



UPUTSTVO ZA PROGRAMIRANJE KOMPONENTE I INSTRUMENTA ZA PRETPRISTUPNU PODRŠKU (IPA)

Stavovi u ovom dokumentu predstavljaju izjave konsultanata koji rade na implementaciji projekta. Oni nisu odobreni, niti odražavaju zvaničan stav Evropske unije ili Delegacije Evropske komisije.
Ovaj dokument je proizvod timskog rada eksperata u okviru projekta.

Podgorica, jun 2009. godine



Program za razvoj kapaciteta je zajednička inicijativa Vlade Crne Gore, Fondacije Institut za otvoreno društvo i Programa Ujedinjenih nacija za razvoj.

Jačanje kapaciteta u Crnoj Gori za pripremu projekata u okviru IPA fonda (Project Fiche Preparation) je projekat koji finansira EU, a sprovodi Program za razvoj kapaciteta.

SADRŽAJ

UVOD

I	REZIME	08
II	UVOD	09
III	PRAVNI OSNOV KORIŠĆENJA IPA FONDOVA U CRNOJ GORI	11
IV	STRATEŠKI PRISTUP U PROCESU PROGRAMIRANJA	12
V	OPŠTI PRINCIPI IMPLEMENTACIJE PRVE IPA KOMPONENTE	15
VI	NADLEŽNOSTI I INSTITUCIONALNI OKVIR	17
VII	KOFINANSIRANJE	21
VIII	PLAN AKTIVNOSTI TOKOM PROCESA PROGRAMIRANJA IPA SREDSTAVA	23
	ANEKSI	43

Delegacija Evropske komisije (European Commission Delegation) - diplomatsko predstavništvo Evropske komisije sa sjedištem u Podgorici. U centralizovanom sistemu Delegacija Evropske komisije snosi punu odgovornost za realizaciju programa i projekata finansiranih kroz pretrpistupne fondove.

Strategija o proširenju (Enlargement Strategy) – predstavlja dio paketa kojeg na godišnjem novou usvaja Evropska komisija, pojedinačno za svaku državu koja pretenduje da postane članica Evropske unije. Sadrži prioritete i smjernice na putu ka evropskim integracijama.

Evropsko partnerstvo – dokument kojeg usvaja Evropska komisija i koji sadrži kratkoročne i srednjoročne prioritete. Prioriteti predstavljaju osnov za strateško planiranje korišćenja fondova Evropske unije.

Višegodišnji indikativni finansijski okvir (MultiAnnual Indicative Financial Framework - MIFF) – dokument koji sadrži indikativni pregled alokacije fondova Evropske unije po godinama i po komponentama, za svaku državu kojoj je omogućeno korišćenje IPA sredstava.

Višegodišnji indikativni planski dokument (MultiAnnual Indicative Planning Document – MIPD) – osnovni strateški dokument programiranja IPA sredstava. Prioriteti u okviru prve IPA komponente podijeljeni su po linijama prioriteta na: političke kriterijume, ekonomske kriterijume, sposobnost preuzimanja obaveza koje proističu iz članstva.

Godišnji izvještaj (Progress Report) - izvještaj o napretku u procesu evropskih integracija kojeg na godišnjem nivou usvaja Evropska komisija, i sadrži procjenu dostignutog i presjek stanja države na koju se odnosi. Dio je paketa dokumenata kojeg Evropska komisija usvaja svake godine.

Upravni odbor (Steering Committee) – odbor kojeg čine korisnici projekta i Delegacija EK, koji ima za cilj praćenje sprovođenja projekta i donošenja odluka koje se tiču valjane implementacije projekta.

TAIEX (Technical Assistance Information Exchange) - instrument koji podrazumijeva kratkoročnu pomoć, usmjerenu usklađivanju i primjeni pravne tekovine Evropske unije (*acquis communautaire*).

PPF (Project Preparation Facility) – svaki godišnji IPA program sadrži određen iznos koji se koristi za pripremu budućih projekata (izrada studija izvodljivosti, procjene uticaja na životnu sredinu...).

Tehnička pomoć (Technical Assistance) – u slučaju da se projekat implementira putem ugovora o uslugama, to podrazumijeva angažovanje konsultanata, eksperata, savjetnika u cilju prenošenja know-how-a.

Tvining (Twinning) – tvining je instrument koji predstavlja partnerstvo između države korisnice i države članice Evropske unije. Naime, putem tvininga predstavnici administracije države članice prenose svoja iskustva, znanja na administraciju države korisnice, i zajedno rade na ispunjavanju unaprijed određenih ciljeva.

Laki tvining (twinning light) – predstavlja fleksibilno sredstvo za srednjoročne zadatke, koje obezbjeđuje pomoć u vidu ekspertize državnih službenika iz država članica, na period do šest mjeseci. Njegov budžet nije veći od 250.000 eura.

Stalni tvining savjetnik (Resident Twinning Advisor – RTA) – svaki klasični tvining podrazumijeva postojanje tzv. Stalnog tvining savjetnika koji je zadužen za staranje o svakodnevnom sprovođenju projekta. Savjetnik postoji i u državi korisnici i u državi članici Evropske unije.

Bespovratna sredstva (grant) - predstavljaju direktnu finansijsku donaciju iz budžeta Evropskih zajednica, koja se daje sa ciljem da se finansiraju aktivnosti i projekti različitih neprofitnih subjekata (lokalna samouprava, razvojne agencije, civilno društvo i mediji), koji ostvaruju ciljeve opšteg evropskog interesa i realizaciju politika Evropske unije.

Nacionalni IPA koordinator (National IPA Coordinator - NIPAC) - je zadužen za sveukupnu koordinaciju pomoći u okviru IPA programa. On obezbjeđuje partnerstvo između Evropske komisije i nacionalnih organa, i blisku vezu između opšteg procesa pridruživanja i korišćenja pretpristupne pomoći u okviru IPA programa.

Visoki programski službenici (Senior Programme officer - SPO) - je zadužen za programiranje unutar svog sektora tj. resora. Takođe, koordinira programiranje institucija koje se nalaze pod nadležnošću datog ministarstva.

Komisija za evropske integracije – nacionalna komisija koja ima ključnu ulogu u pogledu međuresorske koordinacije procesa evropskih integracija, a samim tim i u pogledu korišćenja fondova Evropske unije.

IPA Komitet (IPA Committee) - IPA Komitet je tijelo Evropske komisije koje je zaduženo za odobravanje opisa projekata. Čine ga predstavnici svih država članica Evropske unije.

Logička matrica (Log frame matrix) - predstavlja **analitički proces** i **skup alata** (instrumenata) koji se koriste kod upravljanja projektima. Logička matrica sadrži pregledan sažetak projektnih aktivnosti. Ona daje mogućnost provjere da li je projekat dobro planiran, te olakšava praćenje i evaluaciju projekta.

Opis projekta (Project fiche) – opis projekta u unaprijed određenom formatu koji sadrži opširne informacije o opravdanosti projekta, korisnicima, ciljevima, odnosu sa drugim projektima ili donatorima, glavnim aktivnostima, budžetu, načinu sprovođenja i trajanju projekta.

Zainteresovane strane (Stakeholders) - potencijalo može da bude bilo koji pojedinac, grupa ili organizacija koja ima neki interes u sprovođenju projekta, bilo da se koristi uslugama projekta, učestvuje u radu institucije koja predlaže projekat, saraduje sa tom institucijom, direktno ili indirektno osjeća uticaj aktivnosti koje sprovodi ta institucija, dakle bilo ko ko može imati interesa za to da li će projekat biti uspješan ili neuspješan. Pojam zainteresovanih strana treba shvatiti široko, ali ne i preširoko, inače bi cio društveni sistem mogao tako da se shvati.

Budžet – specifikacija projektnih troškova po određenim komponentama.

Centralizovano upravljanje (Centralised management) – metod implementacije programa i projekata u kojima odgovornost za implementaciju zadržava Evropska komisija u Briselu.

Centralizovano dekoncentrisano upravljanje (Centralised deconcentrated management) – metod implementacije projekata u kojima je odgovornost za implementaciju prenijeta na Delegaciju Evropske komisije, odnosno u prethodnom periodu na Evropsku agenciju za rekonstrukciju.

Decentralizovani implementacioni sistem (Decentralised Implementation System – DIS) – metod implementacije projekata u kom je izvršen prenos odgovornosti za upravljanje fondovima na nacionalne institucije u zemlji korisnici (tenderski postupak, ugovaranje i plaćanja), nakon što je Evropska komisija dobila čvrste dokaze o uspješnom funkcionisanju sistema upravljanja i kontrole u toj zemlji. Uspostavljanje decentralizovanog implementacionog sistema podliježe akreditaciji od strane Evropske komisije.

Zajedničko upravljanje (Joint management) – metod implementacije projekata sa međunarodnim organizacijama kada se radi o sredstvima prikupljenim od različitih donatora. U tom slučaju određeni poslovi implementacije prepuštaju se međunarodnim organizacijama.

Indirektno centralizovano upravljanje (Indirect centralised management) - metod implementacije projekata kada Evropska komisija delegira određene poslove implementacije na evropske nacionalne agencije ili tijela. Ovaj model upravljanja se primjenjuje npr. u oblasti sprovođenja programa Zajednice u oblasti obrazovanja.

Podijeljeno upravljanje (Shared management) - metod implementacije projekata u kom je odgovornost za implementaciju prenijeta na države članice. Primjenjuje se npr. u sprovođenju programa prekogranične saradnje sa državama članicama.

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju - SPP (Stabilisation and Association Agreement) – sporazum između Evropske Zajednice i njenih država članica i pojedine države u procesu evropskih integracija koji određuje okvir za političku, ekonomsku i institucionalnu saradnju u procesu pristupanja Evropskoj uniji.

Nacionalni plan za integraciju - NPI (National Programme for Integration) - Dokument koji pripremaju države potencijalni kandidati za članstvo u Evropsku uniju i koji predstavlja precizan plan kako da se dostignu svi kriterijumi neophodni da bi država postala članica EU, od političkih i ekonomskih, do najdetaljnijih standarda koji postoje u Uniji u oblastima trgovine, poljoprivrede, zaštite životne sredine, infrastrukture, regionalnog razvoja itd.

SWOT analiza – alat strateškog planiranja za analizu konkurentne pozicije neke organizacije, zemlje ili regiona. SWOT definiše prednosti (Strengths), nedostatke (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats).

PRAG (Practical Guide to Contract procedures for EC external actions) - Praktični vodič za postupke zaključenja ugovora za spoljne aktivnosti EK koji definiše pravila javnih nabavki i ugovaranja i koji se primjenjuje na projekte finansiranje iz pretprijetne pomoći.

Finansijsku sporazum (Financing Agreement) – pravno obavezujući akt koji potpisuje Evropska komisija i zemlja korisnica, nakon što je Komisija usvojila odluku o finansiranju. Uključuje opis programa ili projekata koji će se finansirati. Ovaj dokument predstavlja pravni osnov za početak implementacije projekata.

Kofinansiranje (Co-financing) – odnosi se na situaciju kada se jedan projekat istovremeno finansira iz sredstava EU i nacionalnih sredstava.

IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance) – Instrument za pretprijetnu pomoć za period od 2007-2013, vrijednosti 11,468 milijardi eura. Osnovan je Uredbom Savjeta br. 1085/2006. Sastoji se od pet komponenti.

Pomoć u tranziciji i izgradnji institucija (TAIB -Transition Assistance Institution Building) – prva komponenta IPA programa.

Finansijska perspektiva 2007-2013 – okvir za rashode Zajednice tokom šestogodišnjeg perioda, utvrđen na osnovu odgovarajućih strateških dokumenata, prioriteta i mjera za njihovu realizaciju.

CARDS (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stability) – pomoć Zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju. Pretprijetni instrument za finansijsku perspektivu 2000-2006, ukupne vrijednosti 4,65 milijardi eura, namijenjen zemljama u procesu pridruživanja: Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Crna Gora i Srbija. Pravni osnov programa je Uredba (EZ) br. 2666/2000.

EAR (European Agency for Reconstruction) – Evropska agencija za rekonstrukciju. Organ Evropske komisije i Evropskog parlamenta oformljen kako bi izvršavao određene strateške, tehničke i administrativne funkcije neophodne za uspješno upravljanje CARDS programom. EAR je prestao sa radom 31. decembra 2008. godine. Sjedište kancelarije bilo je u Solunu, a operativni centri u Beogradu, Prištini, Podgorici i Skoplju.

Grupa za ocjenu kvaliteta (Quality Support Group) – stručno tijelo u okviru Generalnog direktorata za proširenje Evropske komisije, odgovorno za preliminarnu provjeru kvaliteta projekata koje dostavljaju države korisnice IPA programa.

Države zapadnog Balkana uživaju snažnu međunarodnu finansijsku podršku u kojoj dominiraju sredstva dobijena od Evropske unije, kao najvećeg donatora u Crnoj Gori na godišnjem nivou.

Uspostavljanje efikasnog sistema korišćenja fondova Evropske unije je složen i zahtjevan proces, koji podrazumijeva dugoročno, usklađeno, plansko i aktivno angažovanje svih nadležnih državnih institucija. Od izuzetne je važnosti da se u narednom periodu državni organi osposobe za samostalno upravljanje fondovima Evropske unije, dostupnih putem Instrumenta za pretpristupnu podršku (*Instrument for Preaccession Assistance – IPA*), u svim fazama projektnog ciklusa.

Polazeći od potrebe da se unaprijede kapaciteti državne uprave, jasno definišu uloge i odgovornosti struktura uključenih u proces programiranja fondova Evropske unije, ovo Uputstvo ima za cilj, prije svega, izgradnju kapaciteta crnogorskih institucija (potencijalnih korisnika fondova Evropske unije) i podizanja nivoa njihove spremnosti da pripremaju što kvalitetnije projekte, usklađene sa ciljevima i zahtjevima koji Crnoj Gori predstoje u Procesu stabilizacije i pridruživanja. Uputstvom će se definisati uloge i odgovornosti struktura uključenih u proces programiranja.

Kako je svaka naredna faza pristupanja Evropskoj uniji zahtjevnija, u pogledu ispunjavanja standarda i uslova, neophodno je povećati efikasnost korišćenja donatorskih sredstava i iste usmjeriti na prioritete oblasti u procesu evropskih integracija. Uputstvo objašnjava postupak pripreme godišnjih programa u okviru I komponente programa IPA (*Podrška tranziciji i jačanje institucija*) i predstavlja metodološko uputstvo namijenjeno potencijalnim korisnicima IPA fondova.

Uputstvo takođe sadrži Okvirni kalendar godišnjeg procesa programiranja (Aneks 1), smjernice za pripremu projektnih ideja (Aneks 2), njihovu razradu u obrasce ustanovljene od strane Evropske komisije (Aneks 4), kao i formulare za procjenu kvaliteta i relevantnosti istih (Aneks 3 i Aneks 6).

Na osnovu stečenog iskustva, a u cilju pojednostavljenja načina planiranja i upravljanja prepristupnom pomoći, Evropska unija je donijela odluku da, u periodu finansijske perspektive 2007-2013, sve prethodne programe podrške dostupne državama kandidatima i potencijalnim kandidatima zamijeni jedinstvenim Instrumentom za prepristupnu podršku (u daljem tekstu: IPA), čime su zamijenjeni svi do tada postojeći programi podrške tj. CARDS, Phare, ISPA, SAPARD, kao i prepristupni instrument za Tursku¹. Ukupan budžet IPA, za sve države korisnice za period 2007 – 2013, iznosi 11,468 milijardi eura.

