

ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

# ПРИРУЧНИК ЗА ПРИПРЕМУ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА



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

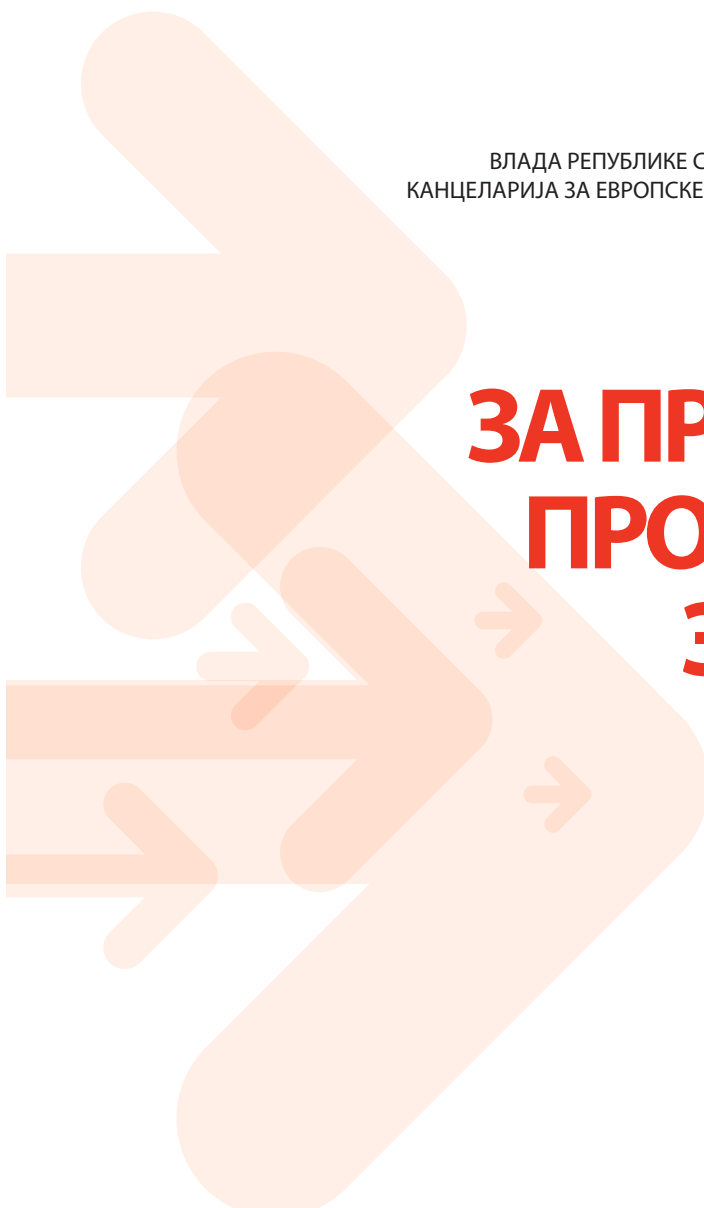


The PPF3 project is funded by the EU and implemented by a consortium led by PM Group

**PM**  
GROUP



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT  
COOPERATION AGENCY



ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

ПРИРУЧНИК  
**ЗА ПРИПРЕМУ  
ПРОЈЕКТНОГ  
ЗАДАТКА**

*Друго издање*

Мај 2011



## ПРИРУЧНИК ЗА ПРИПРЕМУ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА

Издавач:

Република Србија

Влада

Канцеларија за европске интеграције

За издавача:

др Милица Делевић

Аутор:

Канцеларија за европске интеграције

Тираж:

300 примерака

Дизајн и прелом:

ГСМ Адвертајзинг д.о.о., Београд

Штампа:

Глобал Принт

Београд, 2011

ISBN 978-86-914485-2-3

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

ПРИРУЧНИК за припрему пројектног задатка / Влада Републике Србије, Канцеларија за европске интеграције. - 2. изд. - Београд : Влада Републике Србије, Канцеларија за европске интеграције, 2011 (Београд : Глобал принт). - 42, 42 стр. : граф. прикази, табеле; 24 см Насл. стр. приштампаног енгл. превода: Manual for Preparing Terms of Reference. - Оба рада штампана у међусобно обрнутим смеровима. - Тираж 300. - Напомене и библиографске референце уз текст. - Библиографија: стр. 42.  
ISBN 978-86-914485-2-3

1. Србија. Влада. Канцеларија за европске интеграције 2. Manual for Preparing Terms of Reference

а) Управљање пројектима - Приручници  
COBISS.SR-ID 184781580

## Садржај

О Приручнику .....	5
Основе пројектног задатка .....	5
Сврха пројектног задатка .....	5
Управљање пројектним циклусом као основ за припрему пројектног задатка 7	
Уговарање услуга .....	9
Уговарање на основу накнаде .....	9
Уговарање на основу глобалне цене .....	10
Састављање пројектног задатка за уговоре о услугама .....	10
ЕУ ПРАГ пројектни задатак и одговарајући образац .....	12
Пројектни задатак и приступ логичког оквира .....	25
Пројектни задатак и предлог пројекта .....	27
Од пројектног задатка до техничких понуда и прелазног извештаја .....	28
Препоруке за састављање пројектног задатка .....	29
Анекс 1: Индикативна листа за проверу пројектног задатка .....	31
Анекс 2 : Индикативни садржај пројектног задатка у различитим фазама управљања пројектним циклусом .....	32
1. Контекст / Опште информације о задатку .....	33
2. Опис задатка (циљеви и резултати) .....	33
3. Питања која треба проучити .....	34
4. Методологија .....	40
5. Потребна експертиза .....	41
6. Захтеви у вези са извештавањем .....	41
7. План рада и временски распоред .....	42
Извори информација .....	42

## Илустрације

Илустрација 1: Пројектни задатак као средство за комуникације .....	6
Илустрација 2: Садржај стандардног тендерског досијеа .....	6
Илустрација 3: Фазе управљања пројектним циклусом .....	7
Илустрација 4: ПРАГ веб страница .....	12
Илустрација 5: Еволуција пројекта од формулације до имплементације .....	29

## Табеле

Табела 1: Информације о пројектном задатку организоване према секцијама у ПРАГ - у .....	13
Табела 2: Логичка матрица – структура и информације .....	26

## О Приручнику

Излажући у главним цртама општа начела за употребу пројектног задатка (*Terms of Reference, ToR*), овај Приручник има за циљ да пружи смернице за то како написати пројектни задатак на ефикасан и успешан начин.

Пројектни задатак, као документ који је у широкој употреби од стране међународне заједнице донатора (укључујући Европску комисију) и међународних финансијских институција (IFIs), попут Европске инвестиционе банке (EIB), и Европске банке за обнову и развој (EBRD), треба да дефинише задатке које у оквиру развојних пројеката треба обавити. Циљ овог Приручника је да подржи трајно унапређење капацитета корисника за потребе формулисања захтева у оквиру Уговора о услугама, на основу препорука за формулисање пројектног задатка које су садржане у „Смерницама за управљање пројектним циклусом“, Европске комисије<sup>1</sup>.

Пратећи структуру општег формата пројектног задатка дефинисаног од стране документа правила набавке и административне смернице за реализацију екстерних програма помоћи и пројеката финансираних из средстава ЕУ, Приручник такође пружа информације о очекиваном садржају пројектног задатка зависно од фазе пројектног циклуса за коју ће се користити.

Методологија израде пројектног задатка у оквиру овог Приручника није прописана: он је написан како би помогао онима који би могли бити задужени за припремање пројектног задатка за било коју врсту пројекта.

## Основе пројектног задатка

### Сврха пројектног задатка

Пројектни задатак је израз који се временом развијао, тако да данас обухвата много тога. У складу са „Новим оксфордским речником енглеског језика“<sup>2</sup>, пројектни задатак је „обим посла дозвољен лицима која спроводе упит било које врсте“. Друга два израза са истим значењем која се понекад користе су „обим посла“ и „мандат“.

<sup>1</sup> Project Cycle Management Guidelines; Европска комисија: март 2004.

<sup>2</sup> New Oxford English Dictionary; <http://www.oed.com/>

**Важно:**

У пракси, пројектни задатак је писани документ у коме су представљени сврха и обим услуге која ће бити пружена, методе које ће се користити, стандард у односу на који ће се проценити учинак или бити урађене анализе, додељени ресурси и време, као и захтеви у вези са извештавањем.

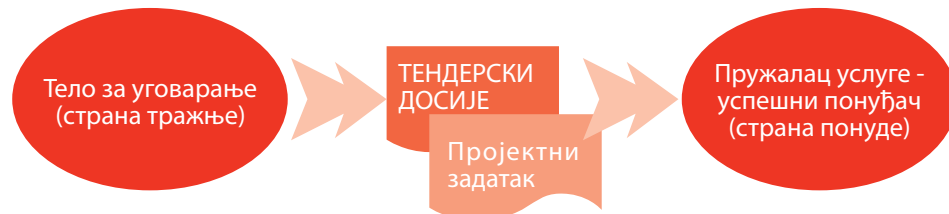
Пројектни задатак треба да пружи јасан опис:

- образложења на основу кога се предузима извршење неког задатка, студије или задатог посла;
- очекиване методологије и плана рада (активности), укључујући дефинисање времена када ће се оне десити, као и њихово трајање;
- очекиваних захтева у погледу ресурса, а посебно у погледу особља;
- захтева у вези са извештавањем

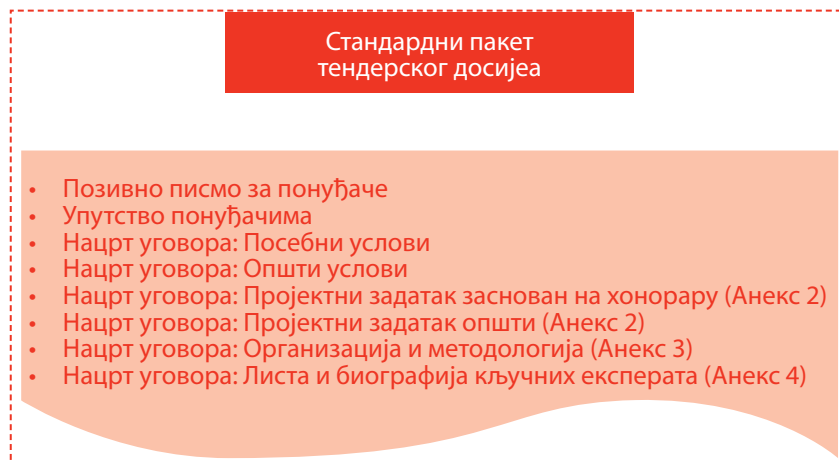
Пројектни задатак је такође и средство:

- за избор
- за комуникацију између пружаоца услуга – успешног понуђача (страна понуде) и Тела за уговарање (страна тражње) (слика 1).
- за праћење уговора током реализације пројекта.
- за евалуацију пројекта – као део тендерске документације, пројектни задатак је кључни документ уговора на основу кога се може судити о раду извођача, пружалаца услуга (консултаната) и/или других заинтересованих страна

**Илустрација 1: Пројектни задатак као средство за комуникације**



**Илустрација 2: Садржај стандардног тендерског досијеа**



**Важно:** Уговор је правна веза између Тела за уговарање и извођача/пужаоца услуга. У уговору се генерално могу наћи различита документа која чине део целокупног тендерског досијеа, укључујући и пројектни задатак.

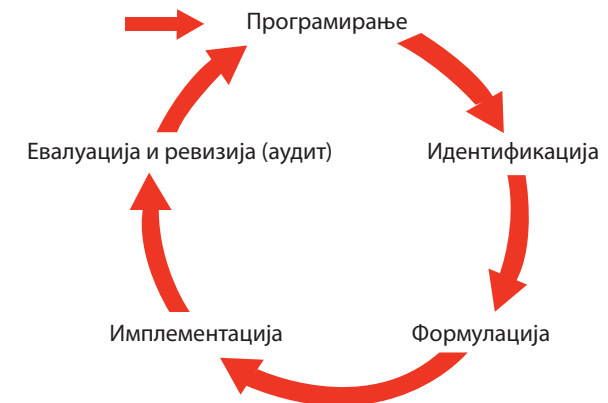
### Управљање пројектним циклусом као основ за припрему пројектног задатка

Логика писања пројектног задатка је у тесној вези са пројектним циклусом реализације активности **или управљањем пројектним циклусом (Project Cycle Management, PCM)**<sup>3</sup>. Управљање пројектним циклусом наглашава три главна принципа:

1. Критеријуми за доношење одлука и процедуре се дефинишу посебно за сваку фазу пројекта (укључујући кључне захтеве и критеријуме за процену квалитета);
2. Фазе у овом циклусу су прогресивне – свака фаза треба да буде завршена да би успешно могла започети наредна фаза; и
3. Ново програмирање и идентификација пројекта базирају се на резултатима праћења и евалуације као дела процеса добијања повратних информација и институционалног учења.

