljuju troškove u skladu sa njihovim dostavljenim budžetom.

6.2.3 Upravljanje rizicima

Rizici mogu nastati tokom implementacije projekta i mogu ugroziti postizanje ciljeva projekta i projekta u celini. Rizik bi mogao biti, na primer, partner koji se povlači iz partnerstva ili ključna promena u politici koja ide protiv onoga što projekat pokušava postići. Osnovno upravljanje rizicima je važno za svaki projekat, ali nivo potrebnih detalja varira u zavisnosti od veličine projekta i broja rizika i mogućih uticaja (impacts) na postizanje ciljeva. Upravljanje rizicima uključuje tri koraka:

- 1. Identifikacija rizika** - Da biste identifikovali rizike, možete pogledati moguće izvore rizika ili pretnje / probleme koji mogu postati rizici. Izvori uključuju članove tima, zainteresovane strane, podugovarače, ciljne grupe itd. Problemi bi mogli biti, na primer, promena u političkom okruženju ili odlazak člana projektnog tima.
- 2. Procena rizika** - Kada se identifikuju potencijalni rizici, moraju se kvalifikovati prema njihovom mogućem uticaju na projekat i njihovoj verovatnoći nastanka. Kao i kod većine drugih aspekata planiranja, procena verovatnoće može se često zasnivati samo na pretpostavkama i nagađanjima. Međutim, uticaj se često može proceniti u odnosu na budžet i utrošeno vreme ili na osnovu pokazatelja koji nisu postignuti. Ovakva procena omogućava projektima da daju prioritet rizicima - prvo se moraju doneti odluke i akcije "visokog rizika".

Tabela: Matrica procene rizika

	Nizak uticaj	Srednji uticaj	Visok uticaj
Velika verovatnoća	Srednji rizik	Visok rizik	Visok rizik
Srednja verovatnoća	Nizak rizik	Srednji rizik	Visok rizik
Mala verovatnoća	Nizak rizik	Nizak rizik	Srednji rizik

- 3. Rešavanje rizika** - Kada dođe do problema, često je kasno da se preduzmu bilo kakve preventivne ili alternativne akcije. Stoga menadžer projekta i partneri moraju unapred da odluče kako rukovati svakim rizikom dok postoji dovoljno vremena. Mogući pristupi su:
 - Ignorišite rizik. Ovo je razumno za rizike sa malim uticajem, ili gde bi resursi za razvoj alternativa bili veći od uticaja problema ili ako je verovatnoća mala, ali implikacije bi bile toliko značajne da projekat uopšte ne može da im nadoknadi.

Imajte plan za nepredviđene situacije kako bi smanjili uticaj problema koji se događaju. Ovo ne uklanja rizik, ali je dobro kao privremeno rešenje.

- Identifikujte alternativne načine otklanjanja rizika. To je obično pristup koji treba preduzeti za rizike sa visokim uticajem i velikom verovatnoćom. Primer: Uspeh projekta zavisi od političke podrške u svim opštinama koje učestvuju. Poznato je da jedna opštinska vlast u može izgubiti izbore koji će se odvijati usred implementacije projekta. Moguća nova opštinska vlast će imati različite prioritete i verovatno neće podržati projekat.

Imajte plan za nepredviđene situacije kako bi smanjili uticaj problema koji bi se desili. Ovo ne uklanja rizik, ali je privremeno rešenje. Primer: Osoba koja je razvila projekat je bila pokretačka snaga za razvoj ideje i formiranje partnerstva. On / ona je ključno sredstvo u projektu. Morali bi se napraviti planovi u slučaju odlaska ovog člana tima, osiguravajući da se njihovo znanje i ideje prenose drugim ljudima u organizaciji i projektnom timu, tako da se projekat može nastaviti bez njih, ako je potrebno.

Preporučljivo je da pregledate i pratite rizike tokom čitavog projekta kako biste ih

držali na vidiku, jer se oni mogu transformisati ili će se pojaviti novi - ništa nije stalno kao promena!

6.2.4 Revidiranje plana rada

Planovi rada su kratkoročni alati za planiranje koji sadrže dosta detalja o aktivnostima koje se sprovode u projektu. Kao deo procesa praćenja, planovi rada se periodično revidiraju i prilagođavaju tamo gde je to neophodno.

