PRAKTIČNE PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE PROCEDURA ZA DODJELU GRANT SREDSTAVA ZA PODRŠKU MSP U BIH

2024

Izdavač:

Eda – Agencija za razvoj preduzeća

eda@edabl.org

Za izdavača:

Zdravko Miovčić

Autor:

Brankica Radulović, u saradnji sa:

Bojan Kovačević, Goran Janković, Jelena Prohaska, Srećko Bogunović, Pavle Miovčić

Ova publikacija je pripremljena uz finansijsku podršku Švedske. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora i ne odražava nužno stanovišta Švedske.

Sadržaj

Uvod 3
1. Izbor predmeta javnog poziva direktno povezati sa strateškim dokumentima 4
2. Koristiti indikatore definisane u planskim dokumentima 4
3. Promovisati dodjelu granta u saradnji sa drugim organizacijama 4
4. Definisati način izbora korisnika u skladu sa predmetom javnog poziva i mogućim implementatorima 5
5. Primjer direktne i indirektne dodjele grant sredstava 6
5.1. Direktna dodjela granta MSP 6
5.2. Indirektna dodjela granta MSP 7
6. Kriterijume za ocjenjivanje direktno povezati sa projektnim prijedlogom 7
7. Upoznati korisnika granta o svim aspektima projekta 8
8. Informisati aplikante o finansiranju projekta prilikom objave javnog poziva 8
9. Upoznati korisnika granta/ koordinatore projekta o procedurama i dokumentaciji 10
10. Dokumenti za informisanje 10
11. Odrediti dinamiku narativnog i finansijskog izvještavanja 11
12. Dokumentaciju svesti na minimalan broj dokumenata 11
13. Uskladiti projekciju budžeta sa projektnim aktivnostima 12
14. Obezbijediti brzu i tačnu kontrolu finansijskih izvještaja 13
15. Organizovati preventivnu monitoring posjetu 13
16. Osigurati stalnu komunikaciju između davaoca i korisnika granta 14
17. Omogućiti podnošenje aplikacije putem digitalne platforme 14
Zaključak 17

Uvod

Ove preporuke su proizašle iz desetogodišnjeg iskustva agencije Eda i drugih organizacija u procesu dodjele grant sredstava za projekte usmjerene na razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) u Bosni i Hercegovini. Tokom tog perioda, podrška MSP-a pružana je kroz projekte poput *Credo Krajina*, *Evropski Akt o malom biznisu kao okvir strategija i politika za MSP u BiH – SBA u BiH*, *Napredna implementacija Akta o malom biznisu BiH2EU – SBA u BiH2EU*, *Challenge to Change – C2C* i druge slične inicijative.

Kroz razvoj Mehanizma za implementaciju strategija za razvoj MSP-a u BiH (*SIEM – Strategy Implementation Enabling Mechanism*), u okviru projekata koji su podržavali napredak BiH u sprovođenju Evropskog Akta o malom biznisu (*Small Business Act - SBA*), implementirani su projekti podrške MSP-a, direktno ili preko odabranih institucija i organizacija.

Tokom realizacije ovih projekata kreirani su različiti modeli dokumentacije za prijavu i praćenje njihove implementacije, uz poštovanje procedura, opštih pravila, pravila nabavke, te pravila komunikacije i vidljivosti. Takođe, prilagođavani su procesi finansiranja i izvještavanja, a unapređivani su i procesi monitoringa i revizije projekata.

Ovaj dokument obuhvata sve faze u postupku izbora korisnika granta i implementacije projektnih aktivnosti, sa posebnim osvrtom na uočene nedostatke i potencijalna poboljšanja. Pored toga, nudi primjere dobre prakse i konkretne preporuke za unapređenje.

Preporuke su namijenjene institucijama i organizacijama koje su nadležne za pružanje podrške razvoju MSP-a u BiH ili onima koje imaju ove aktivnosti u opisu svojih poslova, kroz finansiranje i odobravanje grant sredstava.

Znatno sistematičniji, obuhvatniji i detaljniji pregled faza dodjele grant sredstava sa odgovarajućim instrukcijama, alatima, obrascima i obradom primjera i slučajeva, izrađen je u okviru *Projekta integrisanog lokalnog razvoja (ILDP)* od strane tima stručnjaka koje je angažovao UNDP i nalazi se na sajtu https://javnegrantsheme.ba/ u vidu priručnika za izradu javnih grant šema namijenjenog praktičarima iz javnog sektora.

Ove naše praktične preporuke ne treba posmatrati kao alternativu tom priručniku, već kao neku vrstu skromne dopune „iz prve ruke“ u vidu organizovanog skupa dodatnih informacija i primjera nastalih iz našeg desetogodišnjeg iskustva. Smatrali smo da ta iskustva mogu da budu od pomoći praktičarima kada se nađu u sličnim dilemama i situacijama u kojima smo se i mi nalazili.

1. Izbor predmeta javnog poziva direktno povezati sa strateškim dokumentima

Određivanje predmeta javnog poziva vrši se na osnovu strateških dokumenata za razvoj MSP (strategije, programi, akcioni planovi i sl.) i definisanih prioriteta.