Управљање пројектним циклусом за екстерне пројекте помоћи ЕК се састоји од пет фаза, како је приказано на следећој слици.

**Илустрација 3: Фазе управљања пројектним циклусом**



У пракси, трајање и значај сваке фазе овог циклуса разликоваће се у зависности од пројекта, њихове величине и обима, као и специфичних начина рада на основу којих су дефинисани.

На пример, у случају великог и комплексног инжењерског пројекта може проћи много година од тренутка идентификације до фазе реализације, док је за пројекат који се бави хитним пружањем помоћи у пост-конфликтном контексту можда

<sup>3</sup> Project Cycle Management Guidelines; Европска комисија: март 2004. године

потребно само неколико недеља или месеци да би се започело са операцијама на терену. Без обзира на то, старање о томе да се одговарајуће време и ресурси посвете идентификацији и формулацији пројекта представља кључни фактор за пружање подршке изради и ефикасној реализацији релевантних и изводљивих пројеката.

Зато је управљање пројектним циклусом израз који описује активности управљања и процедуре доношења одлука које се користе током животног циклуса неког пројекта (укључујући кључне задатке, улоге и одговорности, кључна документа и опције одлука).

Управљање пројектним циклусом помаже да се обезбеди да пројекти:

- подржавају свеобухватне циљеве политика ЕК и развојних партнера;
- буду релевантни за договорену стратегију и стварне проблеме циљних група/корисника;
- буду изводљиви, што значи да се циљеви могу реално постићи унутар ограничења радног окружења и способности агенција за спровођење пројеката;
- користи створене пројектима вероватно буду одрживе.

Зато се улога пројектног задатка састоји у дефинисању тражње / потреба у различитим фазама управљања пројектним циклусом да би се:

- боље интегрисало пружање услуга (извршење уговора) у пројекат у различитим фазама: од његове припреме до спровођења и евалуације;
- информисали понуђачи: да би се омогућило потенцијалним понуђачима да процене да ли могу/желе да дају понуду узимајући у обзир тражњу;
- добиле понуде које су релевантне и прилагођене посебним потребама;
- процениле понуде
- направио методолошки наставак пројектних активности током спровођења пројекта;
- урадила финална процена постигнућа

Да би се подржали ови циљеви, управљање пројектним циклусом:

- захтева активно учешће кључних заинтересованих страна и има за циљ промовисање власништва на локалном нивоу;
- користи алате за управљање (као што су приступ логичког оквира<sup>4</sup> и остали) да би подржао читав низ кључних процена / анализа (укључујући заинтересоване стране, проблеме, циљеве и стратегије);
- укључује кључне критеријуме за процену у сваку фазу пројектног циклуса; и
- захтева стварање квалитетног(их) кључног(их) документа(ата) у свакој фази пројекта (са заједнички прихваћеним концептима и дефиницијама), да би се пружила подршка добром доношењу одлука.

<sup>4</sup> Види поглавља овог Приручника „Пројектни задатак“ и „Приступ логичког оквира“.

У сваком случају, пројектни задатак мора да пружи потенцијалном понуђачу оптималну дефиницију потреба за пружањем услуга, које су у складу са фазом пројектног циклуса која им је претходила, и у складу са структуром пројекта (квалитативни захтев).

#### Важно:

Општа структура (прописана структура) пројектног задатка мора бити написана у складу са принципима управљања пројектним циклусом. Циљ је да се осигура да сва питања буду систематски покривена и да кључни фактори који се односе на јасност циљева и одрживост буду темељно истражени.

### Уговарање услуга

Техничка и економска подршка у погледу политике сарадње обухвата преусмеравање на спољни know-how на основу уговора о услугама, од којих се већина односи на студије и техничку помоћ.

Уговори о студијама обухватају студије за идентификацију и припрему пројеката, студије изводљивости, економске студије и анализе тржишта, техничке студије, евалуације и ревизије.

Постоје два различита метода на основу којих се врше плаћања извођачима и то су: „на основу накнаде“ и „на основу глобалне цене“.

#### Уговарање на основу накнаде

Уговори о пружању техничке помоћи (базирани на накнади) користе се када се пружалац услуга позива да обавља саветодавну улогу, да управља или да надгледа неки пројекат или да обезбеди експерте наведене у Уговору.

Уговори о техничкој помоћи често само дефинишу средство, нпр. извођач је одговоран за обављање задатака који су му поверени пројектним задатком и да обезбеди одређени ниво квалитета пружених услуга. Плаћање за ове уговоре диктирају ресурси и услуге које су заиста пружене. Извођач, међутим, има обавезу да се на основу уговора стара о следећем: он мора да у правом моменту упозори Тело за уговарање о било чему што може да утиче на ваљано извршење пројекта.

За уговор о услугама који се базира на накнади, делови пројектног задатка обухватају додељене буџетске ставке.

Оне се састоје од:

- а) Накнаде - једини део буџета око кога се одвија надметање. Услуге се пружају на основу фиксне дневнице за одређени број дана за који су експерти ангажовани по основу уговора.

б) Поред тога, буџет се састоји од фиксне накнаде за непредвиђене трошкове која покрива све стварне трошкове који су проистекли од стране консултанта, а који нису обухваћени накандама. Овај део који се односи на непредвиђене трошкове треба да дефинише врсту издатка која би се могла укључити у проверу трошкова уговора.

ц) Пројектни задатак такође дефинише накнаду за проверу трошкова. Буџет за непредвиђене трошкове и проверу трошкова фиксиран од стране Тела за уговарање мора да одговара захтевима пројектног задатка и да буде пажљиво процењен.

### Уговарање на основу глобалне цене

Уговори о услугама који се базирају на глобалној цени обично дефинишу резултат, тј. извођач мора да обезбеди дати производ, док техничка и оперативна средства којима се постиже дефинисани резултат нису релевантна. То су, зато, паушални уговори (базирани на глобалној цени) и извођач ће бити плаћен само уколико се постигне дефинисани резултат.

Док у случају уговарања базираног на накнади Тело за уговарање одржава већу контролу над пројектним активностима и одговарајућим резултатима, код уговарања која се базирају на глобалној цени активности у оквиру пружених услуга су мање у фокусу Тела за уговарање.

Важно је споменути да избор модалитета уговарања (уговарање базирано на накнади у односу на уговарање базирано на глобалној цени) такође има везе са сагледаним ризиком које је Тело за уговарање спремно да прихвати или подели са будућим пружаоцем услуга / извођачем. Генерално се може рећи да је ризик који Тело за уговарање прихвата већи код уговарања које се базира на накнади, него код уговарања које се базира на глобалној цени. Природно, ситуација када се већи део ризика преноси на трећу страну (као у случају уговарања на основу глобалне цене где се ризик преноси на пружаоца услуга) може резултирати већом очекиваном ценом понуда.

Неки уговори о услугама могу, међутим, комбиновати оба типа, дефинишући тако и средство и резултат.

### Састављање пројектног задатка за уговоре о услугама

Као што је већ речено, за уговоре о услугама пројектни задатак је главни документ у коме захтеви и очекивања Тела за уговарање треба да буду јасно описани. С друге стране, пројектни задатак садржи информације понуђачима које се односе на јасну изјаву о сврси уговора и списку задатака и услуга које треба пружити.

Након доделе уговора о пружању услуга, исти пројектни задатак служи Телу за уговарање као средство за управљање активностима и учинцима консултанта и праћење напредовања у извршењу уговора.

Пројектни задатак ће постати Анекс уговора који се потписује између Тела за уговарање и консултанта и постати референтни документ за било које неиспуњење одредби уговора током његове реализације.

Пројектни задатак треба да обезбеди јасан опис:

1. образложења за предузимање одређеног задатка или студије;
2. очекиване методологије и плана рада (активности), укључујући време када ће се оне десити и њихово трајање;
3. очекиваних захтева у погледу ресурса, посебно у погледу особља; и
4. захтева у вези са извештавањем

Пројектни задатак се користи у свим напред наведеним фазама пројектног циклуса да би помогао дефинисање посла који се мора обавити или подржати. На пример, припрема пројектног задатка се обично захтева за:

- Претходне студије изводљивости, студије изводљивости и студије дизајна (у фази управљања пројектним циклусом која се односи на формулисање пројекта)
- Процену / мисију подршке квалитета (у фази управљања пројектним циклусом која се односи на реализацију пројекта)
- Уговоре о реализацији
- Мисије / уговоре за праћење и преглед (у фази управљања пројектним циклусом која се односи на реализацију пројекта)
- Студије евалуације (у фази управљања пројектним циклусом која се односи на евалуацију)
- Остале техничке саветодавне / помоћне послове које захтева Тело за уговарање у било којој фази пројектног циклуса
- Ревизије<sup>5</sup>

Тачан садржај пројектног задатка може у великој мери варирати зависно од:

- предмета пројекта
- задатка који је у питању
- фазе пројектног циклуса за коју се пројектни задатак користи
- захтева донатора

У складу са приручником Европске комисије о управљању пројектним циклусом, сваки пројектни задатак увек мора да садржи следеће информације:

- Контекст / Историјат задатка
- Опис задатка (циљеве и резултате)
- Питања која треба проучити
- Методологију
- План рада и временски распоред
- Тражену експертизу
- Захтеве у вези са извештавањем

Следеће информације се могу додати пројектном задатку када је то релевантно:

- Услуге које пружа организација
- Библиографија

<sup>5</sup> Види Интранет стране Europe Aid на "Audit of External Operations" за стандардне формате пројектног задатка.



## ЕУ ПРАГ пројектни задатак и одговарајући образац

Тендерске процедуре за све врсте уговора које је успоставила Европска комисија консолидоване су у документу под називом „Практични водич за уговорне поступке за екстерне активности ЕК“ (*Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions, PRAG*). Обрасци пројектног задатка и смернице дате за понуде које се базирају „на накнади“ и „на глобалној цени“ дати су у **Анексу В8 ПРАГ-а**.

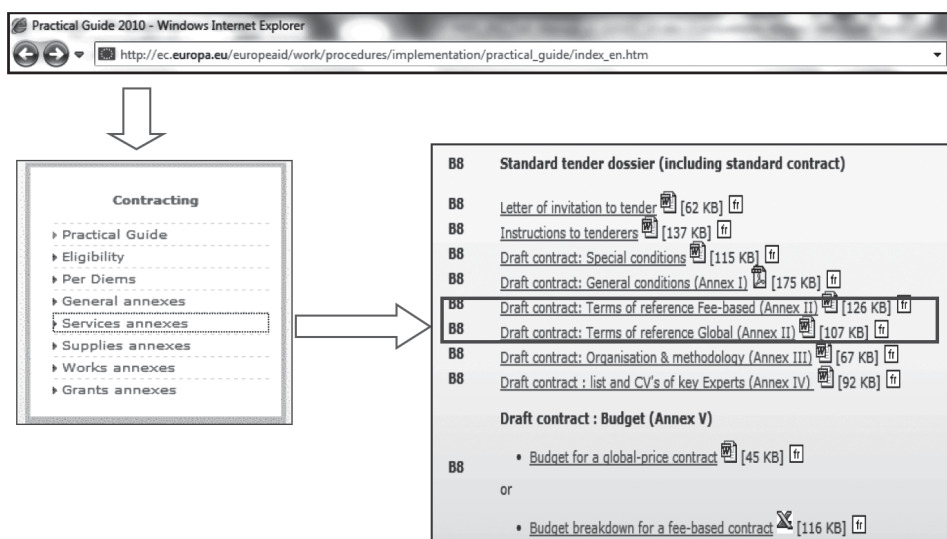
ПРАГ је прво средство за рад које објашњава уговорне поступке који се примењују на све уговоре о екстерној помоћи ЕУ који се финансирају из буџета ЕУ. Зато ће образци пројектних задатака који се финансирају из буџета ЕУ у Србији бити урађени у складу са важећим ПРАГ форматом који дефинише стандардне образце за пројектни задатак (базиран за уговоре који се заснивају на накнади и за уговоре који се заснивају на глобалној цени) који се могу наћи на веб сајту Europe Aid Европске комисије:

Стандардни ЕУ – ПРАГ образац за уговоре о услугама:

[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/services/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/services/index_en.htm)

Такође погледати Анексе Практичног водича „Стандардни тендерски досије уговора о услугама“ (*Standard Service Tender Dossier*). Овај образац се периодично прегледа и подложен је изменама да би био у складу са најновијим правилима за набавку и административним смерницама ЕУ ПРАГ-а.