6.2.4.1 Neočekivana kašnjenja

Vremenski okviri projekta često ne uzimaju u obzir vreme potrebno za određene administrativne postupke koje treba završiti pre nego što se projekat može nastaviti. Dva česta primera su pribavljanje građevinske dozvole za građevinske radove i sprovođenje postupaka javnih nabavki za ugovaranje eksternih usluga. Oba postupka su neizbežna i treba ih uključiti u planiranje projekata.

Neki uticaji se ne mogu planirati. Loše vreme je tipičan primer u infrastrukturnim projektima. Ono što je moguće učiniti je uključiti ovu vrstu problema u procenu rizika projekta i pokušati da se razviju projektne aktivnosti tako da napredak projekta ne zavisi od završetka aktivnosti na koje se može uticati.

6.2.4.2 Modifikacije projekta

Stavovi Prekograničnog programa prema modifikaciji projekta variraju. Generalno gledano, što su detaljnije informacije koje su potrebne u aplikacionom formularu, veća je verovatnoća da će projekti morati da traži dozvolu za čak i male izmene (jer je odobreni aplikacioni formular glavni deo ugovora). Bez obzira na to, dodavanje sasvim novih aktivnosti ili uklanjanje planiranih uvek će zahtevati odobrenje Prekograničnog programa i možda će značiti da projekat mora ponovo razmotriti odbor za praćenje programa.

Kako bi se pomoglo programskim telima da budu dobro informisani i donese pravovremene odluke o traženoj izmeni, najbolje je pružiti informacije o:

- Vrsti modifikacije (aktivnosti, partnerstva, itd.)
- Ko na to utiče - jedan partner / celo partnerstvo?
- Da li ima uticaja na budžet projekta?
- Da li ima uticaja na vremenski okvir projekta?
- Postoji li opasnost da projekat neće dati sve ili neke rezultate?
- Da li se modifikacija odnosi na metode i procedure rada, ciljeve i isporuke (deliverables)?
- Izložiti alternativna rešenja, opravdati ih u smislu usklađivanja sa originalnim aplikacionim formularom (tj. da oni značajno ne menjaju prvobitni plan).

Svi Prekogranični programi imaju određene granice fleksibilnosti kada su u pitanju modifikacije projekta. Neophodno je da vodeći partneri budu dobro upoznati sa ovim ograničenjima i dozvoljenom fleksibilnošću projekata. Izmene u projektnim aktivnosti-

ma i isporukama (deliverables) mogu biti posebno osetljiva pitanja, jer to podrazumeva izmenu osnovnih uslova za odobravanje budžeta.

Uvek potražite podršku Prekograničnog programa kada ste u sumnji ili kada predvidite značajnu modifikaciju projekta! Generalno, svi zahtevi za modifikacije treba da prođu kroz vodećeg partnera. Obaveštavajte unapred, ako je moguće - bolje je proći bezbedno nego da vam bude žao!

6.3 PROJEKTO IZVEŠTAVANJE

Svi Prekogranični programi zahtevaju izveštavanje o napretku tokom implementacije projekta. Cilj procesa izveštavanja je da se utvrdi da li su ciljevi projekta postignuti, koji su resursi potrošeni, na koje su probleme naišli partneri i da li se očekuje da se projekat završi na vreme i unutar budžeta. Ukoliko je napredak dovoljan i plaćanja realizovana prema predloženom budžetu, projekat će primiti povraćaj sredstava za nastale troškove iz Prekograničnog programa.

Najčešća praksa je da Prekogranični programi imaju jedan obrazac izveštaja o napretku projekta koji uključuje i finansijske informacije i informacije vezane za temu projekta i treba ga dopuniti potrebnim prilogima. Dodatno, Prekogranični programi često imaju poseban završni izveštaj koji se podnosi na kraju projekta. Učestalost dostavljanja izveštaja odlučuje sam Prekogranični program, a to se razlikuje od programa do programa.