Instrument za prepristupnu pomoć se sastoji od sljedećih pet komponenti:

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

Iako je formiran kao jedinstven i koherentan instrument podrške, IPA instrument pravi razliku u mogućnosti korišćenja sredstava među državama korisnicama. Za razliku od onih država kandidata koje imaju akreditovan decentralizovani sistem upravljanja fondovima Evropske unije (DIS) i kojima se pomoć pruža kroz svih pet komponenti, državama potencijalnim kandidatima i onim državama kandidatima koji nemaju akreditovan DIS, pomoć se upućuje samo kroz prve dvije. Jasno je dakle, da se kao osnovni preduslov za korišćenje svih pet IPA komponenti navodi sticanje statusa kandidata za članstvo u Evropskoj uniji sa akreditovanim DIS-om.

Što se tiče Crne Gore, činjenica je da Proces stabilizacije i pridruživanja otvara nove mogućnosti ali i stvara izazove sa kojima se svakodnevno u radu suočavaju nacionalni organi uključeni u proces evropskih integracija. Finansijska podrška koja je u prethodnom periodu bila usmjerena prevashodno na obnovu i rekonstrukciju, u današnjoj perspektivi podrazumijeva podršku usmjerenu ka sprovođenju reformskih politika, razvoju demokratskog društva, uvođenju evropskih standarda i ispunjavanju obaveza koje proističu iz samog članstva u Evropskoj uniji.

Period od 2000. godine do januara 2007. godine je, u smislu finansijske podrške Evropske unije Crnoj Gori, bio obilježen korišćenjem sredstva iz CARDS progama (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation), koji je u najvećoj mjeri bio namijenjen razvoju i rekonstrukciji crnogorske infrastrukture. U navedenom periodu je Evropska agencija za rekonstrukciju bila zadužena za programiranje i implementaciju projekata. Prilikom procesa programiranja CARDS sredstava crnogorski organi nisu bili u dovoljnoj mjeri uključeni u izradu opisa projekata (*project fiche*), što je rezultiralo nedovoljnom izgradnjom kapaciteta i nemogućnošću samostalnog rada na projektima korisnika i potencijalnih korisnika CARDS sredstava.

Nakon završetka mandata Evropske agencije za rekonstrukciju i (31. decembra 2008. godine), proces programiranja i implementacija projekata je prešao na Delegaciju Evropske komisije. Uzimajući u obzir činjenicu da je Delegacija bila novoformirana, neophodnost njenog upoznavanja sa strukturom crnogorskih institucija, kao i činjenicu da je kadrovski zaokružena tek krajem 2008. godine, crnogorski organi su u tom periodu bili u nezahvalnom položaju što se tiče upoznavanja sa procesom i procedurama programiranja, izradom opisa projekata, tenderskim procedurama i u

¹ Instrument za prepristupnu podršku je uspostavljen Uredbom o osnivanju Instrumenta za prepristupnu pomoć Evropske komisije br. 1085/2006, od 17. jula 2006. godine.

krajnjoj liniji, sa implementacijom projekata. Projekti iz IPA 2007 i 2008 programa su programirani uz maksimalno angažovanje međunarodnih eksperata, dok je programiranje IPA 2009 sredstava u značajnijoj mjeri uključilo predstavnike crnogorskih organa i omogućilo adekvatnije upoznavanje sa procesom programiranja.

Projekti koji se finansiraju iz Instrumenta za pretpristupnu podršku su, ili će biti, fokusirani na izgradnju administrativnih kapaciteta, usklađivanje sa pravnom tekovinom Evropske unije, sprovođenje ekonomskih reformi, izgradnju infrastrukturnih objekata od kapitalnog značaja za dalji razvoj Crne Gore, unapređenje regionalne i prekogranične saradnje, pripremu za korišćenje strukturnih i kohezionih fondova.

Uočena je potreba za što skorijim prenošenjem vlasništva nad cjelokupnim procesom korišćenja fondova na nacionalne institucije. Da bi nacionalni organi bili ocijenjeni spremnim za samostano programiranje IPA sredstava, očekuje se, prije svega, da podnešeni projekti budu "zreli" i strateški osmišljeni. Takođe, neophodno je voditi računa da se u nacionalnim institucijama održava kontinuitet zaposlenih, koji prolaze obuke i izgrađuju kapacitete u oblasti programiranja, a kasnije i same implementacije projekata. U cilju racionalnog i svrsishodnog korišćenja donatorskih sredstava, uočena je potreba za uspješnijom koordinacijom i usmjeravanjem donatorske pomoći. U narednom periodu će Ministarstvo za evropske integracije aktivno preuzeti obavezu koordinacije rada donatorske zajednice aktivne na području Crne Gore. Potrebno je ojačati svijest o strateškom pristupu u procesu planiranja korišćenja sredstava finansijske podrške, koordinaciji između sektora i uključivanju predstavnika civilnog sektora u proces programiranja evropskih fondova.

Crna Gora, kao država sa statusom potencijalnog kandidata, ima mogućnost učestvovanja u prve dvije komponente IPA-e: *Podrška tranziciji i jačanje institucija i Prekogranična saradnja*.

Sredstva koja su dostupna u okviru prve IPA komponente imaju za cilj povećanje stepena usklađenosti nacionalnog zakonodavstva sa pravnom tekovinom Evropske unije, jačanje demokratskih institucija i vladavine prava, podršku reformi državne uprave, ekonomski razvoj i unapređenje infrastrukture. Cilj druge IPA komponente je promocija dobrosusjedskih odnosa i regionalne saradnje, kroz pružanje podrške saradnji između pograničnih, tradicionalno privredno zaostajućih regiona između zemalja koje imaju zajedničku granicu.

Pravni osnov koji reguliše korišćenje evropskih fondova čine sljedeći dokumenti:

- Regulativa Savjeta (EZ, Euratom) br. 1605/2002. od 25. juna 2002. o finansijskoj uredbi koja se primjenjuje na zajednički budžet Evropskih zajednica²;
- Regulativa Savjeta (EZ) br. 1085/2006 o uspostavljanju Instrumenta za pretprijetupnu pomoć³;
- Regulativa Evropske komisije br. 718/2007 o sprovođenju Uredbe Savjeta br. 1085/2006 (IPA implementaciona Uredba), od 12. juna 2007. godine (IPA implementaciona regulativa)⁴;
- Okvirni sporazum između Vlade Crne Gore i Evropske komisije o pravilima za saradnju koja se odnose na finansijsku pomoć EZ Crnoj Gori u okviru sprovođenja Instrumenta pretprijetupne pomoći, koji je potpisan 15.11.2007. godine⁵;
- Zakon o ratifikaciji Okvirnog sporazuma, ratifikovan od strane crnogorskog parlamenta 26. decembra 2008. godine, koji je stupio na snagu 18. januara 2008. godine ("Sl. list Crne Gore", br. 01/08 od 10.01.2008);
- Finansijski sporazum⁶ (*Financial Agreement*), koji se potpisuje za svaki IPA godišnji program i koji predstavlja pravni osnov za implementaciju projekata.

U cilju informisanosti o korišćenju IPA sredstava, Ministarstvo redovno obavještava Vladu o programiranju IPA sredstava. U tom svjetlu, Vlada usvaja Informacije o IPA godišnjim programima⁷.

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002Q1605:EN:HTML>

³ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_210/l_21020060731en00820093.pdf

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:170:0001:0066:EN:PDF>

⁵ <http://www.gov.me/sei/index.php?akcija=vijesti&id=152093>

⁶ Finansijski sporazum za IPA 2007 program je potpisan 12. marta 2008. godine. Finansijski sporazum za IPA 2008 program je potpisan 23. januara 2009. godine

⁷ Informacija o IPA 2007 programu (maj, 2007), o IPA 2008 programu (decembar, 2007), o IPA 2009 (decembar, 2008).

Za razliku od ostalih komponenti, koje se programiraju i planiraju na višegodišnjoj osnovi, prva komponenta IPA-e se programira na godišnjem nivou, putem godišnjih programa. Svake godine Evropska komisija usvaja programe na osnovu predloženih opisa projekata (*project fiche*) koje dostavlja država korisnica, u standardnom formatu propisanom od strane Evropske komisije (Aneks 4). U cilju razumijevanja vremenskog okvira i nejasnoća koje mogu nastupiti, potrebno je istaći da implementacija projekata koji se definišu za godinu n (početak tenderske procedure), počinje u n godini, dok sama realizacija projekta počinje u godini $n + 1$ (Aneks 1). Na primjer, implementacija projekta iz IPA 2009 će početi u 2009. godini, dok će njihova realizacija početi u 2010. godini. IPA implementaciona Regulativa predviđa da Evropska komisija usvaja nacionalne godišnje programe, na osnovu opisa projekata podnešenih od strane države korisnice IPA sredstava, sa naglaskom na to da je neophodno uzeti u obzir principe i prioritete utvrđene strateškim dokumentima. Nakon međusektorskih konsultacija unutar svih Generalnih direktorata Evropske komisije, IPA Komitet (kojeg čine sve države članice Evropske unije) donosi odluku o odobravanju/neodobravanju opisa projekata. Nakon toga, Evropska komisija i država korisnica IPA sredstava potpisuju Finansijski sporazum, koji omogućava početak implementacije projekata.

Strateški pristup programiranju podrazumijeva da projekti finansirani kroz IPA fondove moraju biti direktno vezani za unaprijed utvrđene politike, strategije i planove.

Osnovni strateški dokumenti Evropske komisije i Crne Gore, koji predstavljaju polaznu osnovu prilikom programiranja IPA sredstava su:

- **Strategija o proširenju (Enlargement Strategy)**, koja utvrđuje dugoročne ciljeve i strateški pristup Evropske unije ka državama kandidatima/potencijalnim kandidatima za članstvo u Evropskoj uniji. Ona sadrži pregled napretka i prioriteta koji moraju biti ispunjeni u svakoj pojedinačnoj državi⁸.
- **Evropsko partnerstvo⁹ i Akcioni plan za njegovo sprovođenje¹⁰**, koje definiše kratkoročne (1-2 godine) i srednjoročne (3-4 godine) prioritete u procesu ispunjavanja standarda Evropske unije.
- **Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju**, koji je potpisan 15. oktobra 2007 godine između Evropskih zajednica i Crne Gore. Sporazum uspostavlja pravni okvir za uzajamnu saradnju i postepeno približavanje evropskim standardima Crne Gore¹¹.
- **Višegodišnji indikativni finansijski okvir (MultiAnnual Indicative Financial Framework - MIFF)**. U skladu sa svojom budžetskom perspektivom za period 2007-2013, Evropska komisija je definisala okvirni iznos IPA sredstava za sve zemlje korisnice putem Višegodišnjeg indikativnog finansijskog okvira. (Obavještenje Evropske komisije Savjetu i Evropskom parlamentu, Instrument za pretpristupnu podršku, Višegodišnji indikativni planski dokument za period 2010 – 2012 godine, 5. novembar 2008).

Višegodišnji indikativni planski dokument (MultiAnnual Indicative Planing Document – MIPD) predstavlja osnovni strateški dokument planiranja IPA sredstava i sadrži prioritete oblasti intervencije. Dokument se odnosi na trogodišnji period i revidira se na

⁸ http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/progress_reports/index_en.htm

⁹ <http://www.sei.vlada.cg.yu/vijesti.php?akcija=vijesti&id=19280>

¹⁰ <http://www.sei.vlada.cg.yu/vijesti.php?akcija=vijesti&id=22537>

¹¹ <http://www.sei.vlada.cg.yu/vijesti.php?akcija=vijesti&id=21787>

godišnjem nivou. On je rezultat zajedničkog rada i konsultacija između Evropske komisije i nacionalnih institucija tj. korisnika i potencijalnih korisnika IPA sredstava. Tokom konsultacija, Crnoj Gori je omogućeno da istakne sopstvene potrebe, prioritetne oblasti finansiranja¹².

- **Godišnji izvještaj Evropske komisije** o napretku Crne Gore u okviru Procesu stabilizacije i pridruživanja. Evropska komisija svake godine podnosi Savjetu izvještaj o napretku za svaku državu kandidata/potencijalnog kandidata za članstvo u Evropskoj uniji, koji sadrži kako negativne tako i pozitivne ocjene pridruživanja i ispunjavanja standarda države na koju se odnosi¹³.
- **Nacionalna strateška dokumenta** (Nacionalni program integracija, Strategija reforme pravosuđa, Program borbe protiv korupcije i organizovanog kriminala, Strategija o integrisanom upravljanju granicama i dr.)

Takođe, tokom identifikacije prijedloga projekata koji će biti kandidovani za finansiranje iz IPA fondova, neophodno je voditi računa o rezultatima sastanaka Unaprijedenog stalnog dijaloga, sastanaka pododbora za stabilizaciju i pridruživanje sa Evropskom komisijom, zaključke Upravnih odbora (*Steering Committee*) projekata koje finansira EU, kao i o aktivnostima ostalih donatora aktivnih u Crnoj Gori.

Uzimajući u obzir preporuke i smjernice sadržane u gore navedenim dokumentima, prva komponenta IPA ima za cilj podršku sljedećim linijama prioriteta:

- *Politički kriterijumi* (izgradnja demokratskih institucija, reforma pravosuđa, reforma državne uprave, decentralizacija lokalne samouprave, borba protiv korupcije i organizovanog kriminala, zaštita ljudskih i manjinskih prava, anti-diskriminacija, razvoj medija, razvoj civilnog društva).
- *Ekonomski kriterijumi* (podrška tržištu rada, obrazovanju, istraživanju, socijalnoj inkluziji, zdravlju, poslovnom okruženju, budžetu i poreskoj politici, ruralnom razvoju, bezbjednosti hrane, životnoj sredini, energetici i saobraćaju).
- *Sposobnost preuzimanja obaveza koje proističu iz članstva* – (harmonizacija nacionalnog zakonodavstva sa pravnom tekovinom Evropske unije, koordinacija procesa evropskih integracija, jačanje administrativnih kapaciteta Crne Gore za implementaciju SSP-a, priprema za uvođenje Decentralizovanog implementacionog sistema (DIS) za upravljanje fondovima Evropske unije, kao i učešće u Programima Zajednice.

Sredstva namijenjena Crnoj Gori se mogu tabelarno prikazati na sljedeći način:

<i>Podrška tranziciji i izgradnja institucija</i>						
Godina	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Budžet	27,490,504	28,112,552	28,632,179	29,238,823	29,843,599	30,446,471

Izvod iz Višegodišnjeg indikativnog finansijskog okvira

U skladu sa članom 65. IPA implementacione Regulative, u okviru ove komponente pomoć može biti pružena u formi:

¹² MIPD za period 2007-2009 je usvojen od strane Evropske komisije 05. marta 2007. godine.

¹³ http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/progress_reports/index_en.htm

- treninga i razmjene informacija/iskustava posebno kroz tvining, laki tvining i TAIEX;
- tehničke pomoći;
- investicija;
- šeme grantova/bespovratne pomoći;
- PPF (Project Preparation Facility) – tehnička pomoć u pripremi projekata i projektne dokumentacije;
- sprovođenja finansijskih aranžmana u saradnji sa drugim finansijskim institucijama;
- budžetske podrške u određenim i izuzetnim slučajevima (član 15. Uredbe o uspostavljanju IPA).

Slijede kratka objašnjenja najvažnijih oblika podrške:

Tehnička pomoć podrazumijeva konsultantske usluge za pripremu različitih dokumenata, njihovo sprovođenje, pripremu i sprovođenje obuke, pripremu projektne dokumentacije itd.