Илустрација 4: ПРАГ веб страница



Важно је приметити да формат пројектног задатка прописан ЕУ ПРАГ правилима пружа све информације које захтева управљање пројектним циклусом, организоване у посебним поглављима ПРАГ-а:

Табела 1: Информације о пројектном задатку организоване према секцијама у ПРАГ-у

Информације о пројектном задатку	ЕУ ПРАГ образац пројектног задатка
Контекст / Историјат задатка	1. ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
Опис задатка (Циљеви и резултати)	2. ЦИЉ, СВРХА И ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ
Контекст / Историјат задатка	3. ПРЕТПОСТАВКЕ И РИЗИЦИ
Питања која треба проучити / Методологија	4. ОБИМ ПОСЛА
План рада и временски распоред	5. ЛОГИСТИКА И ВРЕМЕ ДЕШАВАЊА
Тражена експертиза	6. ЗАХТЕВИ
Захтеви за извештавањем	7. ИЗВЕШТАЈИ
Захтеви за извештавањем	8. ПРАЋЕЊЕ И ЕВАЛУАЦИЈА

Релевантни ЕУ ПРАГ образац за уговоре који се базирају на накнади (са коментарима који се односе на уговоре базирани на глобалној цени) дат је у даљем тексту:

### ЕУ ПРАГ ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК – образац БАЗИРАН НА НАКНАДИ у поређењу са образцем базираним на ГЛОБАЛНОЈ ЦЕНИ, уз коментаре, по потреби

Елементи унутар „< >“ заграда се морају попунити са назначеним информацијама, како је то одређено за сваку тендерску процедуру. Фразе унутар „[ ]“ заграда треба да буду укључене уколико је то сврсисходно. Остатак текста треба изменити само у изузетним случајевима, у зависности од захтева одговарајућих тендерских процедура. У финалној верзији сваког поглавља пројектног задатка, немојте заборавити да обришете овај пасус, као и сваки други текст означен жутом бојом и све такве заграде.

Текст пројектног задатка треба да обезбеди довољно основних информација које се односе на задатак и потом прати логички редослед од циљева и резултата задатка повезаних са претпоставкама и ризицима, обима посла, логистике и временског дешавања, до тражених квалификација консултаната или тима и расположивих ресурса. Ниво детаљности и редослед посебних поглавља варираће зависно од природе и типологије пројектне интервенције, али стандардна поглавља биће увек покривена. Опис одговарајућег садржаја сваког поглавља приказан је у даљем тексту. Садржај сваког поглавља је презентован као упутство, имајући у виду ЕУ ПРАГ стандардни образац пројектног задатка, и он даје савете (тамо где је то релевантно) о томе како ефикасно припремити сваки од тих поглавља пројектног задатка. Ови савети / препоруке су осенчене сивом бојом да би се разликовале од стандардног ЕУ ПРАГ обрасца за пројектни задатак.



## 1. ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

**Напомена:** Извор већине основних информација у пројектном задатку је Предлог пројекта, међутим, препоручује се да се обрати посебна пажња на описивање поглавља 1.3. до 1.5., пошто информације садржане у Предлогу пројекта могу бити промењене током времена протеклог од тренутка писања Предлога пројекта до покретања тендера. Из тог разлога, важно је ажурирати све сновне информације приликом припреме пројектног задатка.

### 1.1. Држава корисница

<Име>

### 1.2. Тело за уговарање

<Назив>

**Напомена:** У оквиру централизованог система управљања средствима ЕУ, Тело за уговарање је Делегација Европске уније у Републици Србији.

### 1.3. Релевантни подаци о држави

<Обезбедите преглед специфичних карактеристика државе које су релевантне за функционисање предложеног пројекта. Ово би требало да обухвати било које светске и националне економске и друштвене факторе који би могли имати утицаја на предложени пројекат.>

### 1.4. Тренутно стање у релевантном сектору

<Опишите тренутно стање у сектору или институционалној области у којој ће се одвијати предложени пројекат. Овај део не треба да буде дужи од пола стране. Он треба да обухвати:

- Националне / локалне политике и стратегије и/или економске податке за тај сектор или институционалну област;
- Порекло и непосредни историјат текућих организационих структура, институција и оперативних система у том сектору или институционалној области;

и, уколико је то могуће и није садржано на неком другом месту у Пројектном задатку:

- одговорности и мандат институција;
- капацитет у погледу људских ресурса и ограничења;
- развој инфраструктуре;
- развој тржишта;
- информационе системе и токове;
- одређивање приоритета и доношење одлука;
- приступ идентификованим, приоритетним друштвеним групама;
- финансијске структуре и токове.

### 1.5. Сродни програми и друге активности донатора:

<Идентификујте и опишите везу, уколико уопште постоји, између предложеног уговора и активности и програма других извора стране помоћи у истом сектору. Важно је да поведете рачуна о томе да избегнете могуће преклапање пројеката.>

## 2. ЦИЉ, СВРХА И ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ

**Напомена:** Када се једном успоставе кључни аспекти укупног контекста у поглављу који се односи на основне информације, пројектни задатак се може посветити посебним детаљима планираног задатка. Прављење оквира и представљање циљева, сврхе и резултата које консултант треба да постигне је обично кратко, али битно поглавље сваког пројектног задатка. Заједничко разумевање и постигнута општа сагласност око наведених циљева / сврха / резултата биће важни током преговарања и реализације додељених задатака. Извор података за овај део пројектног задатка је Предлог пројекта (из наративних делова Предлога пројекта и из логичке матрице пројекта). Међутим, ово се може изменити у зависности од времена протеклог између састављања Предлога пројекта и припреме пројектног задатка у складу са новим информацијама (нпр. новим законима, новим институционалним оквиром, новим сличним пројектима који су у међувремену реализовани, итд.).

### 2.1. Општи циљ

Општи циљ пројекта чији ће део бити овај уговор је следећи:

- < Циљ >

### 2.2. Сврха

Сврха(е) овог уговора] је / су следећа(е):

- < Сврха 1 >
- < Сврха 2, итд. >

Код већих / комплекснијих пројеката може постојати више од једне сврхе (нпр. једна за сваку компоненту пројекта)

### 2.3. Резултати које консултант треба да оствари

< Они могу бити представљени или по редоследу важности или по хронолошком редоследу, по потреби >

- < Резултат 1 >
- < Резултат 2, итд. >

## 3. ПРЕТПОСТАВКЕ И РИЗИЦИ

**Напомена:** Препоручује се да први корак у припреми пројектног задатка буде прављење логичке матрице пројекта. И овде је основа за припрему логичке матрице пројекта у оквиру пројектног задатка Предлог пројекта. У случају да постоје промене које се односе на претпоставке у логичкој матрици пројектног задатка (у поређењу са логичком матрицом Предлога пројекта) њима се треба јасно позабавити у овом делу. Ове претпоставке се могу мењати у складу са политичким, институционалним, економским и правосудним контекстом.

### 3.1. Претпоставке које се налазе у основи пројектне интервенције

< Убаците елементе из логичке матрице припремљене за овај пројекат >

### 3.2. Ризици

< Убаците елементе из логичке матрице припремљене за овај пројекат >

#### 4. ОБИМ ПОСЛА

**Напомена:** У овом делу су представљени параметри пројектне интервенције у смислу њеног обима и ограничења. У обиму треба реалистично навести временски оквир и расположиве ресурсе за реализацију пројекта. Овде дати детаљи обухватају:

##### 4.1. Опште

###### 4.1.1. Опис пројекта

<Одговарајуће, али се препоручују максимално 2 стране>

**Напомена:** Дајте опис историјата за припрему пројекта, опишите циљеве пројекта и групе кључних заинтересованих страна, дајте кратке информације о врсти предвиђених активности и дефинишите резултате с тим у вези, укажите на шири временски оквир за акцију и опишите сваки посебан фактор који је узет у обзир.

###### 4.1.2. Географска област коју треба покрити

<Одговарајућа>

###### 4.1.3. Циљне групе

<Одговарајуће>

##### 4.2. Посебне активности

**Напомена:** Док предлог пројекта даје само индикативни списак активности, пројектни задатак даје посебан списак задатака који ће бити предузети од стране консултанта. Овај списак активности који је представљен у овом делу је исти као и у логичкој матрици пројектног задатка. Треба да се дефинишу очекивани учинци и захтеви у вези са извештавањем, заједно са траженим или предложеним временским оквиром за пројектну интервенцију. Јасне смернице у овом одељку помоћи ће да резултати пројекта задовоље очекивања.

Јасан и детаљан списак задатака које треба предузети да би се постигао циљ уговора и/или опис посла консултанта. Задаци треба да буду наведени или по редоследу важности или хронолошким редоследом. Они треба да садрже све извештаје које консултант мора да припреми (поред прелазних и завршних извештаја из поглавља 7 овог пројектног задатка). Сви задаци који захтевају посебну експертизу треба да буду јасно идентификовани. Уколико је то одговарајуће, временски распоред за завршетак различитих активности такође треба да буде овде дефинисан.

Овај део треба да садржи само главне управљачке, економске, институционалне и техничке захтеве (+ критеријуме) у погледу активности овог пројекта. Он се може позабавити питањем поделе пројекта на фазе или његовом организацијом у посебне компоненте. Не треба да буде сувише прописујући. На понуђачима је да припреме своје сопствене детаљне организационе, методолошке и техничке предлоге, тако да они задовоље опште захтеве описане у овом Пројектном задатку.

За уговоре који садрже елемент надзора напретка извођача на другим уговорима (нпр. уговорима о радовима или набавкама), задаци супервизора обухватаће опис врсте контрола које он/она мора да спроведе. Када супервизор изда неки сертификат, мора бити задовољан са постојањем релевантних, поузданих и довољних доказа који показују да су:

- задаци исправно спроведени; и
- износи које потражује(у) извођач(и) стварно проистекли и да су били неопходни и у складу са захтевима уговора које супервизор надзире.

Приликом припреме овог дела, посебну пажњу треба обратити на то да се обезбеди одрживост и дисеминација резултата пројекта. Консултант мора такође да поштује најновији Приручник за комуникације и видљивост екстерних поступака ЕУ (*Communication and Visibility Manual for EU External Actions*) у погледу потврде финансирања пројекта од стране ЕУ.

Види: [http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm).

#### 4.3. Управљање пројектом

##### 4.3.1. Надлежно тело

<Идентитет посебног одељења Тела за уговарање/државе кориснице (или његовог релевантног заступника, уколико је то адекватно) који ће бити одговоран за управљање уговором/пројектом>

##### 4.3.2. Управљачка структура

<Опишите управљачку структуру Тела за уговарање/администрације државе кориснице, укључујући све релевантне процесе за доношење одлука који могу бити укључени у управљање овим пројектом. Укључите информације о основној управљачкој структури овог пројекта (нпр. Јединици за управљање пројектима, Управном одбору) и пројектном планирању.>

##### 4.3.3. Радни простор који треба да обезбеди Тело за уговарање и/или друге стране

<Одговарајуће>

#### 5. ЛОГИСТИКА И ВРЕМЕНСКО ДЕШАВАЊЕ

##### 5.1. Локација

<Идентификујте локацију (нпр. град) оперативне базе пројекта, све остале локације које би могле бити одговарајуће за пружање краткорочних инпута и/или где би се могли основати пилот пројекти (нпр. регионе или суседне земље са којима се подстиче развој прекограничне сарадње)>

##### 5.2. Датум почетка и период реализације

Намеравањем датум почетка је <датум>, а период реализације уговора износиће <број> месеци од тог датума. Молимо вас да погледате члан 4 и 5 Посебних услова за тачан датум почетка и период реализације.