6.3.1 Proces izveštavanja

Proces počinje na nivou partnera, pri čemu svaki projektni partner treba da izveštava kontrolora, koji potvrđuje deklarisan trošak. Aktivnosti, rezultati (results) i troškovi odobreni od strane kontrolora su sumirani u izveštaju o napretku projekta koji je pripremio vodeći partner. Taj izveštaj se šalje Zajedničkom sekretarijatu (Joint Secretariat) na odobrenje. Plaćanje vrši Služba za sertifikaciju (Certifying Authority) vodećem partneru samo ako su troškovi stvarno nastali, u skladu su sa Ugovorom o donaciji (Subsidy contract), a plaćeni od strane partnera projekta. Odgovornost vodećeg partnera je da se donacija koja se dobije iz Prekograničnog programa prenese partnerima projekta u potpunosti i bez odlaganja. Procedure za prenos sredstava treba definisati u Partnerskom sporazumu (Partnership Agreement).

Proces izveštavanja:

- Joint Secretariat - Zajednički sekretarijat
- Report – izveštaj
- Transfer of funds – prenos sredstava
- Lead Partner – vodeći partner
- Project partner – partner na projektu

- Service, invoice – usluga, račun
- Payment – plaćanje
- Subcontractor – podugovarač
- Managing Authority – Upravljačko telo
- Certifying Authority – Služba za sertifikaciju
- First Level Control – Prvostepena kontrola
- Certificate - sertifikat

Slika iznad pokazuje da u procesu izveštavanja postoje dva glavna toka informacija: od partnera do vodećeg partnera i od vodećeg partnera do Upravljačkog tela (Managing Authority) Prekograničnog programa. U ovom procesu vodeći partner je centralna figura sa važnom ulogom koordinacije i posredovanja. Efikasan vodeći partner treba da omogući neometan protok informacija iz Prekograničnog programa ka partnerima, i obratno, od projektnih partnera ka Prekograničnom programu. U smislu izveštavanja, vodeći partner se smatra praktičnom vezom između partnerstva i upravljača programa.

6.3.2 Zahtevi za izveštavanje

Da bi se sprovodilo efikasno praćenje projekta, Prekogranični programi obično zahtevaju od projekata da dostave izveštaj o napretku tokom implementacije projekta. Izveštaj uključuje informacije o izvršenim aktivnostima, realizovanim rezultatima (results) i nastalim troškovima. Informacije date u izveštaju upoređuju se sa aplikacionim formularom (uključujući sve odobrene izmene) da bi se utvrdilo da li se projekat realizuje prema planu.

Finansijski deo izveštaja pruža informacije o iznosu potrošenom od poslednjeg izveštavanja i podeljen je prema istim budžetskim linijama kao u aplikacionom formularu. Svaki projektni partner dostavlja i sertifikat izdat od strane kontrolora, gde se navodi da su svi iznosi tačni i utrošeni u skladu s pravilima. Na kraju, priprema se zahtev za isplatu utrošenih sredstava koji vodeći partner dostavlja Prekograničnom programu.

Osnovni princip je da Prekogranični programi pružaju šablone za izveštavanje koji su unapred dostavljeni vodećim partnerima, a dostupni su i na veb stranicama Prekograničnog programa. U ovim šablonima se navodi i na koji način treba pružiti informacije. Narativno i finansijsko izveštavanje zahtevaju različite šablone, ali se istovremeno pripremaju za iste izveštajne periode i zajedno se dostavljaju Prekograničnom programu.

Saveti za izveštavanje:

- Saznati tačno šta vaš Prekogranični program zahteva u smislu šta treba potpisati, koja prateća dokumenata i podatke treba pripremiti pre pripreme prvog izveštaja. Od suštinskog je značaja da se ove informacije prenose čitavom partnerstvu i ugrade u radne procedure svakog od partnera.
- Odrediti rokove za izveštavanje.
- Razmotriti relevantnost dostavljenih informacija.

- Ne izveštavajte o planiranim aktivnostima i rezultatima (results) - samo o aktivnostima koje su zapravo sprovedene kao i o isporučenim ishodima projekta (outcomes).
- Količina dostavljenih informacija treba da bude srazmerna troškovima (npr. ako ste potrošili najveći deo budžeta na investiciju, potrebno je i najviše izvestiti o toj investiciji).
- Istaknite glavna dostignuća (achievements) - oni su potrebni za programsku komunikaciju.
- Izveštavajte na vreme.
- Pogledajte da li postoji maksimalna dužina za različite delove izveštaja - i pridržavajte se toga.
- Izveštavanje treba da bude konzistentno i da prati odobreni aplikacioni formular sa priložima.