Primjer

Dokument: Strategija razvoja MSP u Republici Srpskoj 2021-2027

Strateški cilj 3:
Rast učešća proizvoda, usluga i sektora zasnovanih na znanju i inovacijama u strukturi MSP
Prioritet 3.2. Inovacije i digitalizacija MSP
Mjera 3.2.1. Pružanje finansijske podrške inovacijama MSP

Preporuka za javni poziv
Predmet javnog poziva: Uvođenje inovacija u MSP u okviru vaučer programa, što je direktno povezano sa strateškim ciljem, prioritetom i mjerom Strategije razvoja MSP u RS.

Imajući u vidu vrijeme donošenja i periode ažuriranja strategija, kao i dinamične promjene u okruženju, povremeno može da bude potrebno da se poziv definiše i na osnovu trenutnih, neplaniranih, dešavanja. U takvim slučajevima neophodno je obezbijediti jasnu argumentaciju za definisanje tih prioriteta.

2. Koristiti indikatore definisane u planskim dokumentima

Za realizaciju granta, u što većoj mjeri treba koristiti indikatore definisane strategijom razvoja MSP-a (na nivou strateških ciljeva, prioriteta ili mjera), što olakšava proces izvještavanja i praćenja implementacije projekata i strategije razvoja. Naravno, može da se desi da indikator u strateškom dokumentu nije dobro definisan. U tom slučaju, definisanje indikatora za grant predstavlja priliku da se to koriguje, odnosno poboljša.

Primjer neusklađenosti indikatora

Indikator granta: Rast broja inovacija u MSP
Indikator mjere 3.2.1. Rast broja MSP koja su uvela inovacije

Npr. 10 inovacija u MSP može se odnositi na 10 inovacija u jednom preduzeću. Broj inovacija kao indikator nije usaglašen sa indikatorom mjere iz strategije.

Preporuka

Indikator realizacije granta: Rast broja MSP koja su uvela inovacije.

3. Promovisati dodjelu granta u saradnji sa drugim organizacijama

Za promociju dodjele grant sredstava uglavnom se organizuju info dani na kojima se predstavljaju svi bitni elementi poziva (predmet i cilj, korisnici podrške, ocjena prijave i dr.) uz određena pojašnjenja i instrukcije za podnošenje zahtjeva za bespovratna sredstava u skladu sa procedurama koje se primjenjuju.

Primjer

*U okviru **programa C2C**, info dani su organizovani u saradnji sa privrednim komorama i lokalnim razvojnim agencijama na različitim lokacijama u BiH. Nakon završetka ovih sesija, održana je online info sesija koja je omogućila postavljanje dodatnih pitanja i traženje informacija vezanih za prethodne sesije. Ovi info dani okupili su veliki broj učesnika.*

Pored organizovanja info sesija u cilju promocije javnih poziva, informacija o otvorenom pozivu se distribuiše relevantnim institucijama i organizacijama kao što su kantonalna ministarstva privrede, odjeljenjima/službama za privredu u opštinama, centrima za razvoj biznisa, tehnološkim parkovima, hubovima, udruženjima poslodavaca i udruženjima dijaspore u Švedskoj. Pozivi se promovišu između ostalog i preko Ambasade BiH u Švedskoj, Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice - Interaktivni portal za dijasporu BIH i Razvojne agencije Republike Srpske, kroz bazu Evropske preduzetničke mreže u kojoj je SERDA član, kroz klub Projektne akademije, preko organizacija kao što su Mozaik, projekt USAID Dijaspora Invest, itd.

*Prezentacija koja je korištena tokom info sesija se može pogledati **ovdje**.*

Preporuka: U promociju programa za dodjelu grant sredstava uključiti organizacije/institucije zadužene za pružanje podrške razvoju MSP.

Informisanje MSP o podršci putem više organizacija/institucija povećava njihovu zainteresovanost i doprinosi većem broju podnesenih prijava za dodjelu grant sredstava.

Osim toga, tokom trajanja javnog poziva, na veb stranici je omogućeno praćenje pitanja postavljenih putem zvaničnog e-maila i odgovora na njih, vezanih za projekat.

4. Definisati način izbora korisnika u skladu sa predmetom javnog poziva i mogućim implementatorima

Izbor korisnika granta se, po pravilu, vrši putem javnog poziva na dva načina:

- **Ograničen javni poziv**

  Postupak obuhvata dvije faze – dostavljanje koncepta projektnog prijedloga i dostavljanje pune aplikacije. Koristi se kada je cilj prikupiti veći broj ideja i kada postoji veliki broj organizacija koje mogu implementirati projekat.

- **Javni poziv**

  Postupak uključuje samo dostavljanje pune aplikacije. Koristi se kada postoji manji broj organizacija koje su sposobne za implementaciju projekta.

***Primjer**: Projekat „Podrška preduzetništvu žena“*

Korišćen je ograničeni javni poziv. Ukupno 25 organizacija je dostavilo svoje koncepte, od kojih je 15 ispunjavalo postavljene uslove. Izabrano je pet idejnih rješenja za koja su dostavljene pune aplikacione forme. Komisija je nakon toga izvršila izbor dva projektna prijedloga.