Tvining (*twinning*) je zajednički projekat institucija zemalja članica i odgovarajućih institucija zemalja korisnica i razlikuje se od klasičnog projekta tehničke pomoći. Svaki tvining projekat podrazumijeva postojanje partnerskog odnosa između države članice i države korisnice. To podrazumijeva postojanje Stalnog tvining savjetnika (*Resident Twinning Advisor – RTA*) u državi članici i njegovog partnera na strani države korisnice. RTA je angažovan na specifičnim projektima, koji zahtijevaju ekspertizu iz određene oblasti i to na period od najmanje godinu dana. Takođe, svaki tvining podrazumijeva i određivanje Lidera projekta (*Project Leader*) na strani države članice. Podržava ih vođa projekta u državnoj administraciji zemlje korisnika, koji je odgovoran za primjenu projekta i koordinaciju stručnjaka iz države članice Evropske unije. Koriste se i različiti dopunski mehanizmi, u vidu kratkoročnog angažovanja pojedinih eksperata, obuke, prevođenja i specijalizovane podrške za informacione tehnologije. Važno je napomenuti da tvining, ne samo da obezbjeđuje tehničku i administrativnu podršku, već omogućava stvaranje dugoročnih veza između postojećih i budućih država članica, kao i upoznavanje sa različitim praksama unutar Evropske unije. Zemlja korisnik bira partnera među zemljama članicama Evropske unije i obavezuje se da sprovede određene reforme koje će finansirati i nakon završetka projekta. Tvining projekti moraju da doprinesu ostvarivanju konkretnog operativnog rezultata, povezanog sa usvajanjem pravnih tekovina Evropske unije ili neke od politika Evropske unije koja je predmet saradnje. Na kraju projekta, novousvojeni sistem je u isključivoj odgovornosti zemlje korisnika.

Laki tvining (*twinning light*) predstavlja fleksibilno sredstvo za srednjoročne zadatke, koje obezbjeđuje pomoć u vidu ekspertize državnih službenika iz država članica, na period do šest mjeseci, sa mogućim, ali ograničenim produženjima ugovora. Državni službenici ne moraju da borave u državi korisniku pomoći, za razliku od stalnog tvining savjetnika.

Investicioni projekti odnose se na nabavku opreme ili sprovođenja radova (rekonstrukcija i izgradnja).

Bespovratna sredstva (grant) predstavljaju direktnu finansijsku donaciju iz budžeta Evropskih zajednica, koja se daje sa ciljem da se finansiraju aktivnosti i projekti različitih neprofitnih subjekata (lokalna samouprava, razvojne agencije, civilno društvo i mediji), koji ostvaruju ciljeve opšteg evropskog interesa i realizaciju politika Evropske unije.

Uputstvo je isključivo namijenjeno programiranju sredstava dostupnih kroz I IPA komponentu, dok će implementacija i finansijsko upravljanje biti definisani odgovarajućim dokumentima.

Kao što je pomenuto u prethodnom dijelu, glavni cilj IPA instrumenta je prenošenje know-how-a i iskustva na države korisnice, putem prenošenja vlasništva i odgovornosti za implementaciju projekata na državu korisnicu. Samim tim, za očekivati je da decentralizovano upravljanje postane norma i za države potencijalne kandidate.

Za države kandidate, **decentralizovano upravljanje** je norma. Kako bi uvela decentralizovani implementacioni sistem (u daljem tekstu: DIS), Crna Gora je pripremila Akcioni plan za njegovo uvođenje, dok se istovremeno nacionalne vlasti pripremaju za preuzimanje vlasništva i izgradnju neophodnih kapaciteta za pojačane nadležnosti vezane za DIS.

Centralizovano upravljanje:

Centralizovano upravljanje može imati sledeće oblike:

- Centralizovano direktno upravljanje gdje je za implementaciju projekata zadužena Evropska komisija u Briselu (za projekte koji se finansiraju kroz Višekorisnički IPA program);
- Centralizovano dekoncentrisano upravljanje gdje je za implementaciju zadužena Delegacija Evropske komisije u državi korisnici (trenutni model implementacije projekata u Crnoj Gori);
- Centralizovano indirektno upravljanje gdje su za implementaciju zadužene Agencije Zajednice, tijela Zajednice, nacionalne/međunarodne javne organizacije ili organizacije osnovane kao privredna društva sa društvenom misijom, kako je definisano članom 54 Uredbe (EZ) 1605/2002¹⁴ (Finansijska Uredba).

Decentralizovano upravljanje

Decentralizovano upravljanje (sa ili bez ex-ante kontrole procedure nabavki i izbora grant projekata, ugovaranja i isplata) zahtijeva prethodnu ocjenu od strane Evropske komisije koja potvrđuje da je država korisnica u poziciji da implementira projekte, u skladu sa članom 53c Finansijske Uredbe i da ispunjava zahtjeve sadržane u članu 56(2).

U tom cilju, sistem upravljanja i kontrole u državi korisnici treba da ispunjavaju najmanje kriterijume predviđene Aneksom IPA implementacione Uredbe i obezbijede odgovarajuću kontrolu u skladu sa standardima/zahtjevima utvrđenim u Aneksu.

Kako bi se povećala odgovornost države korisnice u procesu preuzimanja upravljanja, NAO će akreditovati uspostavljane strukture i vlasti prije traženja formalnog prenošenja vlasništva nad upravljanjem od strane Evropske komisije. Ova nacionalna akreditacija će se sprovoditi u skladu sa kriterijumima i područjima predviđenim Aneksom IPA implementacione Uredbe.

Zajedničko upravljanje

Zajedničko upravljanje je specifični oblik upravljanja od strane međunarodnih organizacija, na koje je Evropska komisija preusmjerila implementaciju u sledećim slučajevima: kada su Evropska komisija i međunarodna organizacija obavezani dugoročnim okvirnim ugovorom koji sadrži administrativne i finansijske sporazume o njihovoj saradnji; kada Evropska komisija i međunarodna organizacija rade na zajedničkom projektu ili programu; kada se radi o fondovima

¹⁴ Sluzbeni list L 248, 16.9.2002, Uredba poslednji put izmijenjena Uredbom (Ez, Euratom) 1995/2006 (Sluzbeni list L 390, 30.12.2006).

više donatora, koji nisu određeni za specifične namjene ili kategorije troškova, tj. kada se radi o radnjama više donatora.

Uslovi koji se odnose na zajedničko upravljanje su navedeni u članu 53d Finansijske Uredbe i članu 43 Uredbe Evropske komisije (EZ, Euratom) Br: 2342/2002 od 23. decembra 2002. godine, koja uspostavlja detaljna pravila za implementaciju Finansijske Uredbe (u daljem tekstu: pravila implementacije).

Za zajedničko upravljanje, međunarodne organizacije moraju spadati pod kategorije naborojane u članu 43, paragraf 2, pravila implementacije. Dvije organizacije su eksplicitno navedene pod tačkama b i c: Međunarodni komitet Crvenog krsta i (ICRC) Međunarodna federacija nacionalnog crvenog krsta i organizacije Crvenog polumjeseca.

Osim toga, prilikom tumačenja člana 53d Finansijske Uredbe, Evropska investiciona banka i Evropski investicioni fond se smatraju međunarodnim organizacijama.

Prva kategorija pod tačkom a je opširnija. Odnosi se na međunarodne organizacije javnog sektora, osnovane međuvladinim sporazumima, kao i specijalizovane agencije osnovane od strane takvih organizacija.¹⁵ Ukoliko zajedničko upravljanje nije odgovarajuće ili ukoliko gore navedeni uslovi nisu ispunjeni, međunarodna organizacija može biti finansirana od strane Evropske komisije u formi granta. U tim slučajeva, poštuju se procedure koje se odnose na grantove, naslov VI prvog dijela Finansijske Uredbe i članovi koji se odnose na grant IPA implementacione Uredbe.

¹⁵ Za definisanje međunarodnih javnih organizacija, neophodno je proveriti odluku BUDG 4835 usvojenu 4. juna 2007. godine.

U ovom dijelu Uputstva je prikazan pregled nadležnosti struktura uključenih u proces programiranja IPA sredstava, kao i pojašnjenje uloge Delegacije Evropske komisije u pomenutom procesu.

Nacionalni IPA koordinator (*National IPA Coordinator - NIPAC*)

Na osnovu Okvirnog sporazuma **Aneks A**, koji se odnosi na raspodjelu funkcija i zajedničkih odgovornosti struktura, nadležnim organima i tijelima, a u skladu sa članom 8. Okvirnog sporazuma, Nacionalni IPA koordinator (u daljem tekstu: NIPAC) je zadužen za sveukupnu koordinaciju pomoći u okviru IPA programa. On obezbjeđuje partnerstvo između Evropske komisije i nacionalnih organa, i blisku vezu između procesa pridruživanja i korišćenja pretpristupne pomoći u okviru IPA programa. NIPAC snosi ukupnu odgovornost za usklađivanje i koordinaciju programa obezbijeđenih na osnovu IPA programa, kao i za izradu godišnjih programa za prvu IPA komponentu.

Vlada Crne Gore je u martu 2008. godine *Odlukom br: 03-2504/3* imenovala prof. dr Gordanu Đurović, potpredsjednika Vlade za evropske integracije za Nacionalnog IPA koordinatora (**NIPAC**). Sekretarijat za evropske integracije je, na osnovu Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Sl. list RCG", br. 54/04, 78/04, 06/05, 61/05, 06/06, 32/06, 42/06, 56/06, 60/06, 72/06, 06/07, 25/07, 32/07, 35/07, 06/07, 16/07, 26/08), zadužen za pružanje podrške NIPAC-u prilikom realizacije aktivnosti koje se tiču koordinacije pomoći raspoložive kroz fondove Evropske unije. U okviru Sekretarijata tehničku podršku NIPAC-u u procesu koordinacije programiranja IPA fondova dostupnih kroz komponentu Podrška tranziciji i izgradnja institucija, pruža Sektor za koordinaciju donatorske podrške.

NIPAC je dužan da:

- rukovodi procesom programiranja;
- u saradnji sa Delegacijom Evropske komisije, resornim ministarstvima i drugim nadležnim institucijama Crne Gore, koordinira pripremu i vrši reviziju Višegodišnjeg indikativnog planskog dokumenta (MIPD);
- koordinira aktivnosti zainteresovanih strana tokom identifikacije i formulacije projekata;
- posreduje između korisnika/potencijalnih korisnika i Delegacije Evropske komisije;
- utiče na povezivanje sektorskih prioriteta i da vodi računa o uključivanju nacionalnih prioriteta u IPA programe;
- definiše vremenski okvir za pripremu i dostavljanje projektnih ideja i opisa projekata od strane potencijalnih korisnika IPA sredstava;
- održava redovne kontakte i konsultacije sa nacionalnim institucijama, a takođe, ukazuje na nedostatke u pojedinim sektorima;
- obezbjeđuje stručnu podršku nadležnim institucijama tokom faze programiranja IPA sredstava, u smislu ekspertske pomoći institucijama koje nisu osposobljene da samostalno pristupe procesu;
- u slučaju potrebe, traži dodatna pojašnjenja vezana za dostavljene projektnih ideja i organizuje sektorske sastanke ukoliko procijeni da je to neophodno;
- procjenjuje dostavljene predloge projekata u skladu sa odgovarajućim kriterijumima (Aneks 6 Uputstva);
- ukoliko je potrebno, upućuje sugestije nadležnim institucijama u cilju poboljšanja kvaliteta projektnih ideja;
- izvještava Vladu o procesu programiranja IPA, formulisanju i sprovođenju projekata;

- podnosi Delegaciji Evropske komisije konačnu listu i opise projekata, utvrđene u procesu programiranja;
- potpisuje Finansijski sporazum sa Evropskom komisijom nakon njegovog usvajanja od strane Vlade;
- vrši nadzor procesa programiranja, pripreme i sprovođenja programa i projekata u cilju unapređenja procesa programiranja, blagovremene identifikacije, uklanjanja i smanjenja potencijalnih problema u procesu programiranja i sprovođenja programa i projekata;
- u partnerstvu sa Delegacijom Evropske komisije informiše javnost o programima pomoći Evropske unije u Crnoj Gori;
- podnosi zahtjev Evropskoj komisiji i Delegaciji Evropske komisije za preusmjeravanje sredstava u okviru projekata koje finansira EU.

Resorna ministarstva i Visoki programski službenici (*Senior Programme officer - SPO*)

Visoki programski službenici su zaduženi za programiranje IPA sredstava i dostavljanje projekata iz svog resora. Oni su državni službenici zaduženi za koordinaciju programiranja u okviru sektora, što podrazumijeva koordinaciju sektora, uprava, direkcija i agencija koje se nalaze pod nadležnošću resornog ministarstva¹⁶. Preporuka je da Visoki programski službenik bude sekretar ministarstva ili pomoćnik ministra, koji u svojoj nadležnosti ima oblast evropskih integracija. Odlukom o obrazovanju Komisije za evropske integracije su određeni Visoki programski službenici u svakom resornom ministarstvu. Resorna ministarstva će u narednom periodu formirati Jedinice za upravljanje projektima, koje će biti direktno pod nadležnošću Visokog programskog službenika¹⁷.

Navedene strukture u okviru resornih ministarstava su dužne da vode računa o horizontalnom aspektu programiranja IPA sredstava. Njihova uloga je sljedeća:

- obavještanje sektora unutar ministarstva, kao i organa državne uprave koji se nalaze pod nadležnošću resornog ministarstva, o početku programiranja IPA sredstava;
- priprema projektnih ideja i opisa projekata iz resora ministarstva;
- koordinacija aktivnosti organa državne uprave koji se nalaze pod nadležnošću resornog ministarstva;
- organizovanje konsultacija sa predstavnicima civilnog sektora, aktivnih u području djelovanja resora;
- prioritizacija projektnih ideja i opisa projekata unutar sektora i, u tu svrhu, održavanje konsultativnih sastanaka sa zainteresovanim stranama;
- definisanje rezervnih projektnih ideja i opisa projekata;
- podnošenje projektnih ideja NIPAC-u, u formi matrice logičkog okvira;
- razrada projektnih predloga, potvrđenih od strane NIPAC-a (Aneks 2), Komisije za evropske integracije i Delegacije Evropske komisije u opise projekata (Aneks 4);
- Izvještavanje NIPAC-a o procesu programiranja.

Ministarstvo finansija (Sektor nadležan za pripremu budžeta)

Uloga i odgovornosti Ministarstva finansija (Sektor budžeta – koji je nadležan za pripremu budžeta) je da saraduje sa NIPAC-om po pitanju mogućnosti kofinansiranja projekata iz nacionalnog budžeta.

¹⁶ Nadležnosti Visokih programskih službenika su definisane članom 75 stav 3 IPA implementacione Regulative

¹⁷ Informacijom o drugoj fazi uspostavljanja Decentralizovanog sistema implementacije upravljanja sredstvima EU u Crnoj Gori od 15. januara 2009. godine, Vlada je zadužila resorna ministarstva da formiraju neophodne SPO službe (jedinice), s najmanje dva zaposlena

Komisija za evropske integracije

Komisija za evropske integracije je ključno međuresorsko tijelo, nadležno za pitanja evropskih integracija, samim tim i za aktivnosti vezane za korišćenje IPA sredstava. Zadaci Komisije su:

- koordinacija aktivnosti resornih ministarstava i ostalih institucija u vezi sa procesom evropskih integracija, a naročito primjene Privremenog sporazuma o trgovini i srodnim pitanjima;
- koordinacija upravljanja instrumentom za pretpristupnu pomoć (IPA) i drugom inostranom podrškom vezano za proces evropskih integracija i
- praćenje donatorske podrške.