Nedovoljne i nejasne informacije date u izveštajima mogu dovesti do nesporazuma u vašem projektu i, kao rezultat toga, do kašnjenja u plaćanju prema projektu. Uverite se da svi partneri imaju priliku da pregledaju kompletan izveštaj pre nego što se podnese. Ovo osigurava da vodeći partner nije pogrešno tumačio informacije dobijene od partnera.

6.3.3 Finansijska kontrola

Svaki put kada projekat traži novac iz Prekograničnog programa, prijavljene troškove mora prvo proveriti finansijska kontrola. Ova provera se obično naziva prvostepena kontrola (First Level Control – FLC). Pored ove vrste kontrole, postoji i drugostepena kontrola. Službenici koji rade u prvostepenoj kontroli (First Level Control – FLC) se obično nazivaju „kontrolorima“, službenici drugostepene kontrole „revizorima“.

Obavezno upoznajte svog kontrolora i proverite da li zna za vaš projekat. Neki kontrolori su spremni da pruže korisne informacije i da vam pomognu u poboljšanju finansijskog izveštavanja. Finansijska kontrola i revizija mogu imati mnogo pravila, ali iza svega se nalazi jedna osnovno: sva sredstva koja se traže od Evropske komisije moraju biti sertifikovana.

Koje projektne partnere proveravaju kontrolori?

Svaki partner na projektu se proverava. Svakom partner se dodeljuje kontrolor koji je odobren od strane relevantnog tela u državi u kojoj se nalazi partner. Nakon sertifikovanja troškova od strane kontrolora, vodeći partner prikuplja sertifikovane troškove svakog partnera i proverava da ih je potpisao kontrolor. Vodeći partner potom sastavlja zahtev za povraćaj sredstava ceo projekat i šalje ga Prekograničnom programu. Tačan postupak i dokumentacija koja se podnosi varira od programa do programa.

Važna stvar je da svi izveštaji koji su podneti Prekograničnom programu moraju biti provereni i potpisani od strane kontrolora. Kontrola mora biti sprovedena u organizaciji koja je platila trošak. Ta organizacija/projektni partner mora da čuva revizorski trag, jer je ona odgovorna u slučaju bilo kakvih grešaka.

Ko/šta je prvostepena kontrola (First Level Control – FLC)?

Sve države koje učestvuju u Prekograničnim programima moraju da formiraju telo odgovorno za prvostepenu kontrolu projekata kontroli (First Level Control – FLC) u svojoj zemlji. Kontrola može se delegirati, na primer, državnim / regionalnim / lokalnim organima ili privatnim institucijama.

Upravljačko telo (Managing Authority) ili Zajednički sekretarijat (Joint Secretariat) takođe imaju važnu ulogu u kontroli. Upravljačko telo (Managing Authority) će, kao minimum, sprovesti provere koje se fokusiraju na isporuke (deliverables) i usklađenost sa finansijskim pravilima, kao što su one o vidljivosti projektnih rezultata (results) i širenju projektnih informacija.

Šta se proverava tokom sprovođenja prvostepene kontrole?

Kontrolori proveravaju svaki izveštaj u pogledu prihvatljivosti potraživanja (claimed costs). Neke prvostepene kontrole (First Level Control – FLC) ne proveravaju svaku stavku, već se oslanjaju na uzorak.

Kao takvi, kontrolori vrše pregled ključnih dokumenata finansijskog izveštaja kako bi se uverili da:

- Zahtevani troškovi za povraćaj su stvarno realizovani troškovi (uz izuzetke kao što su paušal (flat rate) za projektni tim ili kancelarijske troškove),
- Da su se aktivnosti stvarno desile (npr. liste učesnika na događajima) i
- Da su se pravila poštovala (npr. dokumentacija o sprovedenim javnim nabavkama).

Revizorski trag mora omogućiti kontrolorima i revizorima da prate sve prijavljene troškove originalnim fakturama (ili dokumentima jednake vrednosti). Ovo je naročito važno u slučaju partnera na projektu (tj. partnerima koji nisu vodeći partner) koji nisu uvek dobro informisani o zahtevima Prekograničnog programa prema vodećem partneru.