Preporuka: Primjenjivati ograničeni javni poziv kada je fokus na idejnim rješenjima koja doprinose ostvarivanju ciljeva projekta.

Veći broj idejnih rješenja pruža osnov za izbor kvalitetnih projekata za implementaciju.

Ograničeni javni postupak primijenjen je i u slučaju finansiranja projekata za podršku energetskoj tranziciji MSP. Ovdje možete pogledati kako su izgledali dokumenti koji su korišteni prilikom objave javnog poziva: **javni poziv**, **aplikaciona forma** i **uputstva za prijavu**.

Pored javnih poziva, Eda je za odobravanje grant sredstava za finansiranje projekata MSP u okviru SIEM koristila i direktne pozive za saradnju. Ovaj modalitet je primijenjen za identifikaciju i ugovaranje sa organizacijama koje imaju posebna ovlašćenja i uloge u vezi sa specifičnim dimenzijama MSP politika ili su jedini subjekti koji, u skladu sa zakonskim i drugim ovlašćenjima, mogu implementirati aktivnosti vezane za određene politike. Takav pristup omogućava visok nivo proaktivnosti i definisanje grant sredstava u skladu sa aktuelnim potrebama MSP.

5. Primjer direktne i indirektne dodjele grant sredstava

Kroz primjere direktne i indirektne dodjele grantova za mala i srednja preduzeća (MSP), prikazujemo različite modele uključivanja razvojnih agencija u proces dodjele sredstava, posebno u okviru vaučer programa za uvođenje inovacija. Razvojne agencije igraju ključnu ulogu u oba pristupa. U modelu indirektne dodjele granta, grant se dodjeljuje direktno agenciji koja zatim upravlja njegovom implementacijom. Agencija pruža podršku MSP i preuzima potpunu odgovornost za uspjeh i realizaciju projekta, uključujući distribuciju sredstava i praćenje rezultata.

5.1. Direktna dodjela granta MSP

U ovom pristupu, Eda kao davalac granta je zaključivala ugovore direktno sa korisnicima granta/vaučera i konsultantima, koje su birala MSP. Razvojne agencije su pomagale u definisanju javnog poziva, izboru korisnika granta, izradi projektnih zadataka MSP i praćenju realizacije projektnih aktivnosti. Na osnovu ugovora i vaučera, te dostavljene dokumentacije koja je uključivala izvještaj o obavljenim konsultantskim uslugama, ovjeren od strane MSP, vršeno je doznačavanje/refundacija sredstava. Ovdje možete pogledati primjer **uputstva za prijavu**, kao i obrazaca za **prijavu**, **reference**, **izvještaj**, **evaluaciju** i **zahtjeva za plaćanje**.

Primjer

Javnim pozivom je propisano da se izbor korisnika granta/vaučera vrši hronološki po dostavljanju dokumentacije uz uslov da su ispunjeni svi zahtjevi javnog poziva, što se pokazalo kao dobro rješenje.

Preporuka: Izbor korisnika granta/vaučera za podršku putem vaučer programa vršiti prema redoslijedu prijava provjerom ispunjenosti uslova iz javnog poziva.

Ovakav postupak olakšava i ubrzava proces izbora korisnika granta.

Primjer

Ugovor o dodjeli granta potpisuju korisnik granta, pružalac usluga (konsultant) i davalac granta.

Potpisivanje ugovora od strane konsultanta ponekad je zahtijevalo dodatno vrijeme i usporavalo proces zaključenje ugovora.

U pojedinim slučajevima konsultant se nije mogao angažovati u skladu sa predviđenom dinamikom u projektu, što je usporavalo proces implementacije projekta.

Preporuka:

Zadužiti korisnika granta/vaučera da obezbijedi potpis pružaoca usluga.

Provjeriti mogućnost angažmana konsultanta u predviđenom vremenu, prije zaključenja ugovora.

Navedene aktivnosti doprinose pravovremenom uključivanju konsultanta u projektne aktivnosti i realizaciji grant sredstava u roku predviđenom ugovorom.

5.2. Indirektna dodjela granta MSP

Grant za vaučer program doznačavan je razvojnim agencijama zaduženim za pružanje podrške MSP. Implementacijom vaučer programa agencije su se osposobile za analizu potreba za konsultantskim uslugama, identifikaciju pružalaca usluga, kao i za izradu projektnih zadataka, kriterijuma, obrazaca, praćenje projektnih aktivnosti, monitoring i druge zadatke.

Primjer

MSP nisu dovoljno osposobljene za definisanje projektnog zadatka za konsultantske usluge. Tehničku podršku pružale su angažovane razvojne agencije, pri čemu je, s obzirom na njihove kapacitete, formulisanje projektnog zadatka zahtijevalo i dodatno angažovanje Ede.

Preporuka: Pratiti proces izrade projektnih zadataka (za konsultantske usluge) kod korisnika granta/MSP i pružiti im tehničku pomoć tokom izrade.