<Уколико је намера да се додели уговор за пружање додатних услуга, зависно од резултата почетног уговора, као што су друга фаза студије или операције, то се мора овде навести. Могућност набавке додатних услуга процедуром преговарања и њихова процењена цена морају бити јасно назначени, уколико такве услуге постоје.>

## 6. ЗАХТЕВИ

### 6.1. Особље

#### 6.1.1. Кључни експерти

Сви експерти који имају кључну улогу у реализацији овог уговора спомињу се као „кључни експерти“. Идентификујте профиле који се траже за све кључне експерте (максимално до 4 кључна експерта – у супротном максимални поени биће занемарљиви и евалуација ће бити отежана). Тражене вештине могу обухватати професионалне техничке вештине, вештине управљања тимом, вештине комуникације и/или познавање језика, зависно од тога шта је одговарајуће. Препоручује се да се буде што јаснији да би се гарантовала правична техничка евалуација кључног експерта. Запамтите да у складу са тим одредите бодове у матрици за евалуацију. Могло би бити корисно да се идентификује неки апсолутни минимум за допринос кључних експерата који ће се сматрати одговарајућим. Све тачке које се односе на профиле експерата морају бити продискутоване и договорене од стране свих кључних актера укључених у припрему пројектног задатка.

Када се одлучује о профилима, једнак приступ мора бити загарантован, као и то да они неће створити неоправдане препреке за конкурентско надметање. Поред тога, профили треба да буду јасни и недискриминаторни. На пример, „локална експертиза“ или „познавање локалног језика“ се могу тражити, али не и „локални експерт“ (нпр. држављанин/резидент неке државе). Запамтите да ће учешће у тендерској процедури бити отворено за сва подобна лица под једнаким условима (види тачку 11 у Обавештењу о набавци). Минимални проценат времена током кога сваки експерт треба да ради у држави корисници биће дефинисан (нпр. 75% или 80%...100%), да би се ограничила могућност да експерти проводе велики део свог времена ван државе корисници којој би требало да пруже техничку помоћ (о проценту времена проведеног у држави корисници мора се разговарати са свим кључним актерима који учествују у припреми пројектног задатка).

Профил „идеалног експерта“ не треба описивати, пошто он дефинише праг за прихватање понуде. Дужну пажњу треба посветити реалним минималним захтевима и расположивости таквих експерата на тржишту у моменту када се бирају критеријуми. Ови критеријуми би требало да буду што је шире могуће дефинисани. Критеријуми који се могу квантификовати треба да буду опрезно састављени. Добра је пракса да се тамо где је то одговарајуће додају изрази као што су „универзитетска диплома у области економије или релевантној директно повезаној области, или еквивалент“ у циљу да се не би аутоматски дисквалификовале понуде експерата који имају 40 година релевантног искуства, али им недостаје званична универзитетска диплома; или „потребно је по могућству 10 година искуства...али не мање од 5 година“. Тражене године искуства треба да буду пажљиво одређене и да не буду преувеличане, а фокус треба пре да буде на квалитету, него на квантитативним аспектима. Пажљиво одредите шта је то што је минимални захтев и који је преферирани захтев. Треба имати на уму да у случају да неки експерт не задовољава минималне захтеве, треба га одбити. То ће за последицу имати одбијање целе понуде.

Састав тима експерата треба да буде избалансирани (са вишим и млађим експертима са различитом дужином ангажовања) да би омогућио потпуно покривање различитих аспеката уговора на начин како је то дефинисано у овом пројектном задатку, укључујући и питања која се протежу на више области.

#### Кључни експерт 1: Вођа тима

##### Квалификације и вештине

<По потреби. Молимо направите разлику између минималног услова и жељеног услова, уколико се то примењује.>

##### Опште професионално искуство

<По потреби. Молимо направите разлику између минималног услова и жељеног услова, уколико се то примењује.>

##### Посебно професионално искуство

<По потреби. Молимо направите разлику између минималног и жељеног услова, уколико се то примењује.>

#### Кључни експерт 2: <нпр. виши правни експерт>

##### Квалификације и вештине

<По потреби. Молимо направите разлику између минималног и жељеног захтева, уколико се то примењује.>

##### Опште професионално искуство

< По потреби. Молимо направите разлику између минималног и жељеног захтева, уколико се то примењује. >

##### Посебно професионално искуство

<По потреби. Молимо направите разлику између минималног и жељеног захтева, уколико се то примењује. >

< итд. >

#### Смернице за експертске инпуте – Само за уговоре који се базирају на накнади

1. *Радни дани: извршење уговора (а тиме и плаћање) базира се само на радним данима (радни дани су од понедељка до петка). Консултант ће бити плаћен само за дане када је стварно радио на основу дневне накнаде садржане у приказу буџета по ставкама (Анекс V). Понуђачи морају да ставе у прилогу радну листу „Процењен број радних дана“ која се налази у табеларном прорачуну (spreadsheet) за Анекс V њихове „Организације и методологије“ (Анекс III) да би показали да предложена методологија и експертски инпути одговарају једни другима. Није неопходно дефинисати колика ће бити накнада за одмор за експерте. То је на понуђачу да одлучи. Види даље члан 22 у „Општим условима“.*  
*Уговор који се базира на накнади/уговор о пружању техничке помоћи је по дефиницији уговор у коме се број стварних радних дана сваког месеца за сваку категорију експерата може разликовати од броја радних дана који су процењени за сваки месец у организацији и методологији, као и приказу буџета по ставкама. Стварни инпут који се тражи за задатке дефинисане у пројектном задатку може бити одређен само у току трајања уговора.*  
*Током техничке евалуације, једини аспект који треба узети у разматрање за експерте који нису кључни је да ли је процењени број радних дана за сваки месец, за сваку врсту експерта предложен у „Организацији и методологији“ (Анекс III) довољан да би се постигли захтеви пројектног задатка. О томе се одлучује на основу профила идентификованих у пројектном задатку и/или „Организацији и методологији“.*



2. *Годишњи одмор на који експерти запослени од стране пружаоца услуга имају право је одређен њиховим Уговором о раду који склапају са пружаоцем услуга, а не Уговором о услугама између Тела за уговарање и консултанта. Међутим, Тело за уговарање може да одреди да ли експерти имају право на свој годишњи одмор, пошто је то предмет одобрења руководиоца пројекта који ће проценити сваки такав захтев у складу са потребама пројекта током трајања уговора. Из очигледних разлога, дан годишњег одмора се неће сматрати радним даном. Све ово је јасно наведено у Општим условима, члану 21 и 22.*

*Све се базира на радним данима да би се избегла умешаност у идентификовање радних недеља, националних празника, итд. у држави корисници датог уговора.*

*Накнаде за све експерте морају укључивати све „административне трошкове запошљавања релеванних експерата, као што су трошкови пресељења и повратка у отаџбину [укључујући летове из и у земљу корисницу по ангажовању и деангажовању], трошкови смештаја, додаци за живот ван земље становања, одсуство, медицинско осигурање и друге погодности за запослене које су утаначене са експертима од стране консултанта“. Из овог разлога се не сме даље прецизирати право на годишњи одмор у Уговору о услугама.*

*Важно је, међутим, утврдити колико пута ће сваки експерт бити мобилисан (пошто су трошкови путовања укључени у накнаду, број летова ће имати утицаја на ту накнаду).*

3. *Распоред процењеног броја радних дана који морају бити дати у прилогу Анекса III омогућава директну основу за израчунавање максималне вредности уговора. Ову процену консултант може ажурирати током реализације пројекта. Руководилац пројекта може да ово користи приликом праћења стварног броја радних дана поднетих у фактурама и проверава да ли уговор напредује у оквиру буџета, што је веома корисно из перспективе финансијског управљања.*

*Пошто се процењени радни дани одређују само на месечној основи (максимум 22 радна дана), може се користити табеларни прорачун (spreadsheet) да би се рано указало на све проблеме током реализације уговора, посебно пошто се аутоматски израчунавају неподударња у односу на оригиналне процене. Обично руководиоца пројекта треба да буде у стању да види и објасни зашто је дошло до неподударња, у супротном, он може даље то истраживати. То је основно управљачко рачуноводство.*

**Напомена:** *Обратите пажњу на то да државни службеници и друго особље државне администрације земље кориснице не могу бити ангажовани као експерти, осим уколико не постоји претходно писано одобрење добијено од Европске комисије.*

#### **За уговоре који се базирају на накнади:**

##### **6.1.2. Други експерти**

Биографије за експерте који нису кључни експерти се не испитују пре потписивања уговора. Њихове биографије не треба да буду укључене у понуде.

Консултант ће одабрати и унајмити друге експерте по потреби, у складу са профилима идентификованим у пројектном задатку. Они морају јасно да назначе који профил имају, тако да буде јасно која ће се накнада примењивати у приказу буџета по ставкама. Сви експерти морају да буду независни и без конфликта интереса у надлежностима које су им поверене.

Процедуре за одабир експерата који нису кључни, а које користи консултант, биће транспарентне и базираће се на претходно дефинисаним критеријумима, укључујући професионалне квалификације, познавање језика и радно искуство. Налази панела за одабир биће забележени. Одабрани експерти биће предмет одобрења Тела за уговарање.

Имајте у виду да државни службеници и друго особље државне администрације државе кориснице не могу да буду ангажовани као експерти, осим уколико се претходно не прибави писано одобрење Европске комисије.

##### **6.1.2. Други експерти, особље које пружа подршку и особље на замени**

<По потреби. Биографије за експерте који нису кључни експерти не треба да буду поднете у понуди. Консултант ће одабрати и унајмити друге експерте у складу са потребама. Процедуре одабира које користи консултант при бирању ових експерата биће транспарентне и базираће се на претходно дефинисаним критеријумима, укључујући професионалне квалификације, познавање језика и радно искуство.>

Трошак особља на замени и особља које пружа подршку, уколико је потребно, сматраће се укљученим у финансијску понуду.

##### **6.2. Канцеларијски смештај**

Канцеларијски смештај разумног стандарда и око 10 квадратних метара за сваког експерта који ради на уговору треба да обезбеди <консултант / држава корисница / Тело за уговарање >.

Уколико канцеларијски смештај обезбеђује консултант:

- Опција 1: Трошкови канцеларијског смештаја биће покривени накнадама за експерте.
- Опција 2: Трошкови канцеларијског смештаја треба да буду покривени накнадном за непредвиђене трошкове. Цена по квадратном метру треба да буде у складу са преовлађујућом стопом на локалном тржишту за канцеларијски смештај одговарајућег стандарда.

##### **6.3. Капацитети - објекти које треба да обезбеди консултант**

Консултант ће обезбедити да експерти буду адекватно подржани и опремљени. Посебно ће обезбедити довољно административних, секретарских и преводилачких услуга како би омогућио експертима да се концентришу на своје примарне одговорности. Он такође мора да пренесе средства која су неопходна за подршку његовим активностима на основу уговора и да се постара да његови запослени буду редовно и благовремено плаћани.

<Наведите шта ће бити потребно у погледу набавки, услуга, документације, логистичке подршке, итд. за успех уговора, укључујући извор (нпр. Консултант / држава корисница / Тело за уговарање). Треба обезбедити што је више могуће детаља, посебно за оне елементе које ће обезбедити консултант у оквиру накнада за своје експерте.>

Уколико је консултант неки конзорцијум, ови аранжмани треба да омогуће максималну флексибилност у реализацији пројекта.

**Само за уговоре који се базирају на накнади (не примењује се на уговоре који се базирају на глобалној цени)**

##### **6.4. Опрема**

Никаква опрема неће бити купљена у име Тела за уговарање / државе кориснице, као део уговора о услугама или пренета на Тело за уговарање / државу корисницу на крају овог уговора. Сва опрема која се односи на овај уговор која ће бити прибављена од стране државе кориснице мора бити купљена путем засебне тендерске процедуре.

## Само за уговоре који се базирају на накнади (не примењује се на уговоре који се базирају на глобалној цени)

### 6.5. Непредвиђени трошкови

Накнада за непредвиђене трошкове покрива све додатне и ретке прихватљиве трошкове проистекле по основу уговора. Не може се користити за трошкове које треба да покрије консултант, као део својих накнада, како је то напред дефинисано. Њихова употреба се руководи одредбама Општих услова и напоменама у Анексу V уговора. Они покривају:

- Путне трошкове и трошкове за издржавање мисија, ван уобичајеног места именованја, који треба да се обаве као део овог уговора. Уколико се примењује, назначите да ли ова накнада обухвата трошкове за заштиту животне средине, нпр. ублажавања деловања CO<sub>2</sub>. Немојте давати никакве финансијске процене.
- <Ставка 2, итд. Немојте давати никакве финансијске процене.>

Накнада за непредвиђене трошкове за овај уговор износи <износ> ЕУР. Овај износ мора бити укључен без измена у приказу буџета по ставкама.