Komisija za evropske integracije je imala ključnu koordinativnu ulogu u izradi Nacionalnog programa za integraciju Crne Gore u EU za period 2008-2012. godina, kao i u praćenju implementacije Privremenog sporazuma o trgovini i srodnim pitanjima između Evropske zajednice i Crne Gore. Uzimajući u obzir potrebu usklađivanja IPA projekata sa zahtjevima koji proističu iz strateških dokumenata, Visoki programski službenici čine sastavni dio Komisije za evropske integracije.

U zavisnosti od pitanja koja se nalaze na dnevnom redu Komisije za evropske integracije ili Privremenog odbora, predsjedavajući Komisije, koji je istovremeno i kopredsjedavajući Privremenog odbora za stabilizaciju i pridruživanje, može pozvati predstavnike organa državne uprave, drugih institucija i organizacija, kao i druge naučne i stručne radnike koji nijesu članovi Komisije.

Vezano za proces programiranja, Komisija za evropske integracije:

- razmatra sve dostavljene projektne ideje,
- upućuje na povezivanje srodnih projektih ideja i
- vrši selekciju u skladu sa preporukama NIPAC-a tj. Ministarstvo za evropske integracije.

Evropska komisija

Na osnovu dosadašnjeg iskustva, programiranje IPA sredstava je od početka bilo utemeljeno na konsultacijama sa Evropskom komisijom tj. Delegacijom Evropske komisije i Generalnim direktoratom za proširenje. Delegacija Evropske komisije, sa sjedištem u Podgorici, na dnevnoj osnovi komunicira sa Sektorom za donatorsku podršku, daje sugestije i usmjerava proces programiranja.

Delegacija je upoznata od početka procesa sa idejama i projekcijama nacionalnih institucija. Takođe, tokom procesa programiranja, predstavnici Generalnog direktorata za proširenje Evropske komisije su do sada održavali koordinativne sastanke sa resornim ministarstvima tj. potencijalnim korisnicima projekata.

Na početku procesa programiranja, Evropska komisija, u saradnji sa Ministarstvomijatom za evropske integracije, definiše određena pitanja koja se tiču oblasti koje su prioritetne za finansiranje, kalendar programiranja, statusa prethodnih i trenutnih bilateralnih i EU projekata itd. U cilju efikasnog procesa programiranja, tokom samog procesa, Delegacija Evropske komisije može da identifikuje i preporuči dodatne prioritete, koji nisu bili uključeni u identifikovane projektne ideje, koje bi se naknadno razmatrale sa institucijom u čijoj nadležnosti je takav prijedlog. Pored toga, preporučljivo je da Delegacija Evropske komisije, u saradnji sa Ministarstvom za evropske integracije, pruža tehničku i stručnu podršku potencijalnim korisnicima u cilju podnošenja kvalitetnih i sadržajno, vremenski i finansijski opravdanih pojekata. Delegacija

sugeriše finansiranje prioriternih projekata i ukazuje na preporuke Generalnih direktorata za proširenje.

NIPAC je zadužen da kontinuirano obavještava Visoke programske službenike o eventualnim sugestijama, primjedbama i komentarima Delegacije Evropske komisije i Generalnih direktorata Evropske komisije.

Član 4 (3) Okvirnog sporazuma sadrži sledeću odredbu: Sve radnje koje se finansiraju putem IPA instrumenta će, u principu, zahtijevati kofinansiranje od strane korisnika i Zajednice, sem ako nije drugačije dogovoreno Sektorskim i Finansijskim sporazumom.

U skladu sa članom 37. IPA implementacione Regulative, za odobravanje i sprovođenje predloženih projekata neophodno je obezbijediti odgovarajući iznos nacionalnog kofinansiranja projekata. Kofinansiranje projekata može biti obezbijeđeno kroz budžetska sredstva, odobrene kredite ili donacije međunarodnih institucija. Pravila Evropske komisije predviđaju da se kofinansiranje projekata za države potencijalne kandidate za članstvo u Evropskoj uniji pod centralizovanim upravljanjem fondovima EU, uključujući i Crnu Goru, vrši prema paralelnom modelu sprovođenja i prema glavnim oblastima podrške definisanim u okviru Višegodišnjeg indikativnog planskog dokumenta.

Paralelni model kofinansiranja znači da će se u okviru jednog projekta koji će biti kofinansiran aktivnosti sprovoditi odvojeno, prema procedurama u zavisnosti od izvora finansiranja. U praksi to znači da će se za aktivnosti definisane u projektu, a koje će biti finansirane iz IPA sredstava, primjenjivati pravila ugovaranja i nabavki koje primjenjuje Evropska unija (tzv. PRAG pravila¹⁸), dok će se za aktivnosti koje će biti finansirane iz nacionalnih sredstava primjenjivati pravila ugovaranja, sprovođenja i javnih nabavki koja važe u Crnoj Gori.

Pored toga, IPA implementacionom Regulativom je utvrđeno da je u okviru svake od navedenih oblasti podrške (politički kriterijumi, ekonomski kriterijumi i obaveze koje proizilaze iz članstva) neophodno obezbijediti kofinansiranje u iznosu od 10% od ukupne vrijednosti budžeta projekata koji se odnose na tehničku pomoć, odnosno 25% od ukupne vrijednosti budžeta projekata koji se odnose na investicije (infrastrukturni radovi i nabavka opreme). Što se tiče realizacije, pravila Evropske komisije definišu da:

- nije moguće započeti sprovođenje aktivnosti u okviru projekta, bilo da se finansiraju iz IPA ili iz nacionalnih sredstava, prije potpisivanja Finansijskog sporazuma;
- se ugovori za sprovođenje svih projekata moraju potpisati najkasnije u roku od dvije godine od dana potpisivanja Finansijskog sporazuma;
- se u roku od dvije godine od dana potpisivanja ugovori moraju izvršiti, a da se isplata sredstava za njihovu realizaciju mora završiti najkasnije godinu dana od posljednjeg dana utvrđenog za izvršenje ugovora;
- Evropska komisija mora biti upoznata sa tokom i procedurama sprovođenja dijela projektnih aktivnosti koje se kofinansiraju iz nacionalnih sredstava u vidu prisustva tokom ocjenjivanja ponuda, učestvovanja kroz upravne odbore projekata i sl.

Kao što je prikazano, realizacija projekata koji se finansiraju iz IPA fondova je višegodišnja, te je u tom smislu neophodno obezbijediti da se u istom roku utvrdi i obaveza obezbjeđivanja nacionalnih sredstava za kofinansiranje. Pored toga, prema IPA implementacionoj Regulativi, pravila o podobnosti troškova koji se mogu isplaćivati iz sredstava IPA odnose se i na nacionalna sredstva. S tim u vezi, nadležne institucije moraju da budu upoznate sa članovima 34. i 66. IPA implementacione Regulative, prilikom planiranja i sprovođenja aktivnosti utvrđenih u projektima.

U decentralizovanom upravljanju kofinansiranje bi trebalo da se zasniva na zajedničkom osnovu. Zajedničko kofinansiranje podrazumijeva da se aktivnost realizuje putem jednog ugovora, koji se

¹⁸ http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_en.htm

finansira iz više izvora (u principu iz nacionalnog i budžeta EU). Nije moguće napraviti podjelu izvora financiranja aktivnosti, ili dijelova aktivnosti, predviđenih ugovorom. Ovakva vrsta ugovora treba da bude pravilo u decentralizovanom upravljanju, gdje tendere i pozive na ponude raspisuje nacionalni organi, koji su i Ugovorna tijela.

Kao pravilo, minimalni iznosi kofinansiranja su:

	Izgradnja institucija (IB)	Investicije (INV)
Centralizovano upravljanje	$\geq 10\%$ ukupnog troška na nivou osa prioriteta	Između 10% i 25% * ukupnog troška na nivou osa prioriteta
Decentralizovano upravljanje	$\geq 10\%$ javnog troška na nivou projekta ¹⁹	$\geq 25\%$ javnog troška na nivou projekta

¹⁹ U slučaju da projekat (što je navedeno u opisu projekta) sadrži izgradnju institucija i investicije, **aktivnost** prikazana u opisu projekta u tabeli budžeta je osnov za računanje iznosa kofinansiranja .

Pod pojmom programiranja IPA sredstava podrazumijeva se proces identifikacije i pripreme projekata, a zasniva se na relevantnim strateškim i programskim dokumentima. Proces programiranja je dugotrajan proces koji zahtijeva strateški pristup, među-sektorske konsultacije, koordinaciju između institucija i odgovarajuće kapacitete državne uprave da identifikuje prioritete i pripremi prijedloge projekata.

Proces programiranja podrazumijeva sljedeće aktivnosti (korake):

a) Iniciranje godišnjeg procesa programiranja od strane Ministarstva za evropske integracije

Ministarstvo za evropske integracije inicira godišnji proces programiranja u prvom kvartalu tekuće godine.

Ministarstvo za evropske integracije vrši konsultacije sa Delegacijom Evropske komisije o bitnim pitanjima za proces programiranja IPA, kao što su prioritetne oblasti, kalendar procesa programiranja, status prethodnih i tekućih EU i bilateralnih projekata i slično.

Ministarstvo za evropske integracije zvanično dostavlja dopis potencijalnim korisnicima IPA sredstava, u kom ih obavještava o početku procesa programiranja godišnjeg IPA programa. U dopisu se, između ostalog, navode osnovni strateški dokumenti neophodni za identifikaciju projekata, smjernice za identifikaciju projekata i rok za dostavljanje projektnih ideja.

Nadležna ministarstva na odgovarajući način obavještavaju relevantne institucije iz svog djelokruga rada o početku procesa programiranja. Resorna ministarstva obezbjeđuju koordinaciju i konsultacije u procesu programiranja IPA sa svim zainteresovanim stranama iz svog djelokruga rada, kao što su uprave, agencije, lokalna samouprava, organizacije civilnog društva i saraduju sa njima na identifikaciji i izradi projektnih ideja i prijedloga projekata.

U cilju zadovoljavanja onih potreba građana koje se ne mogu artikulirati i ostvariti na drugi način, tokom procesa programiranja Ministarstvo za evropske integracije će, u saradnji sa Kancelarijom za saradnju sa nevladinim organizacijama, vršiti konsultacije u vezi identifikacije i formulacije projekata. Pored toga, u cilju redovnog i objektivnog obavještavanja javnosti o projektima koje finansira Evropska unija, a u skladu sa Memorandumom o razumijevanju između Ministarstva za evropske integracije i određenog broja nevladinih organizacija, Ministarstvo za evropske integracije će vršiti redovnu razmjenu informacija sa organizacijama civilnog društva u vezi sa aktivnostima koje se odnose na pripremu i sprovođenje IPA projekata²⁰.

U cilju efikasnog definisanja prioriteta i identifikacije projektnih ideja, preporučuje se formiranje odgovarajućih (ne)formalnih radnih grupa unutar ministarstava koje bi obuhvatile predstavnike svih relevantnih sektora resornog ministarstva na nivou pomoćnika ministara. Kako bi projektna ideja (Aneks 2) i opisi projekata (Aneks 3) bili pripremljeni u skladu sa utvrđenim kriterijumima i tehničkim zahtjevima, neophodno je da sektori unutar ministarstva pruže podršku Jedinici za upravljanje projektima i odrede osobu/e koje će na operativnom nivou učestvovati u izradi projekata.

²⁰ Svaki godišnji IPA program se prezentuje predstavnicima civilnog društva, prije njegovog odobravanja od strane Evropske komisije.

b) Identifikacija i izrada projektnih ideja

Prilikom identifikacije projekata neophodno je uzeti u obzir strateška dokumenta i smjernice koje su obrađene u dijelu IV ovog Uputstva. Proces identifikacije i izrade projektnih ideja vrši se tokom drugog kvartala tekuće godine (Aneks 1).

Ministarstvo za evropske integracije pruža podršku ministarstvima i drugim nadležnim institucijama tokom procesa identifikacije i formulacije projektnih ideja. U slučaju potrebe i na osnovu procijenjenog stanja, Ministarstvo za evropske integracije organizuje međuresorne koordinacione sastanke. Pored toga, u slučaju potrebe, tokom identifikacije i formulacije projektnih ideja obezbjeđuje se odgovarajuća stručna pomoć (*Technical Assistance- TA*).

Projektne ideje se dostavljaju u formatu logičke matrice²¹ (Aneks 2) i kratkog obrazloženja projekta. Projektne ideje se dostavljaju na crnogorskom jeziku.

Projektna ideja koju podnosi nadležno ministarstvo dostavlja se Ministarstvu za evropske integracije zvaničnim dopisom, potpisanim od strane ministra ili SPO-a, kao i u elektronskoj formi. Institucije iz djelokruga rada ministarstva Ministarstvu za evropske integracije projektne ideje dostavljaju isključivo uz saglasnost i preko nadležnog ministarstva. Druge institucije projektne ideje dostavljaju Ministarstvu za evropske integracije uz potpis starješine te institucije. U slučaju predlaganja više od jedne projektne ideje, dopis sadrži projektne ideje rangirane po prioritetima.

Prije dostavljanja projektnih ideja Ministarstvu za evropske integracije, Jedinica za upravljanje projektima provjerava da li su projektne ideje pripremljene u skladu sa utvrđenim obrascem, da se projektne ideje ne preklapaju sa projektima koji su predloženi drugim donatorima, koji su u toku ili projektima koji su već sprovedeni u toj oblasti.

Takođe, tokom pripreme projektnih ideja i prije njihovog prosljeđivanja, Jedinice za upravljanje projektima treba da provjere kvalitet projektnih ideja na osnovu kriterijuma Evropske komisije za ocjenu spremnosti projekta (Aneks 7).

c) Tehnička ocjena i modifikacija projektnih ideja

Ministarstvo za evropske integracije vrši tehničku ocjenu projektnih ideja (Aneks 3) i, ukoliko su u projektnoj ideji utvrđeni nedostaci, Ministarstvo za evropske integracije preporučuje nadležnoj instituciji, predlagaču projekta, da otkloni nedostatke u određenom roku.

Komisija za evropske integracije, na prijedlog Ministarstva za evropske integracije, daje preporuke u vezi unapređenja projektnih ideja.

Ministarstvo za evropske integracije pruža tehničku pomoć nadležnim institucijama tokom procesa modifikacije projektnih ideja.

d) Utvrđivanje uže liste projektnih ideja i konsultacije sa Delegacijom Evropske komisije

Nakon modifikacije projektnih ideja, na prijedlog Ministarstva za evropske integracije, Komisija za evropske integracije utvrđuje užu listu projektnih ideja. Projektne ideje koje nisu uključene u užu listu čine rezervnu listu projektnih ideja.

Nakon utvrđivanja uže liste projektnih ideja vrši se prevod na engleski jezik. Predlagači projekata su odgovorni za prevod projektne ideje na engleski jezik.

²¹ Logička matrica predstavlja dio opisa projekta (project fiche) koji se dostavlja Evropskoj komisiji na odobranje.

Ministarstvo za evropske integracije dostavlja užu listu projektnih ideja Delegaciji Evropske komisije i istovremeno obavještava i obrazlaže nadležnim institucijama razloge zašto određene projektne ideje nisu uključene u užu listu.