Dobro formulisani projektni zadatak ključan je za uspješnu implementaciju projekta i postizanje ciljeva. Osposobljavanje MSP-a i razvojnih agencija za izradu projektnih zadataka doprinosi jačanju njihovih kapaciteta.

6. Kriterijume za ocjenjivanje direktno povezati sa projektnim prijedlogom

Ocjenjivanje projekata vrši se na bazi pitanja za svaki od kriterijuma (operativni i finansijski kapacitet, relevantnost, efektivnost i izvodljivost, održivost, budžet i racionalnost troškova, ...) datih u uputstvu za prijavu, koja su u direktnoj vezi sa predmetom javnog poziva i dijelovima projektnog prijedloga.

Praksa dodjele grant sredstava je kontinuirani proces učenja i unapređivanja, koji se prilagođava uočenim potrebama i mogućnostima poboljšanja. Takva poboljšanja vršena su ne samo kod uputstava, već i kod ugovora, monitoringa itd. Na osnovu povratnih informacija korisnika grantova, kao i uočenih nedostataka tokom realizacije ugovora i monitoringa, stalno se unapređuje dokumentacija za dodjelu grantova. To uključuje jasnije finansijske, administrativne i pravne smjernice (npr. tretman PDV-a, prihvatljivi i neprihvatljivi troškovi, način dostavljanja prijava), preciziranje ugovornih odredbi i uvođenje novih, kao i unapređenje smjernica za monitoring kako bi se osiguralo njegovo efikasnije sprovođenje. Obrazac koji je korišten za evaluaciju projekta možete pogledati **ovdje**.

Preporuka

Ukoliko davalac granta nema odgovarajuće stručno osoblje može za rad komisije da angažuje eksperte iz određene oblasti.

Takođe, komisija može, radi rješavanja dilema u vezi sa projektnim aktivnostima, angažovati stručno lice za konsultacije o složenijim ekonomskim, tehničkim i tehnološkim pitanjima, koje neće imati pravo odlučivanja.

7. Upoznati korisnika granta o svim aspektima projekta

Nakon obavještenja o izboru, korisniku granta određuje se rok za dostavljanje potvrda o izmirenim poreskim obavezama i druge dokumentacije, ukoliko je potrebno, kojom se dokazuju navodi iz izjava koje su date u procesu podnošenja prijave.

Primjer

Korisnici grantova nisu imali uvid u ugovore prije njihovog potpisivanja, što je dovelo do toga da su određene nejasnoće pojašnjavane tek na dan zaključenja ugovora.

Kako bi se to izbjeglo, uvedena je praksa dostavljanja nacrta ugovora korisniku granta prije potpisivanja. Na taj način korisnik se može upoznati sa svim pravima i obavezama koje proističu iz implementacije odobrenog projekta. Uz nacrt ugovora, korisnicima se dostavljaju i dokumenta koja su njegov sastavni dio, kao što su: opšti uslovi, pravila ugovaranja nabavki, smjernice za komunikaciju i vidljivost, te obrazac zahtjeva za plaćanje. Ovaj postupak osigurava da korisnik bude informisan o svim aspektima projekta prilikom potpisivanja ugovora, što smanjuje rizik od grešaka i nepravilnosti u njegovom provođenju.

Preporuka: Tražiti saglasnost korisnika granta na prijedlog ugovora, uključujući sve dijelove ugovora.

*Vrijeme potrebno za potpisivanje ugovora se smanjuje, a korisnik granta je upoznat sa relevantnim elementima ugovora. Primjer ugovora o dodjeli grant sredstava možete pogledati **ovdje**.*

Primjer

U toku implementacije SIEM rađeno je stalno dopunjavanje i preciziranje ugovora o dodjeli grant sredstava, posebno vezano za izvještavanje, finansiranje i reviziju, kao i dio koji se odnosi na pojedine administrativne i pravne aspekte kao što su angažman internog osoblja, eksternih saradnika i sl. Tako je u ugovor kao poseban član uključen i dio odgovornosti korisnika granta u vezi sa radno-pravnim statusom učesnika u implementaciji projekta. Razlog za to su mogući nedostaci u procesu angažovanja osoblja na realizaciji projektnih aktivnosti od strane korisnika granta.

Preporuka: U ugovoru treba što je moguće preciznije definisati obaveze i odgovornost korisnika i davaoca granta.

Na taj način se otklanjaju nejasnoće koje se mogu pojaviti u toku njegove realizacije.

Ukoliko je predviđeno partnerstvo u projektu, ovlašćenja i odgovornosti, kao i ulogu u procesu rada partnera treba jasno odrediti.

8. Informisati aplikante o finansiranju projekta prilikom objave javnog poziva

Način finansiranja projekta je jedan od ključnih elemenata za donošenje odluke o učešću u projektu.

Podnosilac prijave treba da bude upoznat sa modelom finansiranja u trenutku podnošenja prijave, što se može navesti u uputstvu ili prijedlogu ugovora za korisnika.

Primjer

Osim refundacije sredstava MSP nakon implementacije projekta, finansiranje organizacija/ institucija zaduženih za pružanje podrške MSP se vršilo uglavnom sukcesivno, u tranšama uz određenu avansnu uplatu.

