

## Smjernice za uspješnu pripremu i realizaciju Projekta

### 1. Opšte odredbe

Ultimativni princip uspješne realizacije projekata je da je projektni budžet osnovni instrument kontrole. Prilikom planiranja troškova i koncipiranja budžeta projekta od svih aplikanata se očekuje da se ponašaju sa pažnjom dobrog domaćina, vodeći računa o racionalnom trošenju sredstava, a ne dovodeći u pitanje sveukupan kvalitet projekta.

S tim u vezi potrebno je pripremiti jasan, detaljan i realan predlog budžeta, koji prati planirane aktivnosti i jasno reflektuje postavljene ciljeve i rezultate. Prije svega treba:

- da se uspostave jasne veze između projektnih aktivnosti i troškova., odnosno još u procesu pripreme Prijedloga projekta i razmatranja aktivnosti treba razmišljati i o troškovima i izvorima finansiranja;
- u opisnom dijelu budžeta u Prijedloga projekta, treba opisati svaki trošak i obrazložiti kako se došlo do njega;
- postarati se da budžet bude jasan, transparentan i sveobuhvatan;
- budžet treba da bude realan i precizan – ako se okvirno planiraju iznosi postoji rizik da se potroši više ili manje sredstava od plana;
- postarati se da planovi budu realni i izvori koji se koriste za planiranje validni (primjeri u Prilogu 1)
- budžetirani troškovi moraju biti pravilno raspoređeni u Budžetu projekta, kako ne bi ušli u rizik ocjene troška kao neopravdanog.

Uspostavljanjem monitoring sistema realizacije projekta i kontinuiranog praćenja od strane korisnika i Ministarstva ekonomije, obezbijediće se integritet, etičnost, transparentnost, odgovornost i posvećenost upravljanja projektom, kao i racionalnost u trošenju sredstava uz maksimalnu efektivnost postignutih rezultata.

Svi Ugovornici su u obavezi da dostavljaju narativne i finansijske izvještaje Ministarstvu ekonomije u skladu sa Ugovorom, u formi Izvještaja o napretku projekta (Obrazac 3) i Finalnog izvještaja o realizaciji projekta (Obrazac 4)<sup>1</sup>.

Izvještaji moraju jasno prezentovati realizaciju projektnih aktivnosti, u skladu sa Prijedlogom projekta koji je odobrilo Ministarstvom ekonomije, praćene finansijskim pregledom – opisanim tačno utrošenim sredstvima po aktivnostima i pratećom dokumentacijom za refundaciju sredstava

---

<sup>1</sup> Ukolik se subvencija realizuje kroz dvije tranše, korisnik Programa dostavlja jedan Izvještaj o napretku projekta, uz Finalni izvještaj o realizaciji projekta, a u slučaju isplate subvencije nakon završetka Projekta korisnik Programa dostavlja Izvještaj o napretku projekta, pri čemu uz njega prilaže i Finalni izvještaj o realizaciji projekta.

## **2. Odredbe prema aktivnostima Prijedloga projekta**

Kako bi se postigli prethodno navedeni ciljevi, korisnicima se preporučuju sljedeći koraci u pripremi realnih i potpunih predloga budžeta:

### **2.1 Nabavke roba i usluga**

Kod samog planiranja projektnih aktivnosti koje podrazumjevaju nabavke roba i usluga, moraju se realno predvidjeti troškovi, jer u suprotnom Ministarstvo zadržava pravo da u procesu provjere budžeta Prijedloga projekta (odjeljak 6.3.3 Programa) predloži umanjene planirane sredstva ili pak odbije da se sredstva subvencioniraju za tu namjenu.

Stoga je vrlo bitno da se finansijski iznosi realno i precizno obračunaju za svaku stavku u budžetu, detaljno obrazlože u Prijedlogu projekta (Obrazac 2 iz Programa, u djelu koji se odnosi na obrazloženje budžeta) kao i da se navedu izvori koji su korišteni za realno planiranje troškova. Radi lakšeg planiranja troškova, u Prilogu 1 navedene su uobičajeni i preporučeni izvori, koji mogu poslužiti i kao obrazloženje.

Budžeti koji budu sačinjeni na bazi principa realnosti, transparentnosti i odgovornog upravljanja će nositi više poena u sekciji 4. Budžet i racionalnost troškova, Tabele za ocjenjivanje Programa.

