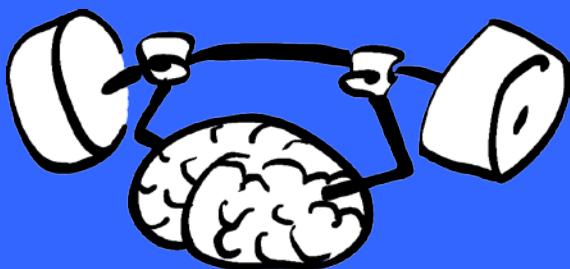


# PJR EDUCA

PJR EDUCA je brand PJR-a koji je nastao kao rezultat iskustva, specijalizacije i znanja u području EU financiranja, konstantnog praktičnog usavršavanja u ovom području te želje za prenošenjem tog znanja.

Namjera PJR EDUCE je besplatno obrazovanje širokog spektra ljudi o najboljim praksama, *tips & tricks* i stručnim detaljima vezanima uz EU projekte. Teme koje pokrivamo su sustav EU fondova općenito, priprema i uspješna provedba projekata.

Zamislili smo da naše PJR EDUCA RECEPTE skupljate i slažete u knjižicu koja će Vam uvijek biti pri ruci u radu s projektima.



PJR = Educa® recepti: Broj 01

## Kako mjeriti uspjeh EU fondova?

Kako bi se mjerio uspjeh EU fondova, valja sagledati nekoliko različitih pokazatelja koji se pojavljuju u procesu provedbe programa i projekata koje financiraju prepristupni programi (EU fondovi). Najpopularniji indikator uspjeha je stopa ugovaranja, no prije i poslije tog mjerila postoji i niz drugih koje treba uzeti u obzir. Uspjeh EU fondova možemo mjeriti kroz: akreditaciju sustava, potpis financijskog sporazuma Vlade RH i Europske komisije, stopa ugovaranja, stopa plaćanja te efekte rezultata provedbe.

**Dobiti i zadržati akreditaciju Europske komisije** jest prvi uspjeh sustava. Akreditacijom je EU Hrvatskoj dala povjerenje da u decentraliziranom sustavu provedbe programa suvereno upravlja EU sredstvima. Europska komisija dodjelom akreditacije potvrđuje da su u Republici Hrvatskoj uspostavljeni i funkcionalni svi ključni dijelovi sustava, odnosno da su nadležna tijela državne uprave sposobna odgovorno i kvalitetno upravljati provedbom sustava EU projekata (u funkciji su sve ključne procedure, službenici koji rade s EU projektima vladaju širokim znanjem o procedurama izrade projektnih prijedloga, EU javnoj nabavi, financijskom upravljanju itd.).

**Potpisom financijskog sporazuma** između Vlade RH i Europske komisije i formalno su Hrvatskoj na raspolaganje stavljena sredstva određenog programa, a u njemu je, osim iznosa sredstava, definiran i konačan popis projekata koji će se financirati. Potpis financijskog sporazuma je mjera uspjeha jer je prije njegovog potpisa potrebno, kroz strateške (razvojne) dokumente, navedene projekte identificirati te Europsku komisiju uvjeriti u potrebu njihovog financiranja, ali i u postojanje preduvjeta za ispunjavanje ciljeva projekata. Potpis financijskog sporazuma preduvjet je za ugovaranje, financiranje i provedbu projekata odnosno za kasnije indikatore uspjeha fondova.

**Stopa ugovaranja** je postotak sredstava ugovorenih projekata u odnosu na maksimalni iznos sredstava pre-

dviđenih financijskim sporazumom. Procesu ugovaranja prethodi pretvaranje ideja, odnosno projektnih koncepata iz strateških dokumenata u konkretnu natječajnu dokumentaciju. Tada je na redu raspisivanje javne nabave, zaprimanje ponuda te postupak ocjenjivanja, nakon čega slijedi potpisivanje ugovora s izabranim predlagateljima projekata (u slučaju grant shema), odnosno s dobavljačima opreme, usluga i izvođačima radova. Na smanjenu stopu ugovaranja mogu utjecati: neadekvatno planiranje iznosa projekta, slab interes ponuđača odnosno prijavitelja projekata, prekoračenje vremenskih rokova za ugovaranje, neispunjenje preduvjeta projekata potrebnih za potpis ugovora itd.

**Stopa plaćanja** je postotak isplaćenih sredstava u odnosu na ugovorena, a ova stopa još se naziva i stopa apsorpcije EU fondova. Nakon što su potpisani ugovori u okviru određenog EU programa, plaćanje po ugovorima vrši se periodički, ovisno o vrsti projekta i njegovom napretku (primjerice po odobrenju financijskih izvještaja). Stopa plaćanja ovisi o: izvedenosti pojedinih aktivnosti projekta, promjenama cijena tijekom života projekta, opravdanosti izdataka, vremenskom okviru provedbe i sl. Sva sredstva koja prema pravilima ugovora nisu potrošena ili su potrošena na neadekvatan način ne smatraju se apsorbiranim kroz EU fond i ne ulaze u stopu plaćanja. Utoliko je stopa plaćanja redovito manja od stope ugovaranja.

Efekt rezultata provedbe je jedini pravi sadržajni indikator uspjeha. Uspjeh provedbe očituje se sagledavanjem rezultata postignutih projektima, kao što je ispunjenje specifičnih ciljeva projekata (primjerice: da su ciljne skupine usvojile nova znanja i aktivno ih koriste, da je nova oprema instalirana i povezana u sustav itd.). efekt provedbe ovisi o: sposobnosti upravljanja projektom, interesu ciljnih skupina, relevantnosti projekta za ciljnu skupinu, stupnju održivosti rezultata itd. Europska komisija radi redovite evaluacije ciljeva programa koje je financirala a ove rezultate koriste u daljnjim odlukama o alokaciji programa za nove prioritete programa.

## Kako izraditi detaljne aktivnosti projekta?

Kada govorimo o detaljnim aktivnostima i njihovoj učinkovitosti, nužno je identificirati i detaljno opisati svaku aktivnost koja se želi poduzeti kako bi se ostvarili rezultati, opravdavajući odabir aktivnosti, navodeći njihov redoslijed i međusobnu povezanost te specificirajući, gdje je primjenjivo, ulogu svakog partnera (ili suradnika ili pod-ugovaratelja). Detaljne aktivnosti valja sagledati prilikom izrade projektnog prijedloga zajedno s njihovom vremenskom i troškovnom stranom.

Uz pretpostavku da je logička matrica projekta već definirana, odnosno da je poznata konstrukcija ciljeva, rezultata i aktivnosti, **pojedine aktivnosti treba prikazati u neposrednom odnosu na rezultate**. To znači da će aktivnosti koje vode rezultatu 1 biti numerirane 1.1, 1.2 itd., jasno naglašavajući tu vezu. Preporučuje se ponoviti tu vezu u tekstu projektnog prijedloga, neovisno o tome prilaže li se logička matrica s projektnim prijedlogom ili ne.

Svaka aktivnost mora biti pojašnjena na način da je jasna čitatelju koji potencijalno ne poznaje područje koje se opisuje. Aktivnosti uvijek treba prikazati kronološki, specificirajući brojčane rezultate koje će generirati. Izrazito je važno da se iz svake aktivnosti vidi korisnost za ciljnu skupinu, odnosno jasna veza kako pojedini alati i metodologija provedbe aktivnosti doprinose postizanju rezultata koji su od koristi za potrebe ciljnih skupina. **Aktivnost mora imati svoju logiku, razlog zašto je odabrana, subjekte koji ju provode, kvantificirane rezultate, definirane metode provedbe, lokaciju, precizirano razdoblje provedbe i trajanje te listu troškova koje generira.**

**Vremenski dijagram** u tom smislu treba izrađivati istovremeno kada i aktivnosti, respektirajući povezanost pojedinih aktivnosti (kao na primjer da završetak jedne aktivnosti uvjetuje početak sljedeće aktivnosti). Što je više ovakvih uvjetovanih veza među aktivnostima, to je rizik nedovoljnog vremena za provedbu aktivnosti veći,

što je potrebno i detaljnije obraditi u drugom poglavlju projektnog prijedloga (predviđenima za analizu rizika). Ukoliko vremenski plan pokaže da se aktivnosti ne mogu izvesti do predviđenog kraja projekta, uputno je vratiti se na konstrukciju projekta i logičke matrice i zamijeniti određenu aktivnost nekom drugom koja isto tako može dovesti do istih ciljeva. Ako ovo nije moguće, potrebno je razmisliti o cijepanju projekta na faze ili nekom drugom obliku korekcije.

**Proračun projekta** idealno se izrađuje paralelno s razvojem aktivnosti, a ne naknadno, nakon što su aktivnosti već definirane i opisane. Svaka aktivnost koju se upisuje u projektni prijedlog i kojoj se određuje vremenska dimenzija, ima svoju troškovnu stranu, odnosno trošak rada i vanjskih resursa. Ukoliko se na ovaj način troškovi odmah identificiraju, proračun je već izrađen, samo još nije stavljen u traženi format proračuna projektne aplikacije.

Ono što je važno naglasiti u ovom dijelu jest važnost istovremenog identificiranja vanjskih troškova (poput vanjskih usluga, kupnje opreme, troškova putovanja itd.) i **troškova rada ljudskih resursa projekta**. Trošak rada, odnosno vrijeme koje je potrebno za provedbu pojedinih aktivnosti, treba taksativno popisivati. Kada je lista gotova, valja identificirati profile zaposlenika ili stručnjaka koji navedene poslove mogu izvesti te sukladno tome napraviti raspored poslova i zadataka, što rezultira opisima poslova svakog zaposlenika ili stručnjaka. Pritom se ne smiju zaboraviti horizontalni poslovi, kao što su upravljanje timom, proračunom, komunikacija, izvješćivanje ugovornog tijela itd. Nakon što su u cjelini sagledani svi direktni i indirektni poslovi projekta, nije teško rasporediti zadatke na pojedine funkcije i odrediti im vremenski *input* (primjerice za posao vođenje projekta zbrojili smo 115 dana zadataka, to je prosjek od 50% radnog vremena osobe na godišnjoj razini).

Na kraju ovih procesa, iz projekta mora biti jasno da su aktivnosti opravdane i neophodne za postizanje ciljeva, da sagledane u odnosu na troškove predstavljaju dodanu vrijednost za ciljne skupine te da se može utvrditi efektivnost troškova u odnosu na rezultate koji će se postići.

## Kako izraditi plan nabave u EU projektima?

Uistinu se može reći da je izrada plana javne nabave usluga, opreme i radova u provedbi projekata pola puta do uspjeha postupka nabave. Svaka nabava morala bi se sagledati u planu aktivnosti odnosno vremenskoj dimenziji aktivnosti koje prate postupak javne nabave prema EU pravilima. Datumi odnosno rokovi koje je najvažnije definirati u planu nabave su: rok za izradu tehničke dokumentacije nabave, rok za završetak istraživanja tržišta, rok za izradu cijelog seta natječajne dokumentacije, datum pokretanja postupka, rok za primanje ponuda (završetak natječaja), rok u kojemu će odbor za ocjenjivanje donijeti odluku te datum do kojega će se pripremljeni ugovor potpisati. Osim aktivnosti u vremenskom slijedu, preporuča se također da se za svaku aktivnost imenuju osobe koje se zadužuju izvršiti pojedine radnje plana.

Prvi korak u planu nabave je **priprema detaljnih tehničkih specifikacija (za nabavu opreme ili radove zajedno s troškovnicima) ili opisa poslova za usluge**. Nakon definiranja ovih ključnih dokumenata, potrebno je pripremiti cjelovitu natječajnu dokumentaciju. Ukoliko nedostaje kompetencija unutar tima koji provodi nabavu, bilo za izradu tehničke dokumentacije, bilo za izradu kompletne natječajne dokumentacije, uputno je potražiti vanjske stručnjake. Naime, najveći izvor pogrešaka u nabavi su pogreške u samoj natječajnoj dokumentaciji. Stoga je interna ili vanjska provjera kvalitete dokumentacije korak kojeg je preporučljivo planirati. Svi koji su sudjelovali u izradi dokumentacije potpisuju izjavu o objektivnosti i povjerljivosti podataka vezanih uz nabavu.

Kad je poznat predmet nabave, valja pripremiti **ažuriranu studiju istraživanja tržišta** odnosno identificirati barem tri potencijalna ponuditelja (dobavljača) prihvatljivih karakteristika prema relevantnim pravilima (kao što je pravilo porijekla opreme ponuditelja i sl.). Ovo je važno zbog potvrde dostatnosti sredstava i zbog pozitivnog stava prema poštivanju pravila ravnopravnog tržišnog natjecanja.

**Objava natječaja** ili poziv za dostavu ponuda ovisi o vrsti postupka koji je definiran iznosom natječaja (primjerice pozivni natječaj, lokalni otvoreni natječaj itd). Ovo je važan datum koji treba planirati vremenskim planom nabave. Osim datuma objave, ključni period koji je potrebno definirati u planu nabave jest rok za dostavu ponuda odnosno trajanje natječaja koje, s obzirom na kompleksnost predmeta nabave ili rokove definirane procedurama, treba biti dovoljno dugo da omogući svim potencijalnim ponuditeljima da dostave ponudu.

**Odabir članova odbora za ocjenjivanje ponuda** je sljedeći međukorak. Članovi odbora moraju imati tehničko znanje, odnosno sposobnost za ocjenjivanje pristiglih ponuda, znanje jezika natječaja i poznavanje sadržaja natječaja. Članovi također moraju potpisati izjavu o nepristranosti i povjerljivosti vezanu uz postupak, a uobičajeno je da osobe koje su izrađivale natječajnu dokumentaciju i koje su vrlo dobro upoznate sa zahtjevima natječaja budu članovi odbora. Uz ovaj proces, tijekom trajanja natječaja također je potrebno predvidjeti osobe koje će pratiti odnosno zaprimati pitanja potencijalnih ponuditelja i pružiti im tijekom postupka trajanja natječaja.

Nakon što su imenovani članovi odbora za ocjenjivanje ponuda, u planu nabave (a i natječajnoj dokumentaciji) ključni datum kojeg je također potrebno predvidjeti jest otvaranje ponuda, odnosno **sastanak odbora za ocjenjivanje**. Isti može trajati nekoliko dana, uključujući eventualne zahtjeve za klarifikacijom ponuđačima (dodatnim razjašnjenjima) dijela ponuda u slučaju nejasnoća. Cilj sastanka je odabrati pobjedničku ponudu.

Ovisno o tome koji su sve dokumenti bili traženi u natječaju, uobičajeno se od ponuditelja izabranog kao najpovoljnijeg traži **dostava dodatnih dokumenata koji dokazuju prihvatljivost ponuditelja**. Tek nakon provjere spomenutih dokumenata, može se sastaviti i potpisati ugovor s pobjedničkim ponuditeljem.

Opisani proces, od izrade natječajne dokumentacije do potpisa ugovora u pravilu traje od dva do šest mjeseci. Plan nabave s obzirom na ostatak projekta će u idealnom slučaju također ostaviti i realnu mogućnost ponavljanja natječaja u slučaju da odbor nije zaprimio ni jednu tehnički prihvatljivu ponudu.