Osnov za svaku narednu doznaku sredstava bila je provjera finansijskog izvještaja o implementaciji projekta i dokumentacije o utrošku najmanje 80% ukupno doznačenih sredstava.
Preporuka: Koristiti sukcesivne isplate sredstava granta gdje je to moguće.
Korisnici granta imaju mogućnost da blagovremeno realizuju projektne aktivnost, a davalac granta manji rizik finansiranja projekta.

Model finansiranja se određuje u zavisnosti od finansijskih mogućnosti potencijalnih korisnika granta, uz procjenu najmanjih rizika.

Primjer

U slučaju plaćanja unaprijed, prije nego što su nastali troškovi, korisnik granta obavezno dostavlja garanciju banke.

Rok za garanciju bio je mjesec dana od datuma dostavljanja izvještaja od strane korisnika granta. Korisnici su znali, u toku kontrole izvještaja, dostaviti dokumenta posljednjih dana dospijeća garancije, što je stvaralo probleme za eventualnu naplatu garancije. Iz tih razloga, određeno je da se rok garancije produži na dva mjeseca nakon definisanog roka predaje finalnog izvještaja od strane korisnika granta, što je davalo dovoljno vremena davaocu granta za izradu izvještaja i naplatu po osnovu garancije.

Preporuka: Rok za garanciju treba da omogući vrijeme za njenu naplatu.

Produženje roka dospijeća garancije osigurava vrijeme za dostavljanje dodatne dokumentacije i izmirenje eventualno utvrđenih obaveza korisnika granta.

Primjer

U projektu CREDO Krajina, da bi trošak bio prihvatljiv, uslov je bio da je on nastao u periodu implementacije projekta i da je plaćanje tih obaveza izvršeno u tom periodu. Sredstva su korisniku granta refundirana nakon podnošenja izvještaja i dokumentacije.

Praksa je pokazala da ograničenost plaćanja na period implementacije projekta može biti problem, te je rok za plaćanje, u narednim projektima, produžen do momenta predaje izvještaja.

Preporuka:
Definisati prihvatljive troškove kao troškove koji su:
- ***nastali u periodu implementacije projekta,***
- ***plaćeni do momenta predaje finalnog izvještaja.***

Korisniku granta je omogućen duži period za izmirenje obaveza.

9. Upoznati korisnika granta/ koordinatore projekta o procedurama i dokumentaciji

Primjer

Na osnovu iskustva stečenih tokom implementacije projekta Credo Krajina, kada smo na osnovu pitanja od strane korisnika granta uvidjeli nerazumijevanje i nepoznavanje pojedinih procedura koje su im dostavljene, uveli smo praksu da prilikom zaključivanja ugovora posebno informišemo korisnike granta, prvenstveno koordinatore projekta, o načinu praćenja implementacije projekta, dokumentaciji, monitoringu i evaluaciji projekta sa ukazivanjem na česte greške implementatora.

Preporuka: Upoznati koordinatore projekta korisnika granta sa procedurama i dokumentacijom projekta nakon zaključenja ugovora o dodjeli granta.

*Informisanje osoba direktno zaduženih za implementaciju projekta o procedurama i dokumentaciji doprinosi lakšoj realizaciji projektnih aktivnosti i jačanju kapaciteti korisnika granta. Primjer pravila provođenja projekta možete pogledati **ovdje**.*

10. Dokumenti za informisanje

Sadržaj dokumenata za informisanje omogućava brže donošenje odluka o učešću u projektu. U postupku objave javnog poziva korisnik granta ima uvid u dokumentaciju za informisanje, koja uključuje: opšte uslove, standardni ugovor, standardni zahtjev za plaćanje (obrazac), izvještaj o implementaciji projekta (obrazac), procedure za dodjelu ugovora (nabavka) i smjernice u vezi sa komunikacijom za korisnike granta.

Primjer

Pravila nabavke predstavljaju poseban dokument za informisanje korisnika granta. Ažuriranje/ usklađivanje sa važećim propisima osigurava njihovu ispravnu primjenu.

Preporuka: Pravila nabavke sa objašnjenjima prikazati na posebnom dokumentu kao dio Ugovora (pogledajte primjer).

Jasno definisana pravila sprečavaju propuste u toku nabavke.

Primjena detaljnih smjernica o komunikaciji i vidljivosti projekta obezbjeđuje pravilno korišćenje elemenata vizuelnog identiteta projekta, informisanje o projektu i dr.

Primjer

Učesnici u projektu su na različite načine primjenjivali elemente za vidljivost projekta i komunikaciju, tako da je dolazilo do propusta u njihovoj primjeni.

U okviru projekta SBA u BiH2EU određeno je da implementator projekta treba da ima osobu nadležnu za komunikaciju i da o tome obavijesti davaoca granta.

Preporuka: Izraditi smjernice za komunikaciju i vidljivost projekta (pogledajte primjer).

Od korisnika granta tražiti da odredi osobu, koja je zadužena za njihovu primjenu.

Primjenom navedenih preporuka smanjuje se broj neusaglašenih primjena elemenata za vidljivost i komunikaciju vezanu za projekat.