Sve nabavke roba ili usluga na tržištu, gdje je to moguće, potrebno je planirati na osnovu prikupljenih informacija od više dobavljača. U fazi realizacije podrazumijeva se sprovođenje procedura pribavljanja tri ponude na bazi Prijedlogom projekta identifikovanih potreba. Potrebno je navesti (opis posla i potrebne kvalifikacije eksperata, tehničke specifikacije opreme, trajanje i učešće na radionicama, seminarima, konferencijama, i sl.). Ukoliko za neke planirane aktivnosti nije moguće obezbijediti inpute iz više izvora, potrebno je u Prijedlogu projekta obrazložiti zbog čega se ne može nabavka obaviti sprovođenjem procedure pribavljanja tri ponude i u tom slučaju predloženi budžet potkrijepiti validnim dokazima (izvor za verifikaciju, pribavljena jedna ponuda, i sl.). Ministarstvo može tražiti dodatna pojašnjenja i dokaze ukoliko pojašnjenje nije dovoljno precizno.

Procedura nabavke roba i usluga se mora planirati unaprijed, kako bi se izbjeglo eventualno kašnjenje u realizaciji aktivnosti i opasnost da se aktivnost realizuje van implementacionog perioda Projekta, u kom slučaju bi se taj trošak smatrao neopravdanim i ne bi se mogao refundirati od strane Ministarstva. Dodatno, osnovni principi i kriterijumi odabira ponuđača moraju jasno biti navedeni u Prijedlogu projekta i mora se voditi računa o konfliktu interesa. Cijeli proces mora biti dokumentovan i opisan u Izvještaju koji se dostavlja Ministarstvu.

Ohrabruju se svi korisnici da kontaktiraju Ministarstvo u slučaju bilo kakvih nejasnoća, kako u procesu pripreme Projekta, tako i u fazi implementacije.

## **1.2 Menadžment projekta**

Troškovi ljudskih resursa predstavljaju najbitniju budžetsku stavku u projektima, a naročito u onim koji sadrže tehničku podršku, te je izuzetno važno realno planirati i upravljati ovim troškovima.

Posebno se mora obratiti pažnja na:

- realno planiranje troškova i usklađenost sa nacionalnim zakonodavstvom;
- identifikovanje odgovarajućih vrsta ugovora o angažovanju;
- realan sistem planiranja vremenskog trajanja angažovanja na projektu;
- kontrola planiranog utroška vremena angažovanih radnika, u odnosu na planirano;
- realno planirane nadoknade.
- menadžment troškovi ne smiju preći 20% ukupnog budžeta projekta

Upravljanje projektom može vršiti jedna osoba - koordinator/menadžer, sa kojom je Klaster potpisao Ugovor o menadžerskim uslugama i čija mjesečna nadoknada ne može biti veća od prosječne neto zarade na nivou države za mjesec koji prethodi potpisivanju. U slučaju da realizacija planiranih aktivnosti ne zahtijeva angažovanje menadžera sa punim radnim vremenom, Ugovor o povremenim poslovima može se sklopiti sa zaposlenikom iz članice Klastera, a njegova mjesečna nadoknada može biti do 70% od prosječne neto zarade na nivou države za mjesec koji prethodi potpisivanju ugovora.

Vrlo je bitno detaljno i realno predvidjeti troškove angažovanja administrativnog osoblja i u Prijedlogu projekta, odjeljak Opis projekta, detaljno opisati način na koji će se obezbijediti upravljanje i nadzor implementacije projekta (menadžer/koordinator, Upravni odbor, članice klastera, drugo), da li će menadžer/koordinator biti angažovan ili će biti iz članice Klastera, da li će raditi na puno ili nepuno radno vrijeme, opis poslova i potrebna kvalifikacija, iskustvo znanja i vještine. U slučaju da se menadžer/koordinator angažuje eksterno, van Klastera, potrebno je sprovesti transparentnu proceduru ocjene kandidata putem pribavljanja i ocjene njegove biografije, isto je potrebno precizirati i za sve ostale osobe angažovane za potrebe realizacije projekta.

