



INOVADR

PRIRUČNIK

**ZA IZRADU I IMPLEMENTACIJU
PROJEKATA FINANCIRANIH IZ ESI
FONDOVA 2021-2027**



VELJAČA 2023

SADRŽAJ

Uvod

1. O Europskoj uniji	
1.1. Koraci u stvaranju europske integracije	4
1.3. Temeljne vrijednosti Europske unije	6
1.4. Pravni i institucionalni okvir EU	7
1.5. Proračun Europske unije	8
2. Republika Hrvatska i Europska unija	
2.1. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju	10
2.2. Ugovor o pristupanju i članstvo	10
3. Europski strukturni i investicijski fondovi	
3.1. Čemu služe EU fondovi	11
3.2. Europski fond za regionalni razvoj	13
3.3. Europski socijalni fond	14
3.4. Kohezijski fond	15
3.5. Europski fond za ruralni razvoj	15
3.6. Fond za ribarstvo i pomorsku politiku	16
3.7. Europska teritorijalna suradnja	16
3.8. Programi unije	17
3.9. Europski fondovi u Republici Hrvatskoj	19
4. Upravljanje projektnim ciklusom	
4.1. Pristup logičke matrice	27
4.1.1. Faza analize	29
4.1.2. Faza planiranja	36
4.2. Priprema projektnog prijedloga za ESI fondove	51
5. Provedba ESI projekata	
5.1. Ugovaranje	58
5.2. Financijsko upravljanje	62
5.3. Izvještavanje	63
5.4. Vidljivost	69
5.5. Financijske korekcije	69

Zaključak

Popis literature

Uvod

Republika Hrvatska postala je 01. srpnja 2013. godine članicom Europske unije. U pretpriступnom razdoblju pripremala se za korištenje EU fondova s ciljem stvaranja uvjeta za koheziju našeg teritorija, te prilagodbu standardima Europske unije.

Jedan od ključnih izazova našeg članstva upravo je razvoj adekvatnih ljudskih potencijala, kako bi naše institucije bile prilagođene članstvu u Uniji.

Europske institucije, prilikom dodjele bespovratnih sredstava koriste metodologiju pod nazivom Pristup logičke matrice (engl. logical framework approach).

Cilj ovog priručnika, je da približiti svim potencijalnim korisnicima bespovratnih sredstava iz EU fondova metodologiju pripreme projektnih prijedloga za javne pozive za dodjelu bespovratnih sredstava, približiti im strateško razmišljanje razvoja EU od strane EU institucija te predstaviti najvažnija pravila u implementaciji EU projekata.

1. O EUROPSKOJ UNIJI

Europska unija u kojoj danas živimo nastala je kao konačni odgovor dugogodišnjem ratovanju na području Europe. Danas, Europa predstavlja ekonomsku i socijalnu zajednicu usmjerenu vlastitoj globalnoj gospodarskoj konkurentnosti.

Brzorastuće ekonomije, poput Indije i Kine, postavljaju pred zemlje Europske unije, niz izazova kojima samo one udružene mogu odgovoriti.

Europska unija jedinstvena je gospodarska i politička unija 28 europskih zemalja koje zajedno pokrivaju velik dio kontinenta.

Europska unija začeta je nakon Drugog svjetskog rata. Sve je počelo poticanjem gospodarske suradnje. Vjerovalo se da će zemlje koje međusobno trguju postati gospodarski ovisne jedna o drugoj i zbog toga vjerojatno izbjegavati sukobe.

Tako je 1958. nastala Europska ekonomска zajednica (EEZ), u okviru koje je u početku pojačana gospodarska suradnja šest zemalja: Belgije, Njemačke, Francuske, Italije, Luksemburga i Nizozemske.

Otad su joj se pridružile još 22 članice i stvoreno je golemo jedinstveno tržište (poznato i kao „unutarnje tržište”) koje se neprestano razvija kako bi doseglo svoj puni potencijal.

Ono što je započelo kao isključivo gospodarska unija razvilo se u organizaciju koja obuhvaća brojna područja politika, od klimatskih pitanja, zaštite okoliša i zdravstva do vanjskih poslova i sigurnosti te pravosuđa i migracija. To se odrazilo u promjeni imena iz Europske ekonomске zajednice (EEZ) u Europsku uniju (EU) 1993. godine.

1.1. Stvaranje Europske unije

Cilj osnivanja Europske unije bio je okončanje učestalih i krvavih međususjedskih ratova koji su kulminirali Drugim svjetskim ratom. Od 1950. Europska zajednica za ugljen i čelik počinje gospodarski i politički ujedinjavati europske zemlje kako bi se osigurao trajan mir. Šest država osnivačica su Belgija, Francuska, Njemačka, Italija, Luksemburg i Nizozemska. Pedesete godine 20. stoljeća razdoblje su hladnog rata između istoka i zapada. Godine 1956. sovjetski tenkovi guše prosvjede protiv komunističkog režima u Mađarskoj. Ugovorom iz Rima 1957. osniva se Europska ekonomска zajednica (EEZ) ili tzv. zajedničko tržište.

1960. – 1969.

Razdoblje gospodarskog rasta

Šezdesete godine 20. stoljeća razdoblje su gospodarskog rasta, čemu je pridonijelo ukidanje naplaćivanja carinskih nameta u međusobnoj gospodarskoj razmjeni država članica EU-a. One osim toga dogovaraju zajedničku kontrolu nad proizvodnjom hrane kako bi je bilo dovoljno te ubrzo dolazi čak i do viška poljoprivrednih proizvoda. Svibanj 1968. postaje poznat po studentskim prosvjedima u Parizu, a s tzv. generacijom '68. povezuju se mnoge promjene u društvu i ponašanju.

1970. – 1979.

Zajednica se širi – prvo proširenje

Pristupanjem Danske, Irske i Ujedinjene Kraljevine Europskoj uniji 1. siječnja 1973. broj država članica povećava se na devet. Zbog kratkog, ali surovog arapsko-izraelskog rata u listopadu 1973. dolazi do energetske krize i gospodarskih problema u Europi. Padom Salazarova režima u Portugalu 1974. i smrću generala Franca u Španjolskoj 1975. nestaju i posljednje desničarske diktature u Europi. Regionalnom politikom EU-a uložene su velike količine novca u cilju otvaranja radnih mjeseta i izgradnje infrastrukture u siromašnjim područjima. Jača utjecaj Europskog parlamenta u europskim pitanjima te 1979. građani EU-a po prvi put izravno biraju zastupnike u Europski parlament. Sedamdesetih godina pojačava se borba protiv onečišćenja. EU donosi zakone za zaštitu okoliša, uvodeći po prvi put načelo „onečišćivač plaća”.

1980. – 1989.

Mijenja se lice Europe – pad Berlinskog zida

Pojava Lecha Walese na čelu poljskog sindikata Solidarnost te štrajkovi u gdanjskom brodogradilištu obilježili su ljeto 1980. u Europi i svijetu. Godine 1981. Grčka postaje deseta država članica EU-a, a pet godina kasnije EU-u se pridružuju Španjolska i Portugal. Godine 1986. potpisana je Jedinstveni europski akt. Tim ugovorom utvrđeni su temelji opsežnog šestogodišnjeg programa kojim su se željeli riješiti problemi slobodne prekogranične trgovine među državama članicama EU-a te se omogućuje stvaranje jedinstvenog tržišta. Padom Berlinskog zida 9. studenoga 1989. nastaje veliki politički prevrat. Nakon 28 godina ponovno se otvara granica između Istočne i Zapadne Njemačke, što dovodi do ponovnog ujedinjenja Njemačke spajanjem Istočne i Zapadne Njemačke u listopadu 1990.

1990. – 1999.

Europa bez granica

Pad komunizma u središnjoj i istočnoj Europi ponovno zbližava Europljane. Jedinstveno tržište dovršeno je 1993. godine slobodnim kretanjem robe, usluga, ljudi i kapitala. Devedesete godine desetljeće su obilježeno dvama ugovorima: Ugovorom o Europskoj uniji, sklopljenim 1993. u Maastrichtu, i Ugovorom iz Amsterdama iz 1999. Europljani su sve zaokupljeniji pitanjem zaštite okoliša, ali i suradnje europskih zemalja u području sigurnosti i obrane. Godine 1995. EU-u pristupaju još tri zemlje: Austrija, Finska i Švedska. Luksemburški gradić Schengen daje ime sporazumima kojima se ljudima postupno omogućava da putuju bez provjere putovnica pri prelasku granica. Milijuni mladih studiraju u drugim europskim zemljama uz potporu EU-a. Komunikaciju olakšava pojačano korištenje mobitela i interneta.

2000. – 2009.

Daljnje širenje

Mnogi Europljani sada se koriste novom valutom – eurom. Tijekom ovog desetljeća sve više zemalja uvodi euro. Nakon napada otetim zrakoplovima u New Yorku i Washingtonu, 11. rujna 2001. postaje sinonim za „rat protiv terorizma”. Države EU-a počinju tješnje surađivati u borbi protiv kriminala. Čak deset novih članica ulazi u EU 2004. te još Bugarska i Rumunjska 2007., čime

nestaje politički jaz između istoka i zapada Europe. Financijska kriza pogarda svjetsko gospodarstvo u rujnu 2008. Nakon ratifikacije u svim državama članicama Lisabonski ugovor stupa na snagu 2009. Njime su omogućene moderne institucije i učinkovitije metode rada u EU-u.

2010. – danas

Desetljeće izazova

Europa je teško pogodjena svjetskom gospodarskom krizom. EU pomaže pojedinim zemljama da se suoče s poteškoćama i uspostavlja „bankovnu uniju“ radi uspostave sigurnijeg i pouzdanijeg bankarskog sektora. Europskoj uniji 2012. dodijeljena je Nobelova nagrada za mir. Hrvatska 2013. postaje 28. država članica EU-a. Klimatske promjene i dalje su jedan od prioriteta te čelnici postižu dogovor o smanjenju štetnih emisija. Europski izbori održavaju se 2014. i više euroskeptika biva izabrano u Europski parlament. Nakon što je Rusija pripojila Krim, uspostavljena je nova sigurnosna politika. Na Bliskom istoku i u drugim zemljama i regijama u svijetu sve je više vjerskog ekstremizma, što dovodi do nemira i ratova, zbog kojih mnogi ljudi bježe iz svojih domova i traže zaštitu u Europi. EU traži načine kako se pobrinuti za te ljudе, a istovremeno je i sam meta nekoliko terorističkih napada.

1.2. Temeljne vrijednosti Europske unije

Države članice dijele vrijednosti EU-a u društvu u kojem vladaju uključivost, tolerancija, pravda, solidarnost i nediskriminacija. Te su vrijednosti sastavni dio našeg europskog načina života:

Ljudsko dostojanstvo

Ljudsko dostojanstvo je nepovredivo. Ono je u srži temeljnih prava te ga moramo poštovati i zaštititi.

Sloboda

Sloboda kretanja pruža građanima pravo na slobodno kretanje i boravak unutar Unije. Individualne slobode kao što su poštovanje privatnog života te slobode mišljenja, vjeroispovijesti, okupljanja, izražavanja i informiranja zaštićene su Poveljom EU-a o temeljnim pravima.

Demokracija

Funkcioniranje EU-a temelji se na predstavničkoj demokraciji. Biti europski građanin podrazumijeva i uživanje političkih prava. Svaki odrasli građanin EU-a ima pravo kandidirati se i glasati na izborima za Europski parlament. Građani EU-a imaju pravo kandidirati se i glasati u svojoj zemlji boravišta ili u matičnoj zemlji.

Jednakost

Jednakost se odnosi na jednaka prava svih građana pred zakonom. Načelo ravnopravnosti žena i muškaraca temelj je svih europskih politika i europske integracije. Ono se primjenjuje u svim područjima. Načelo jednakе plaće za jednak rad postalo je dijelom Ugovora 1957. Iako su i dalje prisutne nejednakosti, EU je postigao znatan napredak.

Vladavina prava

Europska unija temelji se na vladavini prava. Sve što EU čini temelji se na ugovorima o kojima su dobrovoljno i demokratski odlučile sve države članice. Pravo i pravda temelje se na neovisnom pravosuđu. Države članice dale su konačnu nadležnost Sudu Europske unije, čije presude moraju poštovati svi.

Ljudska prava

Ljudska prava zaštićena su Poveljom EU-a o temeljnim pravima. Ona uključuju pravo na slobodu od diskriminacije na temelju spola, rasnog ili etničkog podrijetla, vjere ili uvjerenja, invaliditeta, dobi ili seksualne orientacije, pravo na zaštitu osobnih podataka i pravo na pristup pravosuđu.

Ti su ciljevi i vrijednosti temelj EU-a te su sadržani u Ugovoru iz Lisabona i Povelji Europske unije o temeljnim pravima.

Za promicanje mira, pomirenja, demokracije i ljudskih prava u Europi EU-u je 2012. dodijeljena Nobelova nagrada za mir.

1.3. Pravni i institucionalni okvir EU

U jedinstvenome institucionalnom ustroju EU-a:

- opće prioritete EU-a određuje Europsko vijeće, na čijim se zasjedanjima sastaju nacionalni čelnici i čelnici EU-a
 - izravno izabrani zastupnici zastupaju europske građane u Europskome parlamentu
 - interes EU-a kao cjeline promiče Europska komisija, čije članove imenuju nacionalne vlade
 - interes vlastitih zemalja vlade brane u Vijeću Europske unije.

Europsko vijeće određuje opći smjer političkog djelovanja EU-a, ali nema ovlasti za donošenje zakona. Na njegovu je čelu predsjednik – trenutačno je to Donald Tusk – a sastoji se od nacionalnih šefova država ili vlada te predsjednika Komisije. Okuplja se najmanje dva puta u šest mjeseci na sastancima koji traju nekoliko dana.

U donošenju zakonodavstva EU-a sudjeluju tri glavne institucije:

- Europski parlament, koji zastupa građane EU-a, koji ga izravno biraju
- Vijeće Europske unije, koje predstavlja vlade i pojedinačne države članice. Predsjedanje Vijećem rotira se među državama članicama.
- Europska komisija, koja zastupa interes Unije kao cjeline.

U okviru međusobne suradnje te tri institucije „redovnim zakonodavnim postupkom“ (stari naziv „suodlučivanje“) stvaraju politike i propise koji vrijede u čitavome EU-u.

U načelu, Komisija predlaže nove propise, a Parlament i Vijeće ih donose. Nakon toga Komisija i države članice provode propise, a Komisija pazi na njihovu odgovarajuću primjenu i provedbu.

Ciljevi utvrđeni ugovorima EU-a ostvaruju se različitim pravnim aktima. Neki su obvezujući, a neki nisu. Neki se primjenjuju na sve države EU-a, dok se neki primjenjuju samo na nekoliko njih.

Uredbe

Uredba je obvezujući zakonodavni akt koji se mora u cijelosti primjenjivati u čitavoj Europskoj uniji. Na primjer, kad je EU htio osigurati da uvoz proizvoda u EU ne šteti proizvođačima iz EU-a koji proizvode slične proizvode, Vijeće je donijelo Uredbu kako bi se takav uvoz ograničio.

Direktive

Direktiva je zakonodavni akt kojim se utvrđuje cilj koji sve države članice EU-a moraju ostvariti. Međutim, svaka država samostalno odlučuje o načinu na koji će ostvariti taj cilj. Jedan je od takvih primjera Direktiva o pravima potrošača kojom se jačaju prava potrošača diljem EU-a, primjerice

Veljača 2023.

uklanjanjem skrivenih naknada i troškova na internetu i produljivanjem roka u kojem potrošači mogu odustati od kupoprodajnog ugovora.

Odluke

Odluka je obvezujuća za one kojima je upućena (npr. država članica EU-a ili pojedinačno poduzeće) i izravno se primjenjuje. Na primjer, Komisija je donijela odluku o sudjelovanju EU-a u radu raznih organizacija koje se bore protiv terorizma. Ta se odluka odnosila samo na navedene organizacije.

Preporuke

Preporuka nije obvezujuća. Kad je Komisija uputila preporuku pravosudnim tijelima država EU-a da se češće koriste videokonferencijama radi bolje prekogranične suradnje u području pravosuđa, ta preporuka nije imala nikakvih pravnih posljedica. Preporukom se institucijama omogućuje da iznesu svoja stajališta i predlože način djelovanja, a da pritom ne nameću nikakve pravne obveze onima kojima je upute.

Mišljenja

Mišljenje je instrument kojim se institucijama omogućuje da daju neobvezujuću izjavu bez nametanja ikakve pravne obveze onima kojima je upućeno. Mišljenje nije obvezujuće. Mogu ga izdati glavne institucije EU-a (Komisija, Vijeće, Parlament), Odbor regija te Europski gospodarski i socijalni odbor. Tijekom izrade zakonodavstva odbori daju mišljenje sa svog specifičnog regionalnog ili gospodarskog i socijalnog stajališta. Primjerice, Odbor regija objavio je mišljenje o paketu mjera za čisti zrak u Europi.

1.4. Proračun Europske unije

Proračun EU-a financira se, među ostalim, dijelom bruto nacionalnog dohotka svih država članica. Koristi se u različite svrhe, od podizanja životnog standarda u siromašnijim regijama do brige za sigurnost hrane.

Izvori prihoda EU-a doprinosi su država članica, uvozne carine na proizvode iz trećih zemalja i novčane kazne određene u slučaju kada poduzeća ne poštuju pravila EU-a. Države članice donose zajedničku odluku o iznosu proračunskih sredstava i načinima njihova financiranja nekoliko godina unaprijed.

Proračunom EU-a potiče se rast i otvaranje radnih mjesta. U okviru kohezijske politike iz njega se financiraju ulaganja kako bi se pomoglo uklanjanju gospodarskih nejednakosti među državama članicama i regijama EU-a. Njime se pomaže i razvoju ruralnih područja u Europi.

U 2020. godini, Europska unija pružila je snažan odgovor na karizu uzrokovanu pandemijom korona virusa koja je pogodila Europu i svijet. Jedan od najvažnijih alata bio je stimulativni aket vrijednosti 2.018 bilijuna EUR u tekućim cijenama. Radi se o višegodišnjem finansijskom okviru – proračunu EU za 2021. – 2027. u iznosu od 1.211 bilijun EURa uz dodatnih 806.9 milijardi EURa kroz instrument NextGenerationEU namijenjen osnaživanju oporavka zemalja članica.

Proračun EU-a upotrebljava se u područjima u kojima udruživanje resursa pridonosi dobrobiti Europe u cjelini, npr:

- za poboljšanje prometnih, energetskih i komunikacijskih veza među državama članicama
- za zaštitu okoliša u cijeloj Europi
- za unapređenje konkurentnosti gospodarstva Europe u odnosu na svijet

- za poticanje prekograničnog povezivanja europskih znanstvenika i istraživača.

Godišnji proračun podliježe gornjim granicama utvrđenima dugoročnim proračunom i o njemu se demokratski odlučuje na sljedeći način:

Europska komisija predlaže proračun.

Nacionalne vlade (preko Vijeća EU-a) i izravno izabrani Europski parlament odobravaju prijedlog. To postaje godišnji proračun za sljedeću godinu.

Glavna područja potrošnje (2021-2027), cijene u milijardama EUR

149,5 (+ 11.5 iz NGEU – Jedinstveno tržište, inovacije i digitizacija)

426.7 (+776.5 NGEU) – Kohezija, otpornost i vrijednosti

401 (+18.9 iz NGEU) – Prirodni resursi i okoliš

25.7 – Migracije i upravljanje granicama

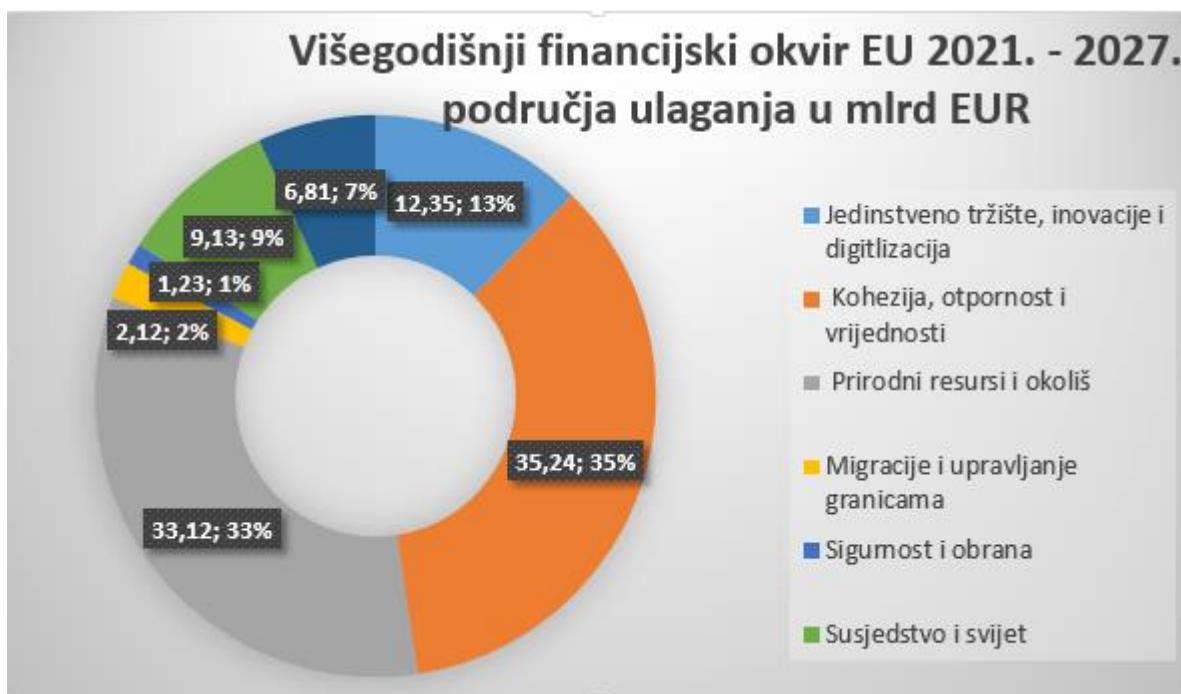
14.9 – Sigurnost i obrana

110.6 – Susjedstvo i svijet

82.5 – Javna administracija

Slika 1. Primjer proračuna EU za 2021.-2027. prema nazivu finansijskog okvira

(Izvor: The EU's 2021-2021 longterm budget and NextGenerationEU, Facts and Figures)



2. REPUBLIKA HRVATSKA I EUROPSKA UNIJA

Hrvatska je 1. srpnja 2013. postala dvadeset i osma članica Europske unije i uz Grčku, koja je u Uniju ušla 1981. godine, jedina je država koja je sama ušla u EU. Taj je put trajao više od dvanaest godina. Formalno je započeo 2001. godine potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, nastavljen podnošenjem zahtjeva za članstvo 2003. godine. Status kandidata je Republika Hrvatska dobila smo 2004., a iduće 2005. započeli smo pregovore koje smo završili u lipnju 2011. i iste godine u prosincu potpisali Ugovor o pristupanju Europskoj uniji.

U siječnju 2012. godine održan je drugi, nakon onog o neovisnosti 1991., državni referendum na kojem je 66% građana reklo „da“ hrvatskom članstvu u Europskoj uniji. A, nakon što je dvadeset i sedam država članica u svojim parlamentima ratificiralo naš ugovor, 1. srpnja 2013. postali smo punopravna članica čime smo ostvarili svoj strateški cilj i najveći uspjeh nakon uspostave hrvatske države.

2.1. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju

Pregovori o članstvu Republike Hrvatske u Europskoj uniji otpočeli su 03. listopada 2005. godine održavanjem prve sjednice međuvladine konferencije između država i članica EU i Republike Hrvatske. Nakon formalnog otvaranja pregovora, započelo je provođenje analitičkog pregleda i ocjene usklađenosti nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije.

Proces stabilizacije i pridruživanja (SPS) pokrenut je 1999. godine kao strateška politika EU prema zemljama jugoistočne Europe, a sklapanje prvog sporazuma između Republike Hrvatske i Europske unije uslijedio je 2001. godine potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju.

Hrvatska je kao potpisnica ovog Sporazuma preuzela obveze usklađivanja svog pravnog, institucionalnog i gospodarskog okvira s okvirom EU, jačanja suradnje sa susjedima te suradnje s EU o brojnim pitanjima.

U veljači 2003. godine Hrvatska je podnijela zahtjev za članstvo, a u travnju iduće godine Europska komisija je donijela pozitivno mišljenje o tom zahtjevu, uz preporuku za otvaranje pregovora.

Status kandidata stječe u lipnju 2004. godine. U ožujku 2005. Vijeće europske unije usvojilo je Pregovarački okvir za pregovore s Republikom Hrvatskom, te su kao što je već navedeno, pregovori započeli u listopadu 2005.

2.2. Ugovor o pristupanju i članstvo

Pristupni pregovori između Republike Hrvatske i Europske unije otvoreni su dakle 3. listopada 2005. godine, nakon čega je započeo postupak analitičkog pregleda usklađenosti hrvatskog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije (eng. screening). Prva Međuvladina konferencija na razini zamjenika voditelja izaslanstava/glavnih pregovarača, na kojoj su usuglašena načela i proceduralni aranžmani za vođenje pristupnih pregovora te je razmotren inicijalni radni program temeljen na programu screening-a pojedinih poglavlja pregovora, održana je 28. listopada 2005. godine.