11. Odrediti dinamiku narativnog i finansijskog izvještavanja

Narativno i finansijsko izvještavanje obično se planira na polovini perioda implementacije projekta i po njegovom završetku, u zavisnosti od vrste projektne intervencije i korisnika granta. U slučaju sukcesivnih isplata sredstava, koje su uslovljene određenim načinom utroška sredstava, potrebno je uskladiti dinamiku dostavljanja finansijskih izvještaja i prateće dokumentacije, te to jasno definisati u ugovoru.

U članu 4 Ugovora o dodjeli grant sredstava (Ugovor, str. 8) – Narativno i finansijsko izvještavanje i uslovi plaćanja dat je prikaz predviđene dinamike isplata i izvještavanja u slučaju periodičnih isplata. Prilikom dostavljanja izvještaja dostavlja se i dokumentacija kojom se dokazuje realizacija projektnih aktivnosti i troškovi nastali implementacijom projekta.

Primjer

Korisnici granta često nisu upoznati koju dokumentaciju i u kojoj formi (elektronski ili u štampanoj verziji) su obavezni dostaviti uz narativne i finansijske izvještaje, tako da dolazi do dupliranja dokumenata, slanja neovjerenih dokumenata, nedostavljanja dokaza o provedenim aktivnostima i sl.

Preporuka: Korisniku granta treba dostaviti listu dokumenata (sa definisanom formom) koji se dostavljaju prilikom podnošenja izvještaja.

*Definisanje liste dokumenata za pravdanje projektnih aktivnosti i troškova olakšava kontrolu izvještaja (pogledajte **primjer**).*

12. Dokumentaciju svesti na minimalan broj dokumenata

Traženu dokumentaciju potrebno je svesti na minimalan broj neophodnih dokumenata za pojedine faze procesa izbora korisnika granta i implementacije projekta.

U okviru projekta CREDO Krajina, prilikom objave javnog poziva za MSP, uz aplikacionu formu, pored prijavnih obrazaca tražena je sljedeća prateća dokumentacija: ovjerene fotokopije rješenja o registraciji, ovjerene kopije ili originali uvjerenja o izmirenim poreskim obavezama, ovjerene kopije ili originali potvrde o broju zaposlenih od strane nadležnog organa, ovjerene fotokopije bilansa uspjeha i stanja. Aplikacione forme su prilagođavane grupama aplikanata, kao što su MSP, JLS i neprofitne organizacije.

Primjer

Podnosioci prijava su imali problem sa blagovremenim obezbjeđivanjem poreskih uvjerenja u toku dostavljanja prijava. To je zahtijevalo njihovo dodatno angažovanje i troškove. S ciljem da se olakša podnošenje prijave u narednim projektima/javnim pozivima definisano je:

- *da se poreska uvjerenja traže nakon izbora korisnika granta, prije potpisivanja ugovora,*
- *da se ne traže ovjere ostalih dokumenata.*

Preporuka: Poreska uvjerenja tražiti prije potpisivanja ugovora, ne tražiti ovjere ostalih pratećih dokumenata.

Predloženom preporukom smanjuje se početno angažovanje podnosioca prijava za obezbjeđenje dokumenata.

Primjer: *Bilansi uspjeha i stanja su traženi za dvije prethodne godine. Uvidom u bilanse se može konstatovati da prethodna godina sadrži podatke te godine i one koja joj prethodi.*

Preporuka: Ne tražiti dostavljanje bilansa za dvije godine, već samo za prethodnu godinu.

Dostavljeni bilans obezbjeđuje podatke za dvije godine.

Bilanse poslovanja davalac granta može osigurati preko ovlaštenih institucija ili organizacija[1] koje pružaju usluge informisanja o poslovanju preduzeća.

Izjavom, podnosilac prijave potvrđuje da su ispunjeni određeni uslovi koje projekat zahtijeva.

U projektu Credo Krajina sudska uvjerenja su tražena kao dio prateće dokumentacije prilikom podnošenje prijave. Obezbjeđenje ovih uvjerenja nije bilo jednostavan proces.

Podnosiocima prijava omogućeno je da izjavom potvrde podatke koji se daju u sudskim uvjerenjima.

Preporuka: Od korisnika granta ne tražiti sudska uvjerenja, već prihvatiti ovjerenu izjavu (pogledajte primjer).

Ovo ubrzava proces ugovaranja/odobrenja granta.

U slučaju da se smatra da je potrebna potvrda za dio informacija u izjavi, uvjerenja se mogu tražiti prije potpisivanja ugovora.

U određenim javnim pozivima, često je potrebno dostaviti veliki broj izjava kao dio prateće dokumentacije. Kada je to moguće, potrebno je objediniti izjave u jedan dokument. Na ovaj način se smanjuje broj pojedinačnih dokumenata prilikom podnošenja prijave, čime se ujedno smanjuje i mogućnost da neka od izjava bude izostavljena.

13. Uskladiti projekciju budžeta sa projektnim aktivnostima

Budžet, kao prijavni obrazac, predstavlja projekciju potrebnih sredstava za pojedine aktivnosti u projektu.