Било које накнаде за издржавање које треба да се плате за мисије које се предузимају као део овог уговора не смеју да прелазе дневнице објављене на веб-сајту: [http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index_en.htm) на почетку сваке такве мисије.

Смернице за процену накнаде за непредвиђене трошкове:

Сви трошкови који се односе на накнаду за експерте (укључујући путовање у / из државе кориснице и издржавање експерата док су тамо, независно од мисија дефинисаних у овом пројектном задатку) морају бити обухваћени овим накнадама. Експлицитно објашњење у напоменама буџета приказаног по ставкама је следеће:

- накнада за непредвиђене трошкове не покрива путовање у / ка држави корисници за експерте (осим за мисије у оквиру уговора).

Ови трошкови мобилизације и демобилизације обухваћени су накнадама. У том смислу не постоји разлика између кључних експерата и експерата који нису кључни. Једине дневнице и трошкови путовања који треба да буду покривени накнадом за непредвиђене трошкове су они који се односе на мисије које се захтевају на основу овог пројектног задатка.

- издржавање које се плаћа експертима на мисијама које захтевају ноћење ван уобичајеног места именованја не смеју да прелазе износе дневница наведене на веб-сајту: [http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index_en.htm) за сваку ноћ проведenu ван базе извођења операција.

Имајте у виду да је износ одређен у пројектном задатку као накнада за непредвиђене трошкове једноставно горња граница за непредвиђене трошкове. Није потребно да она буде тачно процењена и није битно да стварни трошкови буду мање-више процењени износи за компоненте, под условом да је дозвољена разумна маргина грешке. Процент непредвиђених трошкова је важан за реалну реализацију пројекта (зависи од пројектних активности).

Никакав детаљни обрачун накнаде за непредвиђене трошкове не мора да се појављује било где у пројектном задатку или тендерском досијеу, осим уколико идентификовани износи не постану правно обавезујући.

## Само за уговоре који се базирају на накнади (не примењује се на уговоре који се базирају на глобалној цени)

### 6.6. Верификација трошкова

Накнада за верификацију трошкова односи се на накнаде за ревизора који је задужен за верификацију трошкова овог уговора да би се наставило са плаћањем даљих рата предфинансирања уколико оно постоји и/или прелазних плаћања, уколико постоје.

Накнада за верификацију трошкова за овај уговор износи <износ> ЕУР. Овај износ мора бити укључен без измена у приказу буџета по ставкама.

Ова накнада се не може умањити, али се може повећати током извршења уговора.

## За уговоре који се базирају на накнади

### 7. ИЗВЕШТАЈИ

#### 7.1. Захтеви у погледу извештавања

Молимо погледајте члан 26 Општих услова. Није обавезно за уговоре који трају краће од 12 месеци: <Прелазни извештаји морају се припремати сваких шест месеци током периода реализације задатака. Они морају бити достављени заједно са одговарајућом фактуром, финалним извештајем и извештајем о верификацији трошкова дефинисаном у члану 28 Општих услова.> Морају постојати финални извештај, финална фактура и финансијски извештај, пропраћен извештајем о верификацији трошкова на крају периода реализације задатака. Нацрт финалног извештаја мора бити поднет бар један месец пре краја периода реализације задатака. Имајте у виду да су ови прелазни и финални извештаји додаток свим осталима који се захтевају на основу поглавља 4.2 овог пројектног задатка.

Сваки извештај ће се састојати од наративног дела и финансијског дела. Финансијски део мора садржати детаље о временским инпутима за експерте, непредвиђеним трошковима и накнади за верификацију трошкова.

[Прилагодити по потреби: Да сумирамо, поред ових докумената, извештаја и учинка који би могли бити дефинисани на основу обавеза и одговорности сваког напред наведеног кључног експерта, консултант ће обезбедити и следеће извештаје:

- Извештај о затеченом (почетном) стању – Анализу постојеће ситуације и плана рада за пројекат, најкасније месец дана након почетка реализације.
- 6-месечни Извештај о напретку – Кратак опис напретка (технички и финансијски), укључујући проблеме на које се наилазило: планиране активности за наредних 6 месеци, пропраћених фактуром или извештајем о верификацији трошкова; најкасније месец дана након сваког шестомесечног периода реализације.
- Нацрт Финалног извештаја – Кратак опис постигнућа, укључујући проблеме на које се наилазило и препоруке; најкасније месец дана пре краја периода реализације.
- Финални извештај – Кратак опис постигнућа, укључујући проблеме на које се наилазило и препоруке, финалну фактуру и финансијски извештај пропраћене извештајем о верификацији трошкова. Финални извештај треба да се преда у року од месец дана од пријема коментара о нацрту завршног извештаја од руководиоца пројекта који се наводи у уговору.

## За уговоре који се базирају на глобалној цени

### 7. ИЗВЕШТАЈИ

#### 7.1. Захтеви у погледу извештавања

Консултант ће поднети следеће извештаје на <језику> у једном оригиналном примерку и <број (имајући у виду заштиту животне средине, треба тражити што је могуће мање примерака у штампаној форми)> примерака:

Датум подношења Извештаја о затеченом стању мора бити дефинисан (дан након <једне недеље или након неког другог одговарајућег кашњења> од почетка реализације). У извештају ће консултант описати нпр. прве налазе, напредак постигнут у прикупљању података, проблеме на које се наилазило и/или који се предвиђају поред програма рада и мобилизације особља. Консултант се саветује да настави са својим радом такође у одсуству коментара од стране Тела за уговарање на Извештај о затеченом стању. Уколико има било каквих коментара, Извештај о затеченом стању мора бити ревидиран.

Нацрт Завршног извештаја од максимум <број> страна (главни текст, искључујући Анексе) [у формату датом у Анексу ...]. Овај извештај ће бити поднет најкасније месец дана пре краја периода за реализацију задатака.

Завршни извештај са истим спецификацијама као нацрт Завршног извештаја, који садржи све коментаре који су добијени од страна на које се односи, датих на нацрт извештаја. Завршни извештај биће поднет најкасније <број> дана након пријема коментара на нацрт Завршног извештаја. Овај извештај ће садржати довољно детаљан опис различитих опција да би се омогућило информисано доношење одлуке о <.....>. Детаљне анализе које стоје иза препорука мисије биће представљене у Анексима Главног извештаја. Завршни извештај мора бити достављен заједно са одговарајућом фактуром.

< Свака друга релевантна информација за извештаје>.

#### 7.2. Подношење и одобравање извештаја

<Број (имајући у виду заштиту животне средине, треба тражити што је могуће мање примерака у папирном формату)> примерака напред споменутих извештаја мора бити поднет руководиоцу пројекта идентификованом у уговору. Ови извештаји морају бити написани на енглеском језику. Руководилац пројекта је одговоран за одобравање ових извештаја.

<Молимо да овде дефинишете све друге посебне захтеве. У случају централизованих процедура, стандардна је пракса да држава корисник буде укључена у коментаре и одобрење извештаја. У одсуству коментара или одобрења од стране државе кориснице унутар дефинисаног крајњег рока, извештаји ће се смарати одобреним. >

### 8. ПРАЋЕЊЕ И ЕВАЛУАЦИЈА

#### 8.1. Дефинисање индикатора

<Посебне мере учинка које су изабране јер пружају валидне, корисне, практичне и упоредиве мере напретка ка постизању очекиваних резултата. Могу бити квантитативне: мере квантитета, укључујући статистичке изјаве; или квалитативне: мишљења и перцепције изведене из субјективне анализе. Индикатор циља пројекта, индикатори за сврху пројекта и индикатори за резултате пројекта назначени у логичкој матрици наведени су у овом делу.

#### 8.2. Посебни захтеви

Све додатне информације које се односе на праћење и евалуацију наведене су у овом делу.

< По потреби.>

## Пројектни задатак и приступ логичког оквира

**Приступ логичког оквира (Logical Framework Approach, LFA)<sup>6</sup>** је аналитички и управљачки алат који користи (у једном или другом облику) већина мултилатералних и билатералних агенција које пружају помоћ, међународне невладине организације и многе партнерске владе. ЕУ генерално захтева израду логичке матрице пројекта као дела својих процедура за формулацију пројекта. Зато примена приступа логичког оквира у различитим фазама управљања пројектним циклусом чини део пројектног задатка и заиста олакшава његову формулацију.

Корисно је правити разлику између **приступа логичког оквира**, који је аналитички **процес** (који обухвата анализу заинтересованих страна, анализу проблема, одређивање циља и одабир стратегије) и **логичке матрице пројекта (Logical Framework Matrix, LFM)** која, захтевајући даљу анализу циљева, како ће они бити остварени и потенцијалних ризика, такође обезбеђује документовани **производ** тог аналитичког процеса.

На основу овог приступа, управљање пројектним циклусом предвиђа изналажење решења за следеће проблеме који се често појављују:

- Конфузију између резултата, циљева и активности
- Погрешно схватање концепта и неразумевање између различитих заинтересованих страна, а у вези са тачним садржајем циљева
- Нереалне циљеве
- Неспецифичне циљеве
- Недостатак индикатора за процес бележења (методолошко праћење, евалуацију) приликом фазе реализације пројекта
- Циљеве који нису структурирани око проблема и стварних потреба циљних група.

Пројекат иде кроз неколико фаза идентификованих у управљању пројектним циклусом. Прво, постоји фаза **дизајнирања пројекта** (програмирање / планирање, идентификација и формулација / припрема), праћена **фазом реализације** и завршава се **фазом накнадне (ex-post) евалуације**.

На крају сваке фазе, важно је имати учинак; да би били у стању да користимо резултате претходне фазе као инпут за следеће фазе. Прелазак на следећу фазу биће извршен под условом да је претходна фаза успешно завршена. На тај начин, на пример, фаза формулације не може да почне уколико фаза идентификације није успешно завршена и уколико све неопходне информације нису дате, или фаза ревизије не може да почне пре него што је завршена фаза реализације пројекта.

Током фазе реализације, ако је потребно, план који је направљен у ранијој фази може бити прегледан или модификован. Ова флексибилност је важна имајући у виду реалност која се мења током животног циклуса пројекта.

<sup>6</sup> Виду такође Project Cycle Management Guidelines; Европска комисија, март 2004.



Зато су *приступ логичког оквира* и логичка матрица пројекта кључни алати који се користе током управљања пројектним циклусом.

- Он се користи током фазе **идентификације** управљања пројектним циклусом као помоћ анализи постојеће ситуације, истраживању релевантности предложеног пројекта и идентификовању циљева и стратегија;
- Током фазе **формулације**, приступ логичког оквира подржава припрему одговарајућег плана пројекта са јасним циљевима, мерљивим резултима, стратегијом за управљање ризиком и дефинисаним нивоима управљачке одговорности;
- Током **реализације** пројекта/програма, приступ логичког оквира обезбеђује кључни алат за управљање, оперативно планирање и праћење; и
- Током фазе **евалуације** и **ревизије**, логичка матрица пројекта обезбеђује сумирани запис онога што је планирано (циљева, индикатора и кључних претпоставки), чиме обезбеђује основу за оцену учинка и утицаја.

Приступ логичког оквира дозвољава да информације буду анализирани и организоване на један структуриран начин, тако да се могу поставити важна питања, идентификовати слабости и доносиоци одлука могу да донесу информисане одлуке на основу свог побољшаног разумевања логике пројекта, његових намераваних циљева и средства којим се ти циљеви могу постићи.

Логичка матрица пројекта (или краће **логичка матрица**) састоји се од матрице са четири колоне и четири (или више) редова који сумирано приказују кључне елементе плана пројекта, наиме:

- Хијерархију циљева пројекта (опис пројекта или логику интервенције);
- Кључне екстерне факторе који су од кључног значаја за успех пројекта (претпоставке); и
- Како ће се пратити и оцењивати постигнућа пројекта (индикатори и извори верификације).

Типична структура и информације садржане у логичкој матрици приказане су на следећој слици:

**Табела 2: Логичка матрица – структура и информације**

Опис пројекта	Индикатори	Извори верификације	Претпоставке
<b>Општи циљ:</b> Велики развојни утицај коме овај пројекат доприноси – на националном нивоу или на нивоу сектора (обезбеђује везу са контекстом практичне политике и/или програма сектора)	Мери ниво до кога је неки допринос општем циљу постигнут. Користе се током евалуације. Међутим, често није прикладно за сам пројекат да покуша да прикупи ове информације.	Извори информација и методе које се користе за прикупљање и извештавање (укључујући ко и кад/колико често).	