Održano je sveukupno trinaest sastanaka Međuvladine konferencije o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji na ministarskoj razini, a pregovori su formalno okončani 30. lipnja 2011. godine zatvaranjem svih 35 pregovaračkih poglavlja.

Ugovor o pristupanju RH EU potpisani je 9. prosinca 2011. Godine u Bruxellesu. Referendum o pristupanju Hrvatske Europskoj uniji održan je 22. siječnja 2012. Godine i na njemu je 67% glasača glasalo ZA članstvo u Uniji.

Članak 3. Ugovora o pristupanju predviđa da zemlje članice isprave o ratifikaciji polažu kod Vlade Talijanske Republike (notifikacija), stoga se tek po ispunjenju tog uvjeta Ugovor o pristupanju može smatrati i službeno ratificiranim u pojedinoj zemlji članici.

1. srpnja 2013. Republika Hrvatska postala je punopravna članica Europske unije.

3. EUROPSKI STRUKTURNI I INVESTICIJSKI FONDOVI

Europski fondovi su financijski instrumenti za provedbu pojedine javne politike Europske unije u zemljama članicama.

Navedene javne politike Europske unije, država članica i država kandidatkinja temelj su za određivanje ciljeva čije ostvarenje će se poticati financiranjem kroz EU fondove. EU fondovi su novac europskih građana koji se, sukladno određenim pravilima i procedurama, dodjeljuju raznim korisnicima za provedbu projekata koji trebaju pridonijeti postizanju spomenutih ključnih javnih politika EU.

Europske javne politike donose se za razdoblje od 7 godina te se nazivaju financijskom perspektivom.

Više od polovine sredstava EU-a usmjerava se preko pet europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF). Njima zajednički upravlja Europska komisija i zemlje EU-a.

Svrha je tih fondova ulaganje u stvaranje radnih mesta i održivo i zdravo europsko gospodarstvo i okoliš.

ESIF je uglavnom usmjeren na pet područja:

- istraživanje i inovacije
- digitalne tehnologije
- potpora niskougljičnom gospodarstvu
- održivo upravljanje prirodnim resursima
- mala poduzeća

Europski strukturni i investicijski fondovi:

- Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)
- Europski socijalni fond (ESF)
- Kohezijski fond (KF)
- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)
- Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)

3.1. Čemu služe EU fondovi

Djelovanje EU fondova uvijek je povezano uz ostvarenje neke od politika, strategija razvoja Europske unije.

Naime, gospodarska i politička integracija među državama članicama Europske unije znači da te zemlje moraju donositi i provoditi zajedničke odluke o mnogim pitanjima: tako su se razvile zajedničke politike.

U ranim danima, pažnja je bila usmjerena na zajedničku trgovačku politiku za ugljen i čelik te na zajedničku poljoprivrednu politiku, a druge politike dodavane su postupno, kako se pojavljivala potreba. Npr. cilj poljoprivredne politike više nije proizvoditi što je više moguće hrane što jeftinije, nego podupirati poljoprivredne metode koje proizvode zdravu hranu visoke kvalitete i koje štite okoliš.

Isto tako, potreba za zaštitom okoliša sada je važna sastavnica svih politika Europske unije. Odnosi EU s ostatkom svijeta također su postali važni: Europska unija pregovara o glavnim trgovačkim sporazumima te o sporazumima za pomoć, s drugim zemljama i razvija zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku.

Neke od zajedničkih politika Europske unije jesu:

- Jedinstveno tržište
- Regionalna politika Europske unije
- Kohezijska politika Europske unije
- Zajednička poljoprivredna politika Europske unije
- Socijalna politika Europske unije
- Politika zaštite okoliša Europske unije
- Ekonomski i monetarni unija Europske unije
- Prometna politika Europske unije
- Politika tržišnog natjecanja Europske unije
- Potrošačka politika Europske unije.

U prosincu 2020. čelnici svih država članica EU-a, Europski parlament i Europska komisija dogovorili su plan oporavka kako bi se lakše otklonile gospodarske i socijalne štete uzrokowane pandemijom bolesti COVID-19. Iz dugoročnog proračuna EU-a i privremenog instrumenta NextGenerationEU bit će izdvojeno ukupno 2,018 bilijuna eura za pomoć u izgradnji zelenije, digitalnije i otpornije Europe.

Dugoročni proračun EU-a, koji je povećan radi svladavanja izazova uzrokovanih pandemijom bolesti COVID-19, osigurava da više od 50 % iznosa plana oporavka bude namijenjeno modernizaciji, s pomoću politika u područjima kao što su istraživanja i inovacije, klimatska i digitalna tranzicija te pripravnost, oporavak i otpornost.

Taj će paket u skladu s europskim zelenim planom pomoći u budućoj borbi protiv klimatskih promjena. U ostvarivanje tog prioriteta uložit će se 30 % proračuna EU-a. Posebna će se pozornost posvetiti i zaštiti bioraznolikosti.

Instrumentom NextGenerationEU osigurat će se dodatna sredstva u iznosu od 806,9 milijardi eura, od kojih će 723,8 milijardi (u tekućim cijenama) biti dodijeljeno u okviru Mehanizma za oporavak i otpornost u obliku zajmova i bespovratnih sredstava radi podupiranja reformi i ulaganja država članica EU-a. Europska komisija uspostavila je i novi Instrument za tehničku potporu kako bi državama članicama osigurala prilagođeno stručno znanje potrebno za osmišljavanje i provedbu reformi.

U skladu s tim prilagođen je i europski semestar, okvir za koordinaciju i praćenje ekonomskih politika, jer je usko povezan s Mehanizmom za oporavak i otpornost, a osigurat će da reforme budu sastavni dio oporavka svake pojedine zemlje.

Kako bi pristupile sredstvima iz Mehanizma za oporavak i otpornost, sve su države članice dostavile nacionalne planove za oporavak i otpornost, u kojima je barem 37% sredstava namijenjeno klimatskim, a 20 % digitalnim ulaganjima i reformama, a koji moraju biti provedeni do 2026.

Kohezijska politika Europske unije uvelike određuje raspodjelu, ciljeve, mjere i prioritete korištenja EU fondova.

Kohezijska politika strategija je Europske unije za promicanje i podupiranje 'ukupnog skladnog razvoja' njezinih država članica i regija. Osobito se teži smanjenju razlika u stupnju razvoja pojedinih regija. Među njima se posebna pozornost poklanja ruralnim područjima, područjima zahvaćenima industrijskom tranzicijom i regijama koje su izložene ozbiljnim i trajnim prirodnim ili demografskim poteškoćama kao što su najsjevernije regije s vrlo niskom gustoćom naseljenosti te otočne, pogranične i planinske regije.

Dodjela finansijskih sredstava Unije namijenjenih kohezijskoj politici usmjerena je na dva glavna cilja:

- ulaganje za rast i zapošljavanje – jača se tržiste rada i regionalna gospodarstva;
- europska teritorijalna suradnja – kohezija Europske unije podupire se kroz suradnju na prekograničnoj, transnacionalnoj i među regionalnoj razini.

Utemeljena u Ugovoru o funkciranju Europske unije (čl. 174.), kohezijska politika EU-a ima za cilj učvrstiti gospodarsku i socijalnu koheziju smanjenjem nejednakosti u razini razvoja između regija. U Viešgodišnjem finansijskom okviru za Kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje 2021.-2027. osigurano je 392 milijarde EUR.



Slika 2: Europski strukturni i investicijski fondovi i kohezijska politika, Izvor: www.strukturnifondovi.hr

3.2. *Europski fond za regionalni razvoj*

ERDF ima za cilj ojačati gospodarsku i socijalnu koheziju u Europskoj uniji ispravljanjem neravnoteže između njenih regija.

ERDF usmjerava svoja ulaganja u nekoliko ključnih prioritetsnih područja:

- Inovacija i istraživanje
- Digitalni program;
- Podrška za male i srednje poduzetnike (SME);

- Ekonomija s niskim emisijama ugljika.

Iz fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- produktivna ulaganja koja pridonose stvaranju i očuvanju održivih radnih mesta, kroz izravne potpore za ulaganja u mala i srednja poduzeća
- ulaganja u infrastrukturu pružanja osnovnih usluga građanima u području energetike, okoliša, prometa te informacijskih i komunikacijskih tehnologija
- ulaganja u socijalnu, zdravstvenu i obrazovnu infrastrukturu
- razvoj unutarnjeg potencijala podržavanjem lokalnih i regionalnih razvoja i istraživanja te inovacija

Korisnici mogu biti istraživački centri, lokalne i regionalne vlasti, škole, korporacije, trening centri, državna uprava, mala i srednja poduzeća, sveučilišta, udruge. Osim za njih, sredstva će biti dostupna i za javna tijela, neke organizacije privatnog sektora (osobito mala poduzeća), nevladine organizacije, volonterske organizacije. Strane tvrtke s bazom u regiji koja je pokrivena relevantnim operativnim programom mogu se također prijaviti pod uvjetom da zadovoljavaju europska pravila javne nabave.

3.3. Europski socijalni fond

Europski socijalni fond (ESF) kao glavni instrument Europske unije usmjeren je na poticanje poduzetništva, pružanje pomoći posloprimcima u pronalaženju boljih radnih mesta i uspostavi pravednijih mogućnosti za sve građane EU-a prilikom njihovog zapošljavanja. Njegovo se djelovanje temelji na ulaganju u ljudske resurse – posloprimce, mlade ljude i one koji su u potrazi za poslom. Europski socijalni fond godišnje izdvaja 10 milijardi eura kojima se žele poboljšati izgledi milijunima građana Europske unije za pronalaženje posla, a naročito onim posloprimcima koji se teško zapošljavaju.

Europska unija ulaže stalne napore u stvaranje još većeg broja kvalitetnijih radnih mesta te jačanje socijalne uključenosti unutar društva. Navedeni ciljevi predstavljaju osnovu strategije EU-a Europa 2020 kojom se promiče pametan, održivi i uključiv rast. Uz sadašnju ekonomsku krizu njihova realizacija predstavlja iznimno zahtjevan izazov. Europski socijalni fond ima vrlo važnu ulogu u postizanju ciljeva Europske unije i ublažavanju posljedica ekonomske krize – posebice porasta broja nezaposlenih i siromašnih.

Iz fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- ulaganja u ljudske resurse (cjeloživotno učenje, inovacije i poduzetništvo, usavršavanje vještina za upravljanje, profesionalno usmjeravanje, obuka predavača u različitim stručnim područjima),
- podršku povratku nezaposlenih među aktivnu radnu snagu (financiranje seminara, treninga),
- prilagodbu gospodarskim promjenama (produktivnija organizacija rada, ciljanje znanja i vještina, zapošljavanje i obuka),
- pristup tržištu rada (modernizacija i jačanje institucija, aktivne mjere zapošljavanja),
- socijalnu uključenost (borba protiv diskriminacije, zapošljavanje, pomoći i usluge) te
- podršku radu službi za zapošljavanje (umrežavanje s istraživačkim centrima, izrada i provedba studija o potrebama za određenim profilom radne snage).

Korisnici sredstava mogu biti javna uprava, udruženja radnika i poslodavaca, nevladine organizacije, dobrotvorne ustanove i tvrtke.

3.4. Kohezijski fond

Kohezijski fond je namijenjen državama članicama čija je vrijednost bruto nacionalnog proizvoda (BNP) po stanovniku manja od 90 % prosjeka EU-a. On služi smanjivanju gospodarskih i socijalnih razlika, kao i promicanju održivog razvoja.

Za razdoblje od 2021. - 2027. godine, Kohezijski fond je usmjeren na Bugarsku, Hrvatsku, Cipar, Republiku Češku, Estoniju, Grčku, Mađarsku, Latviju, Litvu, Maltu, Poljsku, Portugal, Rumunjsku, Slovačku i Sloveniju.

Kohezijski fond dodjeljuje ukupno 36,6 milijardi eura od 2021-2027 aktivnostima pod ovim kategorijama:

- transeuropske mreže prijevoza, posebno prioritetni projekti od europskog interesa, kako je odredila EU. Kohezijski fond će podržavati infrastrukturne projekte pod inicijativom Connecting Europe Facility (Program povezivanja Europe);
- okoliš; ovdje Kohezijski fond može također podržati projekte vezane uz energiju ili prijevoz, ako vidljivo pridonose dobrobiti okoliša u pogledu energetske učinkovitosti, uporabe obnovljivih izvora energije, razvoja željezničkog prijevoza, podržavanja intermodalnosti, jačanja javnog prijevoza, itd.

Financijska pomoć Kohezijskog fonda se može obustaviti odlukom Vijeća (donesenom kvalificiranom većinom), ako neka država članica pokaže pretjerani javni deficit i ako ne razriješi situaciju ili ne poduzme odgovarajuće mjere za rješenje.

Iz fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- transeuropske transportne mreže i paneuropski koridori;
- transportnu infrastrukturu koja pridonosi okolišno održivom urbanom i javnom prometu, interoperabilnost transportnih mreža diljem EU;
- okolišnu infrastrukturu radi preuzimanja EU standarda zaštite okoliša;
- učinkovito korištenje energije i obnovljivih izvora energije.

Korisnici ovog Fonda su uglavnom tijela javne vlasti, ali i poslovni sektor (kroz sudjelovanje u postupcima javne nabave za isporuku dobara usluga i obavljanje radova kao što su različite studije, građevinski radovi i slično).

3.5. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj

Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj ima za cilj jačanje europske politike ruralnog razvoja i pojednostavljivanje njezine provedbe. Fond je usmjeren na smanjenje gospodarskih razlika između regija EU kroz razvoj poljoprivrednog sektora. Od očuvanja eko-sustava, preko pošumljavanja, razvoja ruralnog poduzetništva do većih infrastrukturnih investicija, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj nudi podršku za suvremenu, održivu i uključivu revitalizaciju ruralnih područja te njihovu integraciju u suvremene ekonomski tokove država članica. Iz ovog fonda može se financirati do 85% ukupne vrijednosti projekta.

Iz Fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- poticanje transfera znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima
- jačanje konkurentnosti svih vrsta poljoprivrede i povećanje održivosti gospodarstva
- promicanje organizacije prehrambenog lanca i upravljanje rizicima u poljoprivredi
- obnovu, očuvanje i promicanje ekološke ovisnosti o poljoprivredi i šumarstvu

- promicanje učinkovitosti resursa i pomak potpora prema niskim razinama ugljičnog dioksida i klimatski prilagodljivoj poljoprivredi, prehrani i šumarstvu
- promicanje socijalne uključenosti, smanjenje siromaštva i gospodarski razvoj ruralnih područja

Korisnici ovog Fonda mogu biti poljoprivredni gospodarski subjekti, poljoprivredne organizacije, udruge i sindikati, udruge za zaštitu okoliša, organizacije koje pružaju usluge u kulturi zajednice, uključujući medije, udruge žena, poljoprivrednici, šumari i mladi.

3.6. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo

Europski fond za pomorstvo i ribarstvo je finansijski instrument koji doprinosi postizanju ciljeva Zajedničke ribarstvene politike (ZRP) i provedbi Integrirane pomorske politike (IPP) Europske unije. Iz ovoga fonda osiguravaju se sredstva za ribarsku industriju i za priobalna područja kako bi se ostvarila konkurentnost i održivost ribarstva i akvakultura, kao i uravnoteženi teritorijalni razvoj ribarstvenih područja. Posebna pažnja usmjerena je na ribarstvene zajednice koje su se našle pod utjecajem nedavnih promjena u industriji. Iz ovog fonda može se financirati do 85% ukupne vrijednosti projekta.

Iz Fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- održivi razvoj ribarstva, akvakulture i ribolovnih područja
- naknade za dodatne troškove u najudaljenijim regijama za ribarske proizvode i akvakulturu
- integriranu pomorsku politiku i popratne mjere

Korisnici Fonda mogu biti gospodarski subjekti i udruge u državama članicama Europske unije.

3.7. Europska teritorijalna suradnja

Europska teritorijalna suradnja, kao drugi cilj kohezijske politike za razdoblje 2014.-2020., odnosi se na stvaranje podloge za razvoj koordinirane, sustavne i strateški usmjerene suradnje na lokalnoj, regionalnoj i središnjoj državnoj razini s partnerima iz susjednih zemalja i ostalih regija Europske unije.

Time bi se kroz zajednički pristup na odgovarajućoj administrativno-teritorijalnoj razini smanjio negativan utjecaj granica i promovirala društveno-gospodarska kohezija.

Republika Hrvatska u ovom razdoblju može punopravno sudjelovati u sva tri dijela europske teritorijalne suradnje:

1. Međuregionalna suradnja
2. Prekogranična suradnja
3. Transnacionalna suradnja

U razdoblju 2021. – 2027. provodi se ukupno 107 različitih programa Europske teritorijalne suradnje (88 CBC, 15 Transnacionalnih i 4 Interreg).

Provode se na temelju pojedinačnog OP-a kojeg donose zemlje korisnice programa i definiraju Upravljačka tijela programa, a doprinose cilju postizanja Europske teritorijalne suradnje i nadopunjavaju kohezijsku politiku

Hrvatska sudjeluje ukupno u:

- 5 prekograničnih programa
- 4 transnacionalna programa
- 4 interregionalna programa

Programi prekogranične suradnje sa susjednim zemljama u kojima RH sudjeluje su:

- IPA program prekogranične suradnje Hrvatska – Bosna i Hercegovina – Crna Gora
- IPA program prekogranične suradnje Hrvatska – Srbija
- Program prekogranične suradnje Slovenija – Hrvatska
- Program prekogranične suradnje Mađarska – Hrvatska
- Program prekogranične suradnje Italija – Hrvatska

Programi transnacionalne suradnje u kojima RH sudjeluje su:

- Mediteran
- Središnja Europa
- Jadransko-jonski program
- Dunav

Programi interregionalne suradnje u kojima RH sudjeluje su:

- INTERREG EUROPE
- INTERACT
- URBACT
- ESPON

3.8. Programi unije

Programi Unije predstavljaju integrirani niz aktivnosti koje usvaja Europska unija u svrhu promicanja suradnje između država članica u različitim područjima povezanim sa zajedničkim politikama EU.

Iako su Programi Unije, temeljem posebne stavke u Općem proračunu EU, u pravilu namijenjeni državama članicama Europske unije, neki od njih otvoreni su i državama koje se nalaze u procesu pridruživanja Europskoj uniji. Na taj način je i Republika Hrvatska u prepristupnom razdoblju, točnije od 2005. godine koristila i sudjelovala u aktivnostima značajnog broja Programa Unije.

Članstvom u Europskoj uniji, Hrvatska punopravno sudjeluje u svim postojećim Programima Unije bez obzira na prethodno potpisane Memorandume o razumijevanju, te prestaje biti obavezna uplaćivati godišnje članarine.

Vlada Republike Hrvatske usvojila je 20. siječnja 2020. Zaključak o sudjelovanju Republike Hrvatske u Programima Unije u finansijskom razdoblju 2021.-2027. godine, kojim se imenuju nadležne institucije i odgovorne osobe za koordinaciju sudjelovanja Hrvatske u programima te imenuju tijela državne uprave koja su uključena u provedbu pojedinih programa u finansijskom razdoblju 2021.-2027. godine.

Svaki program ima posebnu pravnu osnovu i različita provedbena pravila, koji su određeni posebnim zakonodavnim okvirom za svaki od programa (osnivajuće uredbe EU).

Većina Programa Unije provodi se prema centraliziranom modelu provedbe u kojem su za finansijsko upravljanje i provedbu odgovorna tijela Europske komisije, tj. Opće uprave zadužene za pojedini program koje odlučuju o vrsti i trajanju programa, raspoloživom proračunu te raspisuju pozive na dostavu projektnih prijedloga.

Zbog centralizirane provedbe većine Programa Unije, na nacionalnoj razini osigurana je dostupnost informacija i pomoć potencijalnim prijaviteljima zainteresiranim za prijavu projekata na programske natječaje. Unutar nadležnog tijela državne uprave djeluje služba tehničke podrške za pojedini Program Unije, odnosno nacionalna kontakt točka (ili nacionalni koordinator) zadužen za informiranje, promidžbu i vidljivost programa, putem koje šira javnost i potencijalni korisnici mogu zatražiti sve potrebne informacije vezane uz određeni Program Unije. U pojedinim slučajevima su nacionalne kontakt točke, odnosno nacionalni koordinatori određenog programa izmješteni i ne djeluju u okviru nadležnog tijela državne uprave.

Članstvom u Europskoj uniji, Hrvatska punopravno sudjeluje u svim postojećim Programima Unije te prestaje biti obavezna uplaćivati godišnje članarine.

PROGRAMI UNIJE 2021. – 2027.

Kreativna Europa

EU za zdravlje

Obzor Europa

Digitalna Europa

Program jedinstvenog tržišta

Građani, jednakost, prava i vrijednosti

Pravosuđe

Europske snage solidarnosti

Erasmus +

Svemirski program Unije

Kreativna Europa

LIFE

Carina

Fiscalis

ProgramUnije za borbu protiv prijevara

Periklo IV

Mehanizam Unije za civilnu zaštitu

3.9. Europski fondovi u Republici Hrvatskoj

U finansijskom razdoblju 2021.-2027. Republici Hrvatskoj je iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova na raspolaganju nešto više od 25 milijardi eura.

Od tog iznosa 9,3 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, 4,8 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 244 milijuna eura za razvoj ribarstva.

Za korištenje ESI fondova ključan je strateški okvir jer se novac usmjerava na postizanje ciljeva identificiranih unutar određenog strateškog okvira. Strateški okvir je niz javnih politika (strategija, uredbi, zakona, podzakona itd.) koji sadržavaju ciljeve i smjernice za razvoj Europske unije i određene države članice, ali i prioritete koji će se financirati.

Ključni strateški okvir Europske unije za razdoblje 2021.-2027. čine Kohezijska politika, Strategija Europa 2020 i pojedine sektorske javne politike.

Na razini Republike Hrvatske, strateški okvir za korištenje ESI fondova određen je Sporazumom o partnerstvu, operativnim programima, Zajedničkim nacionalnim pravilima i Zakonom o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje ESI fondovima u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2020.te uredbama koje propisuju nadležnost pojedinih tijela za svaki ESI instrument.

Partnerski sporazum utvrđuje nacionalnu strategiju za korištenje europskih strukturnih i investicijskih fondova te opisuje na koji način će Republika Hrvatska pristupiti ispunjavanju zajedničkih ciljeva strategije Europa 2020 uz pomoć sredstava iz proračuna Europske unije.

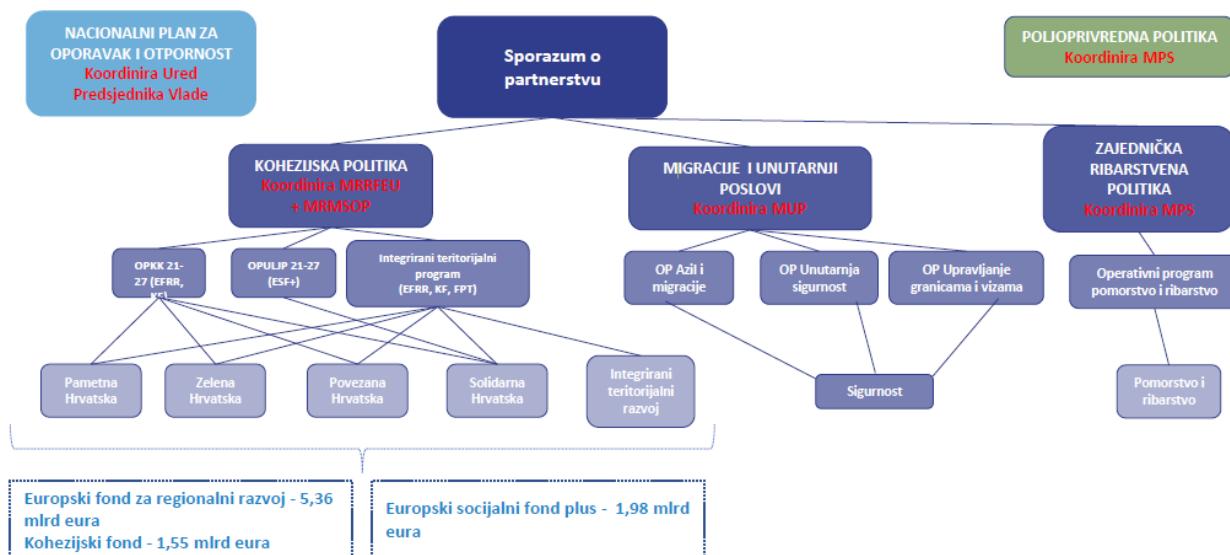
Operativni programi su dokumenti u kojima se detaljnije opisuju i razrađuju mjere i aktivnosti za učinkovitu provedbu i korištenje ESI fondova. Republika Hrvatska je donijela četiri takva programa, a aktivnosti unutar svakog operativnog programa financiraju se iz odgovarajućeg ESI fonda (Kohezijski fond, Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj, Europski fond za pomorstvo i ribarstvo).

Tablica 1. Raspodjela alokacije iz ESI fondova za RH 2021.-2027.,

Izvor: www.strukturni-fondovi.hr

ESI fond	Alokacija (mlrd Eur)
Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)	5,36
Kohezijski fond	1,182
Europski socijalni fond (ESF)	1,982
Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)	4,8
Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)	0,244
Ukupno	9,3

Donošenjem Zakona o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje ESI fondovima u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2021.-2027. te uredbama koje propisuju nadležnost pojedinih tijela za svaki ESI instrument uspostavljen je institucionalni okvir za upravljanje operativnim programima.



Slika 3. Institucionalni okvir za operativne programe financijskog razdoblja 2021-2027., Izvor: www.strukturni-fondovi.hr

Veljača 2023.

Operativni programi koji je Republika Hrvatska usvojila na svojim zakonodavnim tijelima su:

- OP Konkurentnost i kohezija (EFRR, KF)
- OP Učinkoviti ljudski potencijali (ESF)
- OP Ruralni razvoj (EPFRR)
- OP Pomorstvo i ribarstvo (EFPR)

Program konkurentnost i kohezija

Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027. temeljni je programski dokument kojim se provodi kohezijska politika Europske unije i doprinosi cilju Ulaganje za rast i radna mjesta kroz poticanje ulaganja u infrastrukturne investicije (u područjima prometa, energetike, zaštite okoliša, ICT-a) i pružanje potpore razvoju poduzetništva i istraživačkih djelatnosti.

U okviru Programa Konkurentnost i kohezija 2021.-2027. Republici Hrvatskoj je na raspolaganju 5,2 milijarde eura.

Kada se tome pridoda obvezno sufinanciranje provedbe operativnog programa iz proračuna Republike Hrvatske, njegova ukupna vrijednost raste.

Tablica 2. Rasподjela po području financiranja PKK 2021.-2027., Izvor: www.strukturni-fondovi.hr

<i>Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027.</i>	
Raspodjela sredstava EU-a po prioritetnim osima	
Prioritetna os	Alokacija ESIF (EUR)
1. Jačanje gospodarstva ulaganjem u istraživanje i inovacije, podupiranjem poslovne konkurentnosti, digitalizacije i razvojem vještina za pametnu specijalizaciju	1.157.132.075
2. Jačanje digitalne povezivosti	50.000.000
3. Promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije, prilagodbe na klimatske promjene, sprječavanje rizika, zaštita okoliša i održivosti resursa	2.018.316.706
4. Razvoj održive intermodalne Urbane mobilnosti, kao dio prijelaza na niskougljično gospodarstvo	206.276.174
5. Razvoj održive, pametne i sigurne mobilnosti	980.000.001

6. Jačanje zdravstvenog sustava, promicanje socijalnog uključivanja, obrazovanja i cjeloživotnog učenja	626.504.741
Tehnička pomoć	164.802.397
Ukupno	5.203.032.094

- navedeni iznosi predstavljaju 85% ukupnog iznosa za pojedinu os
- preostalih 15% do punog iznosa za os izdvaja se iz proračuna RH

Program učinkoviti ljudski potencijali

Europski socijalni fond jedan je od temeljnih strukturnih instrumenta Europske unije kojim se državama članicama pruža potpora za ulaganje u ljudski kapital i jačanje konkurentnosti europskog gospodarstva. Aktivnosti financirane iz sredstava Europskog socijalnog fonda pomažu ljudima da unaprijede svoje vještine i lakše se integriraju na tržište rada, usmjerene su na borbu protiv siromaštva i socijalne isključenosti te na poboljšanje učinkovitosti javne uprave.

Cilj programa: pridonijeti rastu zapošljavanja i jačanju socijalne kohezije u Hrvatskoj pri čemu su razrađena ulaganja u četiri temeljna područja: mjere za potporu pristupu održivom i kvalitetnom zapošljavanju, osiguravanje adekvatno usklađenih znanja i vještina s potrebama tržišta rada, aktivnosti vezane uz socijalno uključivanje te potporu javnoj upravi (razvoj e-uprave i slično).

Ukupna vrijednost Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027. iznosi **2,268 milijardi eura**, od čega se **1,933 milijardi** financira iz Europskog socijalnog fonda.

Osnovni cilj ovog Operativnog programa je pridonijeti rastu zapošljavanja i jačanju socijalne kohezije u Hrvatskoj. U tu svrhu razrađena su ulaganja u 4 temeljna područja, odnosno prioritetne osi:

- Visoka zapošljivost i mobilnost radne snage
- Socijalna uključenost
- Obrazovanje i cjeloživotno učenje
- Dobro upravljanje

Tablica 3: Prioriteti programa i alokacija ESF + PULJP 2021.-2027., Izvor: www.strukturni-fondovi.hr

Raspodjela sredstava EU-a po prioritetnim osima	
Prioritetna os	Alokacija ESF+ (EUR)
Inkluzivno tržište rada i poticanje zapošljavanja	468.500.000
Obrazovanje i cjeloživotno učenje	578.000.000
Socijalno uključivanje	595.000.000
Zdravstvo	80.000.000.00
Zapošljavanje mladih	367.470.589.00
Socijalne inovacije	19.766.106.00
Materijalna deprivacija	72.000.000.00
Ukupno	1,641.500,00

- navedeni iznosi predstavljaju 85% ukupnog iznosa za pojedinu os
- preostalih 15% do punog iznosa za os izdvaja se iz proračuna RH

Program ruralnog razvoja

Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) predstavlja jedno od najznačajnijih područja djelovanja institucija Europske unije. Ruralni razvoj, kao drugi stup ZPP financiran je sredstvima Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR).

Cilj programa: poticanje konkurentnosti poljoprivrede, osiguranje održivog upravljanja prirodnim resursima i klimatskim promjenama i postizanje uravnoveženog teritorijalnog razvoja ruralnih područja, uključujući stvaranje i očuvanje radnih mesta.

Ukupna alokacija za Program ruralnog razvoja 2021.-2027. iznosi 2,2 milijarde eura, od čega će se 1,87 milijardi eura financirati iz Europskog fonda za ruralni razvoj, a ostatak iz sredstava nacionalnog proračuna Republike Hrvatske.

Program za pomorstvo i ribarstvo

Sveobuhvatan cilj Zajedničke ribarstvene politike (ZRP) je osigurati da aktivnosti ribarstva i akvakulture doprinose dugoročnim, održivim uvjetima koji se odnose na okoliš i koji su potrebni za gospodarski i socijalni razvoj. Zajednička ribarstvena politika trebala bi doprinijeti povećanoj produktivnosti, primjerenoj životnom standardu u sektoru ribarstva, i stabilnim tržištima, te bi trebala osigurati dostupnost resursa te dostupnost ponude za potrošače po razumnim cijenama.

Republika Hrvatska kao punopravna članica Europske unije ostvaruje pravo na korištenje potpore iz Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo (EFPR), financijskog instrumenta Europske unije za pomoć u ostvarivanju ciljeva iz Zajedničke ribarstvene politike (ZRP) za programsko razdoblje 2021.-2027.

Cilj programa: promicanje konkurentnog, okolišno i gospodarski održivog i društveno odgovornog ribarstva i akvakulture, uravnoteženog i uključivog teritorijalnog razvoja ribarstvenih i akvakulturnih područja te poticanje razvoja i provedbe Integrirane pomorske politike Europske unije.

U okviru Operativnog programa za pomorstvo i ribarstvo 2021.-2027. Republici Hrvatskoj je na raspolaganju **244.000,00 EUR** iz Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo.

U ovom Programu postoji 6 područja (prioritetnih osi) za koja je moguće zatražiti finansijska sredstva.

Zakon o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje strukturnih instrumenata Europske unije u Republici Hrvatskoj (Narodne novine br. 78/12, 143/13 i 157/13) utvrđuje programe koji se finansiraju sredstvima EU-a i ključne obveze koje imaju institucije uključene u sustav upravljanja programima i fondovima EU-a.

Spomenuti Zakon slijedi Uredba o tijelima u sustavu upravljanja i kontrole korištenja strukturnih instrumenata EU-a u Republici Hrvatskoj (NN 97/12) koja utvrđuje koja državna tijela obavljaju zadatke koje im je povjerio prethodno navedeni Zakon.

Zajednička nacionalna pravila za programsko razdoblje 2007. – 2013. nadalje su praktični set pravila i procedura koja na temelju Zakona o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje strukturnih instrumenata Europske unije u Republici Hrvatskoj odobrava ministar Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU-a.

Zajednička nacionalna pravila (ZNP) obuhvaćaju Pravilnik i Smjernice koje zajednički primjenjuju Korisnici sredstava i tijela koja su uključena u sustav upravljanja fondovima EU-a.

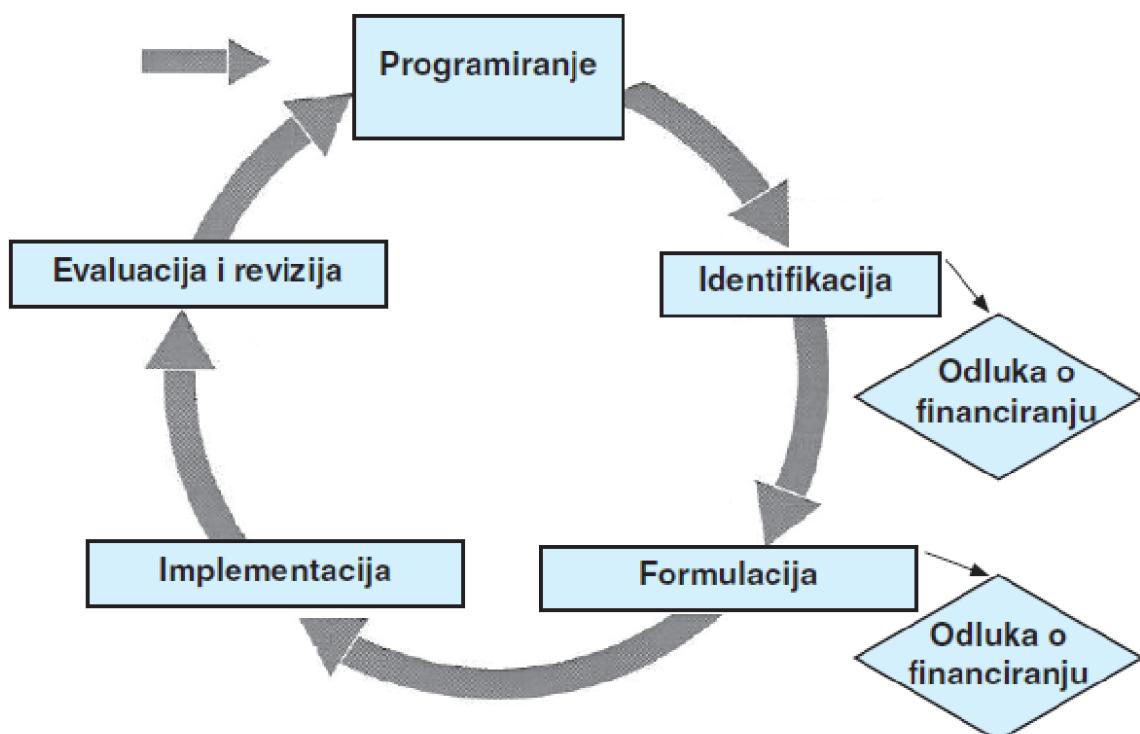
Najvažniji dokumenti za provedbu projekata stoga su

- Pravilnik o prihvatljivosti izdataka (NN 05/2014) i
- smjernice koje se odnose na uvjete za pripremu i provedbu projekata, odnosno Pravilo broj 2 kojim se uređuje navedeno područje

4. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

Europska komisija 1992. godine usvojila upravljanje projektnim ciklusom (UPC), skupinu alata za izradu i upravljanje projektima koji se temelje na pristupu logičke matrice (PLM), koji je prije toga već koristio niz donatora, uključujući nekoliko država članica EU, druge međunarodne organizacije i organizacije u sastavu UN-a, te djelomično ili u potpunosti mnoge partnerske organizacije Europske komisije. Različite pristupe UPC-u usvojile su na primjer Europska investicijska banka (EIB), Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD) i Svjetska banka. Ovo se poglavlje fokusira na projektni ciklus za razvoj i provedbu investicijskih projekata na području zaštite okoliša koje sufinancira Europska unija. Projektni ciklus predstavlja ključni put za upravljanje projektima od razrada ideje do završetka. Sa stajališta projekata sufinanciranih od strane EU projektni ciklus obuhvaća nekoliko glavnih faza.

Slika 4. Upravljanje projektnim ciklusom, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Programiranje: Programiranje se odnosi na uspostavu opće strategije ili koordinirane skupine aktivnosti za pružanje pomoći EU u nekoj zemlji ili regiji. Na temelju analize razvojnog konteksta, problema, potreba i prilika, aktivnosti drugih aktera i nacionalnih i EU kapaciteta sa zemljom partnerom se dogovara fokus pomoći EU. Rezultat je dogovor o strategiji intervencije i internom proračunskom izdvajaju / odluci o financiranju Europske komisiji.

Identifikacija: Identifikacija je početna točka za svaki pojedini projekt i u kontekstu relevantne nacionalne strategije i sektorskog operativnog programa za cilj treba imati sigurnost da je projekt u Veljača 2023.

skladu s lokalnim/regionalnim potrebama te europskim i nacionalnim prioritetima. Glavna aktivnost tijekom ove faze je definirati „središnji problem“ i njegove uzroke kojima se projekt treba baviti, a nakon toga proizvesti moguće projektne ideje i alternative za njihovo rješavanje. Najvažnija pitanja na koja osoba koja razvija projekt / krajnji primatelj treba obratiti pažnju u fazi identifikacije projekta su:

- Koje rezultate želite postići?
- Kako ćete postići te rezultate?
- Koje su vam prepostavke?
- Što su alternative?
- Koliko će to stajati?
- Tko će platiti za to?

Formulacija: Tijekom ove faze priprema se sveobuhvatni prijedlog projekta te se provodi detaljna studija izvedivosti kako bi se osiguralo da je projekt izvediv i da će donijeti održive koristi. Osoba koja razvija projekt/krajnji primatelj je odgovoran da se projektni prijedlog ispravno popuni i da se njegove glavne komponente i prepostavke odgovarajuće analiziraju i testira njihova izvedivost. Trajanje faze formulacije može se uvelike razlikovati ovisno o vrsti projekta i na njega može utjecati raspoloživost/dostupnost potrebnih informacija, kapacitet ključnih dionika projekta i stupanj političke i administrativne podrške koju pružaju lokalni partneri.

Provedba: Tijekom provedbe, dogovoreni projektni resursi se nabavljaju i koriste za postizanje svrhe projekta (tj. ciljna skupina/ciljne skupine dobivaju planirane koristi) i podršku postizanju općih ciljeva resorne politike. Faza provedbe u projektnom ciklusu je na mnogo načina najkritičnija, budući da se, tijekom ove faze, planirane koristi zaista i ostvaruju. Nadzire se i procjenjuje napredak kako bi se omogućila prilagodba projekta promijenjenim okolnostima. Ugovaratelj je obično odgovoran za nadzor projekta na terenu. Savjetuje se, da se već u fazi formulacije razmotri na koji će se način projekt provesti i nadzirati.

Evaluacija: Faza evaluacije uključuje sistematičnu procjenu projekta u tijeku i završenog projekta, njegove dokumentacije, provedbe i rezultata. Kriteriji koji se obično primjenjuju na projekte sufinancirane od strane EU su:

Relevantnost: Ciljevi projekta odgovaraju problemima koje je on trebao rješavati, kao i fizičkom i političkom okruženju unutar kojeg je djelovao.

Ekonomičnost: činjenica da su rezultati projekta postignuti po prihvatljivoj cijeni, odnosno koliko su dobro projektne ulazne vrijednosti/sredstva pretvoreni u projektne aktivnosti i rezultate u smislu kvalitete, količine i vremena, kao i kvalitete postignutih rezultata.

Učinkovitost: Ocjena doprinosa rezultata u postizanju svrhe projekta te kako su prepostavke utjecale na ostvarenje projekta.

Utjecaj: Utjecaj projekta na njegovo šire okruženje i njegov doprinos širim ciljevima politike ili sektora.

Održivost: Procjena vjerojatnosti da će koristi koje su proizvod projekta nastaviti trajati nakon završetka vanjskog financiranja (uz posebnu referencu na čimbenike kao što su vlasništvo primatelja nad projektom, podrška politike, ekonomski i finansijski faktori, sociokулturni aspekti, odgovarajuća tehnologija, aspekti zaštite okoliša i institucionalna sposobnost i sposobnost upravljanja). Ovi su kriteriji povezani s logičkom matricom projekta. Ovisno o vrsti projekta, evaluacije projekata financiranih od strane EU obično provode odgovorna nacionalna tijela, Europska komisija ili obje instance. Međutim, ugvaratelj će biti odgovoran za pružanje većine

podataka i informacija potrebnih za provođenje jedne ili više evaluacija projekta, te stoga mora osigurati odgovarajuće sustave za nadzor i vođenje evidencije prije nego što počne faza provedbe.

Revizija: Tijekom faze revizije provodi se nezavisno pregledavanje i potvrda projekta kako bi se osiguralo da se poštuje primjenjiva regulativa, pravila i procedure i da se zadovoljavaju (ili su zadovoljeni) kriteriji učinkovitosti i ekonomičnosti. Odgovornost za planiranje, organiziranje i provođenje vanjske revizije leži na revizijskim tijelima relevantnih nacionalnih vlasti i Europske komisije. U praksi trajanje i važnost svake faze varira od projekta do projekta, ovisno o njihovoj veličini i opsegu, te o specifičnim operativnim modalitetima, prema kojima su postavljeni. Na primjer za neki veliki i kompleksni infrastrukturni projekt na području zaštite okoliša mogu biti potrebne godine prije nego što se od faze identifikacije prođe kroz fazu provedbe, dok bi projekt tehničke pomoći mogao trebati samo nekoliko tjedana ili mjeseci da bi operacije na terenu započele. Bez obzira na to, osiguravanje dostatnog vremena i resursa posebno u fazi identifikacije i formulacije projekta od ključne je važnosti da bi se osiguralo definiranje projekta, financiranje i učinkovita provedba odgovarajućih i održivih projekata.

4.1. Pristup logičke matrice

Pristup logičke matrice (PLM) je analitički proces i niz alata koji se koriste prilikom planiranja i upravljanja projektom. Pristup logičke matrice je „pomoći u razmišljanju“, koji omogućava da se informacije analiziraju i organiziraju na strukturiran način, tako da mogu biti postavljena važna pitanja, identificirane slabosti te da nadležni mogu donijeti odluke na temelju kvalitetnih informacija. Tijekom vremena različite su razvojne i finansijske agencije modifcirale formate, terminologiju i alate pristupa logičke matrice. Međutim, osnovna analitička načela su ostala ista. Europska komisija od 1993. godine traži da se pristup logičke matrice koristi kao dio Upravljanja projektnim ciklusom. Poznavanje načela pristupa logičke matrice i njihove primjene u UPC-u je stoga ključno za sve uključene u planiranje, definiranje i provedbu projekata financiranih od strane EU. U kontekstu UPS-a, pristup logičke matrice se koristi za sljedeće:

- Tijekom faze identifikacije pomoći pri analizi postojeće situacije istražiti relevantnost predloženog projekta i identificirati potencijalne ciljeve i strategije;
- Tijekom faze formulacije pomoći u pripremi odgovarajućeg plana projekta s jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, strategijom upravljanja rizicima i definiranim razinama upravljačke odgovornosti;
- Tijekom provedbe projekta osigurati ključni upravljački alat kao podršku ugovaranju, planiranju operativnog posla i nadzoru; i
- Tijekom faza evaluacije i revizije pružiti sažetu evidenciju planiranog (ciljevi, indikatori i ključne prepostavke) i tako pružiti osnovu za procjenu uspješnosti i učinka projekta.

Izrada logičke matrice sastoji se od dvije glavne faze, analize i planiranja, koje se provode progresivno tijekom faza identifikacije i formulacije u projektnom ciklusu.

Glavni rezultat pristupa logičke matrice je sama logička matrica, koja sažimlje sve ključne komponente projekta.

Tablica 6. Faze izrade logičke matrice, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU

Faza analize	Faza planiranja
➤ Analiza dionika – identifikacija i karakteriziranje potencijalnih najvažnijih dionika; procjena njihovih uloga, kapaciteta i interesa	➤ Izrada logičke matrice – definiranje strukture projekta
➤ Analiza problema – identifikacija ključnih problema, ograničenja i prilika; određivanje uzročno-posljedičnih veza	➤ Raspored aktivnosti – određivanje redoslijeda i ovisnosti između aktivnosti; procjena njihovog trajanja
➤ Analiza ciljeva – razrada potencijalnih rješenja za identificirane probleme; određivanje veza između sredstava i ciljeva	➤ Raspored resursa – proizlazi iz rasporeda aktivnosti
➤ Analiza i razvoj strategije – identifikacija i evaluacija različitih opcija za postizanje ciljeva; razvoj i odabir najprimjerenije strategije	

Treba napomenuti da pristup logičke matrice, iako vrijedan kao alat za definiranje, provedbu i evaluaciju projekta, ne predstavlja zamjenu za druge projektne alate, posebno one povezane s tehničkim, gospodarskim, socijalnim i okolišnim analizama. Pristup logičke matrice također ne zamjenjuje potrebu za profesionalnom ekspertizom i iskustvom.

Tablica 7.: Logička matrica, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU

Opis projekta	Pokazatelji	Izvor provjere	Prepostavke
Opći cilj – doprinos projekta ciljevima politike ili programa (učinak)	Kako mjeriti opći cilj, uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?	Na koji će se način prikupljati informacije, kada i kto će ih prikupljati?	
Svrha - Neposredne koristi za ciljnju skupinu ili skupine	Kako mjeriti svrhu uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?	Isto kao i prethodno	Ako je svrha postignuta, koje prepostavke moraju biti točne da bi se postigao opći cilj?
Rezultati - Oplaplivi proizvodi ili usluge ostvareni projektom	Kako mjeriti rezultate uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?	Isto kao i prethodno	Ako su rezultati postignuti, koje se prepostavke moraju pokazati točima da bi se postigla svrha?
Aktivnosti - Zadaci koje treba poduzeti radi ostvarenja željenih rezultata			Ako su aktivnosti dovršene, koje se prepostavke moraju pokazati točima da bi se ostvarili rezultati?

4.1.1. Faza analize

Prije no što se započne detaljan analitički rad sa skupinama dionika (rad na terenu), važno je da, oni koji su uključeni u identifikaciju i formulaciju projekata budu dovoljno svjesni konteksta politike, sektorskog i institucionalnog konteksta unutar kojeg provode svoj rad. Glavni dokumenti na koje se treba pozvati uključivali bi strateške dokumente EK za pojedinu zemlju i relevantne dokumente razvojne politike vlade partnera, poput strategije za smanjenje siromaštva i/ili dokumenata sektorske politike. Predmet i dubina ove preliminarne analize ovisit će prije svega o tome koliko je informacija već dostupno kao i o njihovoj kvaliteti. Općenito provođenje "nove" analize razvojnih/sektorskih politika ili šireg institucionalnog okvira ne bi trebao biti zadatak svakog pojedinog tima za planiranje projekata, umjesto toga trebali bi pristupiti postojećim informacijama, a zatim raditi na tome da razvoj projektne ideje uzme u obzir elemente okruženja u kojem djeluju.

Analiza dionika

Svi pojedinci, skupine ljudi, institucije ili tvrtke koje mogu imati značajan interes za uspjeh ili neuspjeh projekta (bilo kao oni koji provode projekt, facilitatori, korisnici ili oni koji mu se protive) definiraju se kao 'dionici'. Glavna premlisa iza analize dionika je da razne skupine imaju različite probleme, sposobnosti i interes, koje treba jasno razumjeti i prepoznati u postupku određivanja problema, utvrđivanja ciljeva i odabira strategije. Glavna pitanja koja se postavljaju analizom dionika su stoga čije probleme ili mogućnosti analiziramo i 'Tko će od predložene projektne intervencije imati koristi ili će izgubiti, i na koji način?' Krajnji cilj je pomoći povećati socijalne, ekonomske i institucionalne koristi projekta za ciljne skupine i krajnje korisnike, te smanjiti potencijalne negativne utjecaje (uključujući sukob dionika).

Glavni koraci uključeni u analizu dionika su:

1. Utvrditi opći razvojni problem ili mogućnost koje se rješavaju/razmatraju;
2. Utvrditi sve one skupine koje imaju značajan interes za (potencijalni) projekt;
3. Istražiti njihove odnosne uloge, različite interese, relativnu snagu i sposobnost za sudjelovanje (prednosti i slabosti);
4. Utvrditi razmjer suradnje ili sukoba u odnosima između dionika; i
5. Protumačiti nalaze analize i unijeti relevantne informacije u projektno rješenje kako bi se pomoglo osigurati da (i) resursi budu odgovarajuće usmjereni kako bi ispunili ciljeve raspodjele/jednakosti i zadovoljili potrebe prioritetnih skupina, (ii) strukture upravljanja i koordinacije budu adekvatne za promicanje vlasništva dionika nad projektom i sudjelovanja dionika; (iii) sukobi interesa dionika budu prepoznati i jasno riješeni prilikom definiranja projekta. U kontekstu razvojnih projekata, glavna svrha analize dionika je razumjeti i riješiti probleme raspodjele/jednakosti, posebice u kontekstu učinkovitog rješavanja potreba ranjivih skupina (poput siromašnih, žena i djece i osoba s invaliditetom). Analiza spolova je stoga osnovni element analize dionika, čiji je cilj pomoći u promicanju jednakog pristupa koristima projekta.

Tumačenje pojmova:

1. Dionici: Pojedinci i institucije koje mogu - neposredno ili posredno, pozitivno ili negativno - utjecati ili biti pod utjecajem projekta ili programa.
2. Korisnici: su oni koji imaju koristi na bilo koji način od provedbe projekta.

Razlika se može napraviti između:

(a) Ciljna skupina ili skupine: Skupina/tijelo na koje će projekt neposredno pozitivno utjecati na razini svrhe projekta. To može uključivati djelatnike partnerskih organizacija;

(b) Krajnji korisnici: Oni koji imaju koristi od projekta dugoročno na razini društva ili sektora općenito, npr. "djeca" zbog povećane potrošnje za zdravlje i obrazovanje, "potrošači" zbog poboljšane poljoprivredne proizvodnje i plasmana na tržište.

3. Projektni partneri: Oni koji provode projekt u zemlji (koji su ujedno i dionici, a mogu biti 'ciljna skupina').

Za podršku analizi dionika mogu se koristiti razni alati.

Matrica analize dionika - na koji način na njih utječe opći problem ili mogućnost? Vrsta informacija koje se prikupljaju, analiziraju i prikazuju u stupcima takve matrice mogu se prilagoditi kako bi ispunile potrebe raznih okolnosti. Na primjer, mogu se dodati dodatni stupci kako bi se posebno bavili različitim interesima žena i muškaraca. Također, pri detaljnijoj analizi potencijalnih ciljeva u kasnijoj fazi planiranja projekta), veću pažnju treba posvetiti analizi potencijalnih koristi i troškova predložene intervencije za razne skupine dionika.

Tablica 8: Analiza dionika, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU

Dionik i osnovne značajke	Interesi i kako na njih utječe problem ili problemi	Sposobnost i motivacija u svrhu promjene	Moguće mjere za rješavanje interesa dionika
Ribarske obitelji: Oko 20.000 obitelji, slabijeg imovinskog stanja, malo obiteljsko poduzetništvo, organizirani u neformalne zadruge, žene aktivno uključene u preradi i plasmanu ribe na tržište	<ul style="list-style-type: none"> Održati i poboljšati njihova sredstva za život Onečišćenje loše utječe na količinu i kvalitetu ulova Loš utjecaj na zdravlje obitelji, posebice djece i majki. 	<ul style="list-style-type: none"> Snažan interes za mјere kontrole onečišćenja Ograničen politički utjecaj s obzirom na slabu organizacijsku strukturu 	<ul style="list-style-type: none"> Podržati sposobnost organiziranja i lobiranja Provesti mјere kontrole industrijskog onečišćenja Utvrditi/razviti alternativne izvore prihoda za žene i muškarce
Industrija X: Velika industrijska aktivnost, loše regulirana i bez sindikata, utjecajna interesna skupina, loš ekološki trag	<ul style="list-style-type: none"> Održavanje/povećanje dobiti Odredena briga za sliku u javnosti Briga o troškovima ako se budu provodili propisi o zaštiti okoliša 	<ul style="list-style-type: none"> Imaju finansijske i tehničke resurse za primjenu novih čišćih tehnologija Ograničena postojeća motivacija za promjenu 	<ul style="list-style-type: none"> Povećati svijest o socijalnom i ekološkom utjecaju Pokrenuti politički pritisak kako bi se utjecalo na ponašanje industrije Pojačati i provoditi zakone o zaštiti okoliša
Kućanstva: Oko 150.000 kućanstava ispuštaju otpad i otpadne vode u rijeku, iz koje ujedno uzimaju nešto vode za piće i jedu ribu iz rijeke	<ul style="list-style-type: none"> Svesni industrijskog onečišćenja i utjecaja na kvalitetu vode Žele odlagati vlastiti otpad dalje od kućanstava Žele pristup čistoj vodi 	<ul style="list-style-type: none"> Ograničeno razumijevanje utjecaja koji odlaganje njihovog vlastitog otpada/otpadnih voda ima na zdravlje Mogućnost učinkovitijeg lobiranja kod državnih tijela čini se da su spremni platiti za bolje usluge gospodarenja otpadom 	<ul style="list-style-type: none"> Podići svijest kućanstava o posljedicama njihovih vlastitih postupaka u zbrinjavanju otpada Raditi sa zajednicama i lokalnom upravom na rješavanju pitanja vode i čistoće
Agencija za zaštitu okoliša: Itd.	Itd.	Itd.	Itd.

Analiza problema

Analiza problema određuje negativne aspekte postojećeg stanja i utvrđuje odnose 'uzroka i posljedice' između identificiranih problema . Uključuje tri glavna koraka:

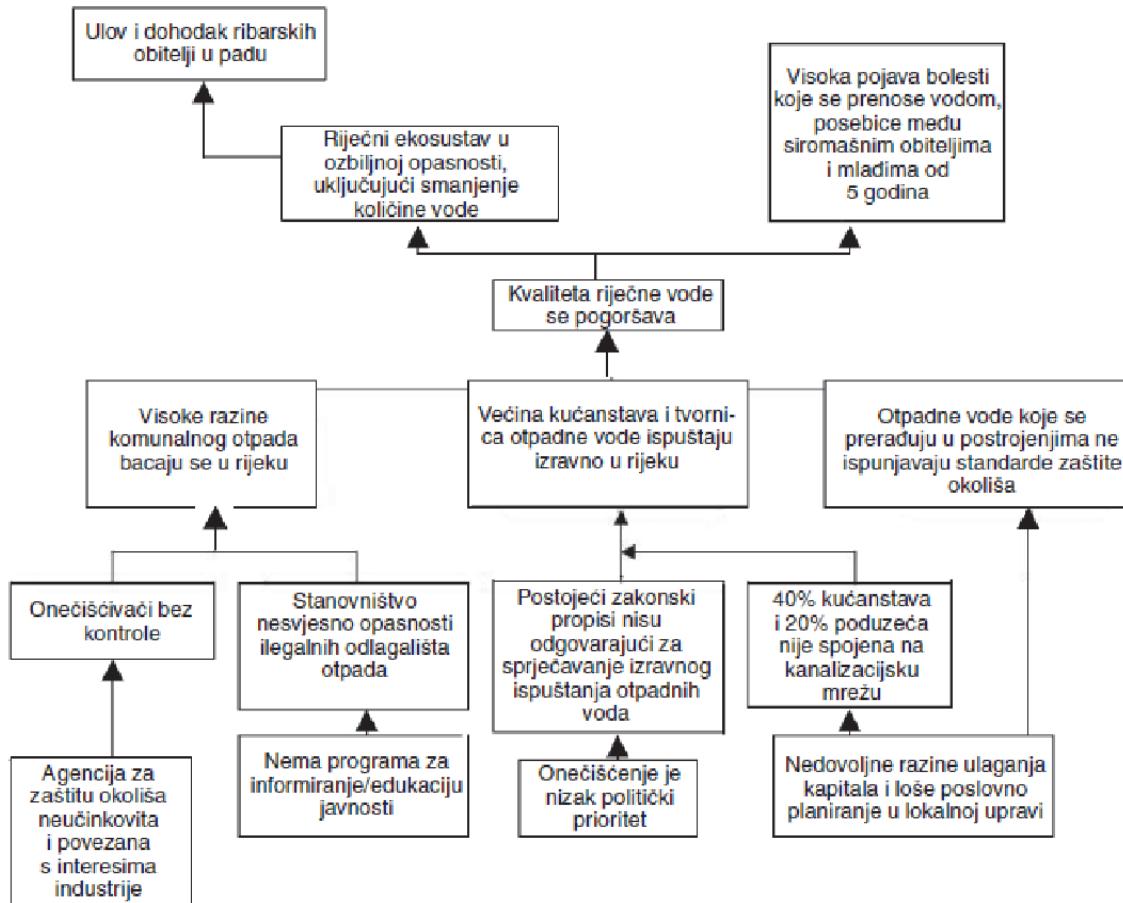
1. Definiranje okvira i predmeta analize;
2. Određivanje glavnih problema s kojima se suočavaju ciljne skupine i korisnici (što je problem ili problemi? čiji problemi?); i
3. Vizualizacija problema u obliku dijagrama, koji se naziva "problemско stablo" ili "hijerarhija problema" kako bi se pomoglo u analizi i razjašnjenju uzročno-posljedičnih odnosa.

Analiza se prikazuje u dijagramskom obliku koji na vrhu prikazuje posljedice problema, a njegove uzroke ispod njih. Analiza ima za cilj odrediti stvarna 'uska grla' kojima dionici pridaju visok prioritet, a koja žele svladati. Jasna analiza problema tako pruža čvrst temelj na kojem se razvija niz relevantnih i usmjerenih ciljeva projekta.

Važne napomene o korištenju problemskog stabla su:

- Kvalitetu neposrednog rezultata odredit će oni koji su uključeni u analizu i vještine facilitatora. Uključivanje predstavnika dionika s odgovarajućim znanjem i vještinama je ključno;
- Radionice koje uključuju do 25 osoba odgovarajući su forum za izradu problemskog stabla, analiziranje rezultata i zatim predlaganje idućih koraka;
- Može biti potrebno poduzeti nekoliko odvojenih analiza problemskog stabla s različitim skupinama dionika, kako bi se pomoglo utvrditi različite perspektive i kako se prioriteti mijenjaju;
- Proces je važan kao i proizvod. Rad na njemu treba smatrati iskustvom iz kojeg svi uključeni uče i prilikom za izražavanje različitih pogleda i interesa; i
- Proizvod rada (problemско stablo) trebalo bi pružiti čvrstu, ali pojednostavljenu verziju stvarnosti. Ako je previše složen, vjerojatno će biti manje koristan u usmjeravanju sljedećih koraka u analizi. Problemско stablo ne može (i ne treba) sadržavati ili objašnjavati složenosti svakog uzročno-posljedičnog odnosa koji se može identificirati. Kada je dovršeno, problemsko stablo predstavlja sažetu sliku postojećeg negativnog stanja. U mnogo pogleda analiza problema je najvažnija faza projektnog planiranja jer onda usmjerava sve sljedeće analize i odlučivanje o prioritetima.

Slika 5: Stablo problema, Izvor: Evropska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Analiza ciljeva

Analiza ciljeva je metodološki pristup koji se koristi za:

- Opis stanja u budućnosti nakon što se rješe utvrđeni problemi;
- Provjeru hijerarhije ciljeva; i
- Ilustraciju odnosa sredstva i ciljeva u obliku dijagrama.

'Negativna stanja' problemskog stabla pretvaraju se u rješenja, izražena kao 'pozitivna postignuća'. Na primjer, 'kvaliteta riječne vode se pogoršava' pretvara se u 'kvaliteta riječne vode se poboljšava'.

Ta pozitivna postignuća su u stvari ciljevi, a predstavljeni su u dijagramu ciljeva kojim se prikazuje hijerarhija sredstava/ciljeva. Ovim se dijagramom nastoji pružiti jasan pregled željenog budućeg stanja. Glavni koraci u procesu su sažeti na sljedeći način:

Korak 1.: Preformulirati sva negativna stanja analize problema u pozitivna stanja koja su:

- poželjna
- realno ostvariva

Korak 2.: Provjeriti odnose sredstva-cilja kako bi se osigurala valjanost i potpunost hijerarhije (uzročno-posljedični odnosi se pretvaraju u poveznice sredstava-ciljeva)

Korak 3.: Ako je potrebno:

- revidirati izjave
- dodati nove ciljeve ako se oni čine relevantnim i potrebnim za postizanje cilja na idućoj višoj razini
 - izbrisati ciljeve koji se čine neprikladnim ili nepotrebnim.

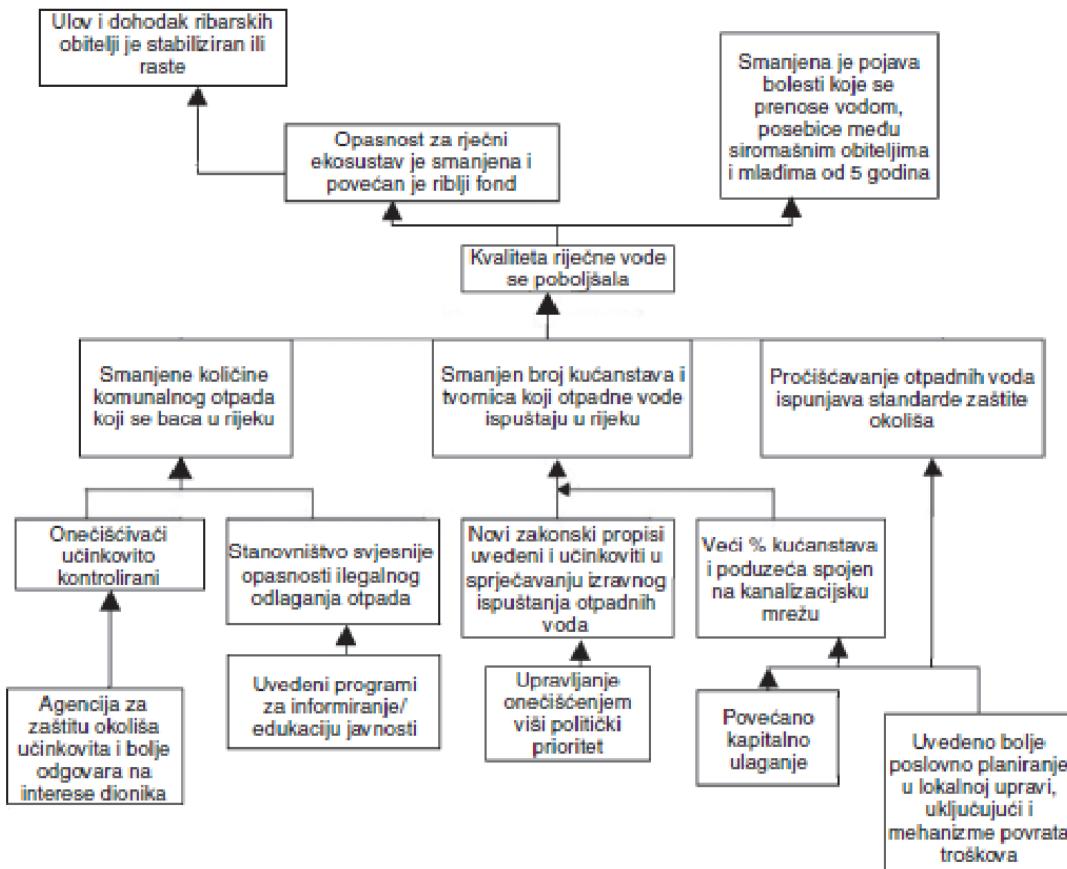
Ponovno, analizu ciljeva treba provesti kroz odgovarajuće konzultacije s glavnim skupinama dionika. Također treba uzeti u obzir i informacije koje su prethodno dobivene provedbom analize dionika.

Ovo bi trebalo pomoći u:

- Razmatranju prioriteta;
- Ocjeni koliko bi ostvarenje nekih ciljeva moglo biti realno; i
- Određivanju dodatnih sredstava koja bi mogla biti potrebna za postizanje željenih ciljeva.

Kada se dovrši, stablo ciljeva nudi sažetu sliku željenog budućeg stanja, uključujući i indikativna sredstva pomoću kojih se mogu postići krajnji ciljevi. Kao i problemsko stablo, stablo ciljeva treba pružiti pojednostavljen, ali čvrst sažetak stvarnosti. Ono je jednostavno alat za pomoć analizi i predstavljanju ideja. Njegova glavna snaga je da analizu potencijalnih projektnih ciljeva drži čvrsto zasnovanu na rješavanju niza jasno određenih prioritetnih problema.

Slika 6: Stablo problema, Izvor: Evropska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Analiza strategija

Tijekom procesa analize dionika, analize problema i određivanja potencijalnih projektnih ciljeva, raspravlјat će se o stavovima o potencijalnim prednostima ili poteškoćama povezanim s rješavanjem problema na različite načine.

Ta pitanja i mogućnosti se zatim trebaju potpunije razmotriti kako bi se pomoglo u određivanju vjerojatnog obujma projekta prije no što se prijeđe na podrobniji rad na izradi.

Vrsta pitanja koja treba postaviti i na koja treba dati odgovore u ovoj fazi mogu uključiti:

- Treba li rješavati sve utvrđene probleme i/ili ciljeve, ili samo nekoliko odabralih?
- Koje su pozitivne mogućnosti na koje se može osloniti (npr. iz SWOT analize)?
- Koja je kombinacija intervencija koje će najvjerojatnije donijeti željene rezultate i promicati održivost koristi?

- Na koji način je najbolje podržati vlasništvo primatelja nad projektom, uključujući razvoj sposobnosti lokalnih institucija?
- Koje su vjerovatne implikacije kapitalnih i povratnih troškova raznih mogućih intervencija, i što se realno može priuštiti?
- Koja je najekonomičnija mogućnost ili mogućnosti?
- Koja će strategija najpozitivnije utjecati na rješavanje potreba siromašnih i ostalih identificiranih ranjivih skupina?
- Na koji je način najbolje ublažiti ili izbjegići potencijalne negativne utjecaje na okoliš?

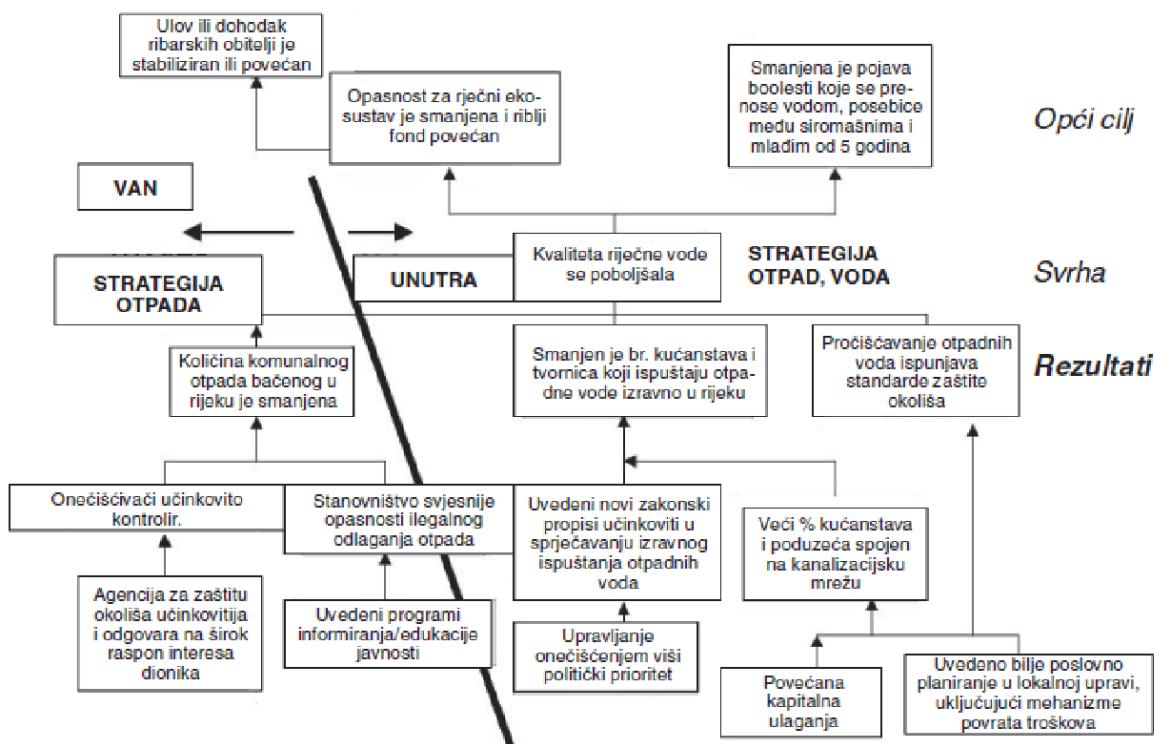
Ova analitička faza je u određenom smislu najteža i predstavlja najveći izazov, jer uključuje sintezu znatne količine informacija, a zatim donošenje složene odluke o najboljoj provedbenoj strategiji (ili strategijama). U praksi je često potrebno napraviti određeni broj kompromisa kako bi se uspostavila ravnoteža između različitih interesa dionika, političkih zahtjeva i praktičnih ograničenja poput vjerovatne dostupnosti sredstava. No zadatak je lakši ako postoji dogovorena skupina kriterija prema kojima se ocjenjuju koristi različitih mogućnosti intervencija.

Glavni kriteriji za odabir strategije mogu uključiti:

- Očekivani doprinos glavnim ciljevima politike, poput smanjenja siromaštva ili ekonomske integracije
- Koristi za ciljne skupine - uključujući žene i muškarce, mlade i stare, osobe s invaliditetom i sposobne, itd.
- Komplementarnost s drugim tekućim ili planiranim programima ili projektima
- Implikacije kapitalnih i operativnih troškova, i lokalnu sposobnost da pokrije povratne troškove
- Financijske i ekonomske troškove i koristi
- Doprinos izgradnji institucionalne sposobnosti
- Tehničku izvedivost
- Utjecaj na okoliš Korištenje tih kriterija pomoći će u utvrđivanju onoga što bi trebalo ili moglo se uključiti u predmet projekta, i onoga što se ne treba ili ne može uključiti. Odabrana strategija će se zatim koristiti kao pomoć u formuliranju prvog stupca logičke matrice, posebice u pomoći određivanju općeg cilja, svrhe i potencijalnih rezultata projekta.

U primjeru prikazanom na slici, izbor je napravljen kako bi se projekt prije svega usmjerio na strategiju otpadnih voda, zbog (i) drugog planiranog projekta koji radi s Agencijom za zaštitu okoliša, (ii) pozitivne analize troškova i koristi poboljšanja postrojenja za preradu otpadnih voda i provođenje mehanizama za povrat troškova za proširenje kanalizacijske mreže, (iii) entuzijazma lokalne uprave da poboljša svoju sposobnost planiranja i upravljanja sustavima za zbrinjavanje otpadnih voda; i (iv) najviših iznosa indikativnog proračuna koji zahtijevaju odabir glede prioriteta za potporu EK.

Slika 7. Analiza strategije, Izvor: Evropska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



4.1.2. Faza planiranja

Rezultati analize dionika, problema, ciljeva i strategije koriste se kao osnova za izradu logičke matrice. Matrica treba dati sažetak projektnog rješenja te bi općenito trebala imati između 1 i 4 stranice. 'Dužina' matrice ovisit će o razmjeru i složenosti projekta te načinu na koji su brojne razine 'ciljeva' uključene u matricu. Općenito se preporučuje da matrica uključi samo opći cilj, svrhu i rezultate projekta, a da se indikativne aktivnosti opišu/dokumentiraju zasebno (odnosno uz korištenje rasporeda aktivnosti).

Glavni razlozi za to su:

- Zadržati logičku matricu usmjerenu na rezultate, svrhu i opći cilj (zasnovana na rezultatima);
- Aktivnosti treba redovno pregledavati i mijenjati (stalna odgovornost menadžmenta), a njihovo unošenje u matricu mora se revidirati češće no što je to često slučaj kako bi ostala 'aktualna i relevantna'; i
- Indikativne aktivnosti je često bolje prikazati zasebno, bilo pomoću Ganttova grafikona i/ili opisa aktivnosti u popratnom tekstu. Indikativne aktivnosti bi ipak trebale biti jasno povezane s planiranim rezultatima kroz odgovarajuću primjenu referentnih brojeva

Slično tome, preporučljivo je da sredstva i troškovi (podaci o unosima i proračunu) ne budu uključeni u format logičke matrice. To je odmak od prošle prakse EK, no sve više postaje jasno da sam format matrice nije prikladan za osiguranje korisnog sažetka sredstava i troškova te da postoje prikladniji načini/mjesta na kojima se može prikazati ta informacija.

No premda se preporučuje da niti aktivnosti, sredstva/resursi ili troškovi ne budu uključeni u samu matricu, važnost procesa razmišljanja - logičkog povezivanja rezultata s aktivnostima, resursima i troškovima - i dalje ostaje. Ključni moment koji treba imati na umu je da je važna kvaliteta razmišljanja i analize, a ne samo pridržavanje nekog posebnog formata.

Logička matrica se sastoji od četri retka i četri stupca.

Opis projekta	Pokazatelji	Izvori provjere	Prepostavke
Opći cilj: Široki razvojni utjecaj kojem projekt doprinosi - na nacionalnoj ili sektorskoj razini (osigurava poveznicu s kontekstom politike i/ili sektorskog programa)	Mjeri razmjer do kojeg je ostvaren doprinos općem cilju. Koristi se tijekom evaluacije. No često nije prikladno da sam projekt nastoji prikupljati ove informacije.	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvješćivanje (uključujući tko i kada/kako često).	
Svrha: Neposredni rezultat razvoja na kraju projekta - konkretnije, očekivane koristi za ciljnu skupinu ili skupine	Pomaže odgovoriti na pitanje 'Kako ćemo znati je li svrha postignuta?' Treba uključiti odgovarajuće podatke o količini, kvaliteti i vremenu.	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvještavanje (uključujući tko i kada/kako često).	Prepostavke (čimbenici izvan kontrole uprave projekta) koje mogu utjecati na vezu između svrhe i cilja.
Rezultati: Neposredni/materijal-jalni rezultati (roba i usluge) koje projekt daje, a koji su u velikoj mjeri pod kontrolom menadžmenta projekta	Pomaže u odgovoru na pitanje 'Kako ćemo znati jesu li rezultati postignuti?' Treba uključiti odgovarajuće podatke o količini, kvaliteti i vremenu.	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvještavanje (uključujući tko i kada/kako često).	Prepostavke (čimbenici izvan kontrole uprave projekta) koje mogu utjecati na vezu između rezultata i svrhe.
Aktivnosti: Zadaci (program rada) koje treba provesti kako bi se ostvarili planirani rezultati (nije obvezno u samoj matrici)	(ponekad je o ovom odjeljku ponuden sažetak resursa/sredstava)	(ponekad je u ovom odjeljku ponuden sažetak troškova/proračuna)	Prepostavke (čimbenici izvan kontrole uprave projekta) koje mogu utjecati na vezu između aktivnosti i rezultata.

Slijed popunjavanja Priprema logičke matrice proces je koji se ponavlja, a ne samo linearni niz koraka. S izradom novih dijelova matrice, potrebno je pregledati i, prema potrebi revidirati, informacije koje su prethodno prikupljene. No postoji opći slijed za popunjavanje matrice, koji počinje s opisom projekta (od vrha prema dolje), zatim prepostavke (od dna prema gore), nakon kojih slijede pokazatelji i izvori provjere (horizontalno). Redoslijed popunjavanja je prikazan na Slici.

Tablica 9. Redoslijed popunjavanja logičke matrice, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU

Opis projekta	Pokazatelji	Izvori provjere	Prepostavke
Opći cilj	1 8	9	
Svrha	2 10	(11)	7
Rezultati	3 (12)	(13)	6
Aktivnosti <i>(nije obvezno uključiti u matricu)</i>	Nisu uključeni	Nisu uključeni	5 <i>(nije obvezno uključiti u matricu)</i>

Kauzalnost ako-onda U prvom stupcu logičke matrice sažeto je prikazana logika 'sredstva-cilja' predloženog projekta (poznata i kao 'logika intervencije'). Kada se hijerarhija ciljeva čita od dna prema gore, može se izraziti u smislu

AKO se osiguraju odgovarajući unosi/resursi,

ONDA se aktivnosti mogu poduzeti; AKO se aktivnosti poduzmu,

ONDA se rezultati mogu proizvesti;

AKO se rezultati proizvedu,

ONDA će se svrha postići;

i AKO se svrha postigne,

ONDA bi to trebalo doprinijeti općem cilju

Obrnutim slijedom, možemo reći da:

AKO želimo doprinijeti općem cilju, ONDA moramo postići svrhu

AKO želimo postići svrhu, ONDA moram ostvariti navedene rezultate

AKO želimo ostvariti rezultate, ONDA navedene aktivnosti moraju biti provedene; i

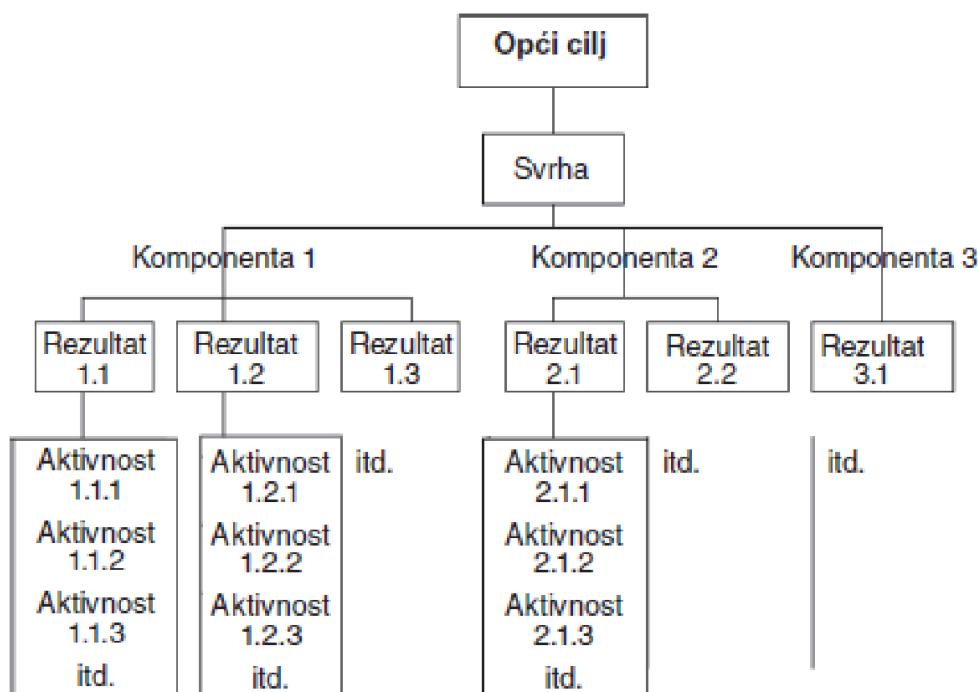
AKO želimo provesti navedene aktivnosti, ONDA moramo primijeniti utvrđene unose/resurse.

Rezultati projekta i neposredni 'ugovoreni' rezultati

U kontekstu utjecaja menadžmenta korisno je napraviti razliku između rezultata projekta i ugovorenih neposrednih rezultata. Rezultat projekta (kako je prikazano u logičkoj matrici) općenito je proizvod djelovanja/aktivnosti nekoliko različitih dionika (tj. ministarstva zdravstva vlade partnera, lokalnih odbora za zdravstvo i usluga tehničkog savjetodavnog osoblja koje financira donator). U takvim uvjetima obično nije prikladno da EK smatra bilo koju ugovorenu tehničku pomoć/ voditelje projekata u potpunosti odgovornima za rezultat projekta, nego za 'ugovoreni' neposredni rezultat ili rezultate. Ugovoreni neposredni rezultati trebaju posebno odrediti što izvođač mora ostvariti (u okviru svoje kontrole) kako bi dao svoj doprinos ostvarenju rezultata projekta.

Kada se razmišlja o (ili pomaže objasniti drugima) logičkoj strukturi prvog stupca matrice, često je najlakše predstaviti ju u obliku stabla ciljeva. To daleko jasnije prikazuje hijerarhiju 'sredstava-ciljeva'. Izuzetno je korisno korištenje referentnih brojeva u logičkoj matrici (i povezanih aktivnosti, rasporeda resursa i proračuna), kako bi se jasno povezali unosi, aktivnosti i rezultati. Primjer referentnog označavanja brojevima prikazan je na Slici 8.

Slika 8. Hijerarhija ciljeva, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Izjave o ciljevima u logičkoj matrici trebaju biti što je moguće jasnije i sažetije. Korisno je i standardizirati način na koji se opisuje hijerarhija projektnih ciljeva.

Koristan primjer koji se može slijediti u tom smislu je:

- (i) opći cilj izraziti kao 'Doprinijeti ...';
 - (ii) svrhu izraziti u smislu koristi za ciljnu skupinu kao 'Povećano/poboljšano/ itd. ...',
 - (iii) Rezultate izraziti u smislu opipljivog rezultata 'ostvaren/proizveden/proveden itd.', a
 - (iv) aktivnosti izraziti u infinitivu aktivnog glagola, poput 'Pripremiti, izraditi, izgraditi, istražiti,
- ...

Hijerarhija ciljeva	Primjer kako napisati izjavu
Opći cilj	Doprinijeti boljem zdravlju obitelji, posebice mlađih od 5 godina, i općem zdravlju riječnog ekosustava
Svrha	1. Poboljšana kvaliteta riječne vode
Rezultati	1.1 Smanjena količina otpadnih voda koje kućanstva i tvornice izravno ispuštaju u riječni sustav 1.2 Standardi pročišćavanja riječne vode utvrđeni i učinkovito se provode
Aktivnosti <i>(ne moraju biti uključene u samu matricu, nego prikazane u formatu rasporeda aktivnosti)</i>	1.1.1 Provesti osnovno istraživanje kućanstava i gospodarskih subjekata 1.1.2 Popuniti projektne specifikacije za proširenu kanalizacijsku mrežu 1.1.3 Pripremiti natječajnu dokumentaciju, provesti natječaj i odabrati izvođača 1.1.4 Odrediti odgovarajuće poticaje za tvornice za korištenje čistih tehnologija 1.1.5 Pripremiti i ostvariti program informiranja i osvješćivanja javnosti 1.1.6 itd.

Prepostavke

Prepostavke su vanjski čimbenici koji mogu imati utjecaj (ili čak odrediti) uspjeh projekta, ali se nalaze izvan neposredne kontrole voditelja projekta. Prepostavke su odgovor na pitanje: "Koji vanjski čimbenici mogu utjecati na provedbu projekta i na dugoročnu održivost koristi, ali su izvan kontrole voditelja projekta?" Prepostavke su dio vertikalne logike u logičkoj matrici.

To funkcioniра na sljedeći način:

- nakon što su aktivnosti provedene, i ako se prepostavke na ovoj razini pokažu točnima, postići će se rezultati;
- nakon što se ti rezultati i prepostavke na ovoj razini ispune, postići će se svrha projekta; i
- nakon što je svrha postignuta i prepostavke na ovoj razini ispunjene, projekt će ostvariti doprinos postizanju općih ciljeva. Ovaj odnos prikazan je na Slici 7.

Prepostavke se obično progresivno određuju tijekom faze analize. Analiza dionika, problema, ciljeva i strategija već je naglasila nekoliko pitanja (tj. pitanja politike, institucionalna, tehnička, socijalna i/ili ekomska pitanja) koja će utjecati na 'okruženje' projekta, ali nad kojima projekt možda neće imati neposrednu kontrolu.

Pri odabiru strategije za projekt, obično postoje neka pitanja identificirana tijekom analize problema i ciljeva koja tada nisu neposredno riješena u strategiji provedbe projekta, ali koja ipak potencijalno mogu utjecati na uspjeh projekta. Na primjer, zbog dionika u onečišćenju riječne vode, analize

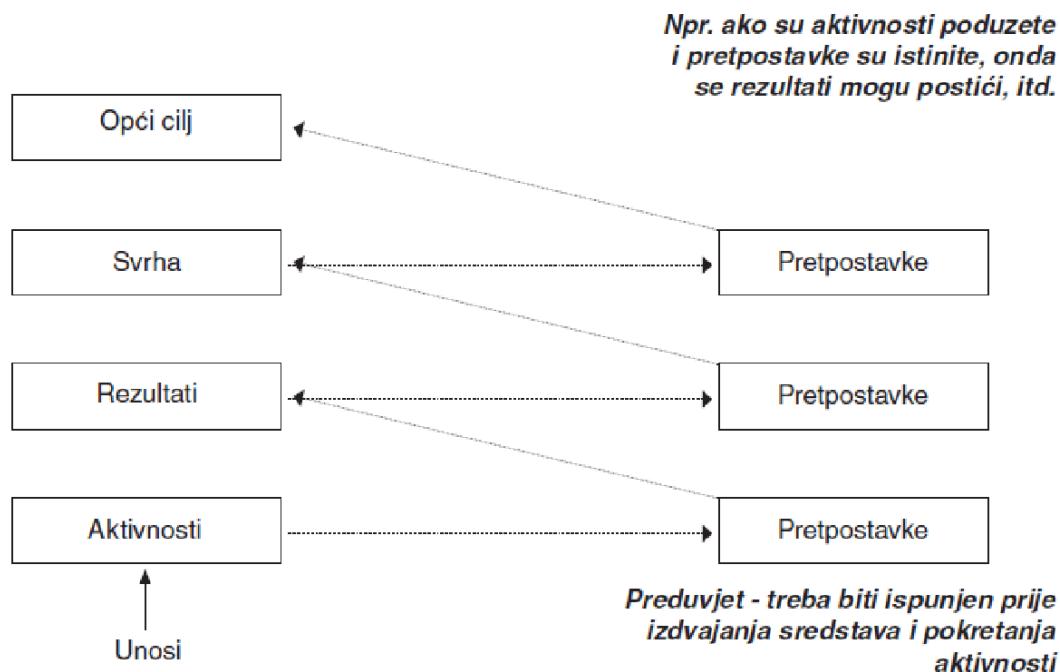
problema i ciljeva, odabrana strategija nije uključila neposrednu suradnju s Agencijom za zaštitu okoliša radi rješavanja odlaganja komunalnog otpada neposredno u rijeku.

Da bi se postigla svrha projekta, tako bi trebalo odrediti neke pretpostavke o poboljšanjima sposobnosti Agencije za zaštitu okoliša za reguliranje odlaganja komunalnog otpada. Dodatne pretpostavke mogu se identificirati i kroz daljnje konzultacije s dionicima, s kojima se razgovara o hijerarhiji ciljeva, koju se postupno detaljnije analizira (tj. kroz analizu tehničke izvedivosti, troškova i koristi, procjenu utjecaja na okoliš, itd.).

U slučaju primjera onečišćenja riječne vode, druge važne pretpostavke mogu uključiti pitanja povezana s:

1. Padalinama i riječnim tokom (izvan kontrole projekta, ali potencijalno kritično u smislu promjene u razinama/koncentraciji onečišćivača pronađenih u rijeci)
2. Spremnosti kućanstava i gospodarskih subjekata da plate poboljšane kanalizacijske priključke (naznačeni kao pozitivni kroz preliminarne rasprave, ali još nisu potpuno potvrđeni)
3. Trajna politička volja za rješavanje problema onečišćenja vode (ponovno, neke pozitivne preliminarne naznake, ali nikako ne zajamčene, i uz mogućnost značajnog utjecaja na to jesu li održive koristi ostvarene ili ne)

Slika 9. Pretpostavke, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



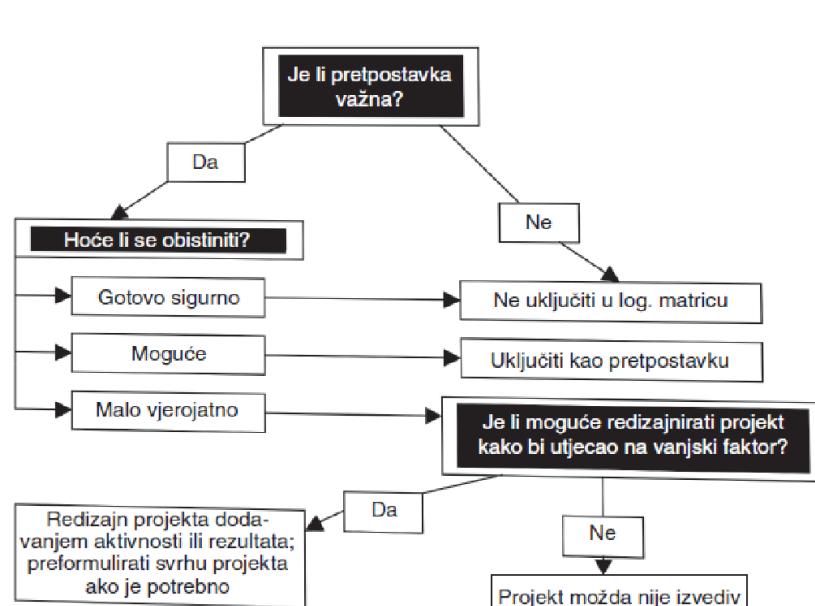
Vjerojatnost tih pretpostavki da se pokažu istinitima treba dalje analizirati kako bi se pomoglo ocijeniti 'izvedivost' projekta (vjerojatnost uspjeha). Ne postoji utvrđena formula za to, a uključen je i određeni stupanj subjektivnosti.

Na primjer, u vezi s padalinama i riječnim tokom, možemo imati početnu pretpostavku povezana s 'X mm padalina godišnje unutar sliva, riječni tok od X megalitara u sekundi'.

Iduće pitanje na koje treba odgovoriti je 'koja je vjerojatnost da se te razine ostvare?' To se može utvrditi provjerom prethodnih evidencijsa. Ako tada otkrijemo da je to nerealna pretpostavka (padaline i riječni tokovi su u prošlosti niži od naše početne pretpostavke), onda bismo trebali poduzeti neke korake da bismo vidjeli možemo li to riješiti u projektnom rješenju (npr. dodatni unosi, aktivnosti i/ili rezultati, ili razni ciljevi). Možda je potrebno povećati ciljeve u vezi sa smanjenjem odlaganja otpadnih voda, ili možda treba poduzeti druge mjere za smanjenje riječnih vodozahvata uzvodno (kako bi se pomoglo održati tokove). Možda bi trebalo osmislići i pokrenuti drugi projekt (ili komponentu projekta) radi rješavanja ovog posebnog pitanja. Ako se ova pretpostavka ne može učinkovito riješiti, od projekta možda treba odustati, jer je, barem u postojećim okolnostima, neprovediv. Stoga je vjerojatnost i značaj ispunjenja vanjskih uvjeta dio procjene koliko je projekt 'rizičan'. Neke pretpostavke bit će ključne za uspjeh projekta, a druge će biti od marginalnog značaja.

Glavno pitanje je prikupiti i analizirati potrebne informacije iz odgovarajućeg raspona izvora, uključujući različita stajališta raznih dionika. Ono što se smatra glavnom pretpostavkom za jednu skupinu ne mora biti toliko značajno drugima. Razmjena tih različitih mišljenja važan je dio procesa planiranja. Koristan način procjene važnosti pretpostavki tijekom definiranja projekta je grafički prikaz odlučivanja prikazanim naznačen na slici. Nakon što su pretpostavke analizirane i ispitane, a pod pretpostavkom da se projekt i dalje smatra 'izvedivim', jedine pretpostavke koje bi trebale ostati u logičkoj matrici su one koje će se vjerojatno pokazati istinitima, ali koje ipak treba pažljivo pratiti tijekom provedbe projekta. One tada postaju dio plana nadzora projekta i upravljanja rizicima.

Slika 10. Relevantnost pretpostavke, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Pokazatelji i izvor provjere

Nakon što se izradi opis projekta i pretpostavke (stupac 1. i 4. u matrici), idući zadatak je odrediti pokazatelje koji bi se mogli koristiti za mjerjenje i izvješćivanje o postizanju ciljeva (stupac 2.) i izvore tih izvora informacija (stupac 3.). Zbog toga što se pri analizi pokazatelja i sredstava provjere gledaju svi stupci matrice, ovo se naziva 'horizontalnom logikom'.

Pokazatelji

Objektivno provjerljivi pokazatelji opisuju ciljeve projekta u operativno mjerljivim pojmovima (količina, kvaliteta, vrijeme - ili KKV). Određivanje objektivno provjerljivih pokazatelja pomaže u provjeri izvedivosti ciljeva i u oblikovanju osnove sustava nadzora i evaluacije projekta. Formuliraju se kao odgovor na pitanje "Kako bismo znali događa li se uistinu ili se dogodilo ono što je planirano ili ne? Kako provjeravamo uspjeh?"

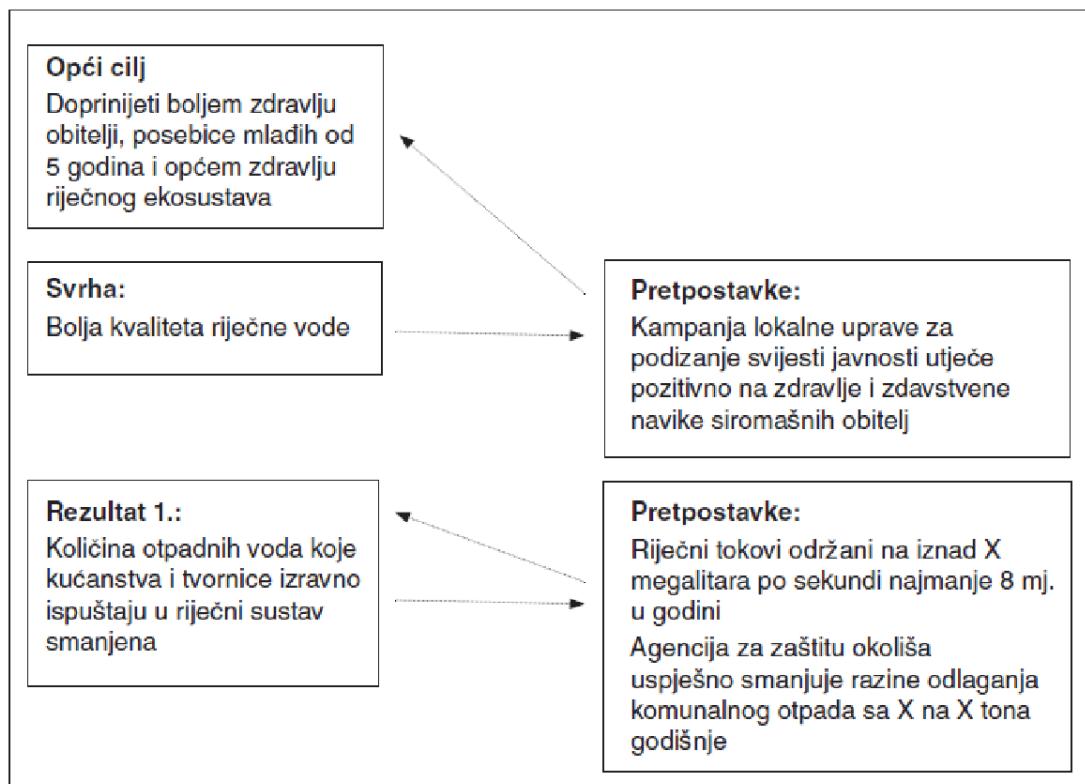
Objektivno provjerljivi pokazatelji trebali bi biti mjerljivi na dosljedan način i uz prihvatljive troškove.

Dobar objektivni provjerljiv pokazatelj trebao bi biti i SMART (mudar):

- Specifičan (eng. Specific) za cilj koji bi trebao mjeriti
- Mjerljiv (eng. Measurable) (bilo u smislu količine ili kvalitete)
- Dostupan (eng. Available) po prihvatljivoj cijeni
- Relevantan (eng. Relevant) za potrebe informiranja voditelja
- Vremenski vezan (eng. Time-bound) - kako bismo znali kada možemo očekivati da će cilj/meta biti postignut

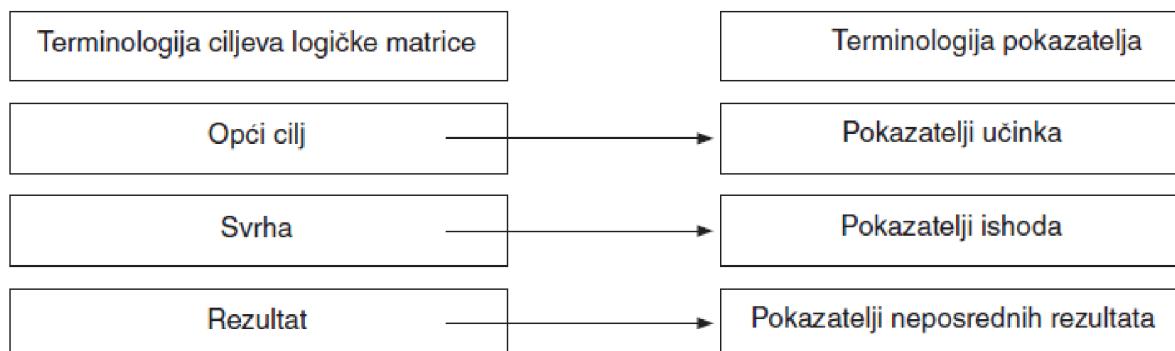
Nadalje, pokazatelji trebaju biti neovisni jedan od drugoga, svaki se treba odnositi samo na jedan cilj u logici intervencije, odnosno na opći cilj, svrhu projekta ili na jedan rezultat. Na primjer, pokazatelji na razini rezultata ne bi trebali biti sažetak onoga što je navedeno na razini aktivnosti, ali bi trebali opisati mjerljivu posljedicu provedbe aktivnosti. Često je potrebno utvrditi više od jednog pokazatelja za svaku izjavu o ciljevima.

Slika 11. Primjer pretpostavki, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Objektivno provjerljive pokazatelje treba definirati tijekom faze formulacije (a ponekad preliminarno tijekom identifikacije), ali često ih je potrebno znatno podrobnije odrediti tijekom provedbe kada praktična potreba voditelja za informacijama, a i praktičnost prikupljanja informacija, postane vidljiva.

Slika 12. Objasnjava odnos između razina hijerarhije ciljeva i terminologije koja se koristi u 'Smjernicama EK za korištenje pokazatelja u ocjeni učinka, Izvor: Evropska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Izvor provjere

Izvor provjere treba razmotriti i naznačiti istovremeno s formuliranjem pokazatelja. To će pomoći ispitati mogu li se pokazatelji realno mjeriti uz korištenje razumne količine vremena, novca i rada.

Izvor provjere treba navesti:

- Kako treba prikupljati informacije (npr. iz administrativne evidencije, posebnih studija, istraživanja uzoraka, promatranja, itd.) i/ili dostupnog dokumentiranog izvora (npr. izvješće o napretku, poslovnih knjiga projekta, službene statistike, potvrda o izvršenim radovima, itd.)
- Tko bi trebao prikupiti/pružati informacije (npr. radnici na terenu, ugovoreni mjeriteljski timovi, područni zdravstveni ured, tim nadležan za upravljanje projektom)
- Kada/koliko redovito treba biti osigurano prikupljanje. (npr. mjesечно, tromjesečno, godišnje, itd.) U cilju podrške ciljevima institucionalnog jačanja treba izbjegavati nastajanje paralelnih informacijskih sustava i smanjiti dodatne troškove. Prvo što treba poduzeti je vidjeti mogu li se potrebne informacije prikupiti kroz postojeće sustave.

Zavod za statistiku, lokalne istraživačke agencije, donatori i poslovna izvješća mogu biti korisni izvori. Na lokalnoj razini organizacije civilnog društva, odgovorni iz lokalne uprave i drugi odgovorni za pružanje usluga vjerljatno čuvaju evidenciju koja može osigurati relevantne informacije onima koji provode projekt. Glavno je osloniti se na postojeće sustave i izvore (gdje je to moguće i potrebno) prije uspostavljanja novih. Često postoji neposredan odnos između složenosti izvora provjere (tj. lakoće prikupljanja i analize podataka) i troškova. Ako se objektivno provjerljivi pokazatelj pokaže preskupim ili presloženim za prikupljanje, treba ga zamijeniti jednostavnijim, jeftinijim i često posrednim (zamjenskim) objektivno provjerljivim pokazateljem: npr. umjesto provođenja detaljnog istraživanja uzorka o dohotku poljoprivrednih kućanstava (radi mjerjenja povećanja dohotka na razini svrhe ili općeg cilja projekta), moglo bi biti praktičnije ocijeniti promjene u imovini kućanstava kroz niz studija slučaja. Glavno pitanje koje treba imati na umu pri određivanju kako pokazatelja tako i izvora provjere glasi 'Tko će koristiti ovu informaciju?'.

Ponovno, u svjetlu činjenice da projekte trebaju 'imati u vlasništvu' lokalni dionici/provedbeni partneri, njihove su potrebe za informacijama te koje su od primarne važnosti. Pokazatelji stoga ne bi trebali odražavati samo ono što bi 'donator' (ili tehnička pomoć koja se financira sredstvima donatora) želio znati, već ono što je potrebno lokalnim voditeljima. Najbolji način da se to odredi je razumjeti kako rade lokalni informacijski sustavi i osigurati da lokalni dionici preuzmu vodeću ulogu u definiranju relevantnih objektivno provjerljivih pokazatelja i izvora provjere.

Opći cilj projekta bi trebao povezati intervenciju specifičnu za pojedini projekt sa širim kontekstom politike ili programa, i ukazati na dugoročni razvojni cilj (ciljeve) kojem projekt doprinosi. Stoga općenito nije odgovornost samog projekta (ili u okviru nadležnosti projekta) prikupljati informacije o doprinosu projekta ovom općem cilju. No ipak je za one koji projekt planiraju korisno odrediti koji se pokazatelji politike/sektora koriste (ili ciljevi određuju), i kako se ove informacije prikupljaju (izvori provjere). To može pomoći voditeljima projekata u razumijevanju konteksta politike/sektora unutar kojeg djeluju i zadržati njihovu pažnju na dugoročnjoj viziji. Stoga su iz perspektive voditelja projekta pokazatelji rezultata i svrhe kao i izvori provjere od najveće važnosti.

Popunjavanje logičke matrice

U ovoj fazi pripreme plana, logička matrica je i dalje u obliku nacrtu jer bi trebalo nastaviti raditi na analizi indikativnih aktivnosti i ocjeni utjecaja resursa i troškova. Treba imati na umu da dok se PLM prikazuje (zbog jednostavnosti) kao niz općih 'koraka', u praksi je to proces koji se ponavlja, s tim da se analitički alati, kako pristižu nove informacije, ponovno revidiraju i primjenjuju. Stoga iako

raspored aktivnosti, analiza resursa i troškova ne mogu biti detaljno razrađeni dok se ne razmotri okvir ciljeva, pretpostavki i pokazatelja/izvora provjera, potrebno je napraviti određeni preliminarni posao na aktivnostima, resursima i troškovima i to istovremeno s analizom svrhe projekta i rezultata. U suprotnom postoji opasnost da bi širi okvir ciljeva iznenada bio određen kao 'neizvediv' zbog praktičnih ograničenja troškova/resursa. Primjer načina na koji bi ključni elementi nacrta logičke matrice mogli izgledati (u ovoj fazi pripreme) za projekt smanjenja onečišćenja vode prikazan je na slici 34. Kako je ranije spomenuto u ovim Smjernicama, logička matrica uključuje ili ne uključuje indikativne aktivnosti za svaki rezultat. No bez obzira na odabranu mogućnost i dalje ostaje potreba za promišljanjem kako bi glavne aktivnosti mogle izgledati, u suprotnom se ne može ocijeniti izvedivost plana, posebice u vezi s vremenom, utjecajem resursa i troškova. Stoga nije pitanje treba li uzeti u obzir aktivnosti nego jednostavno kako i kada se one dokumentiraju.

Tablica 10. Primjer logičke matrice, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU

Opis projekta	Pokazatelji	Sredstva provjere	Prepostavke
Opći cilj Doprinijeti boljem zdravlju obitelji, posebice mladima od 5 godina, i poboljšati opće zdravlje riječnog ekosustava	- Pojava bolesti koje se prenose vodom, kožnih infekcija i poremećaja krvоžilnog sustava uzrokovanih teškim metalima, smanjena do 50% do 2008., posebno među obiteljima s nižim primanjima koje žive uz rijeku	- Evidencija općinske bolnice i klinike, uključujući i evidenciju porodičnog i dječjeg odjela koju prikupljaju timovi specijalizirani za tu evidenciju. Rezultati su sažeti u godišnjem izvješću o stanju okoliša Agencije za zaštitu okoliša.	
Svrha Poboljšanje kvalitete riječne vode	- Koncentracija sastojaka teških metala (Pb, Cd, Hg) i nepreradenih otpadnih voda, smanjena za 25% (u usporedbi s razinama u 2003. godini) i ispunjava ustavljene standarde nacionalnog zdravlja/kontrole onečišćenja do kraja 2007.	- Tjedna ispitivanja kvalitete vode, koja zajednički provodi Agencija za zaštitu okoliša i riječna lučka kapetanija, a mjesечно se izvještava ministru nadležnom za lokalnu upravu (koji predsjeda upravnom odboru projekta)	- Kampanja podizanja svijesti javnosti koju provodi lokalna uprava pozitivno utječe na zdravstvene i higijenske navike obitelji - ribarske zadruge su učinkovite u ograničavanju iskorištanja područja ribljih mrijestilišta
Rezultat 1. Smanjena je količina otpadnih voda koje kućanstva i tvornice neposredno ispuštaju u riječni sustav	- 70% otpadnih voda tvornica i 80% otpadnih voda kućanstava obraduje se u pročišćivačima do 2006.	- Godišnje ispitivanje uzorka kućanstava i tvornica provedeno od strane općina između 2003. i 2006.	- Riječni tokovi zadržani iznad X megalitara po sekundi najmanje 8 tijececi u godini - Kvaliteta vode uzvodno stabilna
Rezultat 2. Standardi obrade otpadnih voda uspostavljeni i učinkovito se provode	- Otpadne vode iz 4 postojeća postrojenja za pročišćavanje ispunjavaju standarde kvalitete Agencije za zaštitu okoliša (sadržaj teških metala i kanalizacije) do 2005.	- Revizije Agencija za zaštitu okoliša (uz korištenje revidiranih standarda i poboljšanih metoda revizije), provode se tromjesečno i podnose izvješća Upravljačkom odboru projekta	- Agencija za zaštitu okoliša uspješno smanjila razine odlaganje komunalnog otpada od strane tvornica sa X na X tona na godinu
itd.			

Modaliteti korištenja logičke matrice

Kratki opis načina na koji se PLM (posebice matrica, rasporedi aktivnosti i resursa) mogu koristiti tijekom formulacije, provedbe i evaluacije projekta.

Tablica 11. Modaliteti korištenja logičke matrice, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU.

Faza korištenja	Primjena
Formulacija	<ul style="list-style-type: none"> • Logička matrica daje sažetak glavnih elemenata projekta u standardnom obliku, pa time pomaže onima koji su odgovorni za ocjenu obujma i logike predloženih investicija. • Alati od kojih se sastoje PLM mogu se primijeniti za razradu predloženog projekta radi daljnog ispitivanja njegove relevantnosti i vjerljivosti. • Ciljevi navedeni u logičnom okviru, zajedno s rasporedima aktivnosti, resursa i troškova, daju informacije za analizu troškova i koristi. • Rasporedi troškova omogućuju ocjenu utjecaja na novčani tijek (uključujući doprinose raznih dionika), i obujam Sporazuma o finaciranju koji će se odrediti.
Provedba	<ul style="list-style-type: none"> • Logički okvir daje osnovu na kojoj se mogu pripremati ugovori - jasno navodeći očekivane ciljeve kao i razinu nadležnosti i odgovornosti voditelja projekta i ostalih dionika. • Logički okvir i povezani rasporedi daju osnovu na kojoj se mogu formulirati detaljniji operativni radni planovi. • Pokazatelji i sredstva provjere daju okvir za detaljniji plan nadzora i evaluacije koji će izraditi i provoditi voditelji projekata. • Pretpostavke daju osnovu za operativni plan upravljanja rizicima. • Rezultati, pokazatelji i sredstva provjere (+ aktivnosti, resursi i troškovi) daju okvir za pripremu izvješća o napretku projekta (radi usporedbe onoga što je planirano s onim što je postignuto).
Evaluacija i revizija	<ul style="list-style-type: none"> • Logička matrica nudi okvir za evaluaciju, s obzirom da jasno navodi što je postignuto (odnosno rezultate i svrhu), način na koji se ta postignuća trebaju provjeriti (pokazatelji i

	<p>sredstva provjere) i koje su glavne pretpostavke.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logička matrica daje strukturu za pripremu opisa posla za evaluacijske studije i za revizije učinka.
--	---

Horizontalna pitanja

Bez obzira na usmjerenost sektora, način provedbe (npr. kroz proračunsku pomoć ili projekte) ili zemljopisni razmještaj razvojne pomoći EK, nekoliko je glavnih horizontalnih razvojnih pitanja, koja moraju biti na odgovarajući način riješena kroz cijeli ciklus upravljanja projektom.

Glavna horizontalna razvojna pitanja kratko su opisana u sljedećoj tablici.

Tablica 11. Horizontalne teme, Izvor: Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU

Horizontalno pitanje	Opis
Dobro upravljanje i ljudska prava	<p>Transparentno i dobro upravljanje ljudskim, prirodnim, ekonomskim i financijskim resursima u svrhu ujednačenog i održivog razvoja, u kontekstu političkog i institucionalnog okruženja koje podupire ljudska prava, demokratska načela i vladavinu prava'. Da bi se ova opširna definicija dalje suzila, EK je uspostavila šest osnovnih elemenata dobrog upravljanja, koje treba primijeniti na izradu i provedbu programa i projekata koji se u trećim zemljama financiraju sredstvima EK. Ti su elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podrška demokratizaciji uključujući podršku izbornim procesima i praćenju izbora (s naglaskom na sudjelovanju i odgovornosti) • Promicanje i zaštita ljudskih prava (kako je određeno u međunarodnim sporazumima i konvencijama, poštivanje normi i nediskriminacija) • Jačanje vladavine prava i provedba pravosuđa (glede pravnog okvira,

	<p>mehanizama pravnih sporova, pristupa pravosuđu, itd.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povećanje uloge ne-državnih sudionika i izgradnja njihovih kapaciteta (kao partnera u izradi i provedbi javne politike) • Reforma javne uprave, upravljanje javnim financijama i reforma državne službe; i • Decentralizacija i lokalna samouprava Podrobniye informacije mogu se naći u posebnim Smjernicama EK o dobrom upravljanju.
Ravopravnost spolova	Ravnopravnost spolova odnosi se na jednakost mogućnosti, prava, raspodjelu resursa i koristi, odgovornosti za žene i muškarce u privatnom i javnom životu i na vrijednosti koje se pripisuju muškim i ženskim osobinama. Promicanje ravnopravnosti spolova ne bavi se samo ženskim pitanjima, već pokriva i šire mјere koje i žene i muškarci trebaju poduzeti. Osnovni zahtjev za ravnopravnost spolova je da bi žene u odlučivanju i političkim procesima trebale sudjelovati ravnopravno s muškarcima. Razlike među spolovima duboko su ugrađene u politike, institucionalne i zakonske prakse, kućanstva i društvene odnose. Zbog toga je spol horizontalno pitanje koje treba ugraditi u sve aspekte formuliranja politike, planiranje programa i projekata, institucionalne strukture i postupke odlučivanja. Proces ugradnje pitanja ravnopravnosti spolova u svim tim područjima poznat je pod nazivom rodno osviještena politika
Održivost okoliša	Održivi razvoj je razvoj koji ispunjava potrebe postojećih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da ispune svoje potrebe. U ovom su kontekstu, okoliš i prirodni resursi kapital koji se mora čuvati kako bi podržao održivu gospodarsku aktivnost. Zaštita okoliša tako čuva samu osnovu za razvoj. Održivost okoliša odnosi se na potrebu zaštite bioloških i fizičkih sustava koji podržavaju život (npr. ekosustava, hidrološkog ciklusa i klimatskih sustava). Održivost okoliša je horizontalno pitanje koje treba ugraditi u sva područja odlučivanja. Zbog toga se od onih koji

	planiraju razvoj traži da ocijene utjecaj na okoliš svih predloženih politika, programa i projekata, te da poduzmu mјere za smanjenje štetnih utjecaja na okoliš i iskoriste mogućnosti za poboljšanje okoliša.
--	---

4.2. Priprema projektnog prijedloga za ESI fondove

Na web stranicama www.strukturnifondovi.hr redovno se od strane posredničkih tijela Republike Hrvatske objavljaju pozivi za dostavu projektnih prijedloga na koje prijavitelji mogu dostavljati svoje projektne prijedloge.

Javni poziv sadrži dokumentaciju koju prijavitelj treba popuniti kako bi na adekvatan način prezentirao svoj projektni prijedlog, te dokazao prihvatljivost svoje pravne ili fizičke osobnosti, ali i prihvatljivost projektnih aktivnosti.

Uobičajeni sadržaj poziva za dostavu projektnih prijedloga, na primjeru natječaja iz europskog socijalnog fonda je:

1. Upute za prijavitelje
2. A obrazac – MIS sustav
3. B obrazac
4. Posebni uvjeti ugovora (predložak)
5. Opći uvjeti ugovora (predložak)
6. Izjava prijavitelja
7. Izjava partnera
8. Postupci nabave za osobe koje nisu obveznici Zakona o javnoj nabavi

Uobičajena pitanja na koja odgovaramo u popunjavanju aplikacijskog obrasca su:

1. Opći podaci o prijavitelju i partnerima
2. Opis dosadašnjeg iskustva i kapaciteta
3. Svrha i opravdanost projekta
4. Opis projekta
5. Metodologija i opis održivosti projekta

Planiranje projektne aplikacije

Da bismo krenuli jednostavnije popunjavati aplikacijske obrasce, trebamo sukladno razrađenoj logičkoj matrici, popuniti Tablicu 12 sa podacima za svaki pojedini Element projekta (primjer projekta u nastavku priručnika).

Tablica 12: Razrada projektnih aktivnosti

Broj i naziv elementa/aktivnosti projekta	Element 1/ Aktivnost 1
Opis aktivnosti, podaktivnosti i zadataka	Unijeti iz logičke matrice, te razraditi do treće razine zadatka 1. Naziv elementa/aktivnosti 1.1. Podaktivnost 1.1.1. Zadatak 1.1.2. Zadatak 1.2. Podaktivnost 1.2.1. Zadatak 1.2.2. Zadatak 1.2.3. Zadatak 1.3. Podaktivnost
Outputi (mjerljivi ishodi)	Indikatori, mjerljivi ishodi iz logičke matrice
Korist aktivnosti za ciljne skupine (logička podloga, doprinos ciljevima projekta)	Opisati kako element projekta koji opisujemo u ovoj tablici doprinosi ostvarenju svrhe projekta.
Uloge dionika uključenih u provedbu aktivnosti	Opisati za koju podaktivnost je zaduženi koji dionik (nositelj, partner, vanjski suradnici).
Resursi (npr. oprema, usluge itd.)	Popis opreme, skupnih troškova potrebnih za realizaciju projekta.

Obvezni elementi svakog projekta, za koje također popunjavamo tablice su Element „Upravljanje projektom“ i Element „Promocija i vidljivost“.

Primjere popunjavanja navedene tablice kao dijela aplikacijskog obrasca možemo vidjeti u projektu Žitni put – faza II u prilogu.

Nakon popunjavanja navedene tablice, za potrebe pripreme proračuna, potrebno je izračunati radno opterećenje članova projektnog tima.

Članovi projektnog tima mogu biti:

1. Koordinator projekta
2. Voditelj projekta
3. Asistent voditelja projekta
4. Suradnik za administraciju
5. Financijski voditelj
6. Koordinator za obrazovne programe
7. Suradnik za javnu nabavu
8. i dr.

Planiranje rada projektnog tima, s ciljem njihovog lakšeg angažmana prilikom implementacije projekta, radi se na način da se članovi projektnog tima pobroje, te da se definiraju aktivnosti u kojima će sudjelovati, njihovi zadaci te kvalifikacije koje su potrebno od svakog pojedinog člana s obzirom na zahtjevnost zadatka koje će obnašati.

Tablica 13. Projektni tim

Član tima	Aktivnost	Zadatak	Kvalifikacija
Koordinator projekta	Naziv aktivnosti iz logičke matrice	Opis zadaća iz logičke matrice	Potrebno obrazovanje, iskustvo, opis posla, način sklapanja ugovora, radno vrijeme i dr.
Voditelj projekta			
Finansijski asistent			

Kako bismo izračunali količinu angažmana osoblja na projektu, moramo izračunati broj sati angažmana osoblja po svakom pojedinom elementu.

Tablica 14: Planiranje radnog opterećenja

Član tima	Element Upravljanje projektom	Element 1	Element 2	Element 3	Element Vidljivost projekta	UKUPNO (sati godišnje)
Koordinator projekta	480	200	0	0	240	920
Voditelj projekta	1000	30	30	160	500	1720
Finansijski asistent						

Ukupno broj radnih sati godišnje određen je na temelju Uputa za prijavitelje koje definiraju godišnju procjenu radnih sati godišnje.

Postizanje ciljeva projekta uvijek je podložno utjecajima izvan neposredne kontrole voditelja projekta (pretpostavke i rizici). Stoga je važno pratiti 'vanjski' okoliš kako bi se utvrdilo hoće li se već postavljene pretpostavke pokazati istinitima ili ne, koji novi rizici mogu nastati, pa poduzeti mjere za upravljanje ili ublažavanje tih rizika gdje je to moguće.

Alat za planiranje i praćenje rizika je Tablica procjene rizika u kojoj detaljno opisujemo rizik koji pridružujemo svakoj aktivnosti, ocjenjujemo njegovu vjerojatnost da će nastupiti, ocjenjujemo snagu njegovog utjecaja, te definiramo mјere za izbjegavanje.

Rizici mogu biti tehnološke, administrativne prirode, vezani uz ljudske resurse, troškove, vanjske faktore poput vremena, političke stabilnosti i dr.

Primjer tablice 15. Analiza rizika

Naziv elementa	Rizik	Vjerojatnost	Utjecaj	Mjera za izbjegavanje
		Niska/srednja/visoka	Niski/srednji/visoki	
Element 1	Slab interes polaznika za edukacije zbog neusklađenosti privatnih obaveza	Srednji	Visoki	Organizacija prijevoza za sudionike edukacije Usklađivanje rasporeda s privatnim obvezama Organizacija čuvanja djece za vrijeme edukacija
Element 2				
Element 3				

Gantogram – vremenski raspored aktivnosti

Za potrebe detaljnog planiranja projekta, također radimo vremenski raspored projektnih aktivnosti, tzv. gantogram u kojem su nam definirane obaveze sudionika projekta, zadaci raspoređeni u vremenu trajanja projekta.

Aktivnost	Odgovornost	Godina n												Godina n+1	...		
		Mjesec															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Aktivnost 1																	
Aktivnost 2																	
...																	
Aktivnost n																	

Izrada proračuna projekta

Planiranje proračuna projekta radi se na način da se za svaki Element projekta/Aktivnost koji smo razradili na podaktivnosti i zadatke, planiraju potrebni resursi za realizaciju projekta, te se ti resursi kvantificiraju, te im se određuje cijena koštanja na tržištu.

Zbroj troškova svih Elemenata, uključujući neizravne troškove i troškove osoblja, daju nam proračun projekta.

Tablica 16: Planiranje proračuna projekta

Element i podaktivnost	Output/ Mjerljivi ishod	Resurs	Trošak
Element 1 1.2. Organizacija konferencije	1 konferencija 60 sudionika	Konferencijska dvorana Predavači Hrana i piće Smještaj sudionika Troškovi prijevoza Promotivni materijali Osoblje projekta Najam autobusa	1 dan * 2.000,00 kn 4 predavača * 1.800,00 kn 60 sudionika * 120,00 kn hrana i piće
1.3. Organizacija studijskog posjeta	1 studijski posjet 20 sudionika	Smještaj Dnevnice Trener	

Moguće kategorije troškova u projektu su:

1. Troškovi osoblja
2. Troškovi prijevoza i dnevnicu
3. Troškovi roba i usluga
4. Radovi
5. Vanjske usluge
6. Troškovi komunikacije i vidljivosti
7. Neizravni troškovi

Primjere troškova u projektu moguće je vidjeti u priloženom primjeru projektnog prijedloga, Žitni put, faza II.

Sukladno navedenoj razradi, proračunski troškovi upisuju se u obrazac proračuna u aplikacijskom obrascu našeg projekta.

Naziv elementa	Naziv stavke	Jedinice (sat, komad, ugovor, račun...)	u slučaju korištenja drugog fonda za pojedine stavke proračuna (EFRR-a ili ESF-a)	Obrazložiti nužnost stavke (dovesti je vezu s aktivnostima), navesti kalkulaciju, referencu cijene			
Broj	Naziv stavke	Broj jedinica	Jedinice	jedinični iznos (KN)	Ukupni troškovi	Cross-financing (Y=1/N=0)	Obrazloženje
	Naknada za plaću - stručnjak za izradu kurikuluma	100	sat	82	8.200	0	Stručnjak za izradu kurikuluma zaposlenik je institucije Korisnika (nastavnik fizike). U Elementu 1 će raditi na aktivnostima istraživanja početnog stanja, izrade plana kurikuluma, anketiranju korisnika. Ukupni troškovi su procijenjeni na osnovi zbroja stvarnih godišnjih brutto 2 iznosa plaća (140.400 kn)/1720 sati rada* procijenjeni broj sati rada u elementu.

Nakon razrade pojedinih elemenata projektne aplikacije, pristupamo popunjavanju aplikacijskih obrazaca.

5. Provedba ESI projekata

Nakon predaje na evaluaciju, naš projektni prijedlog prolazi nekoliko faza provjere, a sukladno odrednicama natječaja.

Najčešće se rade sljedeće provjere:

1. Administrativna provjera
2. Provjera prihvatljivosti nositelja i partnera
3. Provjera prihvatljivosti aktivnosti
4. Provjera prihvatljivosti izdataka
5. Ocjena kvalitete projektnog prijedloga

Nakon gore navedenih evaluacija donosi se Odluka o financiranju projekta. Nakon donošenja Odluke o financiranju našeg projektnog prijedloga, Korisnik bespovratnih sredstava sa ugovarateljnim tijelom potpisuje Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava.

Prvi koraci u implementaciji:

1. Upoznati se s ugovorom
2. Sudjelovati na provedbenoj radionici
3. Formiranje projektnog tima
4. Početni sastanak
5. Revizija vremenskog plana i akcijski plan provedbe (s metodama praćenja)
6. Usuglašavanje osnovnih elemenata vidljivosti (memorandum)
7. Zahtjev za predujam
8. Partnerski sporazum
9. Plan javne nabave
10. Plan zahtjeva za nadoknadom sredstava

Najvažniji dokumenti za provedbu projekata su:

- Pravilnik o prihvatljivosti izdataka (NN 05/2014) i
- smjernice koje se odnose na uvjete za pripremu i provedbu projekata, odnosno Pravilo broj 2 kojim se uređuje navedeno područje (objavljeno na stranici www.strukturnifondovi.hr).

Svrha je Pravila 02 – Uvjeti za pripremu i provedbu projekata da se institucijama/tijelima Sustava upravljanja i kontrole, prijaviteljima i korisnicima pruže zahtjevi za oblikovanje projekta koje je potrebno ispuniti tijekom projektnog ciklusa, za projekte koji su financirani iz finansijskih alokacija za Republiku Hrvatsku iz strukturnih instrumenata Europske unije za programsko razdoblje 2007.–2013.

5.1. Ugovaranje

Prema Ugovoru o dodjeli bespovratnih sredstava (Općim i Posebnim uvjetima), glavne obveze Korisnika tiču se upravljanja projektom i njegove provedbe u skladu s Ugovorom, nacionalnim zakonodavstvom i zakonodavstvom EU-a te uputama dobivenima od UT-a / PT-a 1 / PT-a 2, uz najveću moguću razinu kompetencije, profesionalnosti i učinkovitosti te u skladu s najboljim praksama u tom području.

Tijekom provedbe projekta Korisnik je jedini odgovoran za nesmetano i dobro upravljanje i provedbu Ugovora i projekta. Korisnik ne može opravdati neuspjeh u provedbi Ugovora lošim radom partnera ili dobavljača.

Nadalje, Korisnik je jedini odgovoran za ispravno financijsko upravljanje Ugovorom pa tako i za svako prekomjerno trošenje ili neprihvatljivo trošenje proračuna. Također, troškovi koje relevantne strane u Ugovoru (UT / PT 1 / PT 2) ne odobre za plaćanje ići će na teret Korisnika kao dodatni troškovi na njegov vlastiti doprinos / sufinanciranje projekta (ukoliko ga ima).

Međutim, ove ugovorne obveze ne oslobađaju partnera njihovih vlastitih obveza za provedbu Ugovora.

Korisnik je samostalno odgovoran, u svoje ime i u ime svojih partnera, za dobro tehničko i financijsko upravljanje Ugovorom i projektom. U tu svrhu Korisnik mora angažirati sve financijske, ljudske i materijalne resurse potrebne za potpunu provedbu Projekta te komunicirati o provođenju Ugovora s UT-om / PT-om 1 / PT-om 2, kako je propisano. Korisnik mora sve potrebne informacije o provedbi projekta dati PT-u 2 te, ako je potrebno, PT-u 1, UT-u ili drugim tijelima, uključujući i razna izvješća: izvješća o napretku, Završno izvješće o provedbi projekta, Izvješće nakon provedbe projekta (ako je primjenjivo), Zahtjeve za nadoknadom sredstava, podatke iz Dodatka XXIII. i dr. te sva dodatna izvješća definirana u Posebnim uvjetima.

Korisnik samostalno preuzima odgovornost prema trećim stranama, uključujući odgovornost za štete ili ozljede bilo koje vrste pretrpljene tijekom provedbe Projekta ili kao posljedicu provedbe Projekta.

Korisnik je samostalno odgovoran za (javnu) nabavu u projektu, u skladu sa zakonodavstvom i pravilima primjenjivima na njegov slučaj i vrstu organizacije. Korisnik će PT-u 2 dostaviti projektni plan nabave (na propisanom obrascu) u roku od deset kalendarskih dana od dana potpisivanja Ugovora. Plan nabave mora sadržavati informacije o svakoj nabavi potreboj za provedbu projekta, svim postupcima, rokovima izvršenja nabave te ostale potrebne informacije.

Korisnik se obvezuje čuvati povjerljivost svih dokumenata, informacija ili drugih materijala koji su predmetom povjerljive komunikacije u razdoblju od najmanje pet godina nakon završetka projekta. Informacije koje se objavljaju ili se moraju objaviti drugim javno dostupnim sredstvima ne smatraju se povjerljivima. Korisnik mora ograničiti pristup podacima samo na ono osoblje koje izričito mora imati pristup radi izvođenja, upravljanja i praćenja Ugovora. Korisnik se obvezuje poduzeti odgovarajuće tehničke, organizacijske i sigurnosne mjere s obzirom na rizike koji proizlaze iz obrade i prirode osobnih podataka.

Najbolja praksa u provedbi projekta i Ugovora pokazala je da, čim Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava potpišu sve uključene stranke, Korisnik mora ponovno pažljivo pročitati i analizirati Posebne uvjete Ugovora (koje predstavljaju sam Ugovor), kao i Opće uvjete, kako bi bio siguran da savršeno i u potpunosti razumije svoje obveze i prava po tom Ugovoru.

Korisnik mora poduzeti sve potrebne korake za objavljivanje činjenice da EU sufinancira projekt u skladu s pravilima iz paketa za informiranje i obavještavanje javnosti. Posebne mjere oglašavanja

i vidljivosti koje je potrebno provoditi te ako su propisane navode se u Posebnim uvjetima. Korisnik mora primijeniti Upute za korisnike povezane s Informiranjem i vidljivošću projekata financiranih iz strukturnih fondova i Kohezijskog fonda 2007. – 2013., koje su objavljene na sljedećoj mrežnoj adresi: http://www.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/kako_do_fondova/korak1/uvjeti/uputezakorisnikesredstava2007.-2013.-informiranjeividljivost.pdf.

Vlasništvo, kao i pravo vlasništva nad intelektualnim i industrijskim pravima povezanim s rezultatima Projekta te nad izvješćima i drugim dokumentima koji se odnose na njega prenose se na Korisnika ili partnera, osim ako nije drugačije navedeno u Posebnim uvjetima. Korisnik osigurava PT-ovima da se slobodno i prema svojem nahođenju koriste svim dokumentima koji proizlaze iz projekta, bez obzira na njihov oblik, pod uvjetom da ne krše postojeća prava industrijskog i intelektualnog vlasništva. Korisnik jamči trajnost financiranog projekta tijekom najmanje pet godina nakon završetka projekta, kao što je propisano člankom 57. Opće Uredbe br. 1083/2006 i snosi punu odgovornost za posljedice u slučaju nepoštivanja zahtjeva trajnosti definiranih navedenom Uredbom.

Korisnik se obvezuje osigurati PT-ovima, KT-u, UT-u, TO-u, TR-u, Europskoj Komisiji i/ili osobama koje su oni ovlastili sve dokumente i/ili informacije koje mogu pomoći tijekom misije za evaluaciju ili praćenje projekta odnosno programa u sklopu kojih se financira i dati im prava pristupa opisana u članku 16. Općih uvjeta.

Korisnik može zatražiti/inicirati izmjene i/ili dopune Ugovora ako one nemaju svrhu ili učinak koji bi doveo u pitanje odluku o financiranju ili postupanje u skladu s načelom jednakog postupanja. Korisnik ima obvezu obavijestiti PT 2 o bilo kakvim promjenama ili izmjenama Ugovora te poštivati procedure predviđene Općim i Posebnim uvjetima za takve situacije. Korisnik je u potpunosti odgovoran za pravovremenu dostavu zahtjeva za izmjene i/ili dopune, kako bi omogućio PT-ovima dovoljno vremena da poduzmu sve nužne radnje u svrhu stavljanja izmjena i/ili dopuna na snagu.

Ugovor i plaćanja povezana s Ugovorom ne mogu se ni na koji način prenijeti na treću stranu bez prethodnog pisanih pristanka PT-a 2. Sve informacije i dokumentacija upućuju se drugim stranama u pisanim oblicima (poštom, telefaksom ili dostavom), osim ako Posebnim uvjetima Ugovora nije određen drugi oblik komunikacije.

Korisnik mora u pisanim oblicima i bez odgode obavijestiti PT 2 o okolnostima za koje je vjerojatno da će nastati, a koje bi mogle ugroziti ili odgoditi provedbu projekta. U opravdanim slučajevima (prvenstveno viša sila), Korisnik može tražiti obustavu primjene Ugovora, koja uključuje obustavljanje provođenja svih projektnih aktivnosti i obustavljanje ispunjavanja svih ugovornih obveza. PT 2 može jednostrano od Korisnika zatražiti odgodu provedbe projekta u cijelosti ili jednog njegova dijela, ako okolnosti (prvenstveno viša sila) čine nastavak provedbe suviše teškim ili opasnim.

Ako jedna od Ugovornih strana smatra da Ugovor ne može biti izvršen učinkovito i na odgovarajući način u skladu s odredbama Ugovora navedenima u ovim dokumentima, mora se konzultirati s ostalim stranama Ugovora. Korisnik ima pravo raskinuti Ugovor u bilo kojem trenutku, pod uvjetom da se sredstva isplaćena prema Ugovoru u cijelosti vrati.

Na Ugovor se primjenjuje pravo Republike Hrvatske. Strane moraju učiniti sve što je u njihovoj moći kako bi se eventualni sporovi riješili mirnim putem. U slučaju neuspjeha rješavanja spora mirnim putem, svaka strana može pokrenuti spor.

Korisnik ima pravo na bespovratna sredstva u skladu s odredbama iz Posebnih uvjeta (Ugovora) u smislu iznosa, prihvatljivosti troškova, finansijskih zahtjeva itd. Korisnik je odgovoran za pokrivanje

neopravdanih troškova projekta, kao i za troškove preuzete kao prihvatljive, ali koje nije provjerio i potvrdio PT 2 uslijed kršenja ili nepridržavanja odredaba Ugovora.

Plaćanje i/ili nadoknadu prihvatljivih troškova iz bespovratnih sredstava Projekta Korisnik potražuje metodom plaćanja i/ili metodom nadoknade, u skladu s pravilima utvrđenima u Ugovoru. Korisnik ima obvezu predati Zahtjev za nadoknadom sredstava (primjenjujući metodu nadoknade i/ili metodu plaćanja) PT-u 2 zajedno sa svom odgovarajućom papirnatom dokumentacijom o nastalim i potraživanim prihvatljivim projektnim izdatcima koji opravdavaju zahtjev. Obveza je Korisnika na zahtjev dostaviti PT-u 2 / PT-u 1 / UT-u ili drugim stranama spomenutim u Općim uvjetima dodatnu dokumentaciju kako bi se dokazalo pravo Korisnika na ta plaćanja.

Korisnik mora voditi točne i ažurne knjige povezane s provedbom projekta pomoću odgovarajućega računovodstvenog sustava i sustava dvojnog knjigovodstva. Navedeni su sustavi ili sastavni dio Korisnikova uobičajenog sustava ili njegov dodatak te funkcioniraju u skladu s računovodstvenim i knjigovodstvenim pravilima i propisima koji se primjenjuju na nacionalnoj razini. Račune i izdatke koji se odnose na projekt mora biti moguće lako utvrditi i provjeriti.

Korisnik je odgovoran za provođenje projekta na način koji će osigurati ispravno trošenje cjelokupnog proračuna projekta koji je odobren. Ako su ukupni troškovi projekta na kraju projekta manji od procijenjenih ukupnih prihvatljivih troškova navedenih u proračunu Ugovora, Korisnik će dobiti iznos bespovratnih sredstava u iznosu dobivenom primjenom ugovorenog omjera sufinanciranja na ukupne prihvatljive i odobrene izdatke projekta.

Korisnik se obvezuje da će povratiti sve preplaćene iznose koje duguje PT-u 1 u roku od 60 kalendarskih dana od dana izdavanja knjižne obavijesti, a potonje predstavlja pismo kojim PT 1 od Korisnika zahtjeva plaćanje dužnog iznosa. Ako Korisnik ne izvrši uplatu u roku, na dospjele iznose zaračunava se zakonski propisana zatezna kamata. Bankovne naknade nastale otplatom obveza prema PT-u 1 snosi isključivo Korisnik.

U komunikaciji s PT-om 2 Korisnici moraju pratiti odredbe Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, konkretnije članka 9. Posebnih uvjeta Ugovora. Komunikacija s provedbenim tijelima savjetodavne je prirode te samim time nije pravno obvezujuća.

Trajanje Ugovora

Po definiciji, a u skladu s Posebnim uvjetima, člankom 2. – Provedba i financijsko razdoblje Projekta, Ugovor stupa na snagu s datumom kada ga potpiše posljednja strana te ostaje na snazi do izvršenja svih obveza ugovornih strana. Razdoblje primjene Ugovora uključuje i razdoblje nakon provedbe Projekta unutar kojega Korisnik ima obvezu nadležnim tijelima podnosići izvješća nakon provedbe projekta, ako je to slučaj.

Po definiciji, a u skladu s Posebnim uvjetima, razdoblje provedbe projekta započinje „s datumom početka obavljanja projektnih aktivnosti povezanih s provedbom elemenata projekta te završava s datumom završetka projektnih aktivnosti koje su povezane s provedbom elemenata projekta“, a to konkretno razdoblje navedeno je u članku 2.2. Posebnih uvjeta. Projekt mora biti završen, projektni se rezultati moraju postići, a prihvatljivi troškovi moraju biti stvarno nastali do kraja navedenog razdoblja provedbe. Međutim, razdoblje provedbe nije u svim pozivima objavljenima tijekom 2014. godine definirano jednako. U nekim pozivima razdoblje provedbe započinje datumom zadnjeg potpisa Ugovora, znači datumom kada Ugovor stupa na snagu, dok u drugima Posebni uvjeti po provedbi projekta 24 Priručnik za provedbu projekata financiranih iz Europskog socijalnog fonda tencijalno daju mogućnost dužeg razdoblja u kojem može doći do provedbe. Stoga će razdoblje provedbe ovisiti o datumima definiranim u članku 2. Posebnih uvjeta, a u slučaju da ta informacija nije jasna iz Posebnih uvjeta, Korisnik je mora razjasniti s PT-om 2.

Prema članku 2.3. Posebnih uvjeta, razdoblje financiranja započinje „s datumom kada je zadnja Strana potpisala Ugovor i završava s datumom kada je, sukladno Ugovoru izvršena posljednja finansijska transakcija između Strana“. Obveza osiguravanja izvješća o napretku započinje s razdobljem financiranja projekta. Razdoblje financiranja započinje u trenutku kad Ugovor stupa na snagu (datum zadnjeg potpisa Ugovora), a završava s datumom kad je izvršena posljednja finansijska transakcija između strana u Ugovoru o dodjeli bespovratnih sredstava.

Prema Posebnim uvjetima, članku 2. – Provedba i finansijsko razdoblje Projekta te prema Općim uvjetima, članku 14. – Prihvatljivi izdatci i članku 15. – Plaćanja i računi, plan zahtjeva za nadoknadom sredstava:

- razdoblje prihvatljivosti izdataka započinje s najranijim mogućim datumom i završava sa zadnjim datumom na koji izdatak može nastati, a da se pritom smatra prihvatljivim za dodjelu doprinosa iz strukturnih fondova i Kohezijskog fonda EU-a, a stoga i za dodjelu doprinosa nacionalnog sufinanciranja te za uključivanje u Izjavu o izdatcima koju podnosi TO
- samo u slučaju da Poziv na dostavu projektnih prijedloga i Posebni uvjeti Ugovora to dozvoljavaju, razdoblje prihvatljivosti izdataka može započeti prije početka primjene Ugovora te stoga izdatci nastali prije datuma potpisivanja Ugovora mogu biti prihvatljivi.

Održivost projekta

Prema članku 7. Općih uvjeta, Korisnik ima obvezu jamčiti trajnost financiranog projekta najmanje pet godina nakon završetka projekta, kao što je propisano člankom 57. Opće Uredbe br. 1083/2006 i snosi punu odgovornost za posljedice u slučaju nepoštivanja zahtjeva trajnosti definiranih navedenom Uredbom. Stavak 7.5. istog članka propisuje da imovina financirana u okviru projekta mora doprinijeti isporuci projektnih rezultata, uzimajući u obzir normalnu upotrebu i standardnu amortizaciju. Korisnik mora osigurati imetak (imovinu) stvoren u okviru Projekta, pod uvjetima navedenima u Posebnim uvjetima, ako je takav zahtjev postavljen u Posebnim uvjetima.

Postupci nabave

Pravilo 2 ZNP-a u točki 3.3.7. Pravila nabave propisuju da, u slučaju da Korisnik ne podliježe odredbama Zakona o javnoj nabavi (ZJN), provodi postupak nabave slijedeći odredbe utvrđene u tom ZNP-u u Aneksu 1 o Postupcima nabave za entitete / pravne osobe koje nisu obveznici ZJN-a. Općim uvjetima Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava koji se primjenjuju na projekte financirane iz strukturnih fondova i Kohezijskog fonda EU-a u finansijskom razdoblju 2007. – 2013., (dalje u tekstu: „Opći uvjeti“), u članku 4. utvrđeno je: „ako Korisnik ili, ako je primjenjivo, njegovi partneri i druge ovlaštene osobe trebaju sklopiti ugovore o nabavi usluga, roba ili radova u svrhu provedbe projekta, nabava se vrši, a ugovori sklapaju u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi i propisima usvojenim na temelju tog zakona odnosno Aneksa 1 ZNP-a broj 2 Uvjeti za pripremu i provedbu Projekta i drugim nacionalnim pravnim aktima koji reguliraju postupke nabave“. Dakle, o tome je li Korisnik obveznik Zakona o javnoj nabavi (NN 90/11, 83/13, 143/13, 13/14; dalje u tekstu: „Zakon“) za nabavu roba, radova ili usluga izravno ovisi i kako će nabavljati robu, usluge ili radove koje kupuje iz proračuna projekta koji je dio Ugovora o dodijeli bespovratnih sredstava.

Postupci javne nabave za entitete / pravne osobe koje nisu obveznici Zakona o javnoj nabavi definira pravila koja Korisnik mora slijediti prilikom nabave usluga, robe i radova.

Pravilnik se može naći na sljedećoj poveznici:

https://strukturnifondovi.hr/dokumenti/?doc_id=549&fondovi=esi_fondovi

5.2. Financijsko upravljanje

Prihvatljivost izdataka

Osnovni je dokument koji definira pravila za prihvatljivost troškova Pravilnik o prihvatljivosti izdataka (NN 5/2014). Svaki Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava u Posebnim uvjetima Ugovora definira ukupni iznos projekta, ukupne prihvatljive izdatke, najveći mogući iznos sufinanciranja odnosno bespovratnih sredstava, načine plaćanja dostupne za provedbu projekta te neprihvatljive izdatke. Uz to, svaki Poziv na dostavu projektnih prijedloga („natječaj“) kao sastavni dio dokumentacije samog poziva sadržava Upute za prijavitelje. U ovom se dokumentu, između ostalog, navode kategorije prihvatljivih i neprihvatljivih troškova za pojedini natječaj, koje se opet temelje na Pravilniku o prihvatljivosti izdataka te Posebnim uvjetima Ugovora. Važno ih je dobro proučiti kako bi se mogao što kvalitetnije sastaviti proračun, a samim time i što kvalitetnije provesti projekt.

Postoje određena opća načela koja svi troškovi moraju zadovoljiti da bi se smatrali prihvatljivima (u skladu s odredbama Pravilnika o prihvatljivosti izdataka):

- povezanost s projektom i nastanak troškova u okviru projekta
- stvarnost nastanka kod Korisnika ili partnera (osim u slučajevima navedenima u članku 11. stavku 3. točki (a) Uredbe ESF-a koji se odnosi na naknade ili plaće koje sudionicima u operaciji isplaćuju treće osobe i koje se odobravaju Korisniku)
- izvršenje plaćanja Korisnika prema dobavljačima roba, izvođačima radova te pružateljima usluga tijekom razdoblja prihvatljivosti izdataka (ako Poziv na dostavu projektnih prijedloga predviđa mogućnost prihvatljivosti troškova koji su nastali prije potpisivanja Ugovora, i ti troškovi ulaze u prihvatljive troškove)
- dokazivost putem računa ili računovodstvenih dokumenata jednake dokazne vrijednosti
- usklađenost s pravilima o državnim potporama, kao što je utvrđeno u članku 107. UFEU-a ili pravilima o potporama male vrijednosti (de minimis), ako je primjenjivo
- usklađenost s primjenjivim pravilima javne nabave
- usklađenost s odredbama članka 54. stavka 5. Općih uredaba koje se odnose na zabranu dvostrukog financiranja iz drugoga finansijskog instrumenta Europske unije.

Za vrijeme same provedbe projekta postoje dodatna pravila koja će definirati hoće li se nešto smatrati prihvatljivim troškom ili ne. Riječ je o pravilima koja su definirana u članku 14 Općih uvjeta Ugovora te su kao takva primjenjiva na sve projekte financirane iz strukturnih fondova:

- u skladu su s ograničenjima izdataka utvrđenima u Posebnim uvjetima
- ne premašuju odstupanje od 20 % izvorno unesenog iznosa glavnih proračunskih elemenata projekta za predmetne prihvatljive troškove
- premašuju odstupanje od 20 % izvorno unesenog iznosa glavnih proračunskih elemenata projekta za predmetne prihvatljive troškove, a za koje odstupanje je potpisana Dodatak Ugovoru.

U Uputama za prijavitelje pojedinog poziva za dostavu projektnih prijedloga, detaljno su definirane vrste troškova koji se mogu kroz projekt financirati.

Financijski tijek projekta

Financijski tijek projekta važan je radi osiguravanja solventnosti Korisnika projekta. Korisnik u tijeku provedbe projekta ne smije doći u situaciju u kojoj ne može isplaćivati nastala potraživanja. Ako se novčani tijek redovito prati, Korisnik će na vrijeme moći uočiti situacije u kojima je moguće da će

mu ponestati sredstava za provedbu projekta, što mu ostavlja vremena i prostora za osiguravanje drugih izvora financiranja. Financijski tijek projekta najbolje je pripremiti već u fazi izrade projektne prijave, kako bi se što bolje pripremila dinamika aktivnosti projekta, imajući u vidu dostupna sredstva za provedbu projekta.

Upravljanje financijskim tijekom znači kontinuirano i što preciznije predviđanje trenutka kada će troškovi nastati i doći na naplatu s jedne strane te pravovremeno pripremanje Zahtjeva za nadoknadom sredstava s druge strane. Pritom je važno znati da uz obvezatno tromjesečno slanje Zahtjeva za nadoknadom sredstava (ZNS), Korisnik smije i češće slati ZNS (ovisno o odredbama Posebnih uvjeta; moguće su varijacije od natječaja do natječaja). Važno je imati u vidu i rokove isplate po pripremljenim Zahtjevima za nadoknadom sredstava koje Korisnik provjerava u odredbama Općih uvjeta koji su sastavni dio potписанog Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Predani ZNS ne znači da su sredstva na računu, nego Korisnik može očekivati isplatu sredstava u roku od najviše dva mjeseca (30 dana je rok u kojem PT 2 pregledava i odobrava ZNS, nakon čega počinje teći rok za upлатu sredstava Korisniku koji traje najviše 30 dana) – u skladu s Općim uvjetima, člancima 15.15. i 15.16.32), a kod Završnog Zahtjeva za nadoknadom sredstava rok za isplatu potvrđenih sredstava Korisniku iznosi najviše tri mjeseca (od trenutka kada PT 2 zaprimi Zahtjev). Potrebno je napomenuti i da će troškovi koje PT 2 nije potvrdio u predanom ZNS-u zbog nedostatka informacija, popratne dokumentacije ili pojašnjenja biti prebačeni u sljedeći ZNS. Ako u završnom Zahtjevu za nadoknadom sredstava postoje troškovi koji nisu potvrđeni zbog nedostatka informacija, popratne dokumentacije ili pojašnjenja, takvi će troškovi biti smatrani neprihvatljivima.

Predfinanciranje

Plaćanja na projektima iz bespovratnih sredstava strukturnih i Kohezijskog fonda EU-a mogu biti sljedeća:

- predfinanciranje (do maksimalno 30 % ukupnog iznosa odobrenih bespovratnih sredstava)
- metoda nadoknade
- metoda plaćanja. Posebni uvjeti Ugovora definiraju dostupnost predfinanciranja i pojedinih metoda financiranja.

5.3. Izvještavanje

Praćenje ili, kako se još ponekad naziva, nadzor ili monitoring projekta, sastavni je dio provedbe projekta. Već se na samom početku provedbe Korisnik mora pripremiti na to da će to biti konstantna aktivnost koja će ga pratiti do kraja projekta te mora definirati načine, dinamiku i alate pomoći kojih će pratiti napredak svojeg projekta. Praćenje je zapravo sustavno prikupljanje podataka o svemu što se u sklopu projekta radi, a odnosi se i na tehnički, odnosno sadržajni dio projekta, kao i na financijski aspekt projekta. Rezultati praćenja upotrebljavaju se za izvještavanje prema Posredničkom tijelu razine 2 i 137 kao dokaz da je projekt postigao svoje rezultate i ciljeve (mjerene kroz pokazatelje), podloga su za evaluaciju projekta te se provjeravaju u slučaju nadzornih posjeta i provjera. Korisnik, odnosno nositelj projekta, odgovoran je za uspostavu i provedbu procedura praćenja (jer je, po Općim uvjetima Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, upravo on odgovoran za provedbu projekta i postizanje ciljeva), ali partneri (ako ih ima) moraju jednako tako aktivno sudjelovati u prikupljanju potrebnih podataka za aktivnosti koje provode.

Praćenje projekta trebalo bi biti ugrađeno u samo provođenje aktivnosti: sastavni dio aktivnosti trebale bi biti različite vrste evidencija o njihovoj provedbi koje će mjeriti kvantitetu (npr. broj ciljne

skupine koji sudjeluje u aktivnosti) i kvalitetu (npr. korisnost / zadovoljstvo pruženom uslugom, savladavanje novih znanja i vještina i slično). Uz dokumentaciju, praćenje se provodi i kroz redovite sastanke cijelog projektnog tima (Korisnika i partnera) za koje se preporučuje da se održavaju barem jednom mjesечно, a po potrebi i češće. Na tim je sastancima obično prva točka dnevnog reda analiza aktivnosti koje su do tog trenutka proveli Korisnik i partneri te se na taj način dobiva uvid u cjelovit napredak projekta. Sastanci projektnog tima trebali bi biti unaprijed predviđeni i uključeni u plan provedbe elemenata te samim time biti dio obveze partnera, kako je predviđeno Sporazumom o partnerstvu. Temelj su za izradu procedura praćenja sljedeći dijelovi projektnog prijedloga:

- Pokazatelji (neposrednih rezultata i ishoda) – definirani na razini rezultata (pokazatelji neposrednih rezultata) i specifičnog cilja / specifičnih ciljeva (pokazatelji ishoda) (ako je sastavni dio projektnog prijedloga bila i logička matrica, pokazatelji su navedeni i na razini općeg cilja, iako se odnose na dugoročni učinak projekta, nakon njegova završetka).

Korisnik se Ugovorom obvezao na kvantitativno i kvalitativno postignuće pokazatelja neposrednih rezultata i ishoda koje je definirao u svojem projektnom prijedlogu.

Navedeni su: – u obrascu A:

- na podatkovnom listu 4, gdje su specifičnim ciljevima projekta dodijeljeni pokazatelji ishoda (na razini OP-a, zadani natječajima i oni koje je Korisnik sam odredio za projekt)
- na podatkovnom listu 5, gdje su elementima dodijeljeni mjerljivi ciljevi, odnosno outputi (pokazatelji neposrednih rezultata) – u obrascu B (koji nije obvezatan sastavni dio natječajne dokumentacije, nego se u nekim pozivima traži, a u drugima ne):
- kod opisa elemenata, odnosno aktivnosti, gdje su za svaki element određene izlazne komponente ili outputi (koji su isti kao i oni navedeni kod mjerljivih ciljeva u listu 5 obrasca A – pokazatelji neposrednih rezultata)
- u logičkoj matrici (ako je dio obrasca), gdje je Korisnik na razini rezultata, specifičnog cilja / specifičnih ciljeva i općeg cilja odredio pokazatelje njihovih postignuća (koji se moraju poklapati s pokazateljima ishoda i neposrednih rezultata iz obrasca A, osim onih na razini općeg cilja, koji se u obrascu A ne spominju).

Korisnik o postignuću vrijednosti predviđenih pokazatelja projekta izvještava u svakom kvartalnom Zahtjevu za nadoknadom sredstava, kao i u Završnom izvještu.

Vremenski okvir provedbe elemenata, odnosno aktivnosti u sklopu elemenata (gantogram) Kroz planirani vremenski okvir provedbe elemenata Korisnik prati provode li se svi elementi u planiranom vremenu, a ako se ne provode, kako eventualna kašnjenja utječu na provedbu ostalih elemenata (u slučaju da je jedan element preduvjet za provedbu drugog) te procjenjuje hoće li moći u zadanom vremenu provesti sve elemente. Pravodobno provođenje elemenata usko je povezano i s postizanjem pokazatelja neposrednih rezultata i ishoda – ako Korisnik kasni s nekim elementom, time povećava rizik da ne postigne sve pokazatelje neposrednih rezultata, a posljedično i sve pokazatelje ishoda, u željenom obujmu.

Vremenski plan provedbe elemenata definiran je: – u obrascu A:

- na podatkovnom listu 5, gdje je elementima dodijeljen početni i završni mjesec provedbe – u obrascu B:
- kod opisa elemenata, odnosno aktivnosti, gdje je za svaki element potrebno definirati vremenski okvir i potencijalno detaljnije raščlanjeno trajanje pojedinih aktivnosti unutar tog elementa.

Rizici i pretpostavke U svakom obrascu B ne traži se nužno od predlagatelja da razmisli te razradi rizike i pretpostavke (koje su sastavni dio logičke matrice), ali je preporuka da se to ipak napravi. Rizici predstavljaju okolnosti koje mogu negativno utjecati na projekt te tako ugroziti postignuće planiranih rezultata i ciljeva projekta. Ponekad su izvan kontrole Korisnika i partnera – tada ih nazivamo pretpostavkama i formulirane su pozitivno, kao ostvarenje nekog čimbenika. Rizike treba imati na umu već u fazi razrade projekta, procijeniti njihovu vjerojatnost i utjecaj na projekt te osmisliti mjere kako bi se ti rizici izbjegli ili ublažili. Na neostvarenje pretpostavki Korisnik nema utjecaja, ali još uvijek može razmisliti kako može ublažiti negativan utjecaj njihova neostvarenja (ako je to moguće). Praćenje dakle također uključuje promatranje hoće li se neki od rizika pojavit i reagiranje na vrijeme, kako bi se rizik smanjio, uklonio ili spriječio te predviđanje akcija kako bi se utjecaj rizika, koji se već pojavio, ublažio. Neostvarenje pretpostavki pak može ugroziti postizanje zadanih rezultata i ciljeva, a one su izvan kontrole Korisnika – zato ih je potrebno pratiti i, u slučaju da se ne ostvare, o tome pravovremeno izvijestiti PT 2. U produžetku je naveden primjer nekih rizika koji mogu nastati tijekom provedbe projekta (koji se bavi razvojem ljudskih potencijala) te mogućih mjera izbjegavanja ili ublažavanja (matrica analize rizika uzeta je iz jedne od verzija obrasca B)

Projektni proračun Projektni je proračun sredstvo koje Korisniku omogućuje provedbu njegova projekta – njime plaća djelatnike koji će raditi s ciljnim skupinama, osigurava potrebne materijale i opremu, dobavlja usluge za svoju ciljnu skupinu, vrši promidžbu i vidljivost i dr. Proračun se definira po elementima u obrascu A, podatkovnom listu 5. Proračun, odnosno svrha trošenja, mora se redovito pratiti, kako bi se osiguralo: – da se sredstva namjenski troše – da se poštuju sve propisane procedure (npr. postupci javne nabave) – da će, unatoč mogućim promjenama u tržišnim cijenama, projekt imati dovoljno sredstava za podmirenje svih potrebnih troškova pravovremenom prenamjenom („realokacijom“) sredstava – dostatni novčani tijek cijelog trajanja projekta.

Izvješća

U ESF-u je izvještavanje o napretku projekta uključeno u proces podnošenja Zahtjeva za nadoknadom sredstava, koje se po Općim uvjetima predaje minimalno svaka tri mjeseca (ali je moguće i češće, ovisno o Posebnim uvjetima ugovora i potrebi za sredstvima), čak i ako se ne potražuje nikakav trošak. Uz te kvartalne ZNS-e priprema se i opsežnije narativno Završno izvješće o provedbi projekta, koje se dostavlja sa Završnim zahtjevom za nadoknadom sredstava. Uz svaki ZNS i Završno izvješće predaje se i popratna dokumentacija, o kojoj će biti više riječi u sljedećim poglavljima.

U (kvartalnom) Zahtjevu za nadoknadom sredstava, pri svakom podnošenju, Korisnik u obrascu mora opisati:

- napredak projekta u smislu vremenske provedbe planiranih elemenata, kroz usporedbu planiranog i stvarnog vremena provedbe – ako je došlo do kašnjenja provedbe određenog elementa, moraju se navesti razlozi za to, kao i predviđeno vrijeme početka i završetka tog elementa
- napredak projekta u smislu postignuća mjerljivih ciljeva (outputa, pokazatelja neposrednih rezultata) za svaki element, kroz usporedbu planirane i ostvarene vrijednosti; odstupanja od planiranih vrijednosti također je potrebno obrazložiti, a kao dokaz postignuća navedenih mjerljivih ciljeva potrebno je priložiti dodatnu dokumentaciju (u Zahtjevu se navodi koja se dokumentacija prilaže)
- napredak projekta u smislu postignuća ciljeva koje je Korisnik definirao za projekt, odnosno pokazatelja ishoda povezanih sa svakim ciljem – tu se mjere i pokazatelji OP-a, pokazatelji zadani natječajem i pokazatelji koje je Korisnik sam odredio za projekt; ponovno se navode početne i ciljne

vrijednosti te doprinos projekta koji je naveden u projektnom prijedlogu i te se vrijednosti uspoređuju s onim što je zaista i postignuto do trenutka predaje ZNS-a; ako su stvarne vrijednosti više ili manje od predviđenih, to se mora dodatno obrazložiti, a kao dokaz o postignuću prilaže se dodatna dokumentacija, koju se također navodi za svaki pokazatelj.

Tek nakon što je Korisnik dao podatke o napretku projekta, navodi finansijska sredstva koja Praćenje i izvještavanje na razini projekta traži ili metodom plaćanja (neplaćeni troškovi) ili metodom nadoknade (već plaćeni troškovi) (napomena: metode plaćanja ili nadoknade sredstava ovisit će o provedbenim uputama PT-a 2 i odredbama Posebnih uvjeta Ugovora). U ovom dijelu navodi se: – na koji se element i koju stavku troška elementa odnosi iznos koji Korisnik traži – traženi iznos – podatke o dobavljaču (OIB i naziv) – komentare, u kojima se obvezatno i minimalno upisuje kratko pojašnjenje troška – dodatna dokumentacija koja se prilaže kako bi se dokazali traženi troškovi (npr. račun, njegov broj i datum izdavanja) – u slučaju metode nadoknade, prilaže se i dokazi da su troškovi plaćeni (npr. bankovni izvod s pripadajućim brojem i datumom).

Na kraju obrasca Zahtjeva za nadoknadom sredstava Korisnik iznosi svoj predviđeni raspored predaje dalnjih Zahtjeva za nadoknadom sredstava: mjesec podnošenja, vrstu zahtjeva (međuzahtjev ili završni zahtjev), planirani iznos koji će tražiti zahtjevom te objašnjenje datuma i iznosa (te bilo koje dodatno objašnjenje koje je potrebno).

Valja napomenuti da se isti obrazac Zahtjeva za nadoknadom sredstava koristi i za međuizvješća i za Završno izvješće. Ali uz završni ZNS mora se predati i Završno izvješće o provedbi projekta – opsežniji dokument koji se bavi projektnim sadržajem i njegovim postignućima mnogo detaljnije od Zahtjeva za nadoknadom sredstava. U Završnom izvješću o provedbi projekta navodi se:

- opis trajnosti rezultata projekta, kroz objašnjenje:
 - kako će se ostvareni rezultati i proizvodi (neposredni rezultati, outputi) projekta primjenjivati nakon što projekt završi
 - kako su ciljne skupine obuhvaćene aktivnostima
 - jesu li planirani pokazatelji postignuti u ciljanim vrijednostima te ako nisu (ili su premašeni), što je razlog za to
 - čije će biti vlasništvo nad rezultatima i proizvodima (neposrednim rezultatima, outputima) projekta nakon njegove provedbe (Korisnikovo ili partnerovo) te zašto
 - kako se planira institucionalna održivost
 - kako se planira finansijska održivost
 - tko će i kako pratiti održivost pokazatelja nakon provedbe projekta
- opis problema na koje se naišlo tijekom provedbe te jesu li se riješili i na koji način
- koje su mjere informiranja i vidljivosti provedene te na koji način
- kako je projekt doprinio horizontalnim temama
- podaci o arhiviranju i dostupnosti projektne dokumentacije nakon razdoblja provedbe
- podaci o eventualnim promjenama u vlasništvu, aktivnostima, organizacijskoj strukturi ili pravnoj osobnosti Korisnika
- popis priloga i
- zaključak o projektu i njegovim učincima.

Razlikujemo dvije vrste posjeta projektu u svrhu praćenja. Prva su vrsta nadzorni posjeti (monitoring visits) koji za svrhu imaju pregled napretka projekta, uključujući i način na koji se projekt

Veljača 2023.

vodi i administrira, te davanje preporuka za uspješniju daljnju provedbu i praćenje projekta. Obično su predstavnici PT-a 1 (voditelj projekta, predstavnik finansijskog odjela i/ili odjela za osiguranje kvalitete) ti koji provode nadzorne posjete. Nadzorni posjeti nisu obvezatni, nego PT 1 može odlučiti provesti ih. Tijekom nadzornih posjeta PT 1 dobit će uvid u status projekta kroz razgovor s projektnim timom i partnerima, pogledat će kako se provode tražene procedure (recimo javna nabava), pregledat će sustav arhiviranja te koji se popratni dokumenti čuvaju i kako, provjerit će kako se prati finansijski napredak te kako su primjenjena pravila vidljivosti. Nadzorni posjet završava preporukama za daljnju bolju provedbu projekta u nekim njegovim aspektima. S druge strane, uobičajene su provjere na licu mjesta (on-the-spot verifications) u nadležnosti PT-a 2, gdje se provjerava, odnosno dokazuje ispravnost i istinitost podataka iznesenih u Zahtjevima za nadoknadom sredstava. Tijekom tih posjeta verificira se, odnosno provjerava:

- sustav upravljanja
- sustav arhiviranja
- komunikacija s partnerima i njihovo sudjelovanje u provedbi
- računovodstveni sustav Korisnika
- povezanost aktivnosti i troškova (da su se aktivnosti za koje su prikazani troškovi uistinu provele)
- sufinanciranje (ako ga ima)
- poštivanje procedura, poput javne nabave
- postojanje i uporaba nabavljenе robe (kroz fizičku provjeru njezina postojanja)
- poštivanje vidljivosti (npr. provjera ima li kupljena roba označe vidljivosti, primjenjuju li se propisane oznaće i natpisi kod izrade raznih materijala i sl.) i dr. Tijekom posjeta Korisnik bi trebao osigurati:
 - prisutnost ključnih djelatnika, poput voditelja projekta, finansijskog voditelja, asistenta u projektu, ključnih stručnjaka koji pružaju usluge u sklopu projekta – ljudi koji su izravno povezani s provedbom i koji mogu dati točne i aktualne informacije o provedbi i vođenju projekta
 - dostupnost sve projektne dokumentacije (u originalu):
 - ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, sa svim dodacima, dopunama i izmjenama
 - finansijske dokumentacije poput računa, ugovora s dobavljačima, izvoda sa žiroračuna, ugovora o radu, isplatnih lista i dr.
 - dokaza o posebnom knjiženju projektnih troškova kako bi se troškovi projekta lako mogli razdvojiti od ostalih troškova organizacije
 - natječajne dokumentacije za javnu nabavu
 - primjeraka projektnih neposrednih rezultata
 - dokaza o provedbi aktivnosti.

Prilikom samog dogovaranja posjeta utvrđuje se njegovo trajanje, iako Korisnik može računati na minimalno pola radnog dana, a ovisno o kompleksnosti projekta i fazi u kojoj se nalazi tijekom posjeta, i duže.

Praćenje pokazatelja

U ESF-u se postignuće pokazatelja projekta (onih iz OP-a, zadanih pozivom i onih koje je Korisnik sam zadao) pomno prati. Neostvarenje pokazatelja može voditi do smanjena iznosa bespovratnih

Veljača 2023.

sredstava. Te je pokazatelje Korisnik definirao u obrascu A, kod opisa specifičnih ciljeva svojeg projekta (podatkovni list 4). Za svaki od tih pokazatelja definirana je polazišna i ciljna vrijednost, doprinos projekta pokazateljima koji se mijere te na kraju provjera postignuća, odnosno način na koji se može i gdje se može provjeriti da su te planirane vrijednosti pokazatelja uistinu postignute. Postignuće pokazatelja definiranih projektom je Korisnikova ugovorna obveza – sadržana u Prilogu I. Ugovora. Praćenje tih pokazatelja sastavni je dio praćenja provedbe projekta, a Korisnik o njihovu postignuću izvještava u svakom Zahtjevu za nadoknadom sredstava te na kraju projekta u Završnom izvješću. Ako Korisnik tijekom provedbe projekta primjeti da zadani pokazatelji neće biti ostvareni, o tome mora pravovremeno obavijestiti PT 2. Ako odstupanja u pokazateljima prelaze 15 % vrijednosti navedene u ugovoru, to zahtijeva izradu Dodatka Ugovoru o dodjeli bespovratnih sredstava i može utjecati na odluku PT-a 1 o smanjenju iznosa bespovratnih sredstava zbog nepravilnosti u smislu neostvarenja ciljanih vrijednosti pokazatelja. Iz tog razloga izuzetno je važno realno procijeniti pokazatelje koji se mogu postići kroz određeni projekt već u fazi planiranja, kako se Korisnik ne bi u provedbi našao u situaciji da je ono na što se obvezao nemoguće postići te kako ne bi zbog toga snosio (financijske) posljedice.

Izmjene i dopune ugovora

Tijekom provedbe projekta, može doći do okolnosti uslijed kojih će Korisnik morati promijeniti neke parametre svojeg projekta (npr. iznos pojedinih proračunskih stavki, osobu za kontakt / voditelja projekta, redoslijed aktivnosti, trajanje projekta i dr.). Budući da je opis projekta (obrasci A i B, ako je primjenjivo) sastavni dio Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava te stoga obvezujući, Korisnik mora o tim promjenama obavijestiti PT 2, a preko PT-a 2 i PT 1, kao druge dvije strane koje su, uz Korisnika, potpisnice Ugovora. Pojedinosti o uvjetima i načinima izmjene i dopune Ugovora Korisnik može naći u članku 9. Općih uvjeta Ugovora, a ovdje se daje sažetak tih odredaba.

Izmjene i dopune koje bi dovele u pitanje odluku o financiranju bile bi, primjerice, one koje bi značajno mijenjale ciljeve projekta ili one koje bi bile u suprotnosti s ciljevima i pravilima Poziva na dostavu projektnih prijedloga. Treba imati na umu da Korisnik PT-u 2 mora sve takve izmjene ili dopune objasniti, opravdati te dokazati potrebu za njima, a PT 2 će onda, od slučaja do slučaja, donositi odluke o njihovoj prihvatljivosti.

Tablica 17. Izmjene ugovora

„Velike“ izmjene → Dodatak ugovoru	„Male“ izmjene → Obavijest
<ul style="list-style-type: none"> • preraspodjela sredstava između glavnih proračunskih elemenata koja uključuje odstupanje veće od 20 % izvornog ili izmjenama/dopunama Ugovora promijenjenog proračunskog elementa • promjena uvjeta vlasništva nad projektom • promjena odobrenog financijskog iznosa i/ili postotka Korisnikova sufinanciranja • neostvarenje ciljanih vrijednosti pokazatelja ishoda i neposrednih rezultata definiranih u projektu gdje se pokazatelji / neposredni rezultati umanjuju za više od 15 % 	<ul style="list-style-type: none"> preraspodjela sredstava između/unutar glavnih proračunskih elemenata koja uključuje odstupanje manje od 20 % izvornog ili izmjenama/dopunama Ugovora promijenjenog proračunskog elementa (tzv. realokacija) • zamjena člana projektnog tima • promjena bankovnog računa Korisnika • promjena adrese Korisnika • promjena drugih podataka za kontakt Korisnika • male promjene projekta koje ne utječu na njegov opseg i ciljeve (npr. manje

<ul style="list-style-type: none">• promjena projektnih aktivnosti koja značajno utječe na opseg projekta i ciljeve• produljenje razdoblja provedbe projekta• promjena fizičkih osobina i/ili funkcionalne namjene projekta koja značajno utječe na opseg projekta i ciljeve	promjene u vremenskom rasporedu provedbe aktivnosti)
--	--

5.4. Vidljivost

U skladu s Ugovorom o dodjeli bespovratnih sredstava, Korisnik ima obvezu primijeniti upute navedene u dokumentu „Informiranje i vidljivost projekata financiranih iz strukturnih i Kohezijskog fonda 2007. – 2013. – Upute za korisnike sredstava“49 (u daljem tekstu: Upute) koje se odnose na sve korisnike sredstava iz programa financiranih strukturnim fondovima i Kohezijskim fondom. Ovo poglavlje sadrži ključne informacije iz navedenih Uputa, specifične za projekte financirane iz ESF-a.

Tijekom provedbe projekta Korisnik provodi aktivnosti informiranja i promidžbe predložene u prijavnem obrascu temeljem kojeg je projekt odabran za financiranje bespovratnim sredstvima te koji je sada priložen Ugovoru o dodjeli bespovratnih sredstava.

Glavni cilj promidžbe i informiranja o projektu je podizanje svijesti specifične ili opće javnosti o razlozima za određeni projekt te o potpori EU projektu, kao i o rezultatima i učinku te podrške. Širenje informacija o potpori ESF-a jedna je od obveza Korisnika tijekom provedbe projekta.

Ova se obveza temelji na Uredbi Europske komisije te je potvrđena kroz Ugovor s Korisnikom u članku 6. Općih i Posebnih uvjeta Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Budući da projekti koji su financirani u okviru ESF-a vrlo često uključuju aktivnosti u kojima se izravno radi s konkretnim osobama iz ciljnih skupina, važno je da su osobe koje sudjeluju u aktivnostima projekta informirane da je podrška koju primaju sufinancirana sredstvima ESF-a.

Pravilnik u kojima su nam detaljno propisani uvjeti vidljivosti se nalazi na sljedećem linku:

<https://struktturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Upute-za-korisnike-zadnja-verzija.pdf>

5.5. Financijske korekcije

U provedbi projekata kao nepravilnosti se tretiraju svi oni postupci koji se protive pravnim regulativama Europske unije, nacionalnom zakonodavstvu te odredbama iz Općih ili Posebnih uvjeta Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Zajednička nacionalna pravila (ZNP) definiraju nepravilnosti na sljedeći način: „Nepravilnost je svaka povreda odredbi EU i/ili nacionalnog zakonodavstva, koja proizlazi iz određene radnje ili propusta gospodarskog subjekta, a koja ima ili bi mogla imati učinak nanošenja štete proračunu EU kroz neopravdanu stavku rashoda.“ Nepravilnosti u provedbi projekata u najvećoj su mjeri posljedica ljudske greške i/ili nepotpune primjene pravila strukturnih fondova. Nepravilnosti možemo podijeliti na namjerne i nenamjerne. Ako je riječ o namjernim nepravilnostima (primjerice fiktivni računi za neisporučene usluge), tada govorimo o prijevarama. Kao takve, prijevare su kaznena djela. S druge strane, nepravilnosti poput lošeg upravljanja projektom ne smatraju se prijevarama. Ipak, nepravilnosti i pogreške koje proizlaze iz neznanja ili nedovoljne informiranosti Korisnika i partnera o ugovornim obvezama također mogu rezultirati povratom dijela sredstava prema Posredničkom tijelu ili, ovisno o težini nepravilnosti, raskidom Ugovora. Počinjene nepravilnosti i pogreške mogu imati financijske

posljedice, iako je moguća i situacija gdje nemaju finansijskih posljedica. Tu je obično riječ o manjim nepravilnostima poput nedostavljanja Zahtjeva za nadoknadom sredstava na vrijeme, gdje će Posredničko tijelo razine 2 upozoriti Korisnika na tu obvezu. U slučaju daljnog nepostupanja prema uputi PT-a 2, ova nepravilnost može imati finansijsku posljedicu, kao i raskid Ugovora kao konačnu konzekvenciju.

Neki od češćih primjera nepravilnosti (lista nije iscrpna):

- neprihvatljivi troškovi: npr. nepravilno izračunani iznosi plaća u ovisnosti o udjelu rada na projektu, pogrešna primjena uputa o provedbi nabava, pogrešan izračun administrativnih troškova koji se mogu potraživati za projekt
- neadekvatni dokumentarni dokazi: npr. nedostatak dokaza za trošak, nepotpuni dnevnički rada (timesheets), nepotpuni zapisnici s evaluacijskih sastanaka za odabir ponuda (u postupku nabave)
- administrativne pogreške: npr. pogrešno ispunjen Zahtjev za nadoknadom sredstava.

Detaljni popis nepravilnosti i finansijskih korekcija nalazi se u sljedećem pravilniku na poveznici:

https://strukturnifondovi.hr/dokumenti/?doc_id=549&fondovi=esi_fondovi

ZAKLJUČAK

Uspješnost društveno-gospodarskog rasta Republike Hrvatske, uvelike ovisi o uspješnosti nacionalnih institucija u korištenju sredstava iz EU fondova.

Godišnja finansijska perspektiva 2021-2027 za Republiku Hrvatsku iznosi nešto više od 25 milijardi EUR-a. Navedena likvidnost u sustavu, uzrokovala je povišene stope rasta hrvatskog bruto domaćeg proizvoda.

Navedenim se ističe važnost iskorištavanja EU fondova u stvaranju nacionalnog rasta i razvoja.

Upravo znanje i ljudski potencijali su ključni faktor učinkovitosti navedenog.

Ovim priručnikom doprinosimo tome te će stvoreno novo znanje i iskustvo za sve korisnike ovog priručnika, zasigurno omogućiti daljnji napredak.

LITERATURA:

European Comission, Project Cycle Management Guidelines, Volume 1, Aid Delivery Methods, March 2004, 57-94

Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, Svezak 1, Načini pružanja pomoći, Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, Listopad 2008, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU

Elisabth Hyllseth, Marthe Indseth, Sanja Kostovska, Priručnik o Europskoj uniji za državne službenike i namještenike u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija, Zagreb 2006.

Wyg International Ltd., Priručnik za provedbu projekata financiranih iz Europskog socijalnog fonda, <https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/vijesti/Priru%C4%8Dnik%20za%20provedbu%20projekata%20financiranih%20iz%20ESF-a%202007-2013.pdf>, 19-105

Europska komisija, https://ec.europa.eu/commission/index_hr (18.4.2019.)

Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija, <http://www.mvep.hr/hr/> (25.4.2019.)

www.strukturni-fondovi.hr, (30.04.2019.)