Primjer: *Prilikom izrade budžeta korisnici granta nisu dovoljno precizno planirali iznose za pojedine aktivnosti u projektu.*

Pojašnjenja načina popunjavanja stavki na obrascu budžeta doprinijela su tačnijem planiranju potrebnih sredstava, jer su na ovaj način riješene dileme kod njihovog popunjavanja, na osnovu iskustva i pitanja podnosioca prijava.

Preporuka: Pojasniti stavke budžeta na obrascu plana budžeta (pogledajte primjer).

Dobra projekcija budžeta smanjuje broj zahtjevanih realokacija sredstava i omogućuje realizaciju troškova na način kako su i planirani.

[1] Podatke iz finansijskih izvještaja davaoci granta/institucije mogu obezbijediti od ovlaštenih organizacija koje obrađuju ove izvještaje (APIF - Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge, Republika Srpska; FIA - Finansijsko-informatička agencija, FBiH; Direkcija za finansije - Sektor za obradu finansijskih izvještaja i licenciranje, Brčko distrikt).

14. Obezbijediti brzu i tačnu kontrolu finansijskih izvještaja

U okviru pregleda izvršenja budžeta, koji je dio izvještaja o implementaciji projekta, izvršene su dopune u vezi sa identifikacijom dokumenata i podacima o plaćanju. Takođe, uvedena je mogućnost dodavanja komentara za svaku pojedinu stavku i omogućeno prikazivanje iznosa sa ili bez PDV-a.

Primjer

U projektu Credo Krajina pregled izvršenja budžeta je sadržavao sljedeće stavke:

Kategorija troška prema budžetu (stavka)	Opis troška	Broj dokumenta po kojem je trošak nastao (ugovor i sl.)	Datum nastanka troška	Dobavljač	Iznos (KM)

Prilikom kontrole utroška sredstava nedostajali su podaci o plaćanju, kategorija troška je često pisana opisno i nije bilo mogućnosti direktnog komentara/pojašnjenja u tabeli. Svi uočeni nedostaci su bili osnov za uključenje određenih podataka u tabelu izvršenja budžeta.

Kategorija troška prema budžetu (oznaka stavka)	Opis troška	Naziv i broj dokumenta po osnovu kojeg je trošak nastao	Datum nastanka troška/ dokumenta	Dobavljač/ pružalac usluge	Iznos sa PDV-om/ bruto iznos usluge	Iznos bez PDV-a[2]	Iznos uplate (KM)	Broj izvoda/ naziv banke	Datum uplate	Komentar

Takođe, predviđeno je grupisanje stavki/troškova u skladu sa planom budžeta, hronološki poredanih za svaku grupu troškova.

Preporuka: Podatke u izvršenju budžeta treba detaljno prikazati i grupisati na osnovu plana budžeta.

Ovo omogućava lakše praćenje utrošenih sredstava i bržu kontrolu izvršenja budžeta.

15. Organizovati preventivnu monitoring posjetu

Definisana procedura u smjernicama prema kojoj se izvode monitoring i evaluacija treba da obezbijedi postizanje osnovnih ciljeva u pogledu nadgledanja i kontrolisanja procesa, te u pogledu potrebe za informacijama za unapređenja.

Dinamika praćenja realizacije projekta zavisi od procjene stepena rizika ostvarenja planiranih projektnih aktivnosti i rezultata projekta, koji se određuje uglavnom prilikom prve posjete implementatoru projekta.

Primjer

Uspostavljena procedura, u projektu Credo Krajina, da se nakon dostavljanja izvještaja za pola perioda implementacije projekta radi monitoring projekta, nije osiguravala blagovremeno djelovanje u otklanjanju problema koji su se javljali u toku realizacije projekta. Zbog toga je odlučeno da se u prva dva mjeseca perioda implementacije projekta vrši monitoring, kako bi se moglo preventivno djelovati.

[2] U slučaju da je PDV neprihvatljiv trošak.

Preporuka: Prvi monitoring predvidjeti na početku perioda implementacije. *Na ovaj način se blagovremeno otklanjaju nejasnoće i greške u primjeni procedura.*

U smjernicama za monitoring se definišu članovi monitoring tima i njihovi zadaci za tehnički i finansijski monitoring, dokumentacija, način organizovanja terenskih posjeta i izvještavanja i dr. Primjer smjernica za monitoring pogledajte **ovdje**.

Povremeno je potrebno organizovati refleksije, to jest razmatranja poziva od strane učesnika, kako bi se dobile povratne informacije i ideje za unapređenja.

16. Osigurati stalnu komunikaciju između davaoca i korisnika granta

U provođenju projekta postoji određen nivo fleksibilnosti vezan za mogućnost izmjene aktivnosti i budžeta. Pravovremena informacija omogućuje da se izmjene urade uz poštovanje propisanih procedura i pravila.

Iako su u dokumentu - Opšti uslovi korisnici grantova informisani o mogućnostima izmjene, praksa je pokazala da ih davalac granta treba posebno upozoriti na ove odredbe i pravila. Stalna komunikacija između davaoca i korisnika granta ključna je za uspješnu realizaciju projekta.