Ministarstvo za evropske integracije, ukoliko procijeni neophodnim ili na zahtjev predlagača, organizuje konsultativne sastanke sa Delegacijom Evropske komisije, u cilju utvrđivanja primjedbi, prijedloga i sugestija na dostavljene projektne ideje. Ukoliko je to neophodno, Delegacija Evropske komisije može da identifikuje i preporuči dodatne prioritete, koji nisu bili uključeni u identifikovane projektne ideje, koje bi se naknadno razmatrale sa institucijom u čijoj nadležnosti je takav prijedlog.

e) Izrada opisa projekta (*project fiche*)

Nakon konsultacija sa Delegacijom Evropske komisije, nadležne institucije, predlagači projekata, projektne ideje iz uže liste razvijaju u opise projekata, u formatu propisanom od strane Evropske komisije (Aneks 4), na engleskom jeziku, u roku koji odredi Ministarstvo za evropske integracije. Opisi projekata se razvijaju tokom trećeg i četvrtog kvartala tekuće godine (Aneks 1).

Tokom izrade opisa projekata Ministarstvo za evropske integracije daje sugestije nadležnim institucijama i pruža im neophodnu pomoć. U slučaju potrebe, organizuju se međuresorni koordinacioni sastanci. Tokom izrade opisa projekata vrše se konsultacije sa Delegacijom Evropske komisije, radi unapređenja kvaliteta. Pored toga, u slučaju potrebe, tokom izrade opisa projekata obezbjeđuje se odgovarajuća stručna pomoć, na zahtjev predlagača.

Ministarstvo za evropske integracije vrši konsultacije sa Ministarstvom finansija o opisima projekata, u cilju utvrđivanja preporuka o mogućnosti kofinansiranja određenih projekata iz nacionalnih sredstava.

Prije dostavljanja opisa projekata Ministarstvu za evropske integracije, Jedinica za upravljanje projektima provjerava da li su pripremljeni u skladu sa utvrđenim obrascem. Takođe, tokom pripreme opisa projekata i prije njihovog prosljeđivanja, Jedinice za upravljanje projektima treba da provjere kvalitet opisa projekata na osnovu kriterijuma Evropske komisije za ocjenu spremnosti projekta (Aneks 7).

Opis projekta koji podnosi nadležno ministarstvo dostavlja se Ministarstvu za evropske integracije zvaničnim dopisom, potpisanim od strane ministra ili SPO-a, kao i u elektronskoj formi. Institucije iz djelokruga rada ministarstva Ministarstvu za evropske integracije opis projekta dostavljaju isključivo uz saglasnost i preko nadležnog ministarstva. Druge institucije opise projekata dostavljaju Ministarstvu za evropske integracije uz potpis starješine te institucije. Opisi projekata se dostavljaju Ministarstvu za evropske integracije na engleskom jeziku.

f) Konsultacije u okviru Evropske komisije i konačna odluka o opisima projekata

Delegacija Evropske komisije, u četvrtom kvartalu, dostavlja opise projekata Evropskoj komisiji. Generalni direktorat za proširenje vrši ocjenu projekata u okviru Grupe za ocjenu kvaliteta (*Quality Support Group*). Nakon toga, vrše se međuresorne konsultacije između Generalnih direktorata. U slučaju potrebe, opisi projekata se preko Ministarstva za evropske integracije dostavljaju nadležnim institucijama/predlagačima projekata na eventualne izmjene i dopune.

Konačnu odluku o projektima koji će se finansirati donosi Evropska komisija. Projekti se podnose na mišljenje IPA Komitetu koga čine sve zemlje članice Evropske unije. Nakon odluke IPA Komiteta projekte odobrava Evropska komisija.

g) Potpisivanje Finansijskog sporazuma

Nakon odobrenja opisa projekata od strane Evropske komisije vrše se pripreme za odobravanje i potpisivanje Finansijskog sporazuma o nacionalnom godišnjem IPA programu i utvrđuju se obaveze institucija/korisnica projekata.

Prije potpisivanja, Ministarstvo za evropske integracije dostavlja Finansijski sporazum nadležnim institucijama na mišljenje. Potpisivanjem Finansijskog sporazuma stiče se pravni osnov za početak sprovođenja projekata.

Okvirni kalendar godišnjeg procesa programiranja

Activity	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Od Jula
Programiranje i izvještavanje							
Programiranje							
Identifikacija projektnih ideja	■						
Izrada projektnih ideja		■					
Konsultacije sa ECD	■	■	■	■	■	■	■
Izrada opisa projekata (<i>project fiches</i>)			■	■			
Sastanak Komisije za evropske integracije		■	■				
Dostavljanje opisa projekata (<i>project fiches</i>) Evropskoj komisiji				■			
Međuresorne konsultacije u okviru Evropske komisije				■	■		
Odluka IPA Komiteta				■	■		
Potpisivanje Finansijskog sporazuma i početak sprovođenja projekata				■	■	■	■
Izveštavanje							
Izrada Izvještaja o programiranju IPA				■			
Redovni izvještaji o procesu evropskih integracija, uključujući i IPA		■		■	■		
Obuka (mogući moduli obuke)							
Obuka o strateškom planiranju	■						
Obuka za korišćenje Pristupa logičke matrice u izradi prijedloga projekata		■					
Obuka za izradu prijedloga projekata finansiranih iz IPA-e		■	■				
Obuka o implementaciji projekata			■	■	■		

Napomena: Kalendar prikazuje plan aktivnosti tokom procesa programiranja i ukazuje na neophodnost strateškog i srednjoročnog planiranja.

Uputstvo za izradu logičke matrice (projektna ideja)

Za identifikaciju i formulisanje projekata koje finansijski podžava Evropska unija, kao i većina drugih donatora, neophodno je koristiti pristup logičke matrice. On predstavlja **analitički proces i skup alata** (instrumenata) koji se koriste kod upravljanja projektima.

Logička matrica izrađuje se prije opisa projekta i njen je sastavni dio (*project fiche*). Na ovaj način postiže se razvoj skladnog projekta koji ima mjerljive ciljeve i uzima u obzir pretpostavke i rizike.

Pristup logičke matrice sastoji se iz dvije faze koje se koriste tokom identifikacije i formulacije projekata:

1. Faza analize i
2. Faza planiranja

1. Šta je neophodno analizirati prije izrade logičke matrice?

Analiziraju se:

1. Zainteresovane strane
2. Problemi
3. Ciljevi
4. Mogući putevi do cilja

Imajući u vidu osnovnu sadržinu ovog Priručnika u ovom dijelu dokumenta neće biti obrađena faza analize, već samo dio faze planiranja koji se odnosi na izradu logičke matrice.

2. Faza planiranja

Drugi korak u izradi projekta je faza planiranja. Faza planiranja obuhvata sljedeće aktivnosti:

1. Definisane logike projekta (izrada logičke matrice);
2. Izrada plana aktivnosti;
3. Planiranje ulaznih resursa – budžet.

2.1. Definisane logike projekta

Rezultati analize zainteresovanih strana, problema, ciljeva i strategija koriste se kao materijal i pripremna dokumentacija za izradu logičke matrice. Matrica sadrži kratak pregled projekta i trebalo bi da sadrži od 1 do 4 strane. Izrada logičke matrice nije jednosmjernan proces. U toku izrade matrice pojedina polja se mogu revidirati i ažurirati u skladu sa izmjenama učinjenim u drugim poljima.

Postoji opšti slijed koraka koji se poštuje prilikom popunjavanja matrice:

- **Prvo**, popunjava se logika intervencije (prva/lijeva kolona), odozgo nadolje;
- **Drugo**, popunjava se posljednja kolona, pretpostavke, odozdo nagore, počevši od preduslova, ukoliko postoje;
- **Treće**, definišu se pokazatelji (indikator) i izvori verifikacije, horizontalno (poprečno).

Format logičke matrice

Naziv projekta	Naziv programa i broj	
Korisnik projekta	Istek perioda ugovaranja:	Istek perioda isplata:
	Ukupan budžet:	IPA budžet:

Opšti cilj	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori verifikacije	
Šta je opšti cilj kojemu će projekat doprinijeti?	Koji su indikatori povezani sa opštim ciljem?	Šta su izvori informacija za ove indikatore?	
Svrha projekta	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Šta je svrha projekta koja će se projektom ostvariti?	Indikatori koji pokazuju u kojoj mjeri je ostvarena svrha projekta?	Šta su izvori informacija za ove indikatore?	Faktori i uslovi koji nisu pod direktnom kontrolom projekta, a neophodni su da bi se ostvario opšti cilj projekta?
Rezultati	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Šta su konkretni vidljivi rezultati koji će doprinijeti ostvarenju svrhe projekta? Koje će promjene poboljšanja biti ostvarene projektom?	Koji su to indikatori koji pokazuju da li su dostignuti očekivani rezultati?	Šta su izvori informacija za ove indikatore?	Faktori i uslovi koji nisu pod direktnom kontrolom projekta, a neophodni su da bi se ostvarila svrha projekta?
Aktivnosti	Sredstva	Troškovi	Pretpostavke
Koje aktivnosti je potrebno izvršiti i kojim redoslijedom da bi se postigli očekivani rezultati?	Koja sredstva su potrebna za realizaciju navedenih aktivnosti? (prema vrsti PRAG ugovora)	Koliki su troškovi za svaki od ugovora?	Faktori i uslovi koji nisu pod direktnom kontrolom projekta, a neophodni su da bi rezultati bili ostvareni kako je planirano?
			Preduslovi:
			Koji preduslovi moraju da se ispune da bi moglo da se započne sa realizacijom projekta?

Podaci moraju biti jasni, precizni i koncizni, tako da bez obzira ko ih čita bude jasan smisao. Npr. definisanje metodologije i sadržaja istraživanja – to je nejasna izjava jer se ne vidi istraživanje koga-čega?

Kako bi se olakšala izrada logičke matrice i pojasnili izrazi koji se koriste, u daljem tekstu date su definicije različitih termina.

Opšti cilj opisuje buduće željeno stanje kome projekat treba da doprinese (opravdanje za projekat). U posebnim okolnostima može biti više od jednog opšteg cilja. Opšti cilj se ne postiže samo jednim projektom, već zahtijeva uticaj više programa i projekata.

Svrha projekta/Specifični cilj je stanje koje projekat pokušava da dostigne, ostvareni neposredni cilj za direktne korisnike kao jasno definisano stanje u budućnosti. Potrebno je da jasno bude istaknuta korist koju ima ciljna grupa, na primjer "povećan, poboljšan, unaprijeđen, itd.". Pravilo je da projekat može imati samo jedan specifičan cilj/svrhu projekta.

Primjer:

NE	Svrha projekta	Smanjena stopa akutnih komplikacija na porođaju i post-porođajnih infekcija
DA	Svrha projekta	Unaprijeđena zdravstvena njega trudnica, porodilja i novorođenčadi

Rezultat je konkretno stanje, proizvodi i usluge koji će nastati kao posljedica aktivnosti projekta. To su ciljevi koje rukovodstvo projekta treba da postigne i održi za vrijeme trajanja projekta. Svi rezultati projekta zajedno treba da budu dovoljni za postizanje specifičnog cilja / svrhe projekta. Oni treba da budu definisani kao "izrađeni, proizvedeni, postignuti, itd."

Aktivnosti treba da budu formulisane kao proces, upotrebom sadašnjeg vremena i aktivnih oblika glagola, na primjer, "izraditi, analizirati, sprovesti, pripremiti itd.". Svi rezultati treba da budu numerisani na taj način da budu povezani sa aktivnostima koji dovode do ostvarivanja tog rezultata.

Sredstva su potrebni ulazni podaci za realizaciju projektnih aktivnosti (konsultantske usluge, oprema i dr.). Sredstva pokazuju koju vrstu pomoći treba primeniti: npr. twinning sa jednim dugoročnim tvining savjetnikom (RTA) i tri kratkoročna konsultanta, obuku i sl.

Troškovi predstavljaju brojčani iznos procijenjenih troškova neophodnih za realizaciju projektnih aktivnosti.

Preduslovi su zahtjevi koji moraju biti ispunjeni prije početka projekta.

Pretpostavke su spoljni faktori (događaji, uslovi, odluke) koji mogu da utiču na uspjeh projekta, a nad kojim rukovodstvo projekta nema direktan uticaj. Pretpostavke mogu biti izvedene iz „stabla ciljeva“. Pretpostavke se formulišu se kao **pozitivno, željeno stanje**. Pretpostavke se definišu **za svaki nivo matrice**. U matricu se unose samo one pretpostavke koje su važne za uspjeh projekta. Pretpostavkama se pridaje značaj u zavisnosti od njihove važnosti i izvjesnosti.

Pretpostavke se identifikuju na svakom nivou matrice sve do nivoa opšteg cilja i mogu se čitati na sljedeći način:

Kada realizujemo **Aktivnosti**, i ako su **Pretpostavke**, na ovom nivou matrice, tačne, **Rezultati** će biti ostvareni.



Kada se ostvare **Rezultati** a **Pretpostavke**, na ovom nivou matrice, se ostvare, **Specifični cilj / Svrha** projekta će biti postignuta.



Kada **Specifični cilj / Svrha** projekta bude postignuta, a pretpostavke, na ovom nivou matrice, se ostvare, projekat će doprinijeti ostvarivanju **Opšteg cilja**

Objektivno provjerljivi indikatori su kvalitativni i kvantitativni pokazatelji za mjerenje ili procjenu ostvarenosti projektnih ciljeva, svrhe i rezultata. Indikatori definišu standard koji treba da bude zadovoljen kako bi cilj bio postignut.

Elementi indikatora:

- **Kvalitet – Kako?** Vrsta ili priroda promjena koja je izvršena (koliko dobro je izvršena).
- **Kvantitet – Koliko?** Obim/razmjera promjena (koliko je velika promjena, šta je sve promijenjeno).
- **Vremenski okvir – Kada?** Kada promjena treba da se dogodi (koji je krajnji rok).
- **Ciljna grupa – Za koga?**
- **Mjesto – Gdje?** Lokacija gdje se dešava promjena.

Primjer: Stopa smrtnosti novorođenčadi smanjena za 2/3 u nerazvijenim opštinama do 2012 godine.

Kako formulisati indikatore? Dobar indikator / pokazatelj definisan je po principu **SMARTI**:

- **Specific / Ograničen** na cilj koji treba da se mjeri, i na precizan način odražava šta je suštinski aspekt cilja.
- **Measurable / Mjerljiv** je kvantitativno i kvalitativno u odnosu na činjenice.
- **Available / Dostupan** po prihvatljivim troškovima i zasnovan na raspoloživim podacima.
- **Relevant / Relevantan** u odnosu na informacije koje su potrebne i vjerodostojan je.
- **Time-bound / Vremenski omeđen**, znamo kada možemo da očekujemo da cilj bude ispunjen.
- **Independent / Nezavisan** jedan od drugog, odnosno, odnosi se samo na jedan cilj u matrici. Jedan isti indikator ne bi trebao da se koristi za više ciljeva.

Indikatori, na svim nivoima logičke matrice, moraju da se verifikuju/opravdaju iz nekog izvora. **Izvori verifikacije** ukazuju gdje i u kom obliku se mogu naći informacije o onom što je dostignuto a što je opisano indikatorima. Izvori verifikacije se identifikuju u isto vrijeme kada i indikatori. Indikatori koji se ne mogu verifikovati treba zamijeniti drugima koji mogu biti verifikovani.

Izvori verifikacije imaju tri elementa:

- **Oblik** izvora verifikacije (izvještaj, istraživanje, analiza, Službeni list, pravilnik).
- **Ko** skuplja podatke (statistički zavod, ministarstvo, tim za upravljanje projektom, anketari)?
- **Kada** se podaci skupljaju, koja je frekvencija prikupljanja podataka (mjesečno, kvartalno, godišnje)?

Primjer: Godišnji izvještaj o zdravstvenim indikatorima Instituta za javno zdravlje Crne Gore.