<b>Сврха:</b> Резултат развоја на крају пројекта – прецизније очекиване користи за циљну(е) групу(е)	Помаже давању одговора на питање „Како ћемо знати да ли је сврха постигнута?“ Треба да обухвате одговарајуће детаље о количини, квалитету и времену.	Извори информација и методе које се користе за прикупљање и извештавање (укључујући ко и кад/колико често).	Претпоставке (фактори ван контроле управљања пројектом) које могу утицати на везу између сврхе и циља
<b>Резултати:</b> Директни/опипљиви резултати (роба и услуге) које пројекат испоручује и који су у великој мери под контролом управљања пројектом	Помаже давању одговора на питање „Како ћемо знати да ли су резултати испоручени?“ Треба укључити одговарајуће детаље о количини, квалитету и времену.	Извори информација и методе које се користе за прикупљање и извештавање (укључујући ко и кад/колико често).	Претпоставке (фактори ван контроле управљања пројектом) које могу утицати на везу између резултата и сврхе
<b>Активности:</b> Задаци (програм рада) које треба извршити да би се испоручили планирани резултати (опционо, унутар саме матрице)	(понекад се у овом боксу даје сумирани приказ ресурса/ средстава)	(понекад се у овом боксу даје сумирани приказ трошкова/ буџета)	Претпоставке (фактори ван контроле управљања пројектом) које могу утицати на везу између активности и резултата

Логичка матрица такође пружа основ на коме се утврђују захтеви за ресурсима (инпутима) и трошкови (буџет).

Приступ логичког оквира и логичка матрица пројекта су веома ефикасан аналитички и управљачки алат када се разумеју и паметно примењују. Међутим, то не представља замену за искуство и професионално доношење судова и мора такође бити допуњено применом других посебних алата (као што су економска и финансијска анализа и процена утицаја на животну средину), а кроз примену техника рада које промовишу ефикасно учешће заинтересованих страна.

Чест проблем код примене приступа логичког оквира (посебно приликом припреме логичке матрице) је да се то предузима одвојено до припреме других тражених пројектних докумената, као што су Идентификациони (предлог) пројекат(а) или финансијски предлог, тј. као нешто о чему се накнадно размишља.

### Пројектни задатак и предлог пројекта

Независно од неких разлика у програмима ЕК који се односе на начин како се доносе финансијске одлуке – посебно у погледу временског дефинисања

доношења финансијске одлуке, до чега може доћи на крају фазе идентификације пројекта или фазе формулације – документ назван предлог пројекта (Project Fiche) мора бити детаљно разрађен за сваки од финансираних пројеката.

Предлози пројеката идентификују и дају детаље о пројектима који ће бити финансирани и такође служе као основ за детаљну израду одговарајућих пројектних задатака.

Методологија управљања пројектним циклусом се користи за разраду извора информација као што су развојна политика ЕУ, стратешка документа државе, итд. и национални индикативни програми. Информације о траженим пројектима садржане у тим програмима захтевају разраду спецификација тако да се могу трансформисати у реалне предлоге пројеката који служе као јасан и користан алат за усмеравање реализације пројекта. Током ове фазе, може се спровести даљи рад на формулацији да би се развиле техничке и административне мере пре закључивања финансирања.

Кључни задаци обично обухватају:

1. Ревизију информација у погледу намере сваког пројекта, тако да се идентификују питања која захтевају даљу анализу и формулацију/рад на дизајну пројекта, и да би се одредила задужења за предузети посао;
2. Припрему пројектног задатка (по потреби) да би се уговорила даља формулација/дизајн;
3. Уговарање дизајна пројекта и управљање извођачима;
4. Подношење документа за реализацију (пројектни задатак/Техничке и административне мере) за преглед од стране Групе за подршку квалитету (Quality Support Group - QSG);
5. Други тражени поступци пре реализације, укључујући непрекидан дијалог са заинтересованим странама на пројекту да би се обезбедила/подржала преданост и ангажовање заинтересованих страна на локалном нивоу;
6. Припрема и закључивање финансијског споразума.

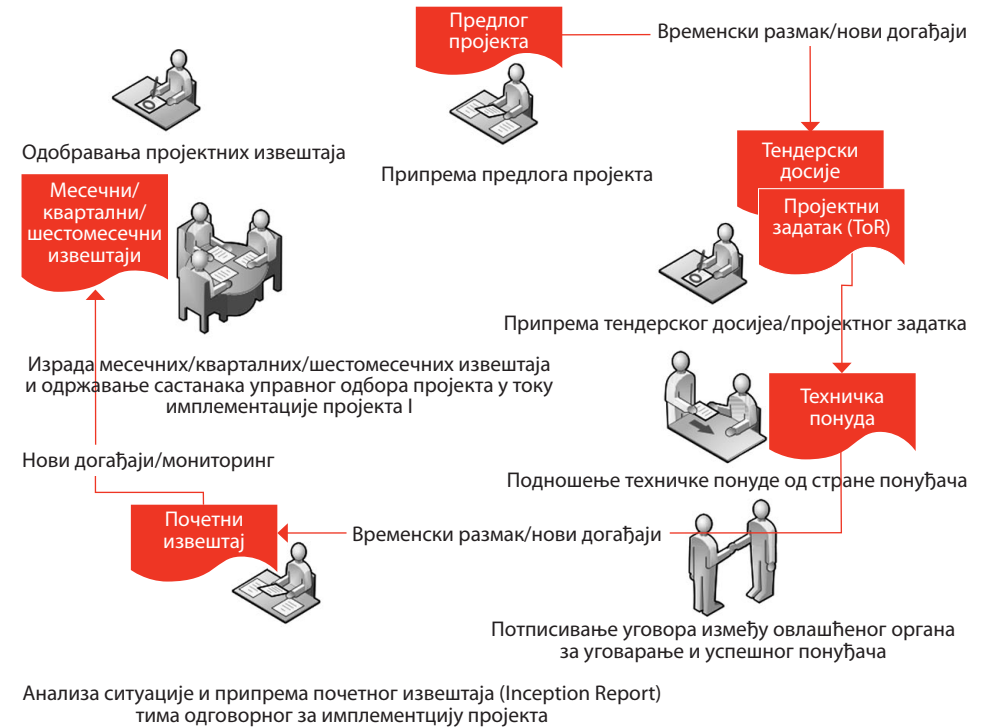
### Од пројектног задатка до техничких понуда и прелазног извештаја

Као кључни документ за уговарање, пројектни задатак представља главну основу за припрему техничких понуда од стране понуђача. Добро разумевање пројектног задатка од стране понуђача је веома важно за евалуацију најбољих техничких понуда. Добро разумевање пројектног задатка је од кључног значаја за понуђача да би добио уговор.

Једном када започне реализација пројекта, Извештај о затеченом стању (први извештај на пројекту) базира се на пројектном задатку и техничкој понуди. Од датума подношења техничке понуде до датума припреме Извештаја о затеченом стању (неколико месеци), могу се усвојити нови закон, нови слични пројекти могу започети, тако да је важно да се Извештај о затеченом стању ажурира у светлу тог новог контекста.

Током праћења и евалуације они који врше праћење и евалуацију обично пореде пројектни задатак са извештајима о пројекту.

### Илустрација 5: Еволуција пројекта од формулације до имплементације



### Препоруке за састављање пројектног задатка

Писање пројектног задатка може се сматрати вештином која има тенденцију да се побољшава са искуством.

#### Напомена:

У ствари, приликом састављања пројектног задатка, експерт већ треба да има визију и разумевање будуће реализације пројекта од почетне до завршне фазе пројекта. Зато, треба да постоји знање и дубоко разумевање проблема која треба решити, као и сврха пројекта.

Пројектни задатак би требало да буде написан у сарадњи са корисником и Телом за уговарање да би се узели у обзир сви проблеми и питања од интереса.

Ниво „прихватања ризика“ и технички капацитет корисника и Тела за уговарање за праћење пружених услуга током реализације пројекта треба да буду унапред

процењени, да би се могао направити исправан избор између различитих модалитета уговарања (базираног на накнади наспрам базираног на глобалној цени).

#### Напомена:

Састављач пројектног задатка треба да буде у стању да квантитативно изрази (у смислу броја дана и расположивог буџета) потребе корисника и Тела за уговарање и да упореди ту информацију са расположивим ресурсима да би се предвиђене активности/резултати с тим у вези, инпут експерата и расположиви ресурси уклопили.

Уметност балансирања између очекиваних резултата и расположивих ресурса је у ствари најважнија, али често занемарена карактеристика било ког добро написаног пројектног задатка.

Поред тога, писац пројектног задатка треба да буде у стању да изврши расподелу расположивих ресурса током временског оквира предвиђеног за реализацију пројекта. То значи да пројектни задатак треба да унапред предвиди след предвиђених инпута и активности.

Претходно наведено је у складу са основим принципом управљања пројектним циклусом који каже да су фазе пројекта у пројектном циклусу прогресивне – свака фаза треба да буде завршена да би се могло успешно почети са наредном. Овај принцип зато важи не само да би се неки велики проблем постепено решио низом различитих пројеката (нпр. претходном студијом изводљивости, студијом изводљивости, техничким дизајном, радовима, итд.), већ и за различите фазе само једног, било ког пројекта, који се реализује у било којој фази управљања пројектним циклусом.

Састављач пројектног задатка треба да пажљиво осмисли потребну врсту експерата и њихове профиле. То треба радити од самог почетка и засебно за сваки појединачни пројекат. Информације које се слепо копирају из претходних сличних пројеката не треба да буду прихватљива пракса, јер је сваки пројекат јединствен на исти начин као што су и потребе сваког корисника јединствене. Зато није могуће обезбедити општи профил експерта који се уклапа у сваки пројектни задатак, већ само уопштен начин како писати те профиле (види упутства у поглављу „ЕУ ПРАГ пројектни задатак и релевантни образац” овог Приручника).

Напослетку, састављени пројектни задатак треба увек да поштује предвиђени ЕУ ПРАГ формат да не би био одбијен због формалних разлога.

### Анекс 1: Индикативна листа за проверу пројектног задатка

Елемент пројектног задатка	Д / Н	Коментар
<b>1. Опште информације</b>		
Да ли вам информација у овом сектору омогућава адекватно разумевање постојећег окружења пројекта?		
Ко су партнерске институције и корисници који имају интереса у пројекту?		
Који су кључни проблеми којима овај пројекат/задатак треба да се позабави?		
Какав напредак је постигнут или који поступци су предузети, уколико их има, до данашњих дана да би се покушало са побољшавањем ситуације?		
Други сродни пројекти и активности донатора?		
Подаци који су у вези са пројектом, нпр. географски подаци о циљним групама, категорији услуга које ће бити пружене.		
<b>2. Опис задатка</b>		
<b>Специфични циљеви:</b>		
Да ли овај део јасно и логично дефинише:		
Опште циљеве пројекта и како ће они допринети постизању циљева програма?		
Сврху услуге/задатка и како она може допринети побољшању постојеће ситуације?		
<b>Резултати које консултант треба да постигне:</b>		
Да ли овај део садржи квантификоване циљеве?		
Уколико садржи, да ли постоји јасна веза између дефинисаних циљева и квантификације циљева?		
Шта ће бити произведено као резултат задатака/активности које су предузели консултанти?		
Да ли се ти учинци могу верификовати и мерити?		
<b>3. Методологија</b>		
Да ли су пружене детаљне информације о:		
Методологији која ће се користити и задацима који ће бити предузети?		
Одговорностима за извршење уговора, финансирању, трошковима и извештајима, као и методу сарадње између Тела за уговарање и извођача?		
Временском распореду који је потребан за реализацију овог пројекта?		
Трајању задатка?		
Месту(има) где ће се услуге испоручити?		
<b>4. Тражена експертиза</b>		
Да ли овај део пружа адекватно детаљне информације о:		

<b>Профилу консултаната:</b>		
Техничкој експертизи која је потребна за кључно особље?		
Минимуму броја година искуства које се траже за сваког?		
Другим квалификацијама (нпр. диплома постдипломских студија, познавање језика, вештине аналитичког писања, вештине комуникације са људима, итд.)?		
<b>Инпутима консултаната:</b>		
Јасној спецификацији радних дана потребних да би се извршиле активности		
<b>5. Захтеви у погледу извештавања</b>		
Да ли су сви тражени извештаји дефинисани као: Извештај о затеченом стању, Извештаји о напретку и Завршни извештај?		
Остало што би могло бити захтевано пројектима (Студија изводљивости, Пројектни задатак, итд.)		
<b>6. План рада и временски распоред</b>		
Да ли овај део пружа адекватно детаљне информације о:		
Јасно дефинисаном и детаљном списку задатака које треба обавити да би се постигли циљеви пројекта и/или опису посла консултаната?		
Ово треба навести по редоследу важности или хронолошком редоследу. По потреби, временски распоред за завршетак различитих активности требало би да буде овде дефинисан.		
<b>7. Услуге које пружа организација</b>		
Да ли овај део пружа информације о:		
<b>Просторијама које ће бити обезбеђене за пројекат</b>		
Уколико просторије треба да обезбеди консултант, да ли су јасно дефинисане и специфициране?		
Допринос институције примаоца (нрп. канцеларијски простор, телефони, особље које пружа подршку, итд.)?		
<b>Опрема:</b>		
Информације о опреми коју треба набавити (само уколико је стриктно неопходна за пројекат)		
<b>Непланирани трошкови:</b>		
Уколико су непланирани трошкови јасно дефинисани и у складу са смерницама које су дате у ЕК прелазном обрасцу		

## Анекс 2: Индикативни садржај пројектног задатка у различитим фазама управљања пројектним циклусом

Детаљнији опис врсте информација које би могле бити садржане у пројектном задатку, у сваком његовом делу, приказан је у даљем тексту. То је наведено само у циљу давања смерница и нема за циљ да имплицира да све наведене теме треба да буду размотрене од стране сваког студијског тима/мисије или да тај посао мора неопходно бити уговорен.