Ponekad će provere zahtevati da se dokazi za prijavljene troškove pošalju kontroloru, koji će onda izvršiti kancelarijsku kontrolu. Neki troškovi će biti kontrolisani na licu mesta, kako bi se osiguralo da su isporučeni dokazi tačni i da, na primer, svaka investicija koja je zatražena zaista je ispunjena i odgovara opisima koji su dostavljeni Prekograničnom programu.

Kao deo svoje supervizorske uloge, Upravljačko telo (Managing Authority) i Zajednički sekretarijat (Joint Secretariat) mogu kontrolisati projekte na terenu. Obično se posete fokusiraju na proveru da li administrativni sistemi partnerskih organizacija dobro funkcionišu, da li je projektna dokumentacija adekvatno arhivirana i da li postoji dokaz da su aktivnosti i zapravo bile sprovedene.

Šta je revizijski trag?

Propisi i mnogi programski dokumenti se odnose na potrebu da se osigura postojanje revizorskog traga. Jednostavno rečeno, ovo znači da vodite evidenciju kojim dokazujete kako je potrošen svaki Euro programskog novca. U većini slučajeva ovo je samo pitanje arhiviranja faktura dobijenih za proizvode i usluge koje ste nabavili. Upravljačko telo (Managing Authority) vodi evidenciju o tome gde su svi ovi dokumenti arhivirani (većina će biti u projektnim kancelarijama), tako da kontrolori uvek znaju gde se nalaze.

Sva dokumentacija treba da bude dostupna u prostorijama partnera projekta. Za neke dokumente, može biti dovoljno da se obezbedi pristup digitalnom sistemu. Ovo treba unapred proveriti kod kontrolora / revizora. Za detaljna pravila svakog Prekograničnog programa ponaosob, pogledajte priručnik za implementaciju projekata (Project Implementation Manual – PIM) programa.

U tabeli ispod nalaze se tipovi dokumenata i dokaza koji bi trebali biti dostupni. Neki priručnici za implementaciju projekata (Project Implementation Manual – PIM) Prekograničnih programa pružaju takve liste partnerima projekta, što im olakšava da obezbede potpunu dokumentaciju. Ova lista može da izgleda kao sa puno detalja, ali to su sve informacije koje treba da budu standardne: svi partneri treba da se naviknu da prikupljaju ove dokaze od početka projekta. Uvek je bitno zapamtiti da je jedan od glavnih razloga za odbitke potraživanja (claimed costs) nedostatak dokaza.

Tabela: Ključni dokumenti kojima se dokazuju različite vrste troškova

Osnovni administrativni dokumenti	• Ugovor o donaciji (Subsidy contract) sa pratećim aneksima • Poslednja verzija aplikacionog formulara • Dokaz o računovodstvenom sistemu za sve transakcije povezane sa projektom • Partnerski sporazum (Partnership Agreement) sa eventualnim izmenama i dopunama • Programski dokumenti: Program saradnje, uputstva za sprovođenje prvostepene kontrole, programska uputstva itd.
Osnovna dokumenta za projektno izveštavanje	• Izveštaj o napretku uključujući sve obavezne anekse, pravilno potpisane i dostavljene • Lista troškova • Kopije glavnih rezultata projekta, kao što su studije, agende • sastanaka, itd, u skladu sa izveštajem o napretku • Predmeti vidljivosti kao što su brošure, publikacije, veb-sajt itd. • Potvrda o prijemu finansijskih sredstava