Formular za provjeru kvaliteta logičke matrice

Napomena: prije dostavljanja projektne ideje Jedinice za upravljanje projektima provjeravaju kvalitet logičke matrice u skladu sa navedenim formatom. Pored toga, Ministarstvo za evropske integracije primjenjuje navedeni format prilikom ocjene projektnih ideja.

Naziv projekta:			
1. Relevantnost	Potrebne izmjene	Prihvatljivo	Dobro
	Komentar		
1.1 Da li kontekst projekta (istorijat i obrazloženje) jasno i u dovoljnoj mjeri opisuje identifikovane probleme?			
1.2 Da li je nacrt prijedloga projekta usklađen sa Evropskim partnerstvom i Višegodišnjim indikativnim planskim dokumentom (MIPD)?			
1.3 Da li je nacrt prijedloga projekta usklađen sa nacionalnim strateškim dokumentima?			
2. Izvodljivost			
2.1 Da li će svrha projekta (specifični ciljevi) doprinijeti opštem cilju (ako se pretpostavke ostvare)?			
2.2 Da li će svrha projekta (specifični ciljevi) biti postignuta, ukoliko se ostvare rezultati?			
2.3 Da li pojedinačne aktivnosti vode ostvarivanju odgovarajućih rezultata?			
2.4 Da li su aktivnosti određene kao proces, a ne kao svršeno stanje?			
2.5 Da li su određeni bitni spoljašnji faktori (pretpostavke)?			
2.6. Da li su indikatori formulisani tako da zadovoljavaju kriterijume relevantnosti, mjerljivosti i vremenske specifičnosti?			
2.7 Da li postoji potencijalno preklapanje sa EU ili drugim donatorskim projektima?			
2.8 Da li postoji usklađenost/povezanost sa EU ili drugim donatorskim projektima?			
2.9 Da li je predviđen veliki broj komponenti/ugovora sa određenim nivoom kompleksnosti koje bi mogle dovesti do otežanog sprovođenja projekta?			
2.10 Da li je budžet jasno definisan i odnos između predviđenih aktivnosti i troškova za njihovu realizaciju zadovoljavajući?			
3. Održivost			
3.1 Da li postoji pravni okvir neophodan za sprovođenje projekta?			
3.2 Da li je apsorpcioni kapacitet institucije korisnika odgovarajući? (postoji odgovarajuća organizaciona jedinica za sprovođenje projekata, dovoljan broj zaposlenih, itd.)?			
Isključivo za investicione projekte: 3.3 Da li postoji odgovarajuća dokumentacija za sprovođenje radova (studija izvodljivosti, tehnička dokumentacija, analiza uticaja na životnu sredinu), odnosno tehnička specifikacija za nabavku opreme?			

Uputstvo za izradu opisa projekta (project fiche)

Standardni rezime opisa projekta – IPA centralizovani programi
(Regionalni/Horizontalni programi; Centralizovani nacionalni programi) (maksimalno 12/15 strana, ne računajući ankse)

1. Osnovne informacije

1.1 CRIS broj:

Ovaj odjeljak ukazuje na oznaku projekta naznačenu u Zajedničkom RELEX informacionom sistemu (Common RELEX Information System - CRIS). Ovaj broj će navesti Evropska komisija (Delegacija ili Sjedište).

1.2 Naziv:

Naziv projekta treba da se sastoji od nekoliko jednostavnih riječi, kao i da ilustruje svrhu projekta.

1.3 ELARG statistički kod:

Navesti sektor intervencije, u skladu sa ELARG statističkom kodifikacijom (opis projekta može imati samo jedan kod). Ovaj broj će navesti Evropska komisija (Delegacija ili Sjedište).

1.4 Lokacija:

Ime zemlje korisnice (Crna Gora). Navesti svaki region/opštinu ili lokaciju za infrastrukturu.

Programi sprovođenja:

1.5 Ugovorni organ (Evropska komisija)

Ugovorni organ će biti Delegacija Evropske komisije u ime Crne Gore, do trenutka kada se dobije akreditacija za uvođenje Decentralizovanog implementacionog sistema

1.6 Agencija za sprovođenje: Delegacija Evropske komisije

U slučaju zajedničkog upravljanja, projekat može implementirati neka međunarodna organizacija. U slučaju indirektnog centralizovanog upravljanja, Evropska komisija može povjeriti upravljanje nekoj od država članica.

1.7 Korisnik (uključujući detalje o menadžeru projekta):

Obezbijediti informacije o Visokom programskom službeniku i Jedinici za upravljanje projektima, uključujući ime, poziciju i kontakt podatke.

Obezbijediti informacije o korisniku, uključujući ime, poziciju i podatke osobe koja je zadužena za dnevna pitanja koja se odnose na implementaciju projekta.

Finansiranje:1.8 Ukupni troškovi (PDV nije uračunat)²²:

Naznačiti ukupne troškove projekta, bez naglašavanja izvora finansiranja.

1.9 EU doprinos:

Naznačiti samo IPA budžet za finansiranje projekta. Znači, ukupan iznos umanjten za iznos nacionalnog kofinansiranja.

²² Ukupan iznos projekta treba da bude bez PDV i/ili drugih taksi. Ako to nije slučaj, treba jasno naznačiti iznos PDV-a kao i razloge zašto ga treba smatrati prihvaljivom (vidjeti dio 7.6)

1.10 Posljednji rok za ugovaranje: 2 godine nakon potpisivanja Finansijskog sporazuma.

1.11 Posljednji rok za izvršenje ugovora: 3 godine nakon potpisivanja ugovora.

1.12 Posljednji rok za isplate: godinu dana nakon izvršenja ugovora.

1. Opšti cilj i svrha projekta

2.1 Opšti cilj:

Definisati čemu će projekat doprinijeti. Opisuje očekivane dugoročne ciljeve, čijem ostvarivanju će doprinijeti projekat. *Preuzeti iz logičkog okvira.*

2.2 Svrha projekta:
Definisati koje promjene će biti postignute do kraja implementacije projekta. Svrha projekta opisuje ciljeve projekta, koji se projektom direktno žele postići, a što u potpunosti zavisi od planiranih i realizovanih aktivnosti projekta, kao i od postignutih rezultata. *Preuzeti iz logičkog okvira.*

2.3 Veza sa AP/NPAA / EP/ SSP-om

Navoditi prioritete i pitanja samo iz:

- Evropskog partnerstva (EP)
- Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP)
- Nacionalnog plana za integraciju (NPI).

Dati kratke reference stranice ili paragrafa za navode, a onda ukratko objasniti kako je vaš projekat s njim povezan.

2.4 Veza sa dokumentom MIPD

Jasno navesti povezanost sa strateškim oblastima/sektorima za podršku, navedenim u Višegodišnjem indikativnom planskom dokumentu (MIPD). Dati podatke o stranici ili pasusu na koji se odnosi i objasni vezu projekta sa navedenim dijelom MIPD-ja.

2.5 Veze sa Nacionalnim planom razvoja (gdje je primjenljivo)

Označiti sa N/A (nije primjenljivo).

Ovaj odjeljak treba jasno da objasni kako cjelokupni cilj i svrha projekta doprinose realizaciji prioriteta iz Nacionalnog plana razvoja (NDP). Crna Gora nema NDP i stoga ovaj paragraf treba označiti sa N/A.

2.6 Veza sa nacionalnim/sektorskim investicionim planovima (gdje je primjenljivo)

Jasno navesti povezanost između cjelokupnog cilja i svrhe projekta i prioriteta, investicija i programa definisanih u nacionalnim/sektorskim strateškim ili investicionim planovima, npr.:

- Strategija reforme državne uprave;
- Strategija regionalnog razvoja;
- Strateški dokument za redukciju siromaštva i druge sektorske strategije;
- *Bilo koja relevantna EU regulativa.*

3. Opis projekta

3.1 Osnovne informacije i obrazloženje:

Gdje je RELEVANTNO uključiti informacije o sljedećem:

- ❖ Osnovne informacije: (One treba da budu koncizne, ne duže od dvije stranice, izbjegavati dugačka objašnjenja).

- Kratak pregled sektora: kratka istorija, socio-ekonomski trendovi itd.
 - Uloga institucija – ko je uključen, šta one rade i kako saraduju.
 - Relevantno zakonodavstvo (uključiti u aneks ali i navesti povezanost sa projektom).
 - Relevantne politike i strategije (ili nedostatak istih): evropske, nacionalne, međunarodne.
 - Pružanje usluga – kvalitet, tačnost, ažuriranje.
 - Postojeći standardi – formati/svrha/šta oni pokrivaju.
 - Postojeći kapaciteti (ljudski, finansijski, fizički)
- ❖ **Obrazloženje** (svaki zahtjev za projektom treba da bude zasnovan na ovoj analizi. Obrazloženje je komplikovano ukoliko nije sprovedena nijedna posebna vrsta analize projekta prije predlaganja za finansiranje):
- Analize
 - SWOT – objasniti kako se tretiraju slabosti i kako se koriste prednosti
 - Analiza zainteresovanih strana
 - Analiza problema
 - Objašnjenja koja se tiču sljedećih pitanja:
 - Koliki je obim problema (uključiti brojke)?
 - Čiji je problem?
 - Koji su uzroci i efekti problema?
 - Postojanje/potreba za usklađivanjem sa EU standardima
 - Studije izvodljivosti
 - Analiza troškova

3.2 Procjena uticaja projekta, katalitički efekat, održivost i prekogranični efekat (gdje je primjenljivo)

Kako će se korisni efekti vašeg projekta održati nakon njegovog završetka?

Razmotriti:

- Finansijsku održivost – ko će platiti za usluge / tekuće troškove / održavanje itd. u budućnosti?
- Institucionalnu održivost – kako se projekat uklapa u institucionalnu strategiju, prioritete, planove?
- Održivost nivoa politike – ovo uključuje razvoj standarda, kodeksa ponašanja, politike, zakonodavstva itd.

Da li razvijate bilo kakve modele ili pilot projekte/israživanja itd.? Ako je tako, kako će iskustva iz vašeg projekta biti proširena na druge regione/zaposlene?

Da li razvijate novu službu ili centar? Ako je tako, objasniti kako će to biti finansirano u budućnosti – tj. troškovi održavanja, tekući troškovi, vođenje sajta itd.

Razmotriti aktivnosti kao što su:

- Uputstva, priručnici o dobroj praksi;
- Razvoj „roll-out“ strategije – tj. gdje poslije;
- Obuka predavača;

- Učešće drugih regiona/institucija u aktivnostima koje se odnose na obuku.

3.3 Rezultati i mjerljivi indikatori:

Rezultati i mjerljivi indikatori vezani za aktivnost 1

Rezultati i mjerljivi indikatori vezani za aktivnost 2

....

Rezultat 1:

indikator:

Rezultat 2: ...

indikator:

itd.

Preuzeti rezultate iz logičkog okvira.

Rezultati su izraženi kao ciljevi koje projekat mora postići i održati. Označiti ih brojevima (npr. 1, 1.1, 1.2, 2, 2.1 itd.)

Preuzeti indikatore iz logičkog okvira. Svaki rezultat mora sadržati makar jedan indikator.

Indikatori mogu biti definisani kao kvantitativni ili kvalitativni faktori/promjenljive koji obezbjeđuju jednostavna i pouzdana sredstva mjerenja dostignutog, čime odražavaju promjene vezane za aktivnosti projekta ili pomažu u procjeni učinka. Indikatori moraju biti određeni, mjerljivi, usaglašeni, realni i blagovremeni

3.4 Aktivnosti:

Aktivnost 1

Aktivnost 2

....

Koristiti logički okvir. Opisati konkretne aktivnosti i mjere koje moraju biti implementirane, kako bi se postigli očekivani rezultati projekta, finansirani iz budžeta projekta. Aktivnosti se opisuju kao procesi u sadašnjem vremenu, počinjući glagolima kao što su: pripremiti, planirati, kreirati, itd. Veza između aktivnosti i rezultata mora biti očigledna (rezultat 1: – aktivnosti 1.1, 1.2 itd.).

Na kraju sačiniti tabelu gdje će se precizirati lista ugovora koji će se zaključiti, u cilju sprovođenja aktivnosti itd:

Aktivnosti 1 i 2 biće sprovedene jednim ugovorom o uslugama.

Aktivnost 3 biće sprovedena ugovorom o nabavkama

3.5 Uslovljenost i redosljed

Uslovljenost

Naveći uslove koji treba da budu ispunjeni prije početka implementacije projekta (uključiti informacije o bilo kojem od preduslova uključenih u vaš logički okvir), naglasiti rizike, njihovu vjerovatnoću i kontra-mjere koje će biti usvojene, očekivane inpute korisnika itd. Koji je odnos uslovljenosti i projekta? Ko je odgovoran da se oni dogode? Kako ćete znati da su završeni?

Redosljed

Kako su povezani vaši posebni ugovori? Da li je predviđena npr. nabavka opreme u toku realizacije vašeg ugovora o uslugama ili ugovora o radu? Treba izbjegavati komplikovan redosjed, u cilju ublažavanja rizika od odlaganja tendera i ugovaranja.

3.6 Povezane aktivnosti

Predstaviti način na koji bi predloženi projekat doprinio planiranim ili tekućim projektima (finansiranim iz nacionalnih resursa ili od strane donatora) ili prezentovati nastavak prethodnih projekata u okviru oblasti obuhvaćene projektom.

Za svaki projekat unijeti:

- Naziv, donator i datumi početka i završetka
- Vezu sa projektom, npr. programima obuke, izvještaji, istraživanja
- Da li je neophodno da tokom implementacije projekat bude formalno vezan za povezane aktivnosti

Objasniti kako će se osigurati ne preklapanje između različitih projekata?

3.7 Naučene lekcije

Opišite vaša prethodna iskustva, slabosti, pozitivna iskustva i preporuke iz prethodno implemetiranih projekata, kao i ostale aktivnosti i uložene napore koji se tiču oblasti obuhvaćene predlogom projekta. Prednost imaju naučene lekcije iz Crne Gore mada ukoliko se takav projekat implemetira u Crnoj Gori po prvi put onda se mogu preuzeti iskustva iz drugih zemalja.

Za svaku lekciju navesti:

- Naziv projekta, donatora, datum ili naziv izvještaja, studije, evaluaciju itd;
- Koje su lekcije naučene;
- Kako su one uticale na pripremu projekta i/ili implementaciju i kako će se uzeti u obzir prilikom implemetacije.

Ne postoji određen broj lekcija, ali u slučaju da ih ima mnogo neophodno je odrediti prioritete.

4. Indikativni budžet (iznos u eurima)

			IZVOR FINANSIRANJA									
			UKUPAN BUDŽET	IPA DOPRINOS ZAJEDNICE		NACIONALNI DOPRINOS					PRIVATNI DOPRINOS	
AKTIVNOSTI	IB ²³ (1)	INV ²⁴ (1)	EUR (a)=(b)+(c)+(d)	EUR (b)	%(2)	Ukupno EUR (c)=(x)+(y)+(z)	% (2)	Centralni EUR (x)	Regionalni/ Lokalni EUR (y)	IFIs EUR (z)	EUR (d)	%(2)
Aktivnost 1												
ugovor 1.1	–	–										–
ugovor 1.2	–	–										–
Aktivnost 2												
ugovor 2.1	–	–										–
ugovor 2.2	–	–										–
.....												
UKUPNO IB												
UKUPNO INV												
UKUPNO NA PROJEKTU												

NAPOMENA: NE POMIJEŠATI IB I INV U ISTOM POLJU. KORISTITI POSEBNA POLJA

Neto sume

(1) U polju aktivnosti koristiti "X" za identifikaciju IB ili INV

(2) Izražno u % ukupnih troškova (kolona (a))

²³ IB podrazumijeva: ugovor o uslugama, ugovor o bespovratnoj pomoći, twinning i grant

²⁴ INV podrazumijeva: ugovor o nabavkama i ugovor o izvođenju radova

Za ovu tabelu pratite instrukcije definisane u tabeli npr. UKUPAN BUDŽET jeste EUR (a)=(b)+(c)+(d), b predstavlja IPA doprinos, c nacionalni doprinos (sa centralnog, lokalnog nivoa ili krediti od međunarodnih finansijskih institucija - IFI), dok je d privatni doprinos (npr. NVO).