### 1. Контекст / Опште информације о задатку

Овај део пројектног задатка треба да пружи преглед историјата задатка и логику на којој се тај задатак заснива. Он треба јасно да утврди зашто се задатак обавља и да га доведе у везу са широм практичном политиком или програмским контекстом.

Овај део може да варира по дужини, од неколико ставова до једне или две стране и генерално треба да:

- Смести задатак у контекст стратешког документа државе и националног индикативног програма, као и политике партнерске Владе и програмских приоритета;
- Наведе улогу партнерске Владе/других локалних заинтересованих страна у обављању овог задатка;
- Пружи кратак историјат пројекта до данас. То треба да омогући читаоцу да разуме који важан посао је претходно обављен (и ко га је урадио), која формална одобрења/споразуми су постигнута и тренутни „статус“ пројекта у пројектном циклусу.

### 2. Опис задатка (циљеви и резултати)

Сврха овог дела је да јасно и концизно наведе шта се очекује од овог задатка и ко је циљани аудиторјум. Неки општи примери циљева студије у различитим фазама пројектног циклуса приказани су у даљем тексту:

Врста мисије/студије	Општи циљеви
<i>Претходна студија изводљивости (фаза идентификације управљања пројектним циклусом)</i>	<b>Циљ:</b> Обезбедити довољно информација да би се оправдало прихватање, измена или одбијање предложене идеје о пројекту и одредио обим планског посла везаног за праћење (нрп. студија изводљивости/студија дизајна).
<i>Студија изводљивости (фаза формулације управљања пројектним циклусом)</i>	<b>Циљ:</b> Обезбедити довољно информација да би се оправдало прихватање, измена или одбијање предлога пројекта и, уколико се сматра изводљивим, адекватне информације на основу којих треба наставити са закључивањем финансијског споразума.
<i>Екстерне мисије праћења и прегледи на средини пројекта</i>	<b>Циљ:</b> Обезбедити довољно информација да би се донела информисана оцена о учинку пројекта (његовој ефикасности, делотворности и утицају) и донеле одлуке о било каквим траженим изменама обима пројекта (његових циљева, трајања, финансирања, аранжмана у погледу управљања, итд.).
<i>Евалуације (фаза евалуације управљања пројектним циклусом)</i>	<b>Циљ:</b> Обезбедити довољно информација да би се донела информисана оцена о прошлом учинку пројекта (његовој ефикасности, делотворности и утицају), да би се документовале научене лекције и обезбедиле практичне препоруке за наставак пројектних активности.
<i>Ревизије (фаза евалуације управљања пројектним циклусом)</i>	<b>Циљ:</b> Да се увери у: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Легалност и регуларност трошкова и прихода пројекта, тј. усклађеност са законима и прописима и важећим уговорним правилима и критеријумима;</li> <li>• Дали се новчана средства пројекта ефикасно и економично користе, тј. да ли се користе у складу са исправним финансијским управљањем; и</li> <li>• Да ли су новчана средства пројекта делотворно употребљена, тј. у намераване сврхе.</li> </ul>



### 3. Питања која треба проучити

Сврха овог дела је да се идентификује предмет Уговора о услугама који зависно од интереса корисника и фазе управљања пројектним циклусом може имати најразличитије обиме. Неки општи примери у различитим фазама пројектног циклуса приказани су у даљем тексту:

Врста мисије/ студије	Генерички циљеви
<i>Претходна студија изводљивости (фаза идентификације управљања пројектним циклусом)</i>	<p>У овој фази следећа питања би могла бити укључена у студију/ процену:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>процените предложену повезаност пројекта са ЕК Стратешким документом земље и Националним индикативним програмом;</li> <li>процените повезаност предложеног пројекта са развојном политиком партнерске Владе и секторским практичним политикама и плановима издатака;</li> <li>идентификујте кључне заинтересоване стране и циљне групе (укључујући анализу полне једнакости и анализу других осетљивих група) и процените питања институционалних капацитета и нивоа локалног власништва;</li> <li>идентификујте кључне проблеме којима се треба позабавити и развојне могућности, и припремите прелиминарну анализу проблема;</li> <li>идентификујте научене лекције из претходног искуства и анализирајте повезаност предложеног пројекта са постојећим иницијативама/иницијативама које су у току;</li> <li>анализирајте и уколико је то потребно изнова формулишите прелиминарне циљеве пројекта и предложену стратегију рализације;</li> <li>анализирајте и по потреби формулишите предложене договоре који се односе на управљање/координацију;</li> <li>анализирајте и документујте питања одрживости – укључујући вероватну финансијску и економску одрживост предложене мере;</li> <li>анализирајте и документујте питања која протежу на више тема – укључујући питања полне једнакости, заштите животне средине и импликација по људска права (укључујући људска права хендикепираних лица);</li> <li>анализирајте и документујте могуће импликације по ресурсе/трошкове;</li> <li>припремите нацрт логичке матрице пројекта (по потреби); и укажите на области које захтевају даљу анализу и дајте јасне препоруке о следећим корацима које треба предузети (укључујући пројектни задатак за Студију изводљивост/Студију дизајна);</li> </ul>

Врста мисије/ студије	Генерички циљеви
<i>Студија изводљивости (фаза формулације управљања пројектним циклусом)</i>	<p>Надограђујући се на рад обављен током било које од претходних студија, следеће области би могле бити даље процењене/анализиране:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализирајте предложену повезаност пројекта са ЕК Стратешким документом земље и Националним индикативним програмом;</li> <li>анализирајте повезаност предложеног пројекта са развојном политиком партнерске Владе и секторским практичним политикама и плановима издатака;</li> <li>идентификујте кључне заинтересоване стране и циљне групе (укључујући анализу полне једнакости и анализу других осетљивих група, као што су хендикепирана лица), питања институционалних капацитета и нивоа локалног власништва;</li> <li>припремите јасну и адекватно структурисану анализу проблема;</li> <li>анализирајте научене лекције из претходног искуства и осигурати повезаност са постојећим иницијативама/иницијативама које су у току;</li> <li>обезбедите јасну анализу стратешких опција и оправдање за препоручену стратегију реализације;</li> <li>обезбедите сет јасних и логички повезаних циљева пројекта (општи циљ, студије које се раде у сврху формулације пројекта, учинке) и сет индикативних активности за испоруку сваког учинка пројекта;</li> <li>обезбедите логичку матрицу пројекта, са активношћу која је подржава и распоред ресурса/трошкова;</li> <li>обезбедите опис предложеног мерења учинка (праћења, прегледа и евалуације) и система за утврђивање одговорности;</li> <li>обезбедите опис предложених договора у погледу управљања/координације који показује како ће институционално јачање и локално власништво бити подржано на ефикасан начин;</li> <li>обезбедите анализу претпоставки/ризика и план управљања ризиком;</li> <li>обезбедите анализу питања одрживости – укључујући финансијску и економску одрживост предложене мере, утицај на животну средину, користи за жене и мушкарце и употребу одговарајуће технологије;</li> <li>припремите пројектни задатак за све консултанте/техничку подршку који ће бити укључени у реализацију пројекта;</li> <li>припремите сва остала документа која се могу захтевати као подршка припреми/закључењу финансијског споразума;</li> </ul>

Врста мисије/ студије	Генерички циљеви
<p><i>Екстерна мисија праћења и прегледи на средини пројекта</i></p>	<p>Од студије/мисије би се могло тражити да направи процену неких или свих следећих области:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нивоа до кога пројекат јесте/остаје доследан практичној политици и до кога је подржава, као и са програмским оквиром у који је пројекат смештен;</li> <li>• Учешћа заинтересованих страна у управљању/реализацији пројекта, као и нивоа локалног власништва;</li> <li>• Извршења пројекта у погледу његове ефикасности (испоруке инпута, контроле трошкова и управљања активностима) и ефективности (испоруке учинака и напретка у постизању сврхе). Треба направити поређење са оним што је планирано. Питања која се односе на једнакост полова треба да буду посебно праћена;</li> <li>• Договора у вези са управљањем пројектом и координацијом и нивоом до кога се благовремене и одговарајуће одлуке доносе да би се подржала ефикасна реализација и решавање проблема;</li> <li>• Квалитета оперативног планирања посла, буџетирања и управљања ризиком;</li> <li>• Квалитета управљања информацијама и извештавања, као и нивоа до кога су кључне заинтересоване стране адекватно информисане о пројектним активностима (укључујући кориснике/циљне групе);</li> <li>• Изгледа за одрживост добити – укључујући (по потреби) финансијску одрживост/повратно финансирање трошкова, одржавање опреме/средстава, изградњу институционалног капацитета и локалног власништва, утицај на животну средину, друштвену прихватљивост, итд.</li> </ul> <p>На основу ових процена, од тима на студији треба очекивати да обезбеди:</p> <p>Препоруке за сваку захтевану промену/измену обима пројекта (укључујући циљеве, договоре у вези са управљањем, финансирање, итд.) да би се подржала ефикасна реализација и испорука одрживог прилива користи.</p>

Врста мисије/ студије	Генерички циљеви
<p><i>Завршетак и евалуације</i></p>	<p>Ова студија/мисија би могла садржати процену следећих кључних области:</p> <p>Анализа релевантности би се фокусирала на ниво до кога је дизајн ефикасно/на одговарајући начин:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализирао повезаност пројекта са ЕК Стреташким документом земље и Националним индикативним програмом;</li> <li>• Анализирао повезаност пројекта са развојном политиком партнерске Владе и секторским политикама;</li> <li>• Идентификовао кључне заинтересоване стране и циљне групе (укључујући анализу једнакости полова и анализу осетљивих група, као што су хендикепирана лица), оценио област институционалног капацитета и ефикасно промовисано локално власништво;</li> <li>• Јасно и тачно идентификовао стварне проблеме;</li> <li>• Анализирао научене лекције из претходног искуства и осигурао повезаност са постојећим иницијативама/иницијативама које су у току;</li> <li>• Обезбедио јасну анализу стратешких опција и оправдао препоручену стратегију реализације;</li> <li>• Утврдио јасан и логички повезан сет циљева пројекта (општи циљ, сврху, учинке) и сет индикативних активности за испоруку сваког учинка пројекта;</li> <li>• Развио јасну и корисну логичку матрицу пројекта са активношћу која је подржава и распоредима ресурса/трошкова;</li> <li>• Анализирао претпоставке/ризике;</li> <li>• Утврдио одговарајуће договоре у погледу управљања и координације;</li> <li>• Утврдио одговарајуће и ефикасне системе за праћење и евалуацију;</li> <li>• Обезбедио анализу питања одрживости – укључујући финансијску и економску одрживост предложене мере, утицај на животну средину, користи за жене и мушкарце и употребу одговарајуће технологије.</li> </ul>

Што се тиче могућих области које треба проучити, неке области су чешће и од посебног значаја. Ту спадају:

- Студија ефикасности
- Студија делотворности
- Студија утицаја
- Студија одрживости.