Troškovi zaposlenih na projektu	• Dokument koji pokazuje ugovorni odnos (npr. Ugovor o delu • ili drugi formalni sporazum) za sve zaposlene za koje se prijavljuju troškovi • Pisani sporazumi sa osobama angažovanim na projektu koji ukazuju na rad koji treba uraditi za potrebe projekta • Dokument koji određuje mesečne plate za svaku osobu koja radi na projektu • Dokaz o isplati zarada i ostalih obaveza poslodavca (npr. socijalno osiguranje)
Troškovi putovanja i smeštaja	• Agenda sastanka / seminara / konferencije ili sličnog događaja • Dokaz o učešću (npr. potpisana lista učesnika ili fotografije) • Plaćene fakture ili dokumenti jednake dokazne vrednosti (hotelski računi, karte, itd.) • Informacije o visinama dnevnica • Dokaz o plaćanju troškova putovanja i smeštaja (npr. izvod bankovnog računa)
Eksterna ekspertiza i usluge	• Izabrana ponuda ili ugovor • Fakture i dokaz o uplati eksternih usluga i stručnjaka (npr. izvod bankovnog računa) • Rezultati i drugi dokazi o radu koji su sprovedi eksterni eksperti • Dokumenta javne nabavke
Oprema i infrastruktura	• Izabrana ponuda ili ugovor • Fakture i dokaz o uplati • Za potrebe amortizacije: šema obračuna amortizacije • Dokaz o postojanju dostavljene robe / isporučenih radova (slike, primopredajni zapisnik i sl.) • Dokumenta javne nabavke

Postoje izuzeci od ovih pravila i ti izuzeci omogućavaju Prekograničnim programima da koriste paušal (flat rate). Na primer, troškovi zaposlenih na projektu i administrativni i troškovi kancelarije mogu biti dati u procentualnom iznosu u odnosu na direktne troškove (troškovi putovanja i smeštaja, eksterna ekspertiza i usluge, oprema i infrastruktura).

Sva prateća dokumenta moraju biti dostupna pet godina počev od 31. decembra u godini u kojoj je projekat završen.

Ako za neki trošak ne postoji revizorski trag, može se smatrati da je taj trošak neosnovano nastao. U ovom slučaju pravilo glasi: ako ne možeš da dokažeš, nije se ni desilo!

Dokumentacija je neophodna u celosti, čak i ako kontrolor ne traži da je vidi. To je neophodno imati zbog sistema provere poslovanja revizije (drugostepena kontrola) ili nacionalnih tela.

Dokumenti koje će prvostepena kontrola (First Level Control – FLC) tražiti na uvid ne moraju za sve partnere biti isti. Neki kontrolori će proveriti sve, dok će drugi pretpostaviti da je puno dokaza na raspolaganju i bez detaljne provere. Ipak, svi dokumenti za revizijski trag su vam neophodni, jer se često dešava da Zajednički sekretariat (Joint Secretariat) ili revizija (drugostepena kontrola) obilazi projekte koji su se završili i proverava rad i dokumentaciju koja je dostavljena prvostepenoj kontroli (First Level Control – FLC).

6.3.3.1 Pravila o prihvatljivosti troškova

Da biste dobili sredstva, nije dovoljno troškove nastale na projektu samo obračunati i uneti u sistem knjigovodstva vaše organizacije. Oni takođe moraju biti prihvatljivi, što znači da treba da budu u skladu sa pravilima koja regulišu troškove iz EU fondova. Svi Prekogranični programi imaju svoja pravila o prihvatljivosti troškova kako bi osigurali da sredstva odobrena projektima ne budu zloupotrebljena. Prihvatljivi troškovi će prvo biti sertifikovani, pa i refundirani, dok troškovi koji nisu prihvatljivi, neće biti sertifikovani, pa ni refundirani.

Sami Prekogranični programi mogu dodati sopstvena pravila, uz saglasnost država učesnica u programu. One mogu omogućiti određene vrste troškova ili ne dozvoliti određene troškove (npr. troškovi izvan programske oblasti će biti prihvaćeni samo uz prethodnu dozvolu programa).

Na koje probleme nalaze finansijski kontrolori?

Visina i karakteristike neprihvatljivih troškova o cenjenih od strane prvostepene kontrole (First Level Control – FLC) veoma se razlikuje od projekta do projekta. Većina Prekograničnih programa organizuje specijalne seminare za projektne menadžere kako bi smanjila poteškoće pri implementaciji. Uvek zapamtite da se mnogi projekti primenjuju od početka do kraja bez finansijskih grešaka i da je i to moguće!

Učestali problemi sa kojima se sreću kontrolori i revizori:

- Greške u javnim nabavkama (nedostajuća dokumentacija, povreda pravila, direktno ugovaranje bez nabavke uopšte) - problem broj jedan!
- Zahtev za plaćanje se ne poklapa sa finansijskim izveštajem.
- Troškovi se prijavljuju pod pogrešnom budžetskom linijom i / ili radnim paketom.
- Promene budžeta projekta su izvršene bez prethodnog odobrenja Prekograničnog programa.
- Troškovi ne odgovaraju planiranim projektnim aktivnostima i ciljevima; nepostojanje dokumentacije koja pokazuje jasnu vezu između izvršenog posla i prijavljenih troškova (npr. nedostaju dokumenta za revizijski trag).