Budžet je izražen u eurima.

U slučaju kofinansiranja primjenjuje se paralelni model. On podrazumijeva da se aktivnost, finansirana u okviru IPA-e, implementira od strane Evropske komisije u skladu sa pravilima EU (PRAG), dok se aktivnost, finansirana od strane države korisnice, implementira od strane nadležnog nacionalnog tijela u skladu sa pravilima Crne Gore. Pravila prihvatljivosti primjenjiva na sredstva finansirana iz nacionalnih fondova ista su kao i pravila koja važe za IPA fondove. Ovaj paralelni model mora biti vidljiv pri formulaciji aktivnosti u opisu projekta.

U skladu sa članom 34(3) IPA implementacione Regulative, sljedeći izdaci se neće smatrati podobnim za finansiranje:

- porezi, uključujući porez na dodanu vrijednost;
- carine i uvozne carine, ili bilo koji drugi troškovi;
- kupovina, zakup ili lizing zemljišta i postojećih zgrada;
- kazne, novčane kazne i troškovi spora;
- operativni/radni troškovi;
- korišćena oprema;
- bankovni troškovi, troškovi garancije i slični troškovi;
- troškovi konverzije, razmjene i gubici u kursnoj razlici vezani za bilo koju specifičnu komponentu računa u eurima, kao i sa ostalim finansijskim troškovima;
- doprinosi u naturi.

Osim pravila navedenih u članu 34(3), u skladu sa članom 66 sljedeći izdaci neće biti važeći:

- troškovi lizinga;
- troškovi amortizacije.

Važna napomena: budžet bi trebalo da bude izračunat u skladu sa odgovarajućom vrstom ugovora (ugovor o uslugama, grant, tvining ugovor, okvirni ugovor, ugovor o nabavkama i ugovor o izvođenju radova). Opšta uputstva za pripremu budžeta sastavni su dio Aneksa 5.

5. Indikativni raspored implementacije (periodi po kvartalima)

Ugovori	Otvaranje tendera	Potpis ugovora	Završetak projekta
Ugovor 1.1			
Ugovor 1.2			
Ugovor 2.1			
Ugovor 2.2			
.....			

Svi projekti treba u načelu da budu spremni za tender u prvom kvartalu koji slijedi nakon potpisivanja Finansijskog sporazuma.

Svi projekti treba u načelu da budu spremni za tender odmah nakon potpisivanja Finansijskog sporazuma.

Za svaki ugovor naveden u tabeli u tački 4 opisa projekta treba a postoji odgovarajući ugovor u gornjoj tabeli.

Faza	Smjernice
Otvaranje tendera	Ovo je datum kada počinjete sa tenderskim procesom. Za međunarodno ograničene ili otvorene tendere to je datum objavljivanja Obavještenja o nabavkama. (Ne datum objavljivanja Najave za tender (CF). Ona mora biti objavljena minimum 30 dana prije objavljivanja Obavještenja o nabavkama.) Za Prikupljanje konkurentskih ponuda putem neposredne nagodbe to je datum kada kontaktirate svoje nabavljače/ponuđače usluga.
Potpisivanje ugovora	Svaki ugovor sa nabavljačima, ponuđačima usluga ili korisnicima granta mora biti potpisan prije n+2 datuma. Napominjemo da je ovo apsolutno krajnji rok. Datum koji treba unijeti u ovo polje jeste datum kada treba potpisati ugovor o uslugama ili nabavkama kako bi se projekat implementirao na najefikasniji način. Mora postojati vremenski period između “Otvaranja tendera” i “Potpisivanja ugovora”. Za međunarodno otvorene i ograničene tendere, potrebno je minimum 6 mjeseci iako je sigurnije koristiti 9 mjeseci kao osnovu za realistično planiranje.
Završetak projekta	Mora biti završen prije n+3+2. Za ugovore o nabavkama to je datum kada je oprema instalirana i kada je započeto sa njenom upotrebom. Za ugovore o uslugama to je datum kada očekujete odobrenje konačnog izvještaja. Posljednji ugovor treba da odgovara datumu iz polja 1.11.

Za tabelu u okviru tačke broj 5 je neophodno poznavanje opšteg vremenskog okvira za ugovaranje, što je definisano pravilima PRAG-a. Vrste ugovora i vremenski okvir za ugovaranje prikazani su u Aneksu 5.

Primjer kako popuniti tabelu u okviru tačke 5:

Prije nego što se počne sa popunjavanjem tabele, neophodno je definisati vrstu ugovora, shodno aktivnostima projekta, trajanju projekta, budžetu i uzeti u obzir činjenicu da svi projekti u principu trebaju biti spremni za tender u prvom kvartalu koji slijedi nakon potpisivanja Finansijskog sporazuma.

Uzmimo za primjer da smo identifikovali neophodnost za jednim ugovorom o uslugama, koji traje 2 godine i čiji budžet je 2 miliona. Koraci koji se moraju preduzeti su sljedeći:

1. provjeriti budžet kako bi se identifikovala vrsta ugovora (za ugovore o uslugama sa budžetom >€200,000 koristimo međunarodne ograničene procedure);
2. na osnovu vrste ugovora odredimo trajanje ugovoračkih procedura (za međunarodne ograničene procedure predviđeno trajanje je 6-8 mjeseci);
3. na osnovu pravila da svi projekti u principu trebaju biti spremni za tender u prvom kvartalu koji slijedi nakon potpisivanja Finansijskog sporazuma, kao i na osnovu trajanja procedura ugovaranja i trajanja projekta, može se pripremiti tabela 5.

Ugovori	Početak tendera	Potpisivanje ugovora	Završetak projekta
Ugovor 1.1	T+1Q	T+3Q	T+11Q

Objašnjenje:

- T – podrazumijeva dan kada je Finansijski sporazum potpisan
- Q – kvartal (3 mjeseca)
- T+1Q – pravilo da svi projekti u principu trebaju da budu spremni za tender u prvom kvartalu koji slijedi nakon potpisivanja Finansijskog sporazuma
- T+3Q – trajanje procedura je u našem slučaju 6-8 mjeseci što je $2Q = (1Q+2Q = 3Q)$
- T+11Q – u našem slučaju projekat traje 2 godine što je $8Q = (3Q+8Q = 11Q)$

6. Zajednička pitanja (po potrebi)

Ovaj dio treba da obezbijedi više od pukog ponavljanja standardnih rečenica. Treba objasniti kako projekat obezbjeđuje dodatnu vrijednost, u smislu unaprijeđenja situacije koja se tiče sljedećih zajedničkih pitanja:

6.1 Jednake mogućnosti

Navedite kako će se u fazi implementacije poštovati jednake mogućnosti i nediskriminacija po pitanju rodne ravnopravnosti i manjina.

6.2 Životna sredina

Objasnite kako/u kojoj mjeri implementacija projekta ima za cilj minimaliziranje štetnih uticaja na životnu sredinu.

6.3 Manjine

Navedite kako će pitanja manjina i ranjivih kategorija stanovništva biti reflektovane na aktivnostima u opisu projekta.

Aneksi opisa projekata (Project fiche)

1. Logički okvir u standardnom formatu
2. Iznosi ugovoreni i isplaćeni, po kvartalima tokom trajanja programa
3. Opis institucionalnog okvira

Neohodno je obezbijediti:

- Opis institucionalnog okvira u smislu strukture i organizacije;
- Formalna i neformalna pravila i propise po kojima organizacija mora postupati;
- Opis institucionalnih i organizacionih kapaciteta;
- Detalje o Upravnom odboru ili detalje vezane za radne grupe;

4. Upućivanje na zakone, uredbu i strateška dokumenta:

Referentna lista relevantnih zakona i uredbi

Upućivanje na AP/NPAA/EP/SSP

Upućivanje na MIPD

Upućivanje na Nacionalni plan razvoja

Upućivanje na nacionalne/sektorske investicione planove

Ovaj aneks mora ukazati na zakone, uredbe i strateška dokumenta relevantna za prijedlog projekta.

5. Detalji ugovora koji finansira EU (*) prema potrebi:

Objašnjenje je već dato:

Kod ugovora o tehničkoj pomoći: opis zadataka koji se očekuje od ugovarača

Kod twinning ugovora: opis zadataka koji se očekuje od vođe tima, rezidentnog twinning savjetnika i kratkoročnih eksperata

Kod grantova: opis komponenti u okviru grant šeme

Kod investicionih ugovora: lista referenci studije izvodljivosti kao i tehničke specifikacije i raspored cijene troškova + dio koji se popunjava vezano za kriterijume ulaganja (**)

Kod ugovora o izvođenju radova: lista referenci studije izvodljivosti za dio ugovora *građevinski radovi* kao i dio o kriterijumima ulaganja (**); račun usluga koje će se pružiti u okviru dijela ugovora koji se tiče *usluga*

(*) nestandardne aspekte (u slučaju odstupanja od PRAG-a) takođe treba navesti

(**) dio o kriterijumima ulaganja (to se može primijeniti na sve infrastrukturne ugovore i građevinske radove):

- stopa povraćaja
- kofinansiranje
- usklađenost sa odredbama o državnoj pomoći
- vlasništvo nad sredstvima (tekućim i onima nakon završetka projekta)

ANEKS 1: *Matrica logičkog okvira u standardnom formatu*

MATRICA PLANIRANJA LOGIČKOG OKVIRA za opis projekta	Naziv i broj programa	
	Ugovorni period ističe	Period isplate ističe
	Ukupni budžet:	IPA budžet:

Opšti cilj	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori provjere	
Svrha projekta	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori provjere	Pretpostavke
Rezultati	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori provjere	Pretpostavke
Aktivnosti	Sredstva	Troškovi	Pretpostavke

Preduslovi

Za provjeru polja logičkog okvira i teksta opisa projekta:

- Iznos u polju „IPA budžet“ odgovara iznosu u dijelu 1.8 opisa projekta kao i ukupnim „ugovorenim“ i „isplaćenim“ iznosima u Aneksu II.
- Iznos „ukupnog budžeta“ se izračunava na osnovu detaljne procjene troškova za svaku aktivnost u okviru projekta.
- Opšti cilj se poklapa sa 2.1
- Svrha projekta se poklapa sa 2.2.
- Rezultati se poklapaju sa 3.3., a stav u 3.3. opisuje izvore provjere
- Svi preduslovi su pomenuti u dijelu 3.5.

ANEKS II: Iznosi (u €) ugovoreni i isplaćeni po kvartalima projekta

Ugovoreno											
Ugovor 1.1											
Ugovor 1.2											
Ugovor 1.3											
Ugovor 1.4											
.....											
Ukupno											
Isplaćeno											
Ugovor 1.1											
Ugovor 1.2											
Ugovor 1.3											
Ugovor 1.4											
.....											
Ukupno											

**

Prije svega, moramo napomenuti da se tabela odnosi isključivo na IPA doprinose. Informacije koje se unose pod „ugovoreno“ bi se trebale podudarati sa datumima u tabeli u okviru tačke 5 Opisa projekta. Informacije koje se unose pod „isplaćeno“ zavise od rasporeda isplata koje se koriste kod ugovora. Opcije rasporeda isplata su obuhvaćene opštim uslovima koji važe za usluge, nabavke i radove, koji se mogu naći u odgovarajućem poglavlju PRAG-a. Ovdje dajemo samo dio:

Isplate:Ugovor o uslugama (Poželjno je koristiti opciju 1)

-Opcija 1 (na bazi nadoknade):

Prva isplata (kvartal kada se ugovor potpiše):

- za projekte do 12 mjeseci - 40%;
- za projekte između 12 i 24 mjeseca - 30%;
- za projekte od 24 mjeseca ili duže - 20%;

Isplate tokom implementacije projekta: svakih 6 mjeseci ravnomjerno.

Konačna isplata - 10%.

-Opcija 2 (globalna cijena)

Prva isplata (kvartal kada se ugovor potpiše): 60%

Isplate tokom implementacije projekta: nema isplata, ali to zavisi od projekta. Ukoliko ima isplata: 10% svakih 6 mjeseci.

Konačna isplata: 40%.

Ugovor o nabavci

Prva isplata (kvartal kada se ugovor potpiše): 60%

Isplate tokom implementacije projekta: u većini slučajeva nema isplata.

Konačna isplata: 40%

Ugovor o izvođenju radova

Prva isplata (kvartal kada se ugovor potpiše): 10%

Isplate tokom implementacije projekta: svakog mjeseca ravnomjerno.

Konačna isplata: 10%

Twining

Prva isplata (kvartal kada se ugovor potpiše): 20%

Isplate tokom implementacije projekta: rata svaka tri mjeseca.

Konačna isplata: 5%

Grant

Prva isplata (kvartal kada se ugovor potpiše): 80%

Isplate tokom implementacije projekta: 0 ukoliko projekat traje 1 godinu; ako projekat traje više od 1 godine dodatnih 10% može biti dodato predfinansiranju kasnije tokom trajanja implementacije projekta. To može biti jedna isplata, ili se tih 10% može podijeliti na 5+5% zavisno od trajanja projekta.

Konačna isplata: 20% ukoliko projekat traje 1 godinu; može biti i 10% ako projekat traje duže od 1 godine.

Za provjeru:

1. Uvjerite se da ukupni iznos svakog reda (npr. za svaki ugovor) odgovara ukupnom iznosu u tabeli u dijelu 4 za doprinos EU u datom ugovoru.
2. Ukupni iznosi za „Ugovoreno“ i „Isplaćeno“ se slažu.
3. Kvartal kada su sredstva ugovorena u tabeli iznad odgovara datumima navedenim za dati ugovor u tabeli 5.
4. Ukupni iznos u donjem desnom uglu (tj. zbir ukupnih iznosa) odgovara cifri navedenoj u dijelu 1.8.

Ugovaranje prema PRAG pravilima i opšta pravila za pripremu budžeta

Pravila za primjenu standardnih postupaka za dodjelu ugovora i vremenski okvir za njihovo sprovođenje su prikazani u donjoj tabeli. Ugovori su podijeljeni na postupke za usluge (npr. tehnička pomoć, studije izvodljivosti, pružanje know-how i obuka), robu ili dobra (npr. oprema i materijali) i radove (tj. infrastrukturne i ostale građevinske radove), tvining i grantove.

Vrste ugovora	Trajanje procedura	Kada se koriste?
Usluge/Twinning		
Međunarodne ograničene procedure	6-8 mjeseci	za projekte >€200,000
Okvirni ugovori	1-3 mjeseci	za projekte < €200,000 but > €10,000
Procedure pozivanja bez javnog objavljivanja	2-4 mjeseci	za projekte < €200,000 but > €10,000
Jedan tender	2-4 mjeseci	za projekte < €10,000
Tvining	6-12 mjeseci	za projekte >€1,000,000 koji traje >12 mjeseci
Laki tvining	3-5 mjeseci	za projekte <€200,000 koji traje < 8 mjeseci
Nabavke		
Međunarodni otvoreni tender	5-7 mjeseci	za projekte > €150,000
Lokalni otvoreni tender	3-5 mjeseci	za projekte <€150,000 ali > €60,000
Procedure pozivanja bez javnog objavljivanja	2-4 mjeseci	za projekte <€60,000 ali > €10,000
Jedan tender	2-4 mjeseci	za projekte < €10,000
Radovi		
Međunarodni otvoreni tender	6-8 mjeseci	za projekte >€5,000,000
Lokalni otvoreni tender	4-6 mjeseci	za projekte <€ 5,000,000 but > €300,000
Procedure pozivanja bez javnog objavljivanja	2-4 mjeseci	za projekte < € 300,000 but > €10,000
Jedan tender: 2-4 mjeseci	2-4 mjeseci	za projekte < €10,000
Grantovi		
Poziv na ponude	5-7 mjeseci	

Opšta uputstva za pripremu budžeta

Logika pripreme budžeta zavisi od vrste ugovora. U ovom dijelu su prikazana opšta uputstva za pripremu budžeta koja su se odnose na ključne vrste ugovora.

Ugovor o uslugama

Ugovor o uslugama se koristi za angažovanje eksperata za obavljanje unaprijed definisanih zadataka. Budžet i troškovi eksperata se računaju u odnosu na vrstu i broj eksperata (vidjeti tabelu). Maksimalno trajanje ovakvog projekta je dvije godine.

Mjesečne naknade, zasnovane na sektorskoj podjeli (EUR)	1. kategorija (15 <godina)	2. kategorija (10 <godina)	3. kategorija (5 <godina)
Makroekonomija/finansije; ekonomski razvoj, energetika	6.000 – 20.000	5.000 – 15.000	4.000– 12.500
Javna uprava; kultura; telekomunikacije /informatičke i komunikacione tehnologije; humanitarni rad	5.000 – 16.000	4.000 – 12.500	3.000– 10.000
Poljoprivreda/ruralni razvoj/sigurnost hrane, životne sredine, zdravlje, saobraćaj/infrastruktura; obrazovanje	4.000 – 12.000	3.000 – 10.000	2.000– 7.500

Neplanirani troškovi (između 2%-5%, ponekad i 10% budžeta):

- bankarski troškovi
- dnevnice kada eksperti rade van uobičajenog radnog mjesta
- vidljivost aktivnosti, prevod itd.

Odobranje (oko 2% budžeta):

- troškovi spoljnih revizora

Naredna tabela predstavlja indikativne smjernice za pripremu budžeta projekta u slučaju ugovora o uslugama. Budžet mora biti posebno procijenjen za svaki projekat pojedinačno.

Vrsta tehničke pomoći	Indikativni ishodi	Osobe/Projekti/Ugovori	Ukupno dana	Naknadna /jednokratna isplata	Ukupne naknade po ekspertu
Ugovor 1 Lider tima	Ekspert za strateško planiranje	1	440	1,100 €	484,000 €
Ugovor 1 Tehnički ekspert	Ekspert za finansije	1	440	950 €	418,000 €
Ugovor 1 Sektorski ekspert	IT ekspert	1	220	950 €	209,000 €
Ugovor 1 Sektorski ekspert	Ekspert za poljoprivredu	1	440	950 €	418,000 €
Ugovor 1 Ekspert za obuke	Predavač	1	110	950 €	104,500 €
Ukupno za cijeli tim eksperata					1.633.500 €

Tvining/Laki tvining (Twinning/Twinning Light)

Tvining ima za cilj da pomogne državama korisnicama u razvoju moderne i efikasne administracije, sa strukturama, ljudskim resursima i upravljačkim vještinama, neophodnim za implementaciju *acquis communautaire*-a, na isti način kao i u državama članicama. U državama korisnicama tvining stvara osnov u administraciji i javnim organizacijama za budući rad sa partnerima iz država članica. Oni zajedno razvijaju i sprovode projekat koji se odnosi na prenošenje, stavljanje na snagu i implementaciju specifičnih djelova *acquis communautaire*-a.

Svaki tvining ima najmanje jednog tzv. Stalnog tvining savjetnika (Resident Twinning Adviser - RTA) i lidera projekta. Stalni tvining savjetnik se bira iz administracije države članice ili iz nekog drugog odobrenog tijela u državi članici, da radi puno radno vrijeme, u periodu ne manjem od 12 mjeseci, u odgovarajućem organu državne uprave u državi partneru. Na osnovu iskustva, standardni budžet za tvining iznosi između 1-1.5 miliona eura, s tim što nije veći od dva miliona.

Laki tvining se može koristiti za rješavanje nekog institucionalnog pitanja, koje je manjeg obima od pitanja koja se rješavaju standardnim tviningom, recimo u slučaju da neophodne strukture nisu složene ili da postojeće trebaju neznatna poboljšanja.

Laki tvining podrazumijeva jasno definisanu ekspertizu javnog sektora države članice, generalno uključujući kratkoročne ili srednjoročne ekspertize zvaničnika (državnih službenika), i/ili, manje često, eksperti ostaju na duži period.

Finansijski limit za laki tvining projekte je određen na 250.000 eura, a njihovo maksimalno trajanje je ograničeno na 6 mjeseci; u posebnim slučajevima se mogu produžiti na 8 mjeseci. Ovaj period prati i standardnih 3 mjeseca predviđenih za pripreme aktivnosti i izvještavanje.

Ugovor o nabavkama

Ugovor o nabavkama se koristi u slučajevima kada se nabavlja oprema. Ugovor pokriva opremu, uključujući instaliranje, obuku, rezervne djelove itd.

Za izračunavanje budžeta ugovora o nabavkama, neophodna je ekspertska procjena. Nadalje, neophodno je da se uzme u obzir vremenski okvir (godinu dana od momenta pripreme do momenta realizacije projekta). Visina budžeta zavisi od vrste i količine opreme (vidjeti primer u tabeli).

Institucija	Vrsta opreme	Troškovi procijenjeni po jedinici	Količina	Cijena
Uprava carina	Server	€ 4.000	2	€ 8.000
	Router VPN, Switch	€ 4.000	1	€ 4.000
	Sistem za upravljanje bazom podataka	€ 12.000	1	€ 12.000
	Softver za podršku zajedničkim istargama	€ 50.000	1	€ 50.000
Poreska uprava	Server	€ 4.000	1	€ 4.000
	Router VPN, Switch	€ 4.000	1	€ 4.000
	Sistem za upravljanje bazom podataka	€ 12.000	1	€ 12.000
Narodna banka	Server	€ 4.000	1	€ 4.000
	Router VPN, Switch	€ 4.000	1	€ 4.000
	Operativni sistem	€ 2.000	1	€ 2.000
	Sistem za upravljanje bazom podataka	€ 12.000	1	€ 12.000
Ukupan budžet				€116.000

Ugovor o radovima

Ova vrsta ugovora se koristi za izgradnju i rekonstrukciju (infrastruktura). Ugovor pokriva sve troškove koji se odnose na izgradnju, rekonstrukciju, uključujući materijal, radnike, mašine itd. Za izračunavanje budžeta neophodna je ekspertska procjena. Visina budžeta zavisi od vrste i oblika radova. U budžetskom proračunu je neophodno uzeti u obzir nepredvidive troškove (6-15%) i nadgledanje radova.

Grantovi

Ugovori o grantu se koriste u slučaju direktne donacije lokalnim i regionalnim vlastima, kao i organizacijama civilnog društva za sprovođenje projekata koji su odabrani na javnom pozivu. Budžet se sastoji od totalnog iznosa grant šeme.

Formular za provjeru kvaliteta opisa projekata (project fiches)

Napomena: prije dostavljanja opisa projekta Jedinice za upravljanje projektima provjeravaju njegov kvalitet, u skladu sa navedenim formatom.

Naziv projekta:				
	Tačka opisa projekata (project fiches)	Potrebne izmjene	Prihvatljivo	Dobro
		Komentar		
1. Da li su svi korisnici precizno određeni i identifikovana vodeća institucija zadužena za sprovođenje projekta?	1.7			
2. Da li se iz opšteg cilja vidi zašto je projektni prijedlog važan za odgovarajuću sektorsku politiku i proces evropskih integracija?	2.1			
3. Da li je projektni prijedlog usklađen sa Evropskim partnerstvom i MIPD?	2.3 i 2.4			
4. Da li je projektni prijedlog usklađen sa nacionalnim strateškim dokumentima?	2.6			
5. Da li obrazloženje projekta jasno i u dovoljnoj mjeri opisuje identifikovane probleme?	3.1			
6. Da li je koncept održivosti jasno predložen u projektnom prijedlogu?	3.2			
7. Da li će svrha projekta (specifični ciljevi) biti postignuta, ukoliko se ostvare rezultati?	2.2 i 3.3			
8. Da li pojedinačne aktivnosti vode ostvarivanju odgovarajućih rezultata?	3.3 i 3.4			
9. Da li su indikatori formulisani tako da zadovoljavaju kriterijume relevantnosti, mjerljivosti i vremenske specifičnosti?	3.3			
10. Da li su aktivnosti određene kao proces a ne kao svršeno stanje?	3.4			
11. Da li su rokovi predviđeni prijedlogom projekta u skladu sa zahtjevanim vremenskim okvirom za sprovođenje (n+2 za ugovaranje, n+5 za izvršenje ugovora i n+6 kao krajnji rok da se potroše dodijeljena sredstva)?	1.10, 1.11, 1.12 i 5			
12. Da li su uključene sve relevantne informacije o koordinaciji sa ostalim tekućim aktivnostima?	3.6			
13. Da li nacrt prijedloga projekta uzima u obzir iskustva stečena u radu na prethodnim projektima finansiranim iz EU fondova?	3.7			
14. Da li predviđene aktivnosti mogu da budu sprovedene na osnovu predviđenih sredstava	1.8, 1.9 i 4.			
15. Da li su obaveze vezane za kofinansiranje definisane na odgovarajući	1.8, 1.9 i 4.			

način?		
16. Da li su svi troškovi projekta podobni za finansiranje u smislu pravila EU?	4.	
17. Da li su utvrđeni i jasno definisani tipovi ugovora koji se odnose na implementaciju projekta?	3.4, 4, 5	
18. Da li je aspekt zaštite životne sredine uključen u opis projekta?	6.2	
19. Da li je aspekt uvažavanja nacionalnih manjina uključen u opis projekta?	6.3	
20. Da li je aspekt brige o ugroženim grupama uključen u opis projekta?	6.1	
21. Da li je aspekt rodne ravnopravnosti uključen u opis projekta?	6.1	
Isključivo za investicione projekte - infrastruktura (23-25) i oprema (26)	Da	Ne
22. Studija izvodljivosti je izrađena?		
23. Analiza uticaja na životnu sredinu je sprovedena?		
24. Neophodna tehnička dokumentacija je izrađena		
25. Da li postoje pravne smetnje za sticanje vlasništva nad zemljištem/građevinske dozvole/ pristup zemljišnoj parceli itd?		
26. Tehnička specifikacija za nabavku opreme je izrađena?		

Procjena spremnosti projekta

Postoje brojni primjeri projekata koji su bili zasnovani na potrebama bez adekvatne spremnosti i čija je priprema ili samo vlasništvo nad projektom kasnilo ili koji nisu mogli biti implementirani. Ovo ima ozbiljan uticaj na ugovaranje, isplate, kao i na efikasnost i efektivnost EU podrške.

Procjena spremnosti projekta, koji će biti razmatran na Grupi za podršku kvaliteta, je težak uslov i ključni kriterijum prilikom odlučivanja da li da projekat bude finansiran ili ne .

Ovo podrazumijeva da:

- Ukoliko minimum elemenata ne bude zadovoljen tokom programiranja, projekat ne treba biti finansiran. Ovi elementi uključuju:
 - Jasno postavljene ciljeve i rezultate koji se žele postići projektom;
 - Kao opšte pravilo važi da jedan projekat ne uključuje preko 2 ili 3 ugovora; izuzeci mogu biti učinjeni ali uz prethodno odobravanje Evropske komisije;
 - Usmjeravanje djelova projekata kako bi se izbjegli program gdje dio koji se odnosi na investicije zavisi od ishoda dijela koji se odnosi na tehničku podršku, gdje postoji rizik da investicije ne budu izvršene tokom trajanja projekta;
 - Tokom izrade projekata, neophodno je voditi računa o lekcijama naučenim tokom implementacije prethodnih projekata;²⁵
 - Detaljna analiza povezanih aktivnosti, koordinacija sa ostalim projektima, uključujući koordinaciju sa ostalim donatorima koji obezbjeđuju podršku u toj oblasti, kako bi se izbjeglo preklapanje;
 - Nacionalno kofinansiranje treba da bude predviđeno u nacionalnom budžetu, kao i obaveze nacionalnih organa u narednim godinama (u slučaju kada se projekat implementira tokom više godina)²⁶
 - Za projekte koji se odnose na investicije, ili koji sadrže između ostalog i investicije, jasno definisane obaveze nacionalnih organa u cilju pravovremenog ispunjavanja obaveza koje se tiču dozvola za gradnju, kao i odredbe koje se odnose na potrebne ljudske resurse koji će koristiti naručenu opremu (npr. Laboratorije za kontrolu hrane, veterinarske ustanove, carine, metrologija...);
 - Za investicione projekte, ili projekte koji imaju djelove koji sadrže specijalizovanu opremu ili je određen značajan iznos, neophodno je, prije odobravanja opisa projekta, izvršiti adekvatnu procjenu tržišta. Bilo koje odstupanje od ovog pravila mora da bude potvrđeno, u pisanoj formi, od strane NIPAC-a Evropskoj komisiji;
 - Za investicione projekte ili komponente projekata koji se odnose na ugovore o radovima, neophodna je, prije odobravanja opisa projekata, izrada studija izvodljivosti. Bilo koje odstupanje od ovog pravila mora da bude potvrđeno, u pisanoj formi, od strane NIPAC-a Evropskoj komisiji;

²⁵ Tematske evaluacije i evaluacije tokom implementacije projekta, koje sprovodi Generalni direktorat za proširenje, predstavljaju korisne preporuke za izradu projekata. Osobe zadužene za programiranje su, samim tim, pozvane da konsultuju izvještaje o evaluacijama, koji se nalaze na sajtu http://ec.europa.eu/enlargement/financial_assistance/phare/evaluation/index_en.htm

- Projektni zadatak, smjernice za pozive na ponude i tehničke specifikacije trebaju da budu izrađeni paralelno sa procesom programiranja i moraju da budu završeni prije potpisivanja Finansijskog sporazuma. NIPAC mora Evropskoj komisiji da potvrdi, u pisanoj formi, bilo koi izuzetak od ovog pravila.

Takođe, spremnost projekta se procjenjuje in a osnovu političkih potreba za samim projektom.

Negativna odluka o projektima, zbog nedostatka spremnosti, će morati da bude donijeta, i u slučaju političkih pritisaka, od strane odgovarajućih instance. Finansiranje se može prebaciti na narednu godinu, kada uslovi budu ispunjeni, obezbjeđujući da je data oblast i dalje prioritet, u skladu sa Višegodišnjim indikativnim planskim dokumentom. Višegodišnji indikativni planski dokument se priprema za svaku državu posebno, za period od 3 godine, sa godišnjim revizijama i mogućnosti isključivanja projekata koji nisu spremni za sljedeću Finansijsku odluku, a uporedo određujući sredstva za njihovu pripremu. Indikativno višegodišnje planiranje se implementira putem godišnjih Finansijskih odluka, na osnovu potreba i spremnosti projekata. Ovo omogućava početak implementacije spremnih projekata i odlaganje za narednu fazu projekata koji nisu spremni.