17. Omogućiti podnošenje aplikacije putem digitalne platforme

Digitalni oblik podnošenja prijava za finansiranje projekata predstavlja savremen i efikasan način apliciranja za sredstva putem interneta, koji omogućava korisnicima brže i jednostavnije podnošenje prijava bez potrebe za fizičkim prisustvom. Ovaj sistem pruža brojne prednosti, među kojima su smanjenje papirologije i troškova arhiviranja, ubrzavanje obrade prijava, automatsko popunjavanje određenih polja na osnovu prethodno unesenih podataka, kao i mogućnost praćenja statusa prijava.

Prednosti digitalnog sistema podnošenja prijava

- **Smanjenje papirologije:** Digitalno podnošenje prijava smanjuje potrebu za fizičkim dokumentima i arhiviranjem, što doprinosi očuvanju životne sredine i smanjenju troškova.
- **Automatsko popunjavanje:** Sistem omogućava automatsko popunjavanje određenih polja na osnovu prethodno unijetih podataka, olakšavajući proces apliciranja.
- **Praćenje statusa prijava:** Korisnici mogu pratiti status svojih prijava, dobiti obavještenja o nedostacima ili potrebnim dopunama ukoliko je to definisano procedurom, što smanjuje vrijeme čekanja na odluku.
- **Brža obrada prijava:** Podaci se automatski unose u baze podataka, omogućavajući bržu i efikasniju evaluaciju.
- **Efikasno prikupljanje i analiza podataka:** Digitalna platforma omogućava lakše prikupljanje, analizu i arhiviranje podataka, što doprinosi poboljšanju procesa dodjele grantova.

Primjeri korišćenja digitalne platforme za izbor korisnika granta

U BiH je prisutno postepeno uvođenje elektronskih prijava u proces rada institucija i organizacija, a time i e-prijava za finansijsku podršku MSP. Podrška digitalizaciji procesa je obezbijeđena uglavnom kroz projekte od strane donatora.

***Primjer:** Projekat Challenge to Change (C2C)*

Implementator projekta: SERDA, Sarajevo; partneri u projektu: Eda, Banjaluka i Region Ostergotland, Istočna Švedska

*Prijava za projekat izrađuje se prema uputstvima iz priručnika, dok se popunjavanje vrši u skladu sa uputstvom za online prijavu. Prijavljivanje na otvoreni javni poziv se provodi isključivo putem online apliciranja na web adresi **www.c2c.ba**. Svako pitanje u aplikaciji precizno je razrađeno i dodatno pojašnjeno u fusnotama. Unos teksta ili broja karaktera u polje online aplikacije je ograničen, a budžet je razrađen prema definisanim grupama troškova. Aplikantima je omogućeno i korištenje offline verzije aplikacione forme sa budžetom, koja je napravljena sa namjerom da aplikantima obezbijedi informacije o sadržaju online aplikacione forme. Ova offline aplikaciona forma je samo u informativne svrhe i smatra se kao pomoćna alatka aplikantima tokom faze pripreme projekta.*

Online prijava se može sukcesivno popunjavati, a firma se registruje na osnovu JIB i ima pravo unosa podataka sve do isteka roka za predaju.

Tokom evaluacije projektnih prijedloga, podnosioci prijava su anonimni za komisiju. Nakon što komisija završi prvu fazu evaluacije, pristupa se administrativnoj provjeri svih aplikanata.

Odabrani aplikanti u prvoj fazi evaluacije dostavljaju aplikaciju prevedenu na engleski jezik, za finalnu fazu evaluacije koju provodi Eksterni evaluacioni komitet EEC, u potpunosti nezavisan od implementirajućih agencija SERDA i Eda. Eksterni evaluacioni komitet čine tri eksperta iz Švedske koje imenuje Region Ostergotland, Istočna Švedska i dva eksperta iz Bosne i Hercegovine. Za projektne prijedloge koje odobri EEC, organizuje se terenska posjeta kako bi se utvrdila vjerodostojnost dostavljenih podataka iz aplikacionog obrasca.

Proces podnošenja prijava projektnih prijedloga, evaluacije i uvida u dokumentaciju se obavlja na digitalnoj platformi kreiranoj za projekat.

Nakon terenskih posjeta, pristupa se procesu ugovaranja. Aplikanti su obavezni da dostave neophodnu prateću dokumentaciju nakon čega se pristupa potpisivanju ugovora o dodjeli grant sredstava Challenge fonda.

Primjer: Fond za zaštitu okoliša FBiH (Fond)

*Prijavljivanje na **Javni poziv** vrši se elektronskim putem, popunjavanjem prijavnog obrasca. Unos podataka u prijavni obrazac obuhvata četiri grupe informacija: podatke o podnosiocu prijave, projektu, objektu i bankovne podatke. Prethodno registrovani podnosilac prijave vođen e-prijavom učitava (upload) kompletnu obaveznu dokumentaciju. Prijava se može dopunjavati i ispravljati sve dok podnosilac ne potvrdi i ne pošalje prijavu, uključujući dodavanje potrebnih dokumenata. Preporučuje se da podnosilac prije slanja pažljivo provjeri unesene podatke i osigura vