



Radionica
PRIPREMA PRIJEDLOGA PROJEKTA
za Program prekogranične saradnje Srbija-Bosna i Hercegovina 2021-2027

2-3. oktobar 2024.
Jahorina, BiH



Šta znamo o upravljanju projektnim ciklusom?



IPA PPS SRBIJA – Bosna i Hercegovina

IPA I: 2007-2013

- 40 projekata
- 10.757.686,20 € ukupna vrijednost

IPA II: 2014-2020

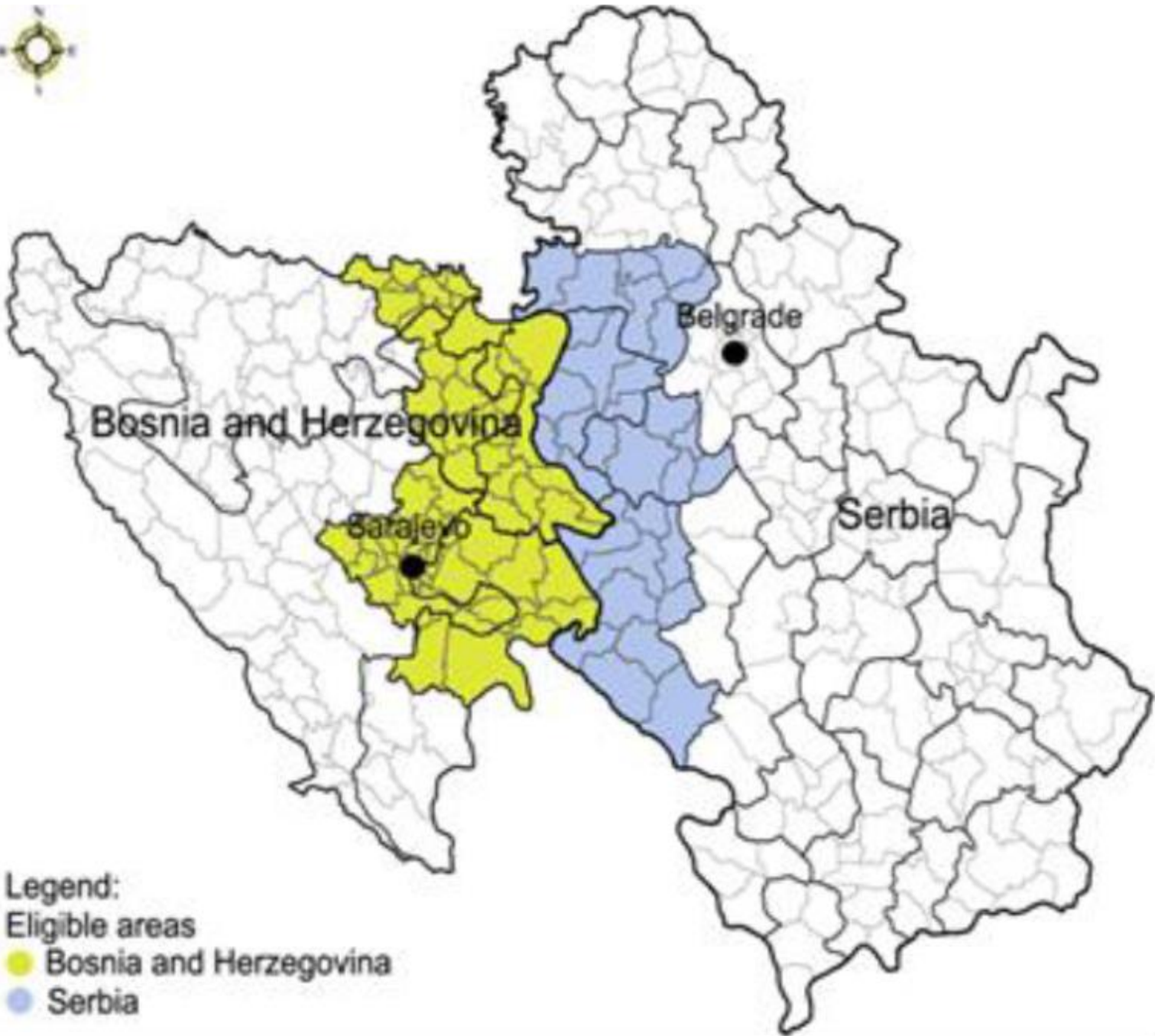
- 35 projekata
- 12.605.475,33 € ukupna vrijednost



IPA III Program prekogranične saradnje
Srbija-Bosna i Hercegovina
2021-2027



PROGRAMSKA OBLAST



Legend:
Eligible areas
● Bosnia and Herzegovina
● Serbia



SITUACIONA ANALIZA – GLAVNI NALAZI

- Velika stopa nezaposlenosti među mladima i ograničene mogućnosti u programskoj oblasti
- Očuvana okolina ali ograničena infrastruktura
- Dobre osnove za razvoj turizma
- Jake prekogranične veze



OPŠTI CILJ PROGRAMA

je promocija dobrosusjedskih odnosa, podsticanja integracije u Uniju i promovisanja socio-ekonomskog razvoja kroz zajedničke lokalne i regionalne inicijative.



TEMATSKI PRIORITETI I SPECIFIČNI CILJEVI

TP1: Ulaganje u mlade, obrazovanje i vještine

SC 1.1 Poboľšati aktivizam mladih i društveno-ekonomsko učešće mladih.

SC 1.2 Povećati zapošljivost određenih grupa pružanjem novih vještina.

TP2: Podsticanje turizma i kulturnog i prirodnog naslijeđa

SC 2.1 Razvijati i promovisati zajedničke turističke ponude zasnovane na kulturnom i prirodnom naslijeđu.



PROGRAMSKI INDIKATORI

IPA III STRATEŠKI CILJEVI ZA PPS	INDIKATORI
Pomirenje, izgradnja poverenja i dobrosusjedskih odnosa	Br. organizacija koje učestvuju u prekograničnoj mreži/oformljenih partnerstava
	Br. organizacija direktno uključenih u sprovođenje projekata
Ekonomski, socijalni i teritorijalni razvoj prekograničnih oblasti	Br. novih radnih mjesta kao rezultat programskih aktivnosti
	Br. novouspostavljenih biznisa
Izgradnja kapaciteta na svim nivoima	Br. organizacija/institucija sa unaprijeđenim kapacitetima



UPRAVLJANJE PROGRAMOM

- Indirektni menadžment od strane Republike Srbije
- Upravljačko tijelo (UT): Ministarstvo za evropske integracije Republike Srbije (MEI)
- Posredničko tijelo za finansijsko upravljanje (PTFU): Odjeljenje za finansiranje i ugovaranje fondova EU (CFCU) u okviru Ministarstva finansija Republike Srbije (MF)
- Struktura za prekograničnu saradnju u Bosni i Hercegovini (SPS BiH): Direkcija za evropske integracije
- Kontrolno tijelo (KT): Ministarstvo finansija i trezora BiH



OČEKIVANI REZULTATI I PRIMJERI AKTIVNOSTI PO SPECIFIČNOM CILJU

SPECIFIČNI CILJEVI	REZULTATI	VRSTE AKTIVNOSTI (PRIMJERI)
SC1.1 Poboľšati aktivizam mladih i društveno-ekonomsko učešće mladih.	R1.1.1 Poboľšane su socijalna integracija i ekonomske perspektive mladih	<ul style="list-style-type: none">• Zajedničke obuke• Promocija dijaloga i kritičkog razmišljanja među mladima,• Implementacija preduzetničkih aktivnosti mladih,• Aktivizam mladih i volontiranje,• Podrška mladima iz ranjivih grupa,• Implementacija inovativnih mera za uključivanje mladih u društvo (npr. putem novih tehnologija i digitalizacije);



OČEKIVANI REZULTATI I PRIMJERI AKTIVNOSTI PO SPECIFIČNOM CILJU

SPECIFIČNI CILJEVI	REZULTATI	VRSTE AKTIVNOSTI (PRIMJERI)
SC1.2 Povećati zapošljivost određenih grupa pružanjem novih vještina	R1.2.1 Vještine i kompetencije u određenim grupama su unaprijeđene	<ul style="list-style-type: none">• Zajedničke obuke za specifične vještine i kompetencije s dokazanom potražnjom na tržištu,• Obuke i programi stručnog osposobljavanja usmjereni na ranjive grupe s naglaskom na upotrebu modernih tehnologija i digitalizaciju,• Prekvalifikacija radnika iz velikih tradicionalnih industrijskih sistema,• Razvoj novih, inovativnih modela obuke ili kurikuluma (formalnih i neformalnih),• Unapređenje saradnje s poslodavcima kako bi se omogućili stažiranja i prva radna iskustva;



OČEKIVANI REZULTATI I PRIMJERI AKTIVNOSTI PO SPECIFIČNOM CILJU

SPECIFIČNI CILJEVI	REZULTATI	VRSTE AKTIVNOSTI (PRIMJERI)
<p>SC2.1 Razvijati i promovisati zajedničke turističke ponude zasnovane na kulturnom i prirodnom naslijeđu.</p>	<p>R2.1.1 Zajednički prekogranični turistički proizvodi/inicijative su razvijeni/sačuvani</p>	<ul style="list-style-type: none">• Razvoj i promocija zajedničkih prekograničnih turističkih proizvoda/usluga• Umrežavanje pružalaca turističkih usluga s obje strane granice• Uključivanje određenih grupa u razvoj turizma• Razvoj specijalizovanog turizma• Sportski, avanturistički, kulinarski, ruralni turizam• Povezivanje turizma s drugim sektorima, na primjer poljoprivrede i prehrambene industrije, renoviranje turističke infrastrukture• Opremanje turističkih lokaliteta u regionu• Digitalizacija u turizmu• Specijalizovana obuka turističkih radnika i pružalaca usluga• Inovativni i tehnološki pristupi razvoju, promociji i sprovođenju prekograničnih turističkih ponuda• Uvođenje standarda kvaliteta za pružaoce turističkih usluga



OČEKIVANI REZULTATI I PRIMJERI AKTIVNOSTI PO SPECIFIČNOM CILJU

SPECIFIČNI CILJEVI	REZULTATI	VRSTE AKTIVNOSTI (PRIMJERI)
<p>SC2.1 Razvijati i promovisati zajedničke turističke ponude zasnovane na kulturnom i prirodnom naslijeđu.</p>	<p>R2.1.2 Prirodni i kulturni lokaliteti su očuvani</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sprovođenje planova akcija za očuvanje• Manji radovi renoviranja i opremanje prirodne i kulturne baštine• Prevencija rizika za korisnike prirodnih i kulturnih lokaliteta• Informacije i digitalna rešenja u očuvanju kulturne i prirodne baštine



GLAVNI KORISNICI I CILJNE GRUPE

**Jedinice lokalnih,
regionalnih i
nacionalnih vlasti**

**Lokalne i
regionalne
organizacije koje se
bave aktivizmom
mladih**

**Obrazovne
institucije i
organizacije**

**Naučni i
istraživački instituti
i organizacije**

**Regionalne
razvojne
organizacije i
agencije**

**Turističke
organizacije
nacionalnog,
regionalnog i
lokalnog nivoa**

**Organizacije i
institucije
zadužene za
upravljanje i zaštitu
kulturnog i
prirodnog naslijeđa**

**Službe za
zapošljavanje**

**Organizacije civilnog
društva koje se bave
aktivizmom mladih i
promocijom inkluzije
socijalno ugroženih
grupa**

**Organizacije i
institucije koje se
bave ruralnim
razvojem**

**Organizacije civilnog
društva aktivne u oblasti
zaštite kulturnog i
prirodnog naslijeđa,
obrazovanja, ruralnog
razvoja i sl.**



INDIKATIVNI BUDŽET

TEMATSKI PRIORITETI	Evropska unija doprinos €	Minimum 15% ko-finansiranje €	Ukupno €
	(a)	(b)	(c) = (a)+(b)
TP1 Ulaganje u mlade, obrazovanje i vještine	5.600.000,00	988.235,30	6.588.235,30
TP2 Podsticanje razvoja turizma i kulturnog i prirodnog naslijeđa	7.000.000,00	1.235.294,12	8.235.294,12
Tehnička podrška	1.400.000,00	0,00	1.400.000,00
UKUPNO	14.000.000,00	2.223.529,42	16.223.529,42

RAZVOJ PROJEKATA, ODABIR I IMPLEMENTACIJA

Kao opšte pravilo, ovaj program će se sprovoditi putem javnih poziva za podnošenje prijedloga projekata (CfP) koji će biti objavljeni i uključivati jedan ili više tematskih prioriteta ili specifičnih ciljeva/ishoda



Zajednički odbor za nadgledanje (ZON) će biti odgovoran za identifikaciju tematskih prioriteta, specifičnih ciljeva/ishoda, rezultata/ishoda, ciljnih korisnika i specifičnog fokusa svakog poziva koji će biti odobren od strane EK



ZON, kao tijelo koje nadgleda učinak programa, pregledaće, prije objavljivanja poziva, napredak programskih indikatora do tog datuma.



TEHNIČKA PODRŠKA

- Direktno upravljanje kroz direktne grantove tokom cijelog trajanja Programa
- Pod odgovornošću odgovornog službenika Komisije za odobravanje, grantovi se mogu dodjeljivati bez poziva Ministarstvu za evropske integracije Republike Srbije, kao vodećem partneru i Direkciji za evropske integracije, kao sukorisniku.



PROJEKAT PREKOGRANIČNE SARADNJE

1. Mora da se sprovodi u programskom području,
2. Mora da ima uticaj u programskom području s obje strane granice,
3. Mora da uključuje saradnju prekograničnih partnera:
 - a) zajednička izrada projekta,
 - b) zajedničko finansiranje,
 - c) zajedničko osoblje,
 - d) zajednička implementacija.



POZIVI ZA PODNOŠENJE PRIJEDLOGA PROJEKATA (*CALLS FOR PROPOSALS*)

- Za svaki Poziv postoji detaljno **Uputstvo za podnosiocce prijedloga projekata (*Guidelines for applicants*)**,
- Tipovi konkursa
 - **Ograničeni (*Restrictive*)**
 - **Prvo se predaje sažetak (*Concept note*)**
 - **Nakon evaluacije sažetka, uspješni podnosioci pozivaju se na predaju cjelovitog opisa projekta (*Full application form*)**
 - **Otvoreni (*Open procedure*)**
 - **Zajedno se predaju sažetak i cjeloviti opis projekta**



VODEĆI APLIKANT

- **Potpisnik Ugovora o grantu - ODGOVORNOST**
- **Sveobuhvatna koordinacija projektnim aktivnostima na obje strane granice**
- **Koordinacija finansijskih sredstava**
- **Komunikacija sa**
 - **Ugovornim tijelom**
 - **Zajedničkim tehničkim sekretarijatom - savjetodavno**
- **Izvještavanje ka Ugovornom tijelu**

Treba da posjeduje

- **Dobre vještine komunikacije i upravljanja**
- **Finansijski i administrativni kapacitet**

Preporuka

- **Veće institucije imenovati za aplikanta**
- **Svi učesnici u projektu treba da se dogovore oko uloga**



PRIJAVNI OBRAZAC

Application Form

APPLICATION FORM

PERSONAL INFORMATION

Last Name _____

Address _____

Telephone: _____

Security Number: _____

Are you a U.S. Citizen? Yes No

Have you ever been employed by this organization? Yes No

Are you willing to submit to a pre-employment drug screening test? Yes No

Dates Employed

Dates Employed: _____ to _____

ZIP: _____

City: _____

Middle: _____

State: _____

Zip: _____

Efficiency, special skills or other items that may be required for performing the above mentioned position.



KONKURSNI PAKET:

- **Upustvo za aplikante**
- **Obrasci koje treba popuniti**
 - Obrazac za projektni prijedlog (*Application Form*)
 - Budžet (*Budget*)
 - Matrica logičkog okvira (*Logframe*)
 - Pokazatelji (*List of indicators*)
 - Formular pravnog statusa - *LEF*
 - Formular finansijske identifikacije - *FIF*
- **Dokumenti za informaciju**
 - Opšti ugovorni uslovi (*General Conditions*)
 - Posebni ugovorni uslovi (*Special Conditions*)
 - Forme izvještaja (*Financial, Progress, Interim i Final Report*)
 - Ostalo: aneksi PRAG-a za bespovratna sredstva



SADRŽAJ OBRASCA – DEO A

	Deo A. REZIME PROJEKTA	Part A. CONCEPT NOTE
1	Instrukcije 1.1 Suština projekta 1.2 Opis projekta 1.3 Relevantnost projekta	<i>Instruction</i> <i>1.1 Summary of the action</i> <i>1.2 Description of the Action</i> <i>1.3 Relevance of the Action</i>
2	Lista provjere za rezime projekta	<i>Checklist for the Concept note</i>
3	Izjava vodećeg aplikanta (rezime projekta)	<i>Declaration by the LEAD applicant (concept note)</i>
4	Tabela za ocjenu rezimea projekta	<i>Assessment grid for the Concept note</i>



SADRŽAJ OBRASCA – DEO B

	Deo B. KOMPLETAN PRIJAVNI OBRAZAC	<i>Part B. FULL APPLICATION FORM</i>
1	Opšte informacije	<i>General information</i>
2	Projekat 2.1 Opis projekta 2.2 Iskustvo vodećeg aplikanta 2.3 Iskustvo ko-aplikanta (ako je primenljivo) 2.4 Iskustvo povezanog/ih lica (ako je primenljivo)	<i>The Action</i> <i>2.1 Description of the Action</i> <i>2.2 Lead applicant's experience</i> <i>2.3 Co-applicant(s)'s experience (if applicable)</i> <i>2.4 Affiliated entity(ies) experience (if applicable)</i>
3	Vodeći aplikant 3.1 Identitet	<i>The Lead Applicant</i> <i>3.1 Identity</i>
4	Ko-aplikant/i 4.1 Mandat (za ko-aplikanta/e)	<i>The Co-applicant(s)</i> <i>4.1 Mandate (for co-applicant(s))</i>
5	Povezano/a lice/a koja učestvuju u projektu 5.1 Opis 5.2 Izjava/e	<i>Affiliated Entity(ies) participating in the action</i> <i>5.1 Description of the Affiliated entity(ies)</i> <i>5.2 Affiliated entity(ies)'s Statement</i>



SADRŽAJ OBRASCA – DEO B

	Deo B. KOMLETAN PRIJAVNI OBRAZAC	<i>Part B. FULL APPLICATION FORM</i>	
6	Saradnici aplikanta koji učestvuju u projektu	<i>Associates of the Applicant participating in the Action</i>	
7	Lista provjere za kompletan prijavni obrazac	<i>Checklist for the Full Application Form</i>	<i>Koristiti odgovarajuće obrasce</i>
8	Izjava vodećeg aplikanta (Kompletan obrazac)	<i>Declaration by the LEAD Applicant (Full Application)</i>	
9	Tabela za ocjenu kompletnog prijavnog obrasca	<i>Assessment grid for the Full Application</i>	<ul style="list-style-type: none"><i>• Štampaju aplikanti</i><i>• Isključivo za upotrebu Ugovornog tijela</i>

LOGIČKI OKVIR KAO PRISTUP PLANIRANJU I UPRAVLJANJU PROJEKTIMA



MATRICA LOGIČKOG OKVIRA
je alat za planiranje i upravljanje projektima



PRISTUP LOGIČKOG OKVIRA - ZNAČENJE

- Pristup logičkog okvira (*Logical Framework Approach*)
 - Analitički proces
 - Set alata za
 - planiranje i
 - upravljanje projektima
- Logička matrica kao jedan od proizvoda tog procesa (*Logical Framework Matrix*)
 - **Tabela koja sadrži:**
 - Hijerarhiju ciljeva projekta – LOGIKA INTERVENCIJE
 - Ključne spoljne faktore koji utiču na projekat - PRETPOSTAVKE
 - Načine na koje će se pratiti realizacija i ocjenjivati projekat – INDIKATORI I IZVORI VERIFIKACIJE
 - Osnove za utvrđivanje potrebnih resursa i proračuna troškova



PROJEKAT

je niz aktivnosti s ciljem postizanja definisanih ciljeva projekta unutar određenog vremena i sa određenim budžetom

Projekat čine:

- jasno definisani učesnici (stakeholders)
- jasna upravljačka struktura i finansijski okvir
- sistem praćenja sprovođenja (nadzor i evaluacija)



PRELIMINARNA ANALIZA

- [Programski dokument](#)
- Uputstva za podnosiocce projektnih prijedloga
- Relevantne nacionalne i regionalne strategije s obje strane granice (krovne i sektorske)

ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

ZAINTERESOVANE STRANE PROJEKTA

su formalne i neformalne grupe, organizacije i pojedinci čiji interesi zavise od realizacije

projekta





ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA TERMINOLOGIJA

Korisnici (*Beneficiaries*): zainteresovane strane koje na bilo koji način imaju koristi od sprovođenja projekta

Ciljna grupa (*Target Group/s*): grupa na koju će se direktno pozitivno uticati kroz ostvarenje svrhe projekta

Krajnji korisnici (*Final Beneficiaries*): grupa koja će imati dugoročnu korist od projekta na širem društvenom ili sektorskom nivou

ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA TERMINOLOGIJA

- **Projektni partneri** / učesnici u projektu (*Actors*): sprovode projekat na terenu (takođe su zainteresovane strane, a mogu biti i ciljna grupa ili njen deo)
 - **Projektni partneri** (*Actors*):
 - Vodeći aplikant (*Lead applicant*) - pravno lice koje podnosi aplikaciju
 - Ko-aplikanti (*Co-applicant/s*)
 - Povezana lica (*Affiliated entities*)
 - Saradnici (*Associates*)
- } **Aplikanti** (*Applicants*)



ANALIZA PROBLEMA

- Identifikovati negativne aspekte postojeće situacije i uspostaviti uzročno-posljedične odnose među njima
- Analizirati situaciju s obje strane granice u cjelini
- Postići konsenzus među ključnim zainteresovanim stranama: projektnim partnerima, ciljnom grupom i krajnjim korisnicima
- **3 faze:**
 - Definirati okvir i predmet analize
 - Identifikacija ključnih problema s kojima se suočavaju ciljna grupa i korisnici
 - Vizuelizacija problema i njihovih uslovnih odnosa u “**stablu problema**”



STABLO PROBLEMA

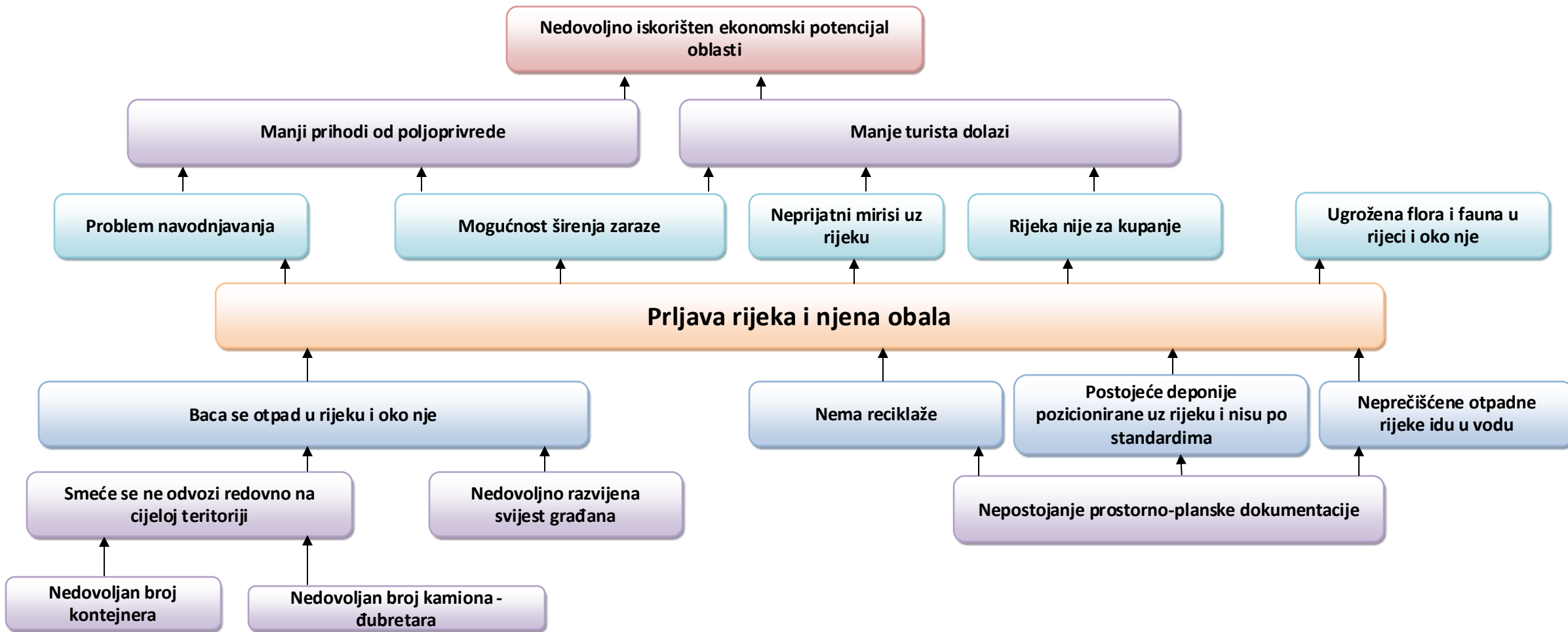
1. “*Brainstorming*” zainteresovanih strana o problemima:
 - Potpuno otvoren ili
 - Počevši od nekog već definisanog višeg problema
2. Izabrati problem od kojeg će se početi
3. Potražiti s njim povezane probleme
4. Uspostaviti hijerarhiju
 - Uzročne probleme postaviti ispod ishodičnog
 - Posljedične probleme postaviti iznad ishodičnog
 - Ako dva problema uzrokuju istu posljedicu, svrstati ih na isti nivo
5. Sve ostale probleme povezati na način da se pitamo šta je uzrok, a šta posljedica
6. Povezati probleme strelicama od uzroka ka posljedicama
7. Revidirati dijagram tako da se pitamo jesu li uočeni svi bitni problemi i po potrebi ih dodati
8. Kopirati ga na komad papira tako da ostane na raspolaganju svima koji učestvuju u planiranju projekta



STABLO PROBLEMA (PRIMJER)

- Nema reciklaže
- Manji prihodi od poljoprivrede
- Problem navodnjavanja
- Mogućnost širenja zaraze
- Rijeka nije za kupanje
- Ugrožena flora i fauna u rijeci i oko nje
- Baca se otpad u rijeku i oko nje
- Smeće se ne odvozi redovno na cijeloj teritoriji
- Nedovoljno razvijena svijest građana
- Nedovoljan broj kontejnera
- Nepostojanje prostorno-planske dokumentacije
- Nedovoljno iskorišten ekonomski potencijal oblasti
- Manje turista dolazi
- Prljava rijeka i njena obala
- Neprijatni mirisi uz rijeku
- Nema reciklaže
- Nedovoljan broj kamiona – đubretara
- Neprečišćene otpadne rijeke idu u vodu
- Postojeće deponije pozicionirane uz rijeku i nisu po standardima

STABLO PROBLEMA (PRIMJER)



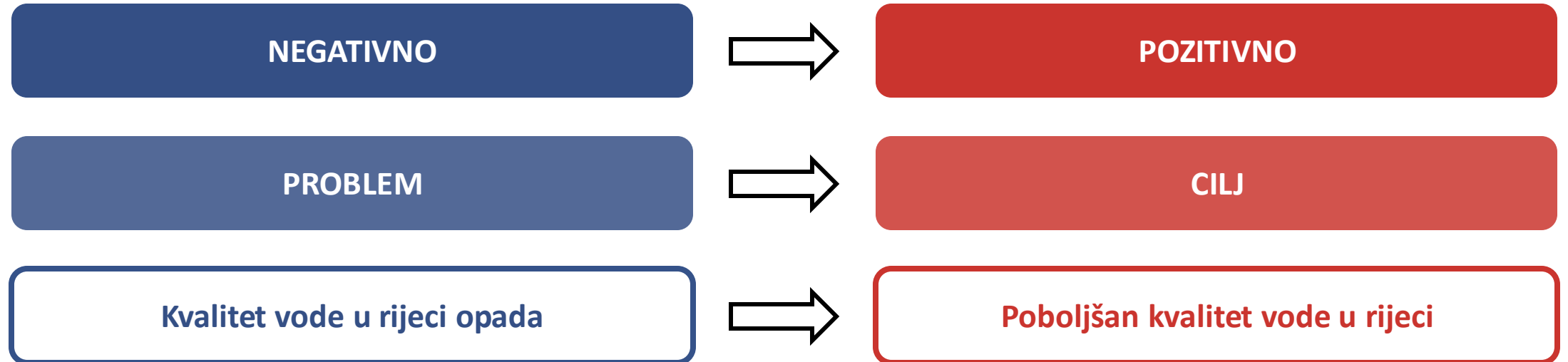
Prilikom pripreme projektnog prijedloga analizom problema utvrđujemo hijerarhiju problema kako bi utvrdili njihovu međusobnu povezanost i identifikovali onaj na koji možemo pozitivno da utičemo

ANALIZA CILJEVA

Svrha:

- Opisati buduću pozitivnu situaciju
- Definisati hijerarhiju ciljeva
- Grafički prikazati odnos sredstava i ciljeva

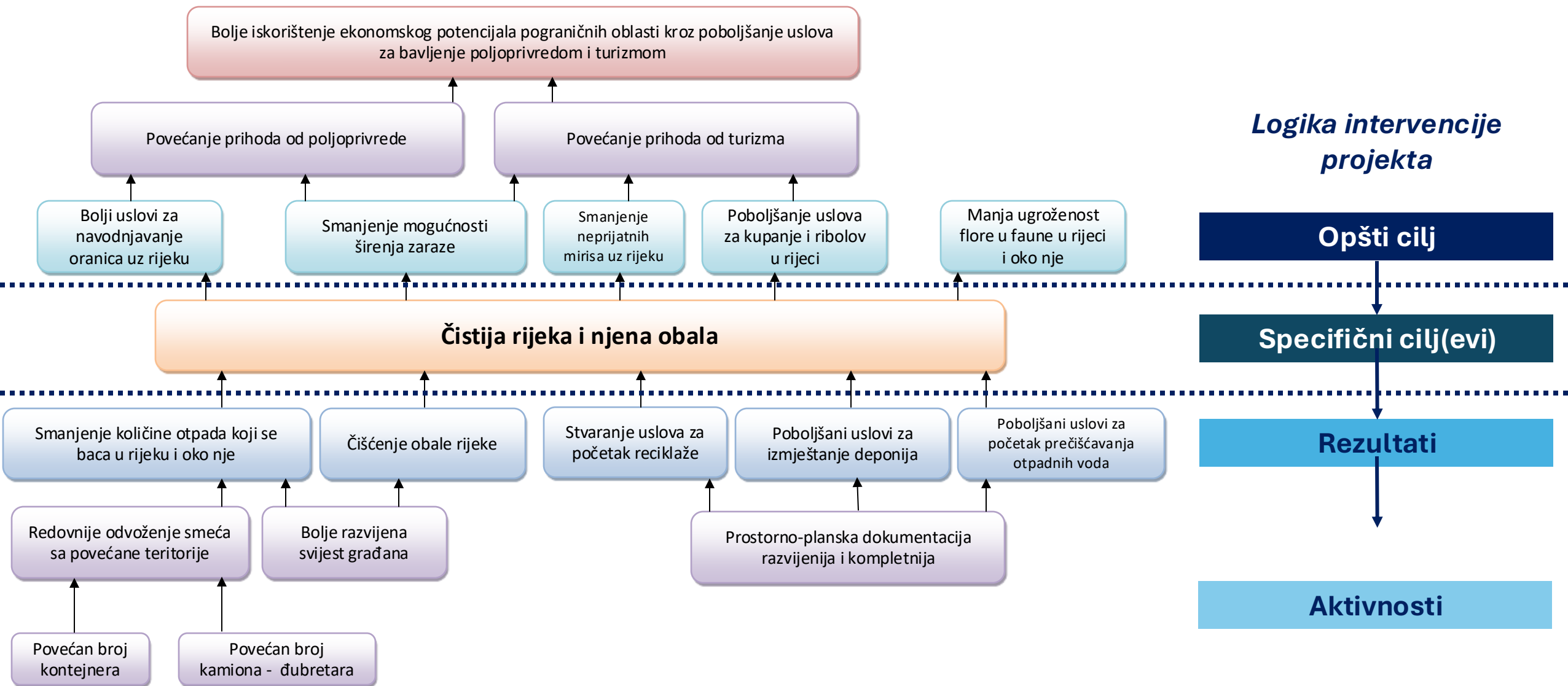
Analiza ciljeva je POZITIVNA – INVERZNA slika analize problema



STABLO CILJEVA (PRIMJER)



DOBRO RAZVIJENO „STABLO CILJEVA“ BI TREBALO DA PREDSTAVLJA PRVU KOLONU MATRICE LOGIČKOG OKVIRA

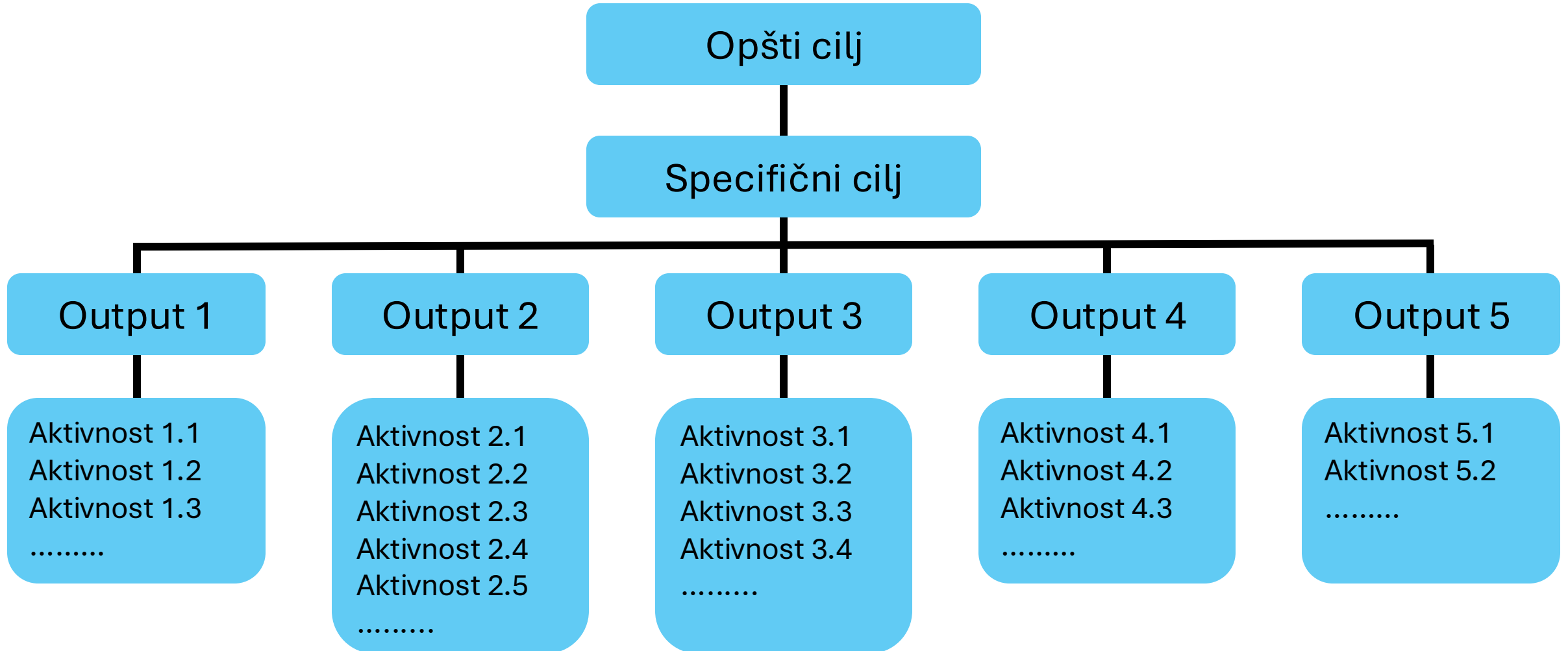




ANALIZA CILJEVA - KORACI

1. Preformulisati negativnu situaciju u problemskoj analizi u pozitivna rješenja koja su:
 - Poželjna
 - Realno ostvarljiva
2. Provjeriti je li odnos sredstava i ciljeva logičan (proizlazi iz uzročno-posljedične logike problema)
3. Ako je potrebno:
 - Revidirati formulacije
 - Dodati nove ciljeve ako se čini da nedostaju u hijerarhiji kako bi se ostvarili viši
 - Eliminirati ciljeve koje se čine nepotrebni ili neprikladni

STABLO CILJEVA (NUMERACIJA)



ANALIZA STRATEGIJA

Izbor pristupa unutar stabla ciljeva s obzirom na:

- Doprinos ključnim strateškim (programskim, sektorskim) ciljevima
- Koristi za ciljnu grupu i druge grupe obuhvaćene horizontalnim politikama
- Komplementarnost s drugim programima i projektima
- Finansijski i operativni resursi
- Finansijska i ekonomska isplativost
- Doprinos institucionalnom jačanju
- Tehnička izvodljivost
- Uticaj na životnu sredinu



FAZA PLANIRANJA – MATRICA LOGIČKOG OKVIRA

Sažet tabelarni prikaz projekta koji služi:

- Kvalitetnom i logičnom planiranju i definisanju projekta
- Jasnoj prezentaciji projekta (donatorima i ostalim zainteresovanim stranama)
- Praćenju sprovođenja i ocjene projekta



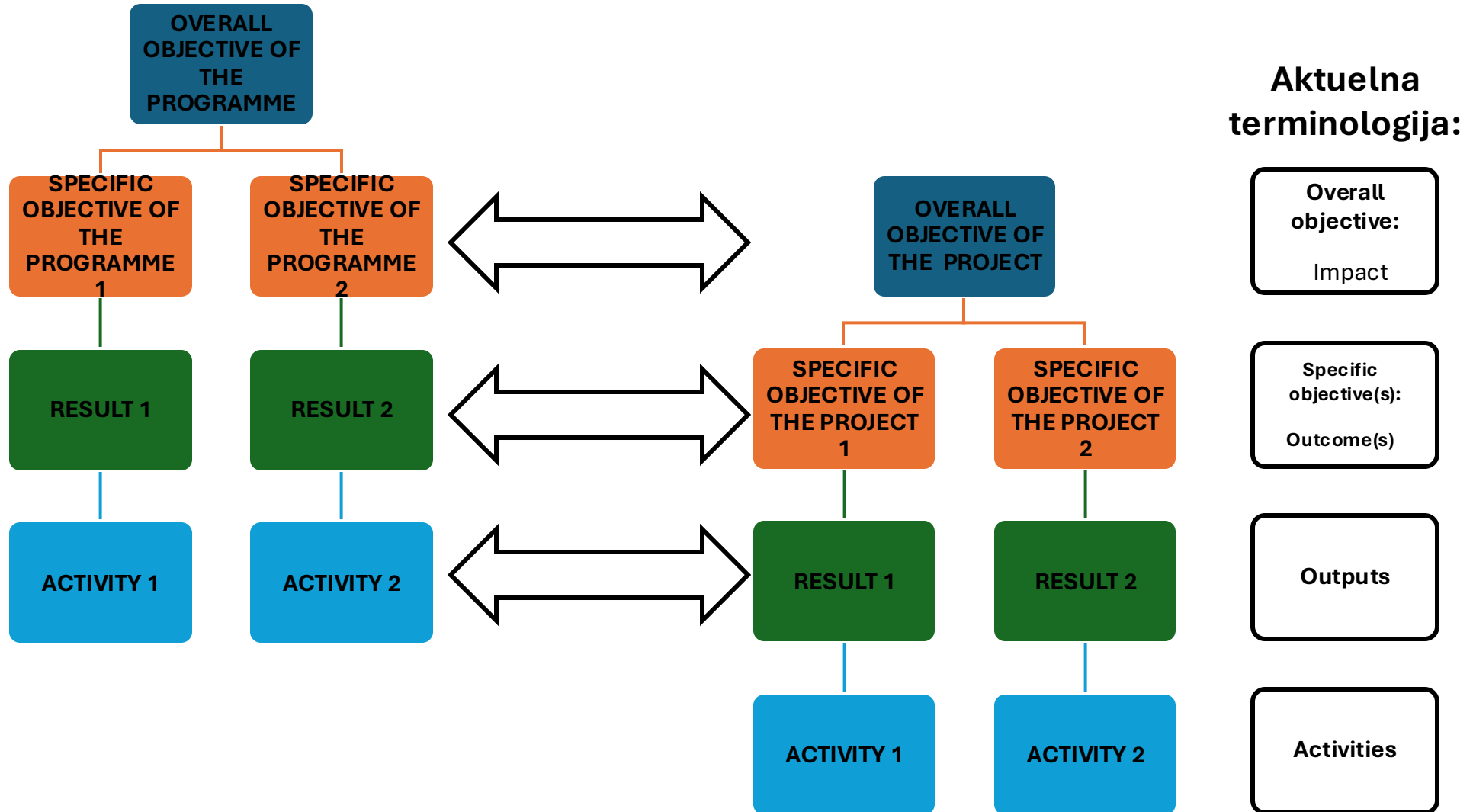
The image shows a handwritten log frame table on a notebook page. The table is titled "LOG FRAME" and has four columns: Goal/Outcome, INDICATOR, MEANS OF VERIFICATION, and RISKS/ASSUMPTIONS. The content is handwritten in black ink.

Goal/Outcome	INDICATOR	MEANS OF VERIFICATION	RISKS/ASSUMPTIONS
GOAL: A STUDENT PERFORMANCE	TEST SCORES	ANNUAL TESTS	TEACHERS DON'T CHEAT
OUTCOME: ↑ TEACHER SKILLS	Quality of teaching	Annual observation	Teachers demand same or whole
Outcome: Demand for good teachers ↑	Parents indicating they want	Baseline + endline	



PROGRAM vs PROJEKAT

Logika intervencije



	Result chain	Indicators	Baseline (incl. reference year)	Current value Reference date	Targets (incl. reference year)	Sources and means of verification	Assumptions
Overall objective: Impact	Bolje iskorišćenje ekonomskog potencijala pograničnih oblasti kroz poboljšanje uslova za bavljenje poljoprivrednom i turizmom	<ul style="list-style-type: none"> Povećan broj registrovanih poljoprivrednih proizvođača Povećan broj turističkih noćenja 	<ul style="list-style-type: none"> 116 poljoprivrednih proizvođača (2018) 5431 noćenja (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> 121 5631 	<ul style="list-style-type: none"> 250 (2025) 7200 (2025) 	<ul style="list-style-type: none"> Opštinska služba za poljoprivredu Opštinska turistička organizacija 	Neće doći do značajnijih negativnih ekonomskih kretanja
Specific objective(s): Outcome(s)	Čistija rijeka i njene obale	<ul style="list-style-type: none"> Biohemijska i bakteriološka ispravnost vode povećana za 5% do kraja projekta Broj divljih deponija uz rijeku smanjen za 30% 	<ul style="list-style-type: none"> 75 uzoraka neispravno (75%) (2018) 14 divljih deponija (100%) (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> 72 (72%) 12 (85,75%) 	<ul style="list-style-type: none"> 67 (67%) (2022) 7 (50%) (2022) 	<ul style="list-style-type: none"> Uprava za vode Evidencija JKP Izveštaji sa projekta 	<ul style="list-style-type: none"> Nema poplava Nema novih priključaka većih zagađivača na kanalizacionu mrežu
Outputs	<ol style="list-style-type: none"> Đubre se redovnije odnosi sa teritorije Obala rijeke očišćena Unaprijeđena svest građana Razvijena prostorno-planska dokumentacija 	<p>i1.a Količina đubreta koje odvozi JKP povećana za 10% do kraja projekta</p> <p>i1.b Teritorija sa koje se odvozi đubre povećana za 20% do kraja projekta</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100 tona (100%) (2018) 10 mjesnih zajednica (100%) (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> 100 (100%) 10 (100%) 	<ul style="list-style-type: none"> 110 (110%) (2020) 12 (120%) (2020) 	<ul style="list-style-type: none"> Evidencija JKP Izveštaji sa projekta 	<ul style="list-style-type: none"> Nema većih havarija na mehanizaciji i opremi Nema vandalizma – uništavanja kontejnera
Activities	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Nabavka kontejnera 1.2 Nabavka/popravka kamiona 1.3 Nabavka alata 1.4 Razvijanje plana odvoženja đubreta 2.1 Angažovanje volontera 2.2 Čišćenje obale 	<p>Means: 4 člana projektnog tima 30 kontejnera Seminari Studija</p> <p>Costs: Budget heading 1: 10.334 EUR Budget heading 2: 9.150 EUR</p>				<ul style="list-style-type: none"> Dovoljan broj volontera na raspolaganju Na tender se javio dovoljan broj ponuđača Vremenski uslovi pogoduju izvršenju aktivnosti 	



MATRICA LOGIČKOG OKVIRA – LOGIKA INTERVENCIJE

OPŠTI CILJ

Opisuje predviđeni dugoročni cilj čijem ostvarenju projekat doprinosi
Uvijek treba početi riječima „doprinosi“ ili „treba da doprinese“

SPECIFIČNI CILJ

Opisuje željene efekte projekta (svrha projekta) neposrednog cilja za direktne korisnike
treba početi riječima „povećan“ „poboljšan“ itd

REZULTATI

Opisuju ciljeve koje menadžment projekta treba da postigne i održi za vrijeme trajanja projekta
Definisati kao opipljive rezultate – „postignuti“ „proizvedeni“ „sprovedeni“ itd

AKTIVNOSTI

Treba da budu definisane kao procesi, upotrebom sadašnjeg vremena i aktivnih oblika glagola – „pripremiti“,
„izraditi“, „izgraditi“, „sprovesti istraživanje“
Preporučuje da budu numerisani i povezani sa odgovarajućim rezultatom

LOGIKA INTERVENCIJE – HIJERARHIJA CILJEVA / PRIMJER

OPŠTI CILJ

- Doprinis povećanju kvaliteta turističke ponude u prekograničnom području

Realizacijom projekta **DOPRINOSIMO** ostvarenju opšteg cilja projekta

SPECIFIČNI CILJ

- Povećati turističku atraktivnost postojeće infrastrukture za rekreativni turizam u prekograničnom području

REZULTATI

1. Unaprijeđena rekreativna infrastruktura biciklističkih staza (s obje strane granice)
2. Poboljšan nivo informisanosti javnosti o turističkoj ponudi u XY području



LOGIKA INTERVENCIJE – HIJERARHIJA CILJEVA / PRIMJER

Aktivnosti

- 1.1. Izrada tenderske dokumentacije za radove
- 1.2. Objava tendera i izbor ponuđača
- 1.3. Izvođenje radova obnove i označavanja staza

- 2.1. Izrada (zajedničke) promotivne strategije
- 2.2. Izrada (zajedničkog) internet portala
- 2.3. Obuka turističkih djelatnika u marketingu
- 2.4. Izrada promotivnih materijala



PRETPOSTAVKE / ASSUMPTIONS

- Spoljni faktori koji mogu uticati na uspjeh projekta
 - Van kontrole projektnog tima
 - Dio su vertikalne logike matrice (povezuju niže nivoe s višim)
-
- “Šta bi moglo poremetiti sprovođenje projekta ili uticati na njegov učinak, a da mi na to ne možemo uticati?”
-
- Preduslov je pretpostavka koja mora biti ostvarena da bi se započelo s aktivnostima

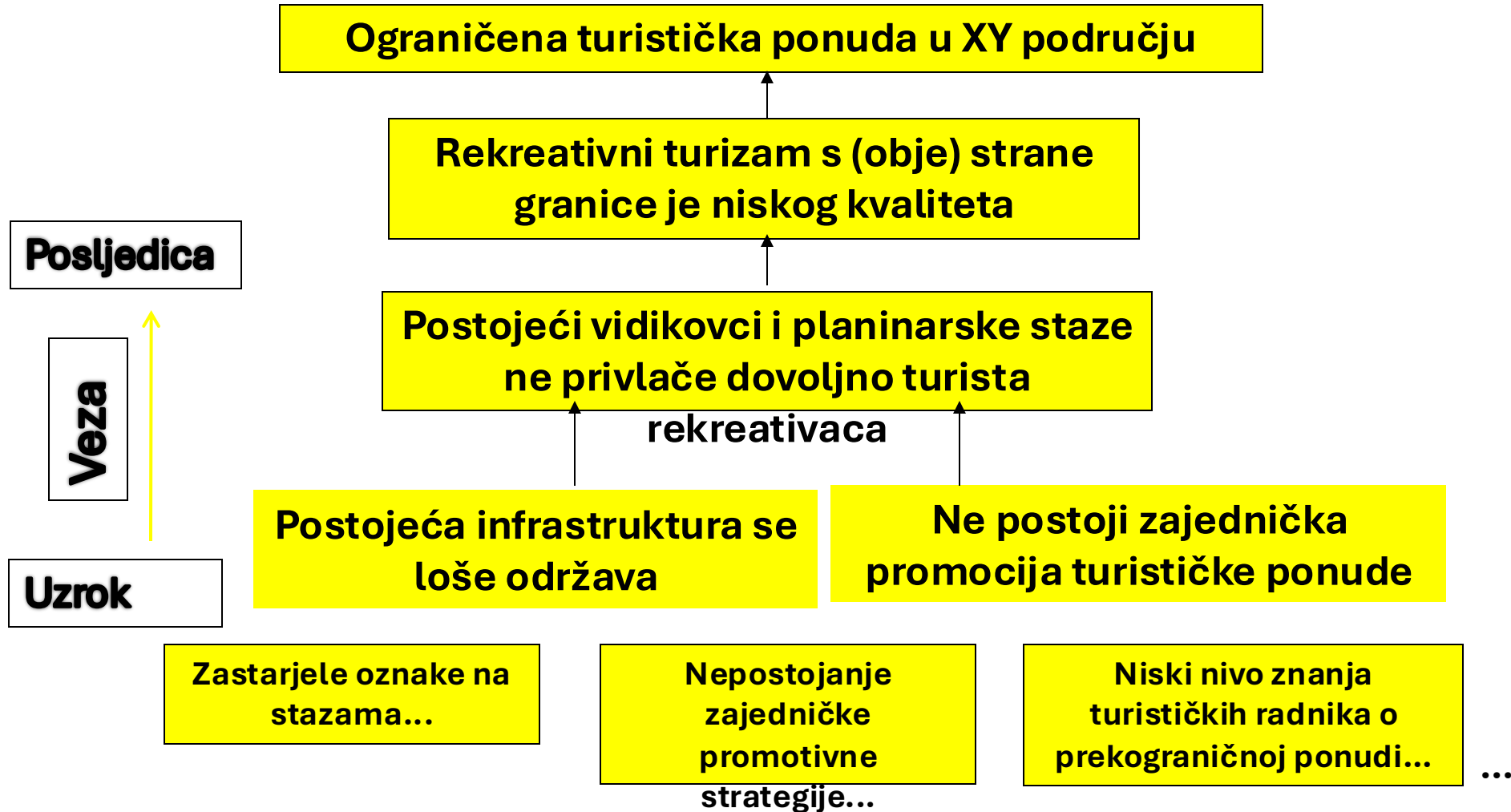
INDIKATORI I IZVORI PROVJERE/VERIFIKACIJE

→ *Objektivno mjerljivi indikatori*

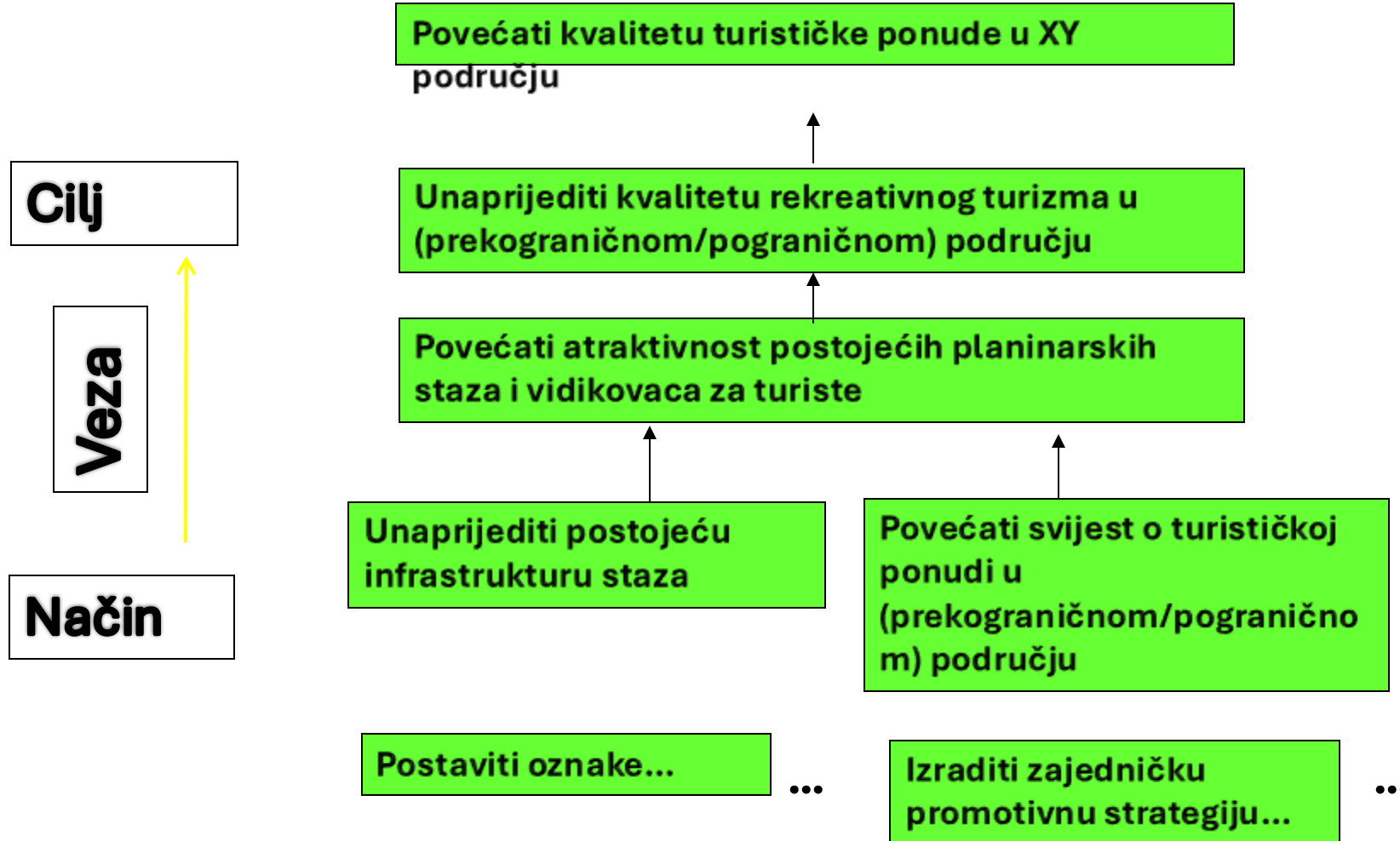
- Kvalitet (*koliko dobro je urađeno*)
- Kvantitet (*šta je sve urađeno*)
- Vrijeme (*najkasniji rok*)
- Ciljna grupa (za koga)
- Mjesto (gdje)
- “Kako ćemo znati je li se stvarno dogodilo ono što smo planirali?
Kako ćemo potvrditi uspjeh?”
- Nisu podložni različitoj interpretaciji
- Mjerljivi na konzistentan način i uz prihvatljive troškove
- Za opšti cilj nije neophodno određivati indikatore



Primjer stabla problema

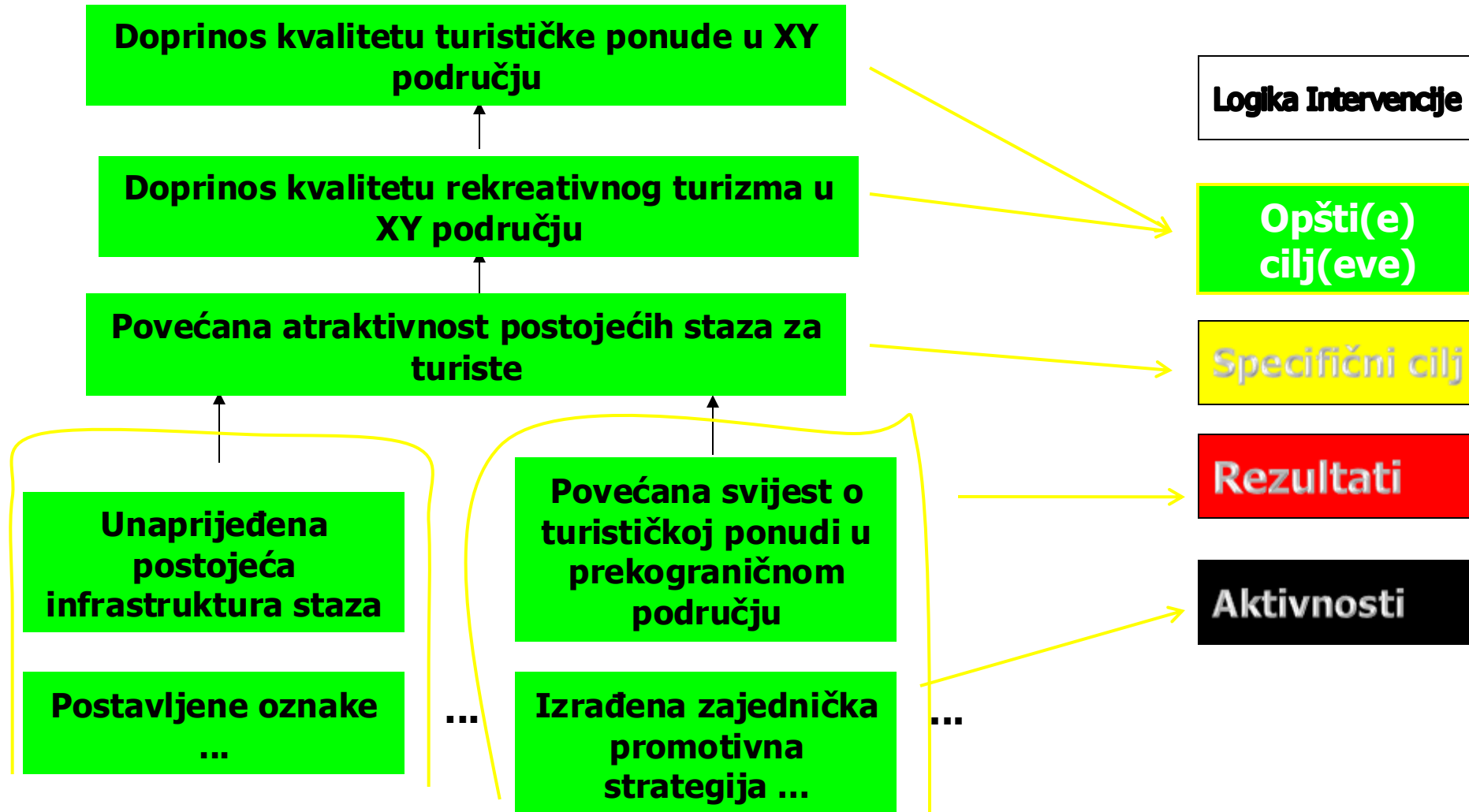


Primjer stabla ciljeva





Stablo ciljeva – hijerarhija ciljeva





Aktivnosti

- 1.1 Izrada tenderske dokumentacije za radove
- 1.2 Objava tendera i izbor ponuđača
- 1.3 Izvođenje radova obnove i označavanja staza

- 2.1 Izrada (zajedničke) promotivne strategije
- 2.2 Izrada (zajedničkog) internet portala
- 2.3 Obuka turističkih radnika u marketingu
- 2.4 Izrada promotivnih materijala



INDIKATORI - PRIMJER

- **Rezultat:** Unaprijeđena rekreativna infrastruktura biciklističkih staza
- **Indikator (specifični):**
 - 15 km obnovljene staze (mjerljiv) ...
 - 5 vidikovaca (mjerljiv)
 - ... koja vodi od točke A do točke B (lociran – relevantan) ...
 - ... do mjeseca x godine 20XY (vremenski određen).
 - Indikator je dostupan: moguće ga je jednostavno provjeriti iz izvještaja podugovorene izvođačke firme i mjesečnih izveštaja projektnih partnera → **Izvori provjere**

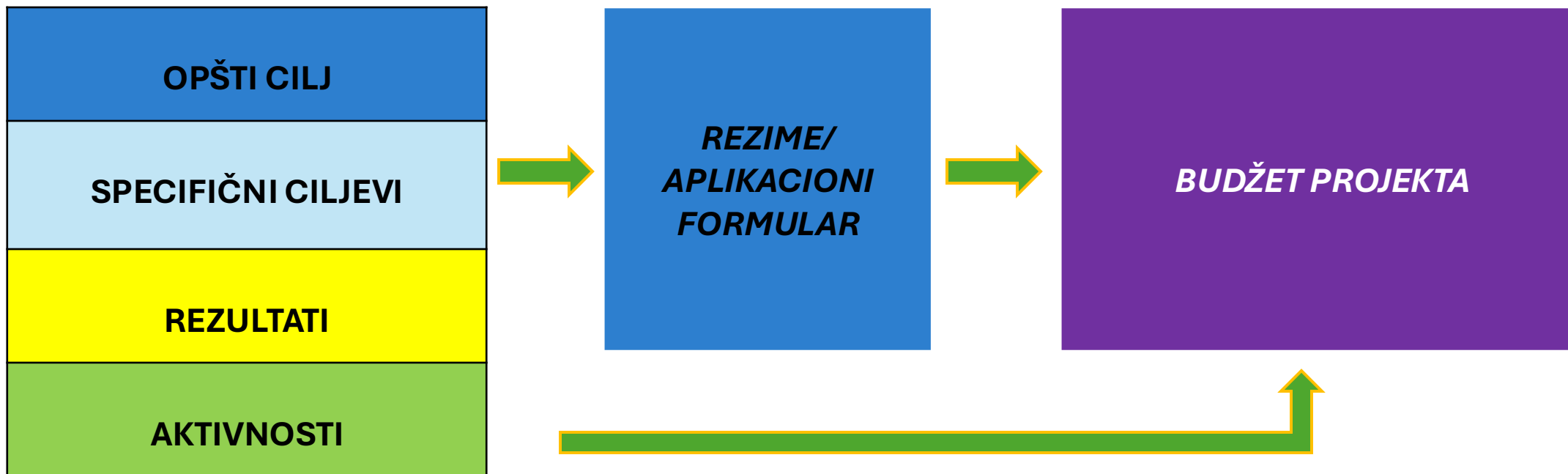


BUDŽE

T

- odraz aktivnosti, ciljeva i rezultata projekta
- kombinacija finansijskih, kvantitativnih i kvalitativnih informacija

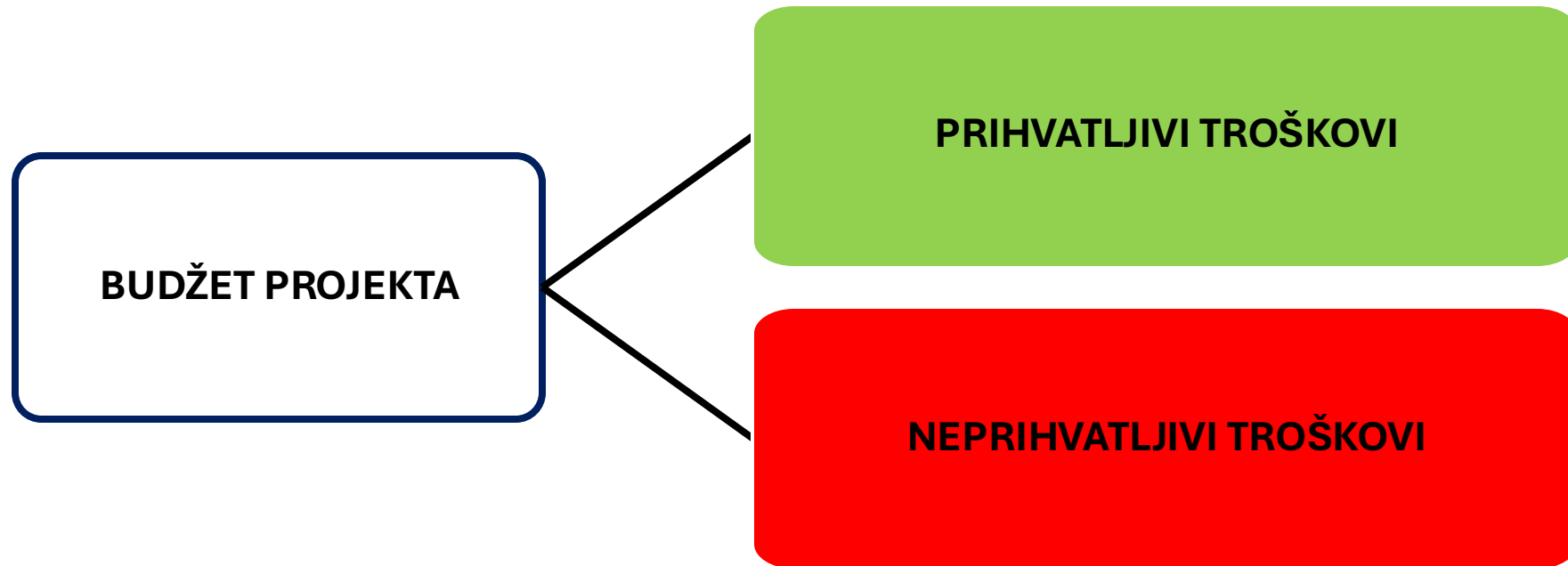
BUDŽET



Budžet projekta je projekcija troškova neophodnih za realizaciju aktivnosti definisanih projektom



TROŠKOVI





PRIHVATLJIVI TROŠKOVI

- Troškovi osoblja angažovanog na projektu (državni službenici ili drugi radnici u sektoru državne, ili lokalne administracije koji su angažovani na sprovođenju aktivnosti projekta ne mogu primiti naknade za svoje učešće, izuzev njihovih plata u institucijama u kojima rade)
- Troškovi putovanja i dnevnica za projektni tim i druge osobe koje učestvuju u projektu;
- Troškovi kupovine ili iznajmljivanja opreme, troškovi kancelarijskog materijala i zaliha namijenjenih isključivo za projekat;
- Vidljivost, Evaluacija...



PRIHVATLJIVI TROŠKOVI

Rezerva za nepredviđene situacije

Rezerva za nepredviđene situacije koja ne prelazi 5% od direktnih prihvatljivih troškova može biti uključena u budžet projekta. Ona može biti korišćena isključivo sa prethodnim pisanim odobrenjem od strane Ugovornog tijela.

Prihvatljivi indirektni troškovi (režijski troškovi)

Indirektni troškovi napravljeni u toku izvođenja projekta mogu biti prihvatljivi za finansiranje u iznosu ne većem od 7% od ukupnih direktnih prihvatljivih troškova.



NEPRIHVATLJIVI TROŠKOVI

- porezi, carine
- kupovina, iznajmljivanje ili lizing zemljišta i postojećih zgrada
- novčane kazne, finansijski penali, kao i troškovi parničenja
- kupovina polovne opreme
- gubici izazvani kursnim razlikama
- doprinos u naturi
- kreditiranje trećih lica
- kamata na dug
- rezerve za gubitke ili potencijalne druge obaveze
- prijavljeni troškovi od korisnika finansirani iz drugog EU projekta
- ažuriranje i/ili priprema projektne dokumentacije za radove koji neće biti izvršeni za vrijeme trajanja projekta.



PREPORUKE ZA PRAVILNO BUDŽETIRANJE

- Budžet mora sadržati **SVE** prihvatljive troškove projekta, uključujući i ko-finansiranje;
- Kod pripreme budžeta provjerite da li ste povezali troškove sa aktivnostima prikazanim u logičkoj matrici i aplikacionom formularu;
- Treba pripremiti detaljan proračun cijene svakog troška tako da bi se budžet mogao opravdati, ako je to neophodno;
- Nemojte “naduvavati” troškove - u slučaju da ne možete opravdati sve troškove, dio granta koji se ne potroši **mora biti vraćen donatoru.**

**BUDŽET PROJEKTA - FORMAT**

Serbia –

Budget for the Action	All Years			
	Unit	# of units	Unit value (in EUR)	Costs (in EUR)
Costs				
1. Human Resources				
1.1 Salaries (gross salaries including social security charges and other related costs, local staff)				
1.1.1 Technical	per month			
1.1.2 Administrative/ support staff	UNIT COST per month			
1.3 Per diems for missions/travel ⁵				
1.3.1 Abroad (staff assigned to the Action)	per diem			
1.3.2 Local (staff assigned to the Action)	UNIT COST per diem			
Subtotal Human Resources				
2. Travel				
2.1. International travel	Per flight			
2.2 Local transportation	UNIT COST Per month			
Subtotal Travel				
4. Local office	FLAT RATE			
4.1 Vehicle costs	Per month			
4.2 Office rent	Per month			
4.3 Consumables - office supplies	Per month			
4.4 Other services (tel/fax, electricity/heating, maintenance)	Per month			
Subtotal Local office				
5. Other costs, services				
5.1 Publications				
5.2 Studies, research	LUMP SUM			
Subtotal Other costs, services				



BUDŽET PROJEKTA

Tablica u Excelu sa tri radna lista:

1. Budžet
2. Opravdanje budžeta
3. Izvori finansiranja

- Izuzetno važan dio projektnog prijedloga i osnova za potpisivanje ugovora o finansiranju
- Troškovi moraju biti jasni, opravdani, dovoljni za sprovođenje aktivnosti, definisani po stavkama

NAPOMENA:

Budžet i njegovo pravilno postavljanje u odnosu na aktivnosti projekta nosi 10 od 100 bodova prilikom ocjenjivanja projektnog prijedloga (bodovni sistem korišten za Treći poziv). Moguće je i drugačije postaviti bodovni sistem.



Budget heading 1: HUMAN RESOURCES (LJUDSKI RESURSI)

- Osoblje se angažuje na osnovu lokalnih pravila i procedura;
- Moraju biti uključeni u platni spisak korisnika i njegovih partnera (Prikažite plate članova tima iz institucija koje su podnosioci prijedloga i/ili partnerskih organizacija - najčešće služe kako bi se obezbijedilo kofinansiranje)
- Osoblje može biti domaće i strano;
- Mogu da doprinesu sprovođenju projekta sa punim ili skraćenim radnim vremenom;
- Stopa jedinice za plate su bruto plate;
- Stručnjaci se podugovaraju u okviru budžetske linije 5 (publikacije, seminari i sl.)
- Dnevnice (nacionalna i EU pravila)



1. LJUDSKI RESURSI - PLATE

2. Budget for the Action ¹	TA CBP SRB-MNE 2007			
Expenses	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR) ³
1. Human Resources				
1.1 Salaries (gross amounts, local staff) ⁴				
1.1.1 Technical				
1.1.1.1 Project Manager	Per month	6	700	4200
1.1.1.2 Project Coordinator	Per month	6	600	3600
1.1.1.3 PR Officer	Per month	6	400	2400
1.1.1.4 Accountant - 50% of full time	Per month	3	200	600
1.2 Salaries (gross amounts, expat/int. staff)				

Osoblje angažovano na implementaciji projekta puno radno vrijeme (8 sati).
Navesti stvarne bruto iznose plata.

Osoba angažovana 50% radnog vremena na implementaciji projekta.
Uputstvo za pravilan proračun: 50% x 6 mjeseci = 3 cijele bruto plate



Budget heading 2: TRAVEL - PUTOVANJA

Obično za članove projektnog tima

- Troškovi moraju biti jasno vezani za implementaciju projekta ;
- Gdje god je moguće, za proračun troškova putovanja koristiti “*Per km*” kao mjernu jedinicu;
- Ukoliko je planiran transport avionom, adekvantna jedinica je “*Per flight*”;
- Ukoliko se transport odvija javnim prevozom (autobus, voz) koristite “*Per ticket*” kao jedinicu;
- <http://www.viamichelin.com/>

2. TRAVEL - PUTOVANJA

2. Travel⁶				
2.1 International travel				
2.1.1 Airplane transportation	Per flight	10	170.00	1,700.00
2.1.2 Official vehicle transportation	Per km	8000	0.11	880.00
2.1.3 Other travel costs (visa, metro, taxi, parking, etc..)	Global sum			
2.2 Local transportation	Global sum			
2.2.1 Official vehicle transportation	Per km	12000	0.11	1,320.00
2.2.2 Private vehicles	Per km	2000	0.22	440.00
2.2.3 Public transportation	Global sum	1	200.00	200.00
Subtotal Travel				4,740.00

Putovanja u inostranstvu

Putovanja u zemlji

- Razbijte putovanja na grupe: voz, autobus, privatna vozila, službena vozila, avion i sl.
- Navesti putovanja po zemljama
- Troškovi su prihvatljivi samo za ekonomsku klasu transporta
- Gdje god je moguće, koristite “Per km” kao obračunsku jedinicu



Budget heading 3: EQUIPMENT AND SUPPLIES (oprema i materijali)

Primjeri opreme:

- Vozila: automobili, kamioni, viljuškari, ambulante, motocikli
- IT oprema: kompjuteri, serveri, štampači, softveri i licence
- Oprema (uključujući specijalnu/tehničku opremu): testovima i mjerenjima, laboratorije, čišćenje i oprema za skladištenje i sistemi
- Mašine: Mašine i zdravstvene mašine
- Kancelarijska oprema: fotokopir, skeneri, projektori.

Primjeri snabdevanja materijalima:

- Rezervni dijelovi i komponente za mašine, opreme, vozila
- Posebni tehnički alati
- Materijali: drvo, kamen, plastični materijali različitih vrsta za projektne aktivnosti, hemijski proizvodi itd.



3: EQUIPMENT AND SUPPLIES (OPREMA I MATERIJALI)

3. Equipment and supplies⁷				
3.1 Purchase or rent of vehicles	Per vehicle	1	18000	18000
3.2 Furniture, computer equipment				
3.2.1 Laptop computer	Per item	2	550	1100
3.2.2 Projector	Per item	1	450	450
3.2.3 Digital camera	Per item	1	350	350
<i>Subtotal Equipment and supplies</i>				19900

- Razdvojite budžetske linije po tipu opreme koja vam je potrebna
- Razmislite koje su jedinice adekvatne za proračun troškova
- Prije budžetiranja uradite istraživanje tržišta
- Kupovina bilo koje vrste roba mora se sprovesti po principu nabavke definisanom u **PRAG-u**



Budget heading 4: LOCAL OFFICE (TROŠKOVI KANCELARIJE)

- Troškovi vozila i parkinga: kao globalna cijena ili na mjesečnom nivou (gorivo i održavanje);
- Iznajmljivanje kancelarije;
- Potrošni - kancelarijski materijal: u zavisnosti od obima (ako je velika nabavka pokreće se tenderski postupak);
- Ostale usluge: održavanje poslovnog prostora.



Budget heading 4: LOCAL OFFICE

Troškovi kancelarije se prikazuju u okviru ove budžetske linije isključivo ukoliko se otvara nova kancelarija za potrebe projekta

4. Local office				
4.1 Vehicle costs				
4.1.1. Registration	Per vehicle	1	1,300.00	1,300.00
4.1.2 Maintenance (car wash, scheduled car service, etc)	Global sum	1	500.00	500.00
4.2 Office rent				
4.3 Consumables - office supplies	Per month	6	80.00	480.00
4.4 Other services (tel/fax, electricity/heating, maintenance)	Per month	6	300.00	1,800.00
Subtotal Local office				4,080.00

- Ukoliko se radi o već postojećoj kancelariji, onda se ti troškovi svrstavaju u budžetsku liniju 8. Indirect costs kao indirektni troškovi
- Ukoliko koristite jedinicu “Per month” za proračun troškova kancelarije, razmislite o podjeli troškova na zimsku i ljetnju tarifu



Budget Heading 5: OTHER SERVICES (DRUGE USLUGE)

- Primjena procedura nabavke , sa izuzetkom verifikacije troškova (revizija) i finansijskih usluga (bankarski troškovi za otvaranje i vođenje računa);
- Podugovaranje eksternih saradnika.



Budget Heading 5: OTHER SERVICES

Serbia - B

5. Other costs, services⁸					
5.1 Publications and promotional materials ⁹					
5.1.1 Leaflets					00
5.1.2 Brochures	Per copy	1000	0.50	500	00
5.2 Studies, research ⁹					00
5.3 Auditing costs					00
5.4 Evaluation costs					00
5.5 Translation, interpreters					00
5.5.1 Oral translation			50.00	1,000	00
5.5.2 Written translation	Per page		250.00	1,250	00
5.6 Financial services (bank guarantee costs etc.)					00
5.7 Costs of conferences/seminars ⁹					00
5.7.1 Press conference	P				00
5.7.2 Workshop					00
5.8 Visibility actions	Cl				00
Subtotal Other costs, services					9,450.00

5.1 Troškovi publikacija-navesti cijenu po jedinici i obavezno opisati

5.2 Izrada studija – specificirati ako ima više studija

5.3 Troškovi revizije – obavezni ukoliko projekat traje preko 12 mjeseci, a vrijednost projekta premašuje 100 000 EUR (2-3 %)

5.5 Prevod, tumači razdvojiti na pismeno i usmeno prevođenje

Trošak finansijskih usluga i bankarskih provizija

5.7 Troškovi vezani uz učestvovanje, organizaciju seminara (iznajmljivanje prostora, smještaj trenera, ishrana, trošak materijala)

5.8 Vidljivost projekta – obavezna sredstva rezervisana za promociju

OSTALE BUDŽETSKE LINIJE

6. Other ¹⁷			
Subtotal Other			
7. Subtotal direct eligible costs of the Action (1-6)			
8. Indirect costs ¹⁸ (maximum 7% of 7, subtotal of direct eligible costs of the Action)			
9. Total eligible costs of the Action, excluding reserve and volunteers' work (7+ 8)			
10.1 Provision for contingency reserve ¹⁹ (maximum 5% of 7 'Subtotal of direct eligible costs of the Action')			
10.2 Volunteers' work ¹⁵	Per day		
11. Total eligible costs (9+10.1+10.2)			
12. - Taxes ¹¹			
- Contributions in kind ¹²			
13. Total accepted¹¹ costs of the Action (11+12)²⁰			

6. Ostalo: Samo ono što ne može biti pod drugim stavkama budžeta

8. Indirektni troškovi su prihvatljivi ukoliko nisu već navedeni pod nekom drugom budžetskom stavkom (max 7% od budžetske linije 7)

10.1. Rezerva za nepredviđene troškove (max 5% od budžetske linije 7)



RADNI LIST BROJ 2 – OPRAVDANJE BUDŽETA

Stavka	Pojašnjenje za budžet Dati narativno pojašnjenje pojedine bužetske stavke za neophodnost troškova i vezu sa projektom (npr.kroz pozivanje na aktivnosti i / ili rezultate u opisu projekta)	Opravdanje troška Prikazati opravdanost obračuna procijenjenih troškova.Procjena treba da bude zasnovana na stvarnim troškovima ili na pojednostavljene opcije prihvatljivih troškova. Izvor verifikacije
1.LJUDSKI RESURSI		
1.1 Plate		
1.1.1 Osoblje angažovano na projektu		
1.1.1.1 Projektni menadžer	Projektni menadžer će voditi projektni tim – organizovati sastanke, usmjeravati aktivnosti i koordinisati aktivnosti cijelog projektnog tima.	Bruto plata projektnog menadžera je EUR 700 mjesečno. Uz trajanje projekta od 12 mjeseci to iznosi EUR 8,400.
1.1.1.2 Koordinator projekta	Koordinator projekta će biti zadužen za koordinaciju aktivnosti prekograničnih partnera.	Bruto plata koordinatora projekta je EUR 600 mjesečno. Uz trajanje projekta od 12 mjeseci to iznosi EUR 7,200.
1.1.1.3 PR službenik	PR službenik zadužen je za komunikaciju sa ciljanom javnosti i promociju projektnih vrijednosti u medijima sa obje strane granice.	Bruto plata PR službenika je EUR 400 mjesečno. Uz trajanje projekta od 12 mjeseci to iznosi EUR 4,800.
1.1.1.4 Računovođa - 50% radnog vremena	Računovodstvenog radnika će Opština ustupiti kako bi 50% njegovog/njenog radnog vremena posvetio vođenju računa, obavljanju plaćanja, pripremu dokumentacije i pripremu finansijskih izvještaja za projekat.	Bruto plata računovodstvenog radnika je EUR 200 mjesečno. Uz trajanje projekta od 12 mjeseci, i radno angažovanje od 50% radnog vremena to iznosi EUR 1,200.



RADNI LIST BROJ 3 – IZVORI FINANSIRANJA

3. Expected sources of funding & summary of estimate

Tražena sredstva
maksimum 85%

Expected sources of funding

EU/EDF contribution sought in this application **(A)**

CO-FINANCING (1+2+3+4) **(B)**

1. Other contributions (Applicant, other Donors etc)

Name	Conditions

2. Revenue from the Action ⁶

To be inserted if applicable and allowed by the guidelines:

3. In-kind contributions ⁷

4. Volunteers' work ⁸

Kofinansiranje
minimum 15%

Expected TOTAL CONTRIBUTIONS **(A)+(B)**

Estimated Costs

Estimated TOTAL ELIGIBLE COSTS ² **(C)**

EU/EDF contribution expressed as a percentage of total eligible costs ⁴ **(A/C x 100)**

To be inserted if applicable and allowed by the guidelines:

Taxes/In-kind contributions ⁹

Estimated TOTAL ACCEPTED COSTS ³ **(D)**

EU/EDF contribution expressed as a percentage of total accepted costs ⁴ **(A/D x 100)**



KOFINANSIRANJE

Provjeriti da li kofinansiranje odgovara visini od 15% VRIJEDNOSTI PROJEKTA

Npr.

- *Ukoliko je ukupna vrijednost projekta 117.647,00 evra*
- *kofinansiranje je 15% od ukupne vrijednosti projekta*
- *traženi grant 85% od ukupne vrijednosti projekta*

Ukupna vrijednost projekta = 117.647,00 evra

Grant = 100.000,00 evra

Kofinansiranje = 17.647,00 evra

- **Na vrijeme planirajte sredstva za potrebno kofinansiranje kao i % koji će biti refundiran tek nakon usvajanja finalnog narativnog i finansijskog izvještaja!**

Monitoring - praćenje rezultata

Obrazloženje

Monitoring ili praćenje je proces provjere napretka projekta, način da se stekne kompletan uvid u dotadašnje njegovo sprovođenje.

Metodologija

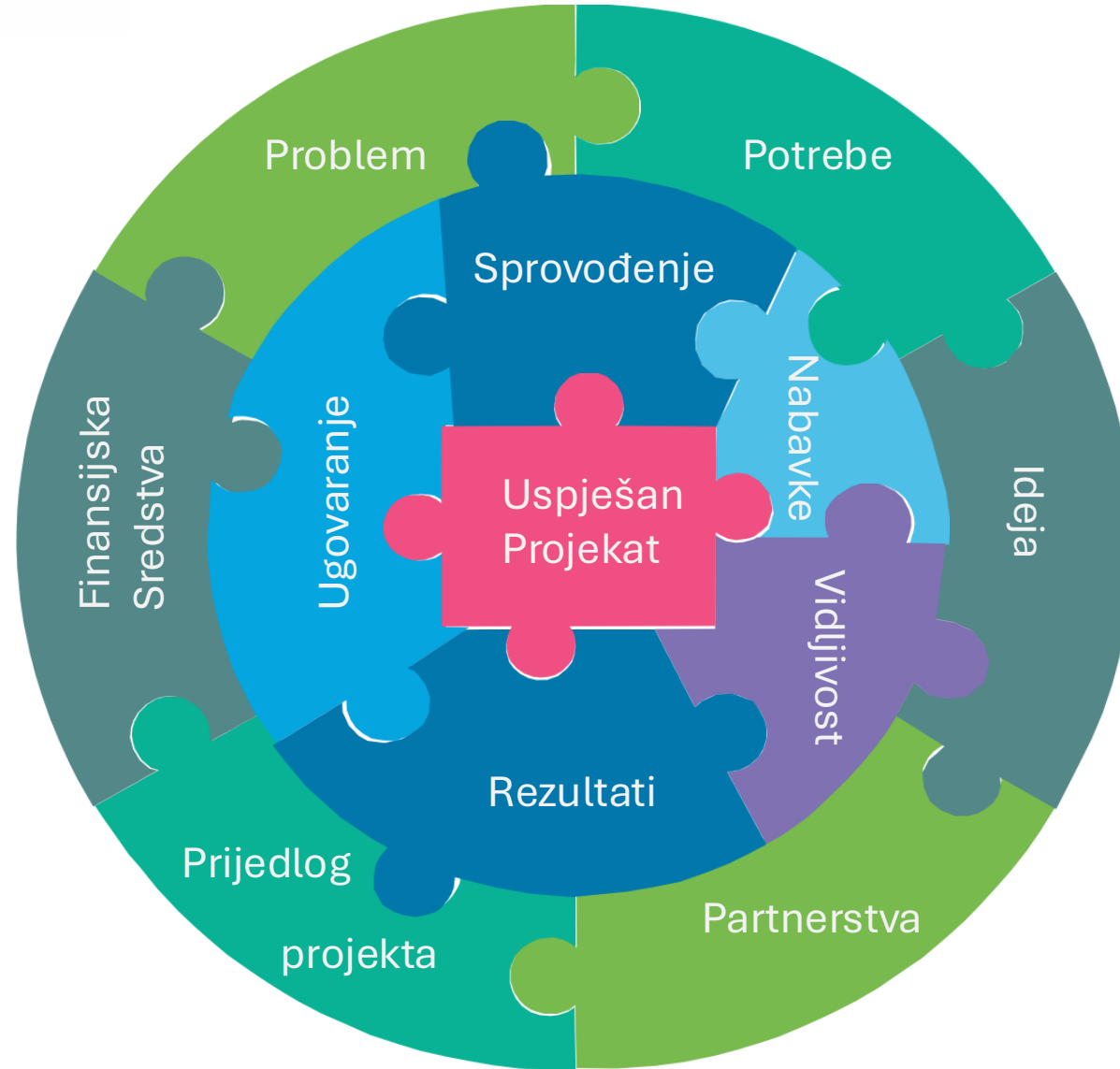
Praćenjem se upoređuju dostignuti elementi projekta (rezultati, aktivnosti, ciljevi, ... finansije) sa referentnom tačkom za koju se uvijek uzima prvobitni prijedlog projekta.

Oblici monitoringa:

	Praćenje iz kancelarije	Posjeta mjestu izvođenja projekta
Praćenje aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">• Provjera narativnih izvještaja• Provjera ostale dokumentacije (promo materijala, izjava o porijeklu, dokaza o sprovedenim aktivnostima, itd.)	<ul style="list-style-type: none">• Provjera fizičkih dokaza - postojanje opreme, radovi, provjera povezanosti sa prethodno podnesenim izvještajima
Praćenje finansija	<ul style="list-style-type: none">• Provjera finansijskih izvještaja• Provjera finansijske dokumentacije	<ul style="list-style-type: none">• Posjeta na licu mjesta i provjera finansija• Provjera dokumentacije koja nije podnesena sa izvještajem

Retrospektiva – USPJEŠAN PROJEKAT

Serbia – Bosnia and Herzegovina





Šta smo naučili o upravljanju projektnim ciklusom?



HVALA NA PAŽNJI

Zajednički tehnički sekretariat

**Programa prekogranične saradnje Srbija – Bosna i Hercegovina 2021-
2027**

office@srb-bih.org

www.srb-bih.org