S tim u vezi, Ministarstvo će obratiti posebnu pažnju na ove budžetske stavke u Prijedlogu projekta i ukoliko se ukaže potreba, zatražiti od predlagača projekata dodatna pojašnjenja i obrazloženja, ili kod nerealno planiranih stavki umanjenje pojedinih troškova.

U Izvještajima Ministarstvu je potrebno detaljno opisati aktivnosti koje je menadžer/koordinator (kao i dodatno administrativno osoblje) realizovao u izvještajnom periodu, kao i odstupanja od planiranog ukoliko postoje, uz priložene mjesečne izvode o isplaćenim sredstvima za nadoknade.

Posebno je važno imati u vidu da će angažovanje i nadoknada menadžera/koordinatora Projekta i administrativnog osoblja predstavljati opravdane troškove, i moći se refundirati, samo po odobrenju Projekta nakon faze ocjene Prijedloga projekta i budžeta iz Programa i u iznosu odobrenom od strane Ministarstva. Sve dalje korekcije, tokom implementacije Projekta, neće biti moguće.

### **1.3 Angažovanje konsultanata**

Angažovanje eksternih predavača, stručnjaka i ostalih konsultanata mora biti sprovedeno na transparentan i odgovoran način, na osnovu precizno definisanog opisa posla, ekspertize, potrebnog iskustva, znanja i vještina i ostalih značajnih referenci opisanih u Prijedlogu projekta. Mora se jasno naznačiti na koji se period angažuje konsultant (broj radnih dana), da li se radi o nacionalnom ili međunarodnom konsultantu, kao i da li se radi o unaprijed poznatom stručnjaku (uz obrazloženje zašto je on konkurentniji u odnosu na ostale konsultante na tržištu i zašto je izabran) ili će biti sprovedena procedura prikupljanja i ocjene tri biografije. Detaljan opis sprovedene procedure se mora opisati u Izvještaju koji se podnosi Ministarstvu.

Svi angažovani konsultanti ne smiju biti u radnom odnosu ili na bilo koji drugi način angažovani u nekoj od članica Klastera ili u samom Klasteru čiji se Projekat implementira.

Nadoknade konsultanata moraju biti realno planirane, na osnovu realnih izvora (Prilog 1) koji se moraju obrazložiti u Prijedlogu projekta. Ukupan iznos konsultanata mora biti precizno planiran u budžetu Projekta, uključiti pored iznosa nadoknade za ukupan posao (ukupan broj dana x iznos nadoknade) i dnevnice (u slučaju odsjedanja u mjestu koje nije mjesto boravka), putne troškove (ukoliko postoji realna potreba za tim i u skladu sa realnim cijenama), itd.

### **1.4 Organizacija seminara, radionica, obuka kurseva i sličnih događaja**

Segment budžeta predviđen za organizaciju seminara, radionica, obuka, kurseva i sl. mora se planirati na osnovu realnih cijena, sa jasno navedenim izvorima i obrazloženjem u Prijedlogu projekta, naznačeno vremensko trajanje događaja, predviđeni broj učesnika (realno očekivani), mjesto održavanja, predavači i fasilitatori, kao i nacrt programskih segmenata koji će biti prezentovani.

Budžet događaja mora uključiti sve pripadajuće troškove, kao na primjer: iznajmljivanje sale i opreme, troškovi smještaja za organizatore i učesnike (ukoliko je mjesto održavanja van mjesta boravka učesnika), osvježenje (kafa, čaj, sok, voda i sl.) za poludnevne i hrana ukoliko se radi o cjelodnevnom događaju, i slično.

Pravila navedena u okviru odjeljka 1.1 Nabavka roba i usluga će biti potrebno primjeniti i u slučaju organizacije događaja, a posebno u dijelu principa i kriterijuma odabira ponuđača **Troškovi izlaganja na sajmovima** planiraju se na osnovu zvaničnih cjenovnika sajamskih manifestacija, a uključuju cijenu izlaganja, potreban materijal (štampani i materijal za postavku), dnevnice učesnika, putne troškove učesnika, i druge troškove u vezi sa učešćem na sajmovima, koji moraju jasno biti obrazloženi u Prijedlogu.

Za **putovanja** u okviru Projektnih aktivnosti (studijske posjete, sajmovi, drugi događaji) i ostale **troškove prevoza** (posjeta i službenih putovanja) troškovi se planiraju na bazi zvaničnih cjenovnika prevoznika i nacionalnih propisa (Prilog 1). **Troškovi smještaja** se priznaju za

hotele sa najviše 4 zvjezdice, a dnevnicе u zemlji i inostranstvu se obračunavaju na osnovu Uredbe o naknadi troškova zaposlenih u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 40/16). Dnevnicе isplaćene učesnicima po Uredbi predviđaju pokrivanje svih troškova od strane učesnika (smještaja, ishrane, osvježenja, lokalnog transporta u mjestu održavanja događaja, i sl.). U suprotnom, organizator putovanja/događaja može organizovati sve za učesnike (smještaj, ishranu, osvježenje, lokalni transport u mjestu održavanja) bez isplate dnevnica po Uredbi.

## Prilog 1

### Izvori informacija

Izvori informacija na osnovu kojih se planiraju troškovi i budžetske stavke u Projektu zavise od:

- prirode troškova (npr. nabavka opreme, visina nadoknada);
- raspoloživosti izvora i dokumenata (npr. istorijski podaci i ranije iskustvo, propisi);
- da li se radi o postojećim<sup>2</sup> ili iskustvenim<sup>3</sup> informacijama.

Ponekad je poželjno kombinovati izvore kako bi se realno procjenio trošak ili odredio aktuelan tržišni iznos.

U tabeli ispod su dati primjeri izvora kao i primjeri u praksi za svaki od izvora.

Izvori			Primjeri u praksi
TI <sup>4</sup>	ME	1 Baze informacija ME, prethodno iskustvo zaposlenih	Pravila i iznosi dnevnica
			Ranije iskustvo iz prethodnih projekata
		2 Javno dostupne informacije (Internet, dnevne novine, brošure)	Platni razredi u Vladi/Ministarstvu
			Putni troškovi (npr. cijene letova, javnog prevoza)
			Režijski troškovi (električna energija, voda) i ostali (komunalije)
			Cijene iznajmljivanja poslovnog prostora (u zemlji, opštini) preko interneta ili od agencija za nekretnine
		3 Informacije dobijene od ugovorenih strana	Cijene dobavljača (oprema) i usluga (cijene tehničkih usluga)
		4 Informacije o cijenama istih ili sličnih roba i usluga drugih korisnika	Ugovori (o radu, iznajmljivanju, tehničkim uslugama)
			Cijene opreme
	KL <sup>5</sup>	1 Baze podataka i dokumenta Klastera/članica Klastera	Isto kao pod 2 i 3 u prethodnom odjeljku
			Ugovori (o radu, iznajmljivanju, tehničkim uslugama)

<sup>2</sup> Postojeća, trenutna informacija koja se može naći u organizaciji i može koristiti u svrhu planiranja budžetskih stavki.

<sup>3</sup> Iskustvena informacija je informacija iz prošlih iskustava i praksi, koja se može koristiti u svrhu planiranja budžetskih stavki.

<sup>4</sup> Trenutna informacija

<sup>5</sup> Korisnici/klasteri

Izvori			Primjeri u praksi
IST <sup>6</sup>	ME	1 ME arhiva/ prethodni projekti, baze podataka, znanje i iskustvo zaposlenih	Cijene opreme i imovine u ranijim tenderskim dokumentima, fakturama. Tehničke specifikacije iste ili slične opreme i imovine.
			Nadoknade i slični troškovi u prethodnim projektima.
			Konferencije i seminari u prošlim projektima.
			Baze podataka konsultanata, tehničke podrške (npr. visina naknada), drugih sličnih angažmana.
			Cijenovnik pružalaca usluga (tehnička podrška, prevođenje) u prošlim projektima.
		2 Informacije iz prethodnih, sličnih aktivnosti sa drugim korisnicima	Isto kao pod 1 iznad
	KL	1 Iskustveni podaci i dokumenta klastera	Nabavka opreme i sl.
			Plate i slični troškovi iz računovodstva.
			Cjenovnik pružalaca usluga (tehnička podrška, prevođenje).
			Režijski troškovi (električna energija, voda) i ostali (komunalije)
			Kancelarijske komunikacije (telefon, fax, internet)

<sup>6</sup> Iskustvene informacije