



Aktivne mjere tržišta rada za zapošljivost

EuropeAid/136526/IH/SER/ME

Uspješno započnite svoj projekat!

Dokument podrške za Koordinate projekata u okviru Poziva
„Mladi, žene i dugotrajno nezaposleni na tržištu rada”
(EuropeAid/137484/ID/ACT/ME)

Autor: Branka Novosel

Datum: jun 2016.

Ovaj dokument napravljen je uz podršku Evropske Unije. Za sadržaj ovog dokumenta u potpunosti su odgovorni bit management i Public Safety Technologies te on ni na koji način ne odražava stavove Evropske Unije.

Ovaj dokument sačinjen je na engleskom jeziku. U slučaju bilo kakve neusaglašenosti između verzije na engleskom i verzije na crnogorskom jeziku, verzija na engleskom jeziku imaće prednost.

Uvod

Ovaj dokument pripremljen je u okviru projekta „Aktivne mjere tržišta rada za zapošljivost“ (EuropeAid/136526/IH/SER/ME). Njegova namjena je da pruži podršku lakšem početku sprovođenja projekata u okviru Poziva za dostavljanje predloga projekata „Mladi, žene i dugotrajno nezaposleni na tržištu rada“ (EuropeAid/137484/ID/ACT/ME). Ovaj dokument ne predstavlja set pravila i ugovornih obaveza, već je prvenstveno zamišljen tako da skrene pažnju korisnicima grant šeme na skupinu najvažnijih stvari za koje im se savjetuje da se pobrinu na početku sprovođenja projekta.

Sadržaj

Uvod	2
1. Temeljno proučite svoj ugovor.....	3
2. Napravite akcioni plan za izvještavanje sa posebnim naglaskom na prvi kvartal	4
3. Okupite svoje partnere i obezbijedite dobru međusobnu komunikaciju	5
4. Kreirajte sistematičan i lako razumljiv sistem arhiviranja dokumenata.....	6
5. Rano počnite sa procedurama nabavke	7
6. Prikupite informacije o raspoloživoj strukturi podrške	8
7. Definišite elemente vidljivosti koje ćete koristiti tokom projekta	8

1. Temeljno proučite svoj ugovor

Ugovor koji ste potpisali sadrži važne informacije o zahtjevima koje treba da poštuju tokom sprovođenja svog projekta. Treba da razumijete te zahtjeve. Ugovor se sastoji od raznih dokumenata; složen je i detaljan. Na prvi pogled može djelovati dosadno, formalistički i komplikovano. Osim toga – potrebno je vrijeme za njegovo proučavanje. Savjetujemo vam da uložite neophodno vrijeme da biste pravilno proučili ugovor. To vam može uštedjeti dosta problema u kasnijoj fazi kad sprovodite svoj projekat. Ukoliko odstupite od zahtjeva, to može imati ozbiljne posljedice po uspjeh vašeg projekta ili čak po vašu organizaciju/instituciju u cjelini. Naročito je značajno da proučite ugovor na početku sprovođenja, budući da ne treba samo da znate pravila, već i koliko vam je vremena potrebno za različite procedure. Ukoliko počnete da se vraćate na ugovor tek kad iskrsne neki problem, to može biti previše kasno za blagovremeno sprovođenje procedura.

Primjer:

Koordinator je planirao da kupi interaktivnu informativnu stanicu. Bila bi smještena u njegovim prostorijama i bila bi na raspolaganju za korišćenje nezaposlenim osobama. Sadržala bi informacije o raznim mogućnostima na lokalnom nivou za besplatnu edukaciju radi povećanja konkurentnosti, volonterske pozicije za sticanje iskustva, posebne inicijative koje se mogu predstaviti poslodavcima i slično. Koordinator je kupio adekvatnu opremu. Ipak, tokom pripreme projekta i sprovođenja istraživanja tržišta, Koordinator nije bio svjestan da cijene koje su iskazali potencijalni dobavljači ne uključuju razvoj softvera. Sada je oprema tu, ali ne funkcioniše. Srećom, projektni budžet ima rezervu za pokriće nepredviđenih troškova (*contingency reserve*). Koordinator objašnjava situaciju Ugovaračkom tijelu i zahtijeva korišćenje rezerve za nepredviđene troškove, za razvoj i instalaciju softvera. Zahtjev se odobrava; softver je razvijen i instaliran, a kao rezultat interaktivna informativna stanica funkcioniše.

Koordinator drugog projekta „čuje“ za ovo i iskoristi rezervu za nepredviđene troškove za sličnu svrhu. Ipak, Ugovaračko tijelo ne odobri troškove. Zašto? Koordinator nije provjerio ugovor u kojem je jasno naznačeno da rezerva za nepredviđene troškove može da se upotrijebi jedino uz prethodnu pisanu saglasnost Ugovaračkog tijela, nakon zahtjeva u kojem se obrazlaže potreba za korišćenjem rezerve za nepredviđene troškove. Posljedica toga je da Koordinator ovaj trošak mora da plati iz sopstvenih izvora.

**Ugovor između
vaše organizacije
ili institucije i
Ugovaračkog tijela
pruža vam
informacije o
zahtjevima koje
treba da poštuju**

MORATE

ZNATI SVOJE

OBAVEZE!

2. Napravite akcioni plan za izvještavanje sa posebnim naglaskom na prvi kvartal

Više puta ste čuli da su izvještaji bitni i da odobravanje vaših troškova zavisi od dobrog izvještavanja. Gledate u obrasce za izvještavanje i razmišljate – ovo ne može biti toliko teško! Ali, nije ni tako jednostavno. Dobar izvještaj može biti napisan samo ako je dobro isplaniran i ako imate na raspolaganju sve informacije i prateća dokumenta. Pored toga, upravo je proces pripreme izvještaja ono što će vas dovesti do mnogih detalja o kojima na početku niste razmišljali. Toplo vam preporučujemo da pripremite sopstveni plan izvještavanja, unoseći u raspored dovoljno vremena za pripremu svakog izvještaja. Prvi izvještaj naročito je značajan budući da Ugovaračkom tijelu direktno prikazuje vaše kapacitete za izvještavanje. Postarajte se da temeljno ispratite sprovođenje svake aktivnosti i prikupite svu dokumentaciju, rezultate, račune, materijale za obezbjeđenje vidljivosti, itd. I počnite sa pravljenjem nacрта svog izvještaja na vrijeme. Dobar koordinator će obezbijediti da njegov nacrt izvještaja bude spreman otprilike jednu sedmicu prije roka za dostavljanje i da su svi prilozi prikupljeni. Ovo će omogućiti ostalim korisnicima granta da provjere vaš nacrt izvještaja i poboljšaju ga ukoliko je potrebno.

Primjer:

Korisnici granta sprovode akciju u kojoj je jedan od njih – obrazovna institucija – nadležan za sprovođenje formalne edukacije u oblasti računovodstva za dugotrajno nezaposlene. Edukacija je obavljena i nezaposleni su dobili certifikate.

Koordinator priprema izvještaj i shvata da obrazovna institucija nije obezbijedila prateću dokumentaciju za izvještaj. Koordinator ih brzo kontaktira i traži dokumentaciju. Obećano je da će sva dokumentacija stići za jedan dan. Međutim, prolaze dva dana i ništa ne stiže. Bliži se rok za dostavljanje izvještaja. Konačno, primljen je e-mail. Kakvo olakšanje! Koordinator otvara e-mail i shvata da su dostavljena dokumenta veoma lošeg kvaliteta. Izvještaj o edukaciji naveden kao rezultat je samo na crnogorskom jeziku i ne sadrži dovoljno informacija. Nema spiskova polaznika, nema fotografija, niti kopija certifikata. Koordinator nije brižno ispratio sprovođenje i nema tačne informacije da bi unaprijedio izvještaj i preveo ga. Radni dan se završio, a niko u obrazovnoj instituciji se ne može kontaktirati. Jasno je da se izvještaj ne može predati na vrijeme i da je sada pitanje da li će Ugovaračka institucija odobriti troškove. Ovo se moglo izbjeći dobrim planiranjem.

Izvještaji su osnov za odobravanje vaših troškova. Njihova priprema zahtijeva vrijeme i njihov kvalitet ne zavisi isključivo od vas

POSTARAJTE SE

DA ISPLANIRATE

DOVOLJNO

VREMENA ZA

IZVJEŠTAJE PRIJE

ROKA ZA

NJIHOVO

DOSTAVLJANJE!

3. Okupite svoje partnere i obezbijedite dobru međusobnu komunikaciju

Mnogo ljudi je uključeno u sprovođenje projekta. Oni unaprijed moraju znati šta se od njih očekuje; u suprotnom, vjerovatno neće uraditi sve što je potrebno. A vi ih ne možete kriviti! Sprovođenje projekta je vaša odgovornost i na vama je da date jasne instrukcije. I postoji puno takvih instrukcija koje se odnose na različite stvari – materijale za izvještaje, *time sheets* na engleskom, pravila o vidljivosti, dokaze o izvođenju aktivnosti itd. Puko slanje projektnih dokumenata NIJE dovoljno. Ljudi su rijetko zainteresovani da čitaju kompleksna dokumenta, naročito na stranom jeziku. Jedini način je da sa svakom osobom pojedinačno sjednete i detaljno joj objasnite zadatke. Ovo i vas i tu osobu može poštediti dosta muke u kasnijim fazama sprovođenja.

Uspjeh vašeg projekta prilično zavisi od kvaliteta rada vaših projektnih partnera. Iskustvo kazuje da veoma često partneri potpišu sva neophodna dokumenta, no i pored toga nisu uvijek svjesni svojih odgovornosti. Zajednički sastanak na početku projekta puno pomaže. Na njemu treba naglasiti odgovornosti svakog partnera, ali se fokusirati i na dublje razumijevanje međuzavisnosti i međusobne povezanosti svih akcija. Svaka aktivnost koja kasni često znači da će i ostale aktivnosti kasniti, i svaki izvještaj ili administrativni dokument koji se ne dostavi na vrijeme često znači da Ugovaračko tijelo neće odobriti troškove, a svaka informacija koja nedostaje Koordinatoru može značiti da vi kao Koordinator ne možete napraviti dovoljno kvalitetan izvještaj, itd. Stoga, detaljne instrukcije o svim aspektima projekta na samom početku puno pomažu. Ali to nije sve. Partneri vam mogu dati informacije iz svoje oblasti rada ili svojih internih procedura koje potencijalno mogu uticati na planiranje projekta. Treba da se sa njima upoznate u veoma ranoj fazi sprovođenja projekta.

Primjer:

Koordinator ima inicijalni sastanak sa svojim partnerima na početku projekta da bi obezbijedio da planiranje za prvi kvartal glatko protekne. Obuka nezaposlenih zakazana je za treći mjesec sprovođenja. Institucija koja sprovodi obuku informiše Koordinatora da su upravo tog mjeseca njihovi kapaciteti ograničeni usljed drugih obaveza i predstojećih praznika. Koordinator se usaglašava sa partnerom da ubrza prethodne aktivnosti i da se obuka sprovede na vrijeme.

Vaš projekat značajno zavisi od vaših projektnih partnera. Postarajte se da od samog početka razumiju svoje zadatke i obaveze!

POSTARAJTE

SE DA VAŠI

PARTNERI

UMIJU I

PLANIRAJU

DA URADE

ONO ŠTO SE

OČEKUJE OD

NJIH!

4. Kreirajte sistematičan i lako razumljiv sistem arhiviranja dokumenata

Vrlo je vjerovatno da ćete tokom trajanja projekta prikupiti značajnu količinu dokumenata. Dokumenta će nastaviti da pristižu i vrlo brzo imaćete problem da nađete bilo koji dokument ukoliko ih sistematski niste arhivirali. Ovo se može izbjeći pripremom sistema arhiviranja i papirne i digitalne verzije vaše projektne dokumentacije. Najlakši način je prilagoditi sistem sadržaju projekta, što znači da se dokumenta arhiviraju u skladu sa aktivnostima. Ovo olakšava posao nadležnoj osobi, ali i drugima kojima dokumenta mogu zatrebati. Kada je u pitanju finansijska dokumentacija, ona treba da se arhivira u skladu sa projektnim budžetom.

Vjerovatno nije potrebno pominjati da je projekat podložan provjerama na licu mjesta. Za ovu grant šemu, Ministarstvo rada i socijalnog staranja i Direktorat za finansiranje i ugovaranje sredstava EU pomoći Ministarstva finansija planiraju da sprovedu dvije provjere na licu mjesta/monitoring posjete po ugovoru o grantu. Oni će provjeriti vaš sistem arhiviranja i pogledati vašu dokumentaciju – i finansijsku i onu vezanu za sadržaj. Stoga je u vašem interesu da dokumenta budu dobro arhivirana u svakom momentu, da bi svako mogao jasno da vidi status projekta. Takođe možete biti predmet drugih provjera tokom perioda sprovođenja, ali provjere su moguće i godinama nakon završetka projekta. Stoga je još važnije da dokumenta budu dobro arhivirana. A sve to počinje na samom početku sprovođenja projekta.

Primjer:

Koordinator prima posjetu iz Ugovaračkog tijela (UT) i resornog ministarstva radi provjere na licu mjesta. UT je zainteresovano za finansijsku evidenciju. Ministarstvo, s druge strane, posebno je zainteresovano za izvještaje o evaluaciji skorašnjih časova obuke koji se sprovode kroz projekat. Koordinator daje finansijsku evidenciju, ali ne može da nađe izvještaje o evaluaciji. Projektni menadžer je na odmoru a drugi ljudi ne znaju gdje da nađu ova dokumenta. Razna dokumenta nalaze se na stolu Projektnog menadžera, u njegovim fiokama i na policama. Osoblje Koordinatora traži specifična dokumenta, ali uzalud. Projektni menadžer koristi laptop koji je odnio sa sobom. UT i Ministarstvo više ne mogu čekati jer tog dana posjećuju još jednog korisnika. U Izvještaju o monitoringu daće negativan komentar na sistem arhiviranja i raspoloživost dokumenata, što je moglo biti izbjegnuto da je sistem od samog početka bio dobro vođen.

Dobro strukturisan i jasan sistem arhiviranja vam neizmjenno pomaže tokom sprovođenja projekta a čak i kasnije.

**PRIPREMITE SE
ZA BARATANJE
MNOŠTVOM
DOKUMENATA!**

5. Rano počnite sa procedurama nabavke

Procedure nabavke za projekte koji se finansiraju iz IPA sredstava predstavljaju neka od najtežih pitanja. Ovo važi i za vaš projekat. Shvatite ovu informaciju veoma ozbiljno!

Svaka nabavka radova, roba ili usluga, koju možete imati u okviru svog projekta, obuhvata procedure koje treba proučiti i sprovesti. Gotovo uvijek one potraju duže nego što očekujete. Pored toga, mogu vam zatrebati drugi eksperti koji će vam pružiti podršku, naročito kada planirate da kupite opremu. Takozvani Projektni zadatak (*Terms of Reference*), Tehnička specifikacija i Troškovnici (*Bills of Quantities*) moraju biti jasni da bi potencijalnim konkurentima omogućili da ponude ono što vam treba, ali i da biste vi mogli da odaberete najbolju ponudu u skladu sa jasno unaprijed preciziranim kriterijumima evaluacije. Takođe imajte u vidu da potencijalni pružaoci dobara, usluga ili radova mogu oklijevati da uđu u proces u kojem treba da poštuju nepoznata pravila, daju ponudu na engleskom jeziku i bez PDV-a. Vjerovatno će imati puno pitanja i tražiti puno objašnjenja! Pored toga, vaša tenderska dokumentacija će se gotovo automatski provjeravati od strane Ugovaračkog tijela, naročito u slučaju većih suma. Ovo takođe zahtijeva vrijeme. Postarajte se da Plan nabavke koji predajete na početku projekta bude realističan i da dozvoljava moguća kašnjenja. I – počnite da se pripremate za nabavku od prvog dana sprovođenja!

Primjer:

Planiraju se radovi rekonstrukcije da bi se prostorije Koordinatora adaptirale kao centar za obuku nezaposlenih žena na lokalnom nivou. Rekonstrukciju treba završiti u drugom projektnom mjesecu. Dalje aktivnosti zavise od raspoloživosti pravilno adaptiranih prostorija. Koordinator zna da ima dosta lokalnih preduzeća koja mogu obaviti taj posao. Sva dokumenta su spremna i Ugovaračko tijelo je zadovoljno. Zatražene su tri ponude, ali nijedna ne pristize. Koordinator zove i pita da li će ponude stići na vrijeme. Sva tri preduzeća odgovaraju da im je previše komplikovano da popune svu traženu dokumentaciju na engleskom i da su skeptični u pogledu oslobađanja od PDV-a. Nažalost, ovo znači da rekonstrukcija neće biti obavljena na vrijeme, i da će posljedično ostale aktivnosti kasniti. Međutim, ovo takođe znači da su lokalna preduzeća precijenjena u pogledu kapaciteta za reagovanje na tender.

Odgovarajuće istraživanje tržišta i/ili pozivanje većeg broja preduzeća da se prijave bi vjerovatno rezultiralo blagovremenim ugovaranjem ovih radova.

Nabavka se uvijek odnosi na dio projekta koji sami ne možete obaviti ili sprovesti. Vaš projekat zavisi od blagovremeno i pravilno pruženih usluga, nabavke ili radova.

**POČNITE DA
ISTRAŽUJETE
TRŽIŠTE
ODMAH NAKON
POTPISIVANJA
UGOVORA!**

6. Prikupite informacije o raspoloživoj strukturi podrške

Imate podršku! Tu je na prvom mjestu Priručnik za sprovođenje granta koji vam daje instrukcije i dokumenta koja treba da koristite, pored onih koja se nalaze u prilogu Pozivu za dostavljanje predloga projekata. Postarajte se da ih dobro proučite.

Pored toga, postoji *help desk* putem kojeg možete koristiti podršku eksperata projekta „Aktivne mjere tržišta rada za zapošljivost“. Putem web stranice www.almme.me možete uvijek postaviti bilo koje pitanje u vezi sa sprovođenjem vašeg projekta. Svakog mjeseca ćete dobijati informacije o raspoloživosti eksperata koje možete kontaktirati telefonom ili možete direktno posjetiti projektnu kancelariju u Podgorici, na adresi 19. Decembra bb, Gradski stadion – južna tribina.

Konačno, dobićete kontakt podatke Projektnog menadžera u Ugovaračkom tijelu koji je nadležan za vaš projekat. Ipak, ovu osobu treba da kontaktirate jedino ako je zaista neophodno, budući da njen primarni zadatak nije da vam pruži podršku, već da obezbijedi da se vaš projekat sprovede u skladu sa ugovornim obavezama.

7. Definišite elemente vidljivosti koje ćete koristiti tokom projekta

Obavezni ste da obezbijedite vidljivost svog projekta široj zajednici, uvijek naglašavajući ulogu finansiranja vašeg projekta od strane EU. Savjetujemo vam da definišete elemente vidljivosti koje ćete vi i vaši partneri koristiti za projekat kroz njegovo sprovođenje. Oni moraju biti u skladu sa Priručnikom za komunikaciju i vidljivost za vanjske aktivnosti EU:

http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication_and_visibility_manual_en_0.pdf.

Ovo nije istinski komplikovano, a veoma je važno za svaki projekat koji se finansira iz sredstava EU. Možete napraviti vrlo jednostavne obrasce, uključujući obavezna obilježja, a možete biti i kreativni i napraviti poseban logo za projekat ili nešto slično. Opet, učinite to na početku projekta da bi kasnije izbjegli eventualne probleme sa Ugovaračkim tijelom.

Iskoristite opšta i specifična prateća dokumenta kao i ostale usluge podrške.

**KORISTITE
POMOĆ AKO
VAM TREBA I
NE
ZABORAVITE
VIDLJIVOST!**