- Dodate su aktivnosti koje uključuju državnu pomoć.
- Nepravilan proračun troškova zaposlenih na projektu, kancelarijskih i administrativnih troškova, paušala (flat rate), amortizacije itd.
- Pogrešan obračunski kurs koji je primenjen.
- Troškovi koji nisu jasno dokumentovani (nedostaju ili neadekvatne fakture, nedostaju dokazi o plaćanju itd.).
- Zahtevi vidljivosti nisu ispunjeni (npr. u publikacijama nedostaje logo EU).
- Nisu dostupni nikakvi dokumenti i dokazi za finansijski doprinos partnera projekta.
- Računi su plaćeni nakon roka za prijavljivanje troškova.
- Isti računi su prijavljeni dva puta, bilo na istom ili različitim projektima.

Iz gore navedenog vidi se da su mnogi problemi bazični, uz malo truda mogu se izbeći. Finansijska kontrola ne bi trebalo da predstavlja ozbiljan problem ako se prate osnovne finansijske smernice predstavljene u priručniku Prekograničnog programa, i ako postoji dobra komunikacija sa prvostepenom kontrolom (First Level Control – FLC) i samim Prekograničnim programom.

6.3.3.2 Osam saveta za izbegavanje problema oko finansijskog upravljanja

Nije neuobičajeno da pri kontrolama i proverama na terenu se otkriju problemi u vezi prijavljenih troškova ili u vezi osnovnih praksi finansijskog upravljanja koje se primenjuju. Većina ovih problema može se rešiti, ali to zahteva dosta vremena i truda i može rezultirati suspenzijom plaćanja projektu sve dok se ne reše svi problemi. Sledeći jednostavni saveti sumiraju šta možete da uradite kako biste izbegli najčešće probleme.

1. Otvorite posebne račune za projektna sredstva

Ili barem osigurajte da svaki računovodstveni sistem svakog partnera može jasno razdvojiti troškove projekta. Dešava se da ovaj osnovni zahtev nedostaje. Kada je to slučaj, teško se ili nikako ne može dokumentovati koji je trošak vezan za koji projekat i takva situacija može dovesti da troškovi budu ocenjeni kao neprihvatljivi.

2. Uključite finansijske menadžere od samog početka

Organizacije imaju sopstvene sisteme i procedure finansijskog upravljanja. Svi projektni partneri moraju da provere da je li finansijsko upravljanje u skladu sa programskim zahtevima i da ovi sistemi mogu dostaviti dokaze koji su potrebni. Nemojte pretpostavljati da je to slučaj, već proverite!

3. Obezbedite revizijski trag

Svi projektni partneri moraju čuvati sve fakture. Prateći dokumenti su takođe potrebni, kao što je dokumentacija oko raspisivanja tendera. Ako ovi dokumenti nedostaju, prijavljeni troškovi neće biti prihvaćeni. Imajte na umu da se svi dokumenti moraju čuvati dugo nakon zatvaranja projekta! Ako se dokumenti negde izgube, sva plaćanja prema

projektu koja su se desila, mogu da se potražuju da se vrate.

4. Arhivirajte dokumentaciju blagovremeno

Kontrolne posete obično se najavljuju neposredno pred sam dolazak. Zbog toga trebali biste biti sigurni da uvek imate sve dokumente dostupne. Najčešće nedostajuća dokumenta su ugovori i dokazi o sprovođenju javnih nabavki. Ako ne možete da pokažete ove dokumente, pretpostavlja se da niste poštovali pravila.

5. Saznajte koje su granične vrednosti za javne nabavke u Prekograničnom programu

Iznos dostupnih finansijskih sredstava za određenu nabavku određuje proceduru po kojoj će se ta nabavka realizovati i taj iznos se zove granična vrednost nabavke. Obično Prekogranični programi sami definišu te vrednosti kako bi se izbegli nesporazumi i nedoumice koju proceduru sprovesti za koju javnu nabavku.