#### Студија ефикасности

Критеријум ефикасности бави се тиме колико су добро различите **активности** трансформисале расположиве ресурсе у намераване учинке (који се некад називају и резултатима) у смислу квантитета, квалитета и благовремености.



Процена ефикасности би се зато фокусирала на области као што су:

- Квалитет свакодневног управљања, на пример:
  - (i) управљања буџетом (укључујући да ли је неадекватан буџет био неки фактор);
  - (ii) управљања особљем, информацијама, имовином, итд.;
  - (iii) да ли је управљање **ризиком** било адекватно, тј. да ли је показана флексибилност као одговор на промењене околности;
  - (iv) односима/координацијом са локалним властима, институцијама, корисницима, другим донаторима;
  - (v) поштовање крајњих рокова.
- Трошкови и вредност добијена за новац: у којој мери су трошкови пројекта били оправдани корисницима, било да оне јесу или нису изражене у новчаној вредности, у поређењу са сличним пројектима или познатим алтернативним приступима, узимајући у обзир контекстуалне разлике;
- Доприноси државе партнера од стране локалних институција и Владе (нпр. канцеларије, стручњаци, извештаји и ослобођење од пореза, на начин како су дефинисани у распореду ресурса логичке матрице пројекта), циљни корисници и друге стране на локланом нивоу: да ли су обезбеђени као планирани, да ли је нова прерасподела одговорности побољшала учинак, да ли су комуникације биле добре?
- Инпути из седишта Комисије/Делегације (нпр. набавка, обука, уговарање, било директно или преко консултаната/бироа): кључна питања за инпуте са локала/од Владе (напред наведени);
- Техничка помоћ: колико је успешно помогла изналажењу одговарајућих решења и развоју локалних капацитета у дефинисању и добијању резултата?
- Квалитет праћења: његово постојање (или непостојање), тачност и флексибилност и како је коришћено; адекватност информација прибављених на основној линији;
- Да ли су из ових активности настали икакви непланирани учинци?

### Студија ефикасности

Критеријум ефикасности у терминологији логичке матрице пројекта бави се тиме до које мере су учинци пројекта употребљени и да ли је сврха пројекта реализована.

Зато би се анализа ефикасности фокусирала на области као што су:

- Да ли су планиране користи испоручене и примљене по мишљењу свих кључних заинтересованих страна (укључујући жене и мушкарце и посебне осетљиве групе, као што су хендикепирани);
- У пројектима који се баве институционалном реформом да ли су се образци понашања променили у организацијама или групама које су корисници пројекта на различитим нивоима; и како су измењени институционални договори и карактеристике произвели планирана побољшања (нпр. у комуникацијама, продуктивности, способности генерисања поступака који су довели до економског и друштвеног развоја);
- Да ли су претпоставке и процене ризика на нивоу резултата испале неадекватне или нетачне, или да ли су се умешали непредвиђени екстерни фактори, колико се флексибилно управљање прилагодило да би осигурало да резултати и даље постижу сврху; и колико је управљање било добро подржано у овоме од стране кључних заинтересованих страна, укључујући Владу, Комисију (у седишту и локално), итд.

- Да ли је баланс између одговорности између различитих заинтересованих страна био одговарајући, које пратеће мере су предузете или је требало да буду предузете од стране партнерских власти и са којим последицама;
- Како непланирани резултати могу да утичу на добијене користи;
- Да ли су било какви недостаци на овом нивоу настали услед пропуста да се узму у обзир области које се протежу на више области или су свеобухватне, као што су питања равноправности полова, заштите животне средине и сиромаштво.

### Студија утицаја

Израз „утицај“ који се понекад односи на резултат, означава однос између сврхе пројекта и општег циља, тј. ниво до кога користи које су добијени циљани корисници имају шире свеобухватно дејство на већи број људи у том сектору или у земљи, као целини. На нивоу утицаја, анализа обично испитује такве аспекте као што су:

- До које мере је постигнут планирани општи циљ и у којој мери је то урађено захваљујући овом пројекту;
- У пројектима који се баве институционалном реформом, колико је побољшани економски и друштвени развој настао услед побољшаних институционалних капацитета и комуникација;
- У инфраструктурним пројектима, до које мере су они такође ојачали економски и друштвени развој мимо нивоа својих непосредних корисника?
- Уколико постоје непланирани утицаји, како су они деловали на свеукупни утицај;
- Тамо где је то одговарајуће, да ли су постигнути утицаји који се односе на равноправност полова, заштиту животне средине и сиромаштво; и
- Како су се економски ефекти раширили на економски раст;
- Плате и накнаде зарада, размена са иностранством и буџет и у каквој је ово вези са укупним циљевима пројекта.

### Студија одрживости

Пети критеријум, одрживост, односи се на вероватноћу да ће се позитивни резултати пројекта на нивоу сврхе наставити након окончања екстерног финансирања.

Анализа одрживости би зато требало да се фокусира на питања као што су:

- Власништво над циљевима и постигнућима, нпр. у којој мери су све заинтересоване стране консултоване од самог почетка о циљевима и да ли су се сагласиле са њима, као и да ли су остале сагласне са њима током трајања пројекта;
- Подршка практичној политици и одговорност институција корисница;
- Институционални капацитет, нпр. ниво обавезаности свих страна укључених у пројекат, као што су Влада (нпр. кроз подршку практичне политике и буџетске подршке) и партнерске институције; ниво до кога је пројекат уграђен у структуре локалних институција; да ли је пројекат обухватао и стварање неке нове институције, у којој мери су успостављени добри односи са постојећим институцијама; да ли је вероватно да ће институција бити у стању да настави да производи користи након окончања пројекта (да ли је она добро вођена, да ли поседује адекватно и обучено особље, довољан буџет и опрему?);

- Да ли су партнери на правилан начин припремљени за преузимање, технички, финансијски и менаџерски;
- Адекватност буџета пројекта за планирану сврху;
- Друштвени и културни фактори, нпр. да ли је пројекат у складу са локалним схватањима потреба и начина за стварање и заједничко уживање користи; да ли поштује локалне структуре моћи, статусне системе и уверења и да ли тежи да било шта од тога измени, колико добро су прихваћене промене како од стране циљне групе, тако и од осталих; колико добро се пројекат базира на анализи таквих фактора, укључујући циљну групу/учешће корисника у изгледу и спровођењу пројекта; квалитет односа између екстерног пројектног особља и локалних заједница;
- Финансијска одрживост, нпр. да ли су обезбеђени производи или услуге били приуштиви за намеравање кориснике и да ли су то и наставили да буду након што се финансирање завршило; да ли је довољно финансијских средстава било на располагању за покривање свих трошкова (укључујући повратне трошкове), и да ли ће се то наставити након што се финансирање заврши; економска одрживост, тј. колико су добре користи (повраћај) у поређењу са онима у сличним подухватима, након што су дисторзије тржишта елиминисане;
- Техничка (технолошка) питања, на пример:
  - (i) да ли се обезбеђена технологија, знање, процес или услуга уклапа у постојеће потребе, културу, традицију, вештине или знање;
  - (ii) да ли су алтернативне технологије узете у обзир, тамо где је постојала могућност избора; и
  - (iii) да ли су намеравани корисници били у стању да усвоје и одржавају технологију која је набављена без додатне помоћи.

Тамо где је то релевантно, да ли су питања која се протежу на више области, као што су **једнакост полова, утицај на животну средину и добра управа**, на одговарајући начин узета у обзир и да ли се њима управљало од самог покретања пројекта.

#### 4. Методологија

Део о методологији треба да опише **како** ће се студија/мисија спровести, укључујући главне методе које ће се користити за прикупљање, анализу, бележење и саопштавање информација.

Овај део зато треба да садржи опис:

- Главних фаза студије (нпр. припремних активности, рада на терену, анализе, писања извештаја, повратних информација, сређивања текста, финализације извештаја);
- Како ће заинтересоване стране учествовати и како ће њихово учешће бити промовисано, укључујући посебне циљне групе (жене, сиромашне и осетљиве групе, као што су хендикепирана лица);
- Локација и трајања студијских активности;
- Алата за прикупљање података/информација који ће се користити, укључујући сва планирана испитивања, упитнике, посматрања на терену, позивање на административне списе и менаџерске извештаје, кључне интервјуе, итд.;
- Како ће се подаци анализирати и бележити; и
- Како и када ће бити направљени посебни извештаји.

#### 5. Потребна експертиза

Сврха овог дела је да дефинише професионалне захтеве појединца и/или тима који ће преузети задатак.

Постоје два шира приступа утврђивању тражене експертизе:

- Приступ који се базира на вештинама или особинама, у коме су дефинисане вештине и остали квалитети целокупног тима, али не и тачан број чланова тима или посебан састав тима (што је ближе уговарању услуга на основу глобалне цене); и
- Приступ који се базира на дужностима, у коме се идентификују индивидуални чланови тима по звању и посебним дужностима које су дефинисане за сваког од њих појединачно (што је ближе уговарању услуга на основу накнаде).

Приступ путем особина би могао бити префериран када су резултати мисије јасно дефинисани, а намера је да се уговори тим који ће обавити задатак. То онда омогућава понуђачима да буду иновативни у изношењу предложеног тима, методологије, плана рада и буџета.

Међутим, уколико резултати мисије не могу бити адекватно дефинисани (али посебни задаци могу) или уколико Тело за уговарање жели да одржи већу контролу над инпутима које „купује“ – тада приступ базиран на дужностима може бити префериран. Приступ који се базира на дужностима би уопштено дефинисао:

- Тачан број чланова тима и њихове тражене квалификације, искуство и друге особине;
- Период ангажовања сваког члана тима;
- Тачна задужења и одговорности сваког члана тима; и
- Однос са сваким чланом тима, укључујући улоге руководиоца тима.

#### 6. Захтеви у вези са извештавањем

Овај део пројектног задатка треба јасно да дефинише захтеве у вези са извештавањем и може обухватити детаље, као што су:

- Садржај траженог извештаја (нпр. за студију изводљивости/студију дизајна или извештај о евалуацији), укључујући Анексе
- Предвиђену дужину извештаја
- Језик који ће бити у употреби
- Формат или фонт који ће се користити
- Компјутерске софтверске програме који ће се користити
- Датум(е) за подношење нацрта и финалних примерака
- Кома треба поднети извештај(е)
- Број примерака које треба направити и да ли они треба да буду дати у штампаној и/или у електронској форми
- Представљање садржаја извештаја - када и коме
- Одговорности за прављење извештаја и његову презентацију.

Може се такође укључити и позивање на друге смернице ЕК, као што су Смернице управљања пројектним циклусом, програмске смернице сектора (уколико постоје), водич за процедуре евалуације (уколико постоји), итд., тамо где они дају будуће смернице у погледу формата извештаја или других захтева за извештавањем.

## 7. План рада и временски распоред

Овај део треба да пружи резимирани приказ предвиђеног плана рада и временског распореда на основу анализе питања која треба проучити, предложене методе и захтева за извештавањем. То је најбоље приказано у форми распореда активности / Гантовог графикана.

План рада може бити представљен са више или мање детаља; зависно од тога да ли Тело за уговарање има или нема јасну идеју о томе како треба спровести студију и до које мере жели да понуђачи предложе своју сопствену методологију, састав тима и/или план рада.

### Извори информација

Званични портал Европске уније	<a href="http://europa.eu/">http://europa.eu/</a>
Европска комисија	<a href="http://ec.europa.eu/">http://ec.europa.eu/</a>
Европска комисија - проширење	<a href="http://ec.europa.eu/enlargement">http://ec.europa.eu/enlargement</a>
Програми екстерне сарадње Европске комисије	<a href="http://ec.europa.eu/europeaid">http://ec.europa.eu/europeaid</a>
Делегација Европске уније у Републици Србији	<a href="http://www.europa.org.rs/">http://www.europa.org.rs/</a>
Влада Републике Србије	<a href="http://www.srbija.gov.rs/">http://www.srbija.gov.rs/</a>
Europe Aid тендери	<a href="https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome">https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome</a>
ПРАГ	<a href="http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_en.htm">http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_en.htm</a>
Смернице за управљање пројектним циклусом; Европска комисија, март 2004.	<a href="http://ec.europa.eu/europeaid/reports/index_en.html">http://ec.europa.eu/europeaid/reports/index_en.html</a>
Приручник за састављање Пројектног задатка у различитим фазама пројектног циклуса; Министарство финансија, Влада Републике Србије, Сектор за програмирање и управљање фондовима ЕУ и развојном помоћи, јун 2007.	