U suštini, pravila javnih nabavki zahtevaju da organizacije zatraže ponude za pružanje usluga i proizvoda. Postoje tri vrednosti koje se obično uzimaju u obzir. Veoma mali ugovori ne moraju proći javnu nabavku. Veći ugovori mogu biti predmet ograničenog tendera, pri čemu se traži manji broj ponuda. Veliki ugovori moraju biti predmet javnog tendera sa strogim pravilima i procedurama. "Mali" i "veliki" su relativni u ovom kontekstu: postoje velike razlike između zemalja oko graničnih vrednosti za javne nabavke (vrednost ugovora koji određuje koji tenderski postupak treba koristiti). U nekim zemljama, za vrlo male iznose potrebno je javno objavljivanje tendera, a menadžeri projekta treba da budu upoznati sa odlaganjima koja će to uzrokovati.

6. Proverite da li imate saglasnost za sve aktivnosti izvan prihvatljivog programskog područja

Postoji mnogo različitih situacija koje treba razmotriti u ovom slučaju, a svi projekti treba da saznaju kako njihov Prekogranični program definiše aktivnosti van prihvatljivog područja. (npr. partneri projekta izvan područja, putovanja izvan područja, troškovi izvan područja itd.). Planirane aktivnosti izvan prihvatljivo područja Prekograničnog programa obično moraju biti uključene u aplikacioni formular.

7. Izbegavajte „sivu ekonomiju“

Ponekad postoji iskušenje da se zadata pravila ili pogrešno tumače ili izbegavaju. Ako ste u sumnji, konsultujte i prihvatite uputstva koja su data u programskim dokumentima. Prekogranični programi mogu biti veoma oštri za projekte koji su namerno ignorisali pravila.

8. Prijavite samo troškove koji su direktno povezani sa implementacijom projekta

Morate biti u stanju da pokažete da su svi prijavljeni troškovi stvarno nastali i isplaćeni (sa izuzetkom paušala (flat rate), ne-novčano učešće (in-kind contribution) i amortizacije), kao i da su bili neophodni za realizaciju projekta. Svi troškovi koji ne odgovaraju ovim kriterijumima mogu se tretirati kao neprihvatljivi.

Praktični alat: Kontrolna lista implementacije projekata održivog planinskog turizma

Kriterijum za uspeh				Komentari
Napredak projekta	Partnerstvo prati napredak projekta prema aplikacionom formularu.			
	Pripremljen je plan za nepredviđene slučajeve koji se bave identifikovanim rizicima.			
	Projekat se revidira u skladu sa potrebama.			
	Isporuke (deliverables) su proizvedene kao što se očekuje (kvalitativno i kvantitativno).			
	Dostignuća (achievements) projekta se prenose zainteresovanim stranama (uključujući i Prekogranični program).			
Operativno upravljanje	Održan je redovan kontakt sa Zajedničkim sekretarijatom (Joint Secretariat) Prekograničnog programa, kako bi se osigurala dvosmerna razmena informacija.			
	Svi partneri izveštavaju o napretku prema relevantnim programskim telima i prema ugovorenom rasporedu.			
	Svi projektni partneri su svesni finansijskih pravila koja vaze na Prekograničnom programu.			
	Svi partneri su obezbedili vidljivost.			
	Otvoreni su posebni računi za sredstva iz projekta.			



Trg oslobođenja bb
19000 Zaječar
Serbia

Tel. +381 (0)19 426 376
Fax. +381 (0)19 426 377

office@raris.org
www.raris.org

Interreg - IPA CBC
Rumunija - Srbija



Saradnja preko granica!



INTEREG IPA Program prekogranične saradnje Rumunija – Srbija je finansiran od strane Evropske unije u okviru instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA II) i sufinansiran od strane država učesnica programa.

Ime projekta: Carpathians Connects (eMS Code: RORS30)
Urednik: RARIS - Regional Development Agency Eastern Serbia
Datum objavljivanja: oktobar 2018.

Sadržaj ovog materijala ne predstavlja zvanični stav Evropske unije.

U slučaju pritužbi, kontaktirajte nas slanjem e-maila na adresu: romania-serbia@mdrap.ro

www.romania-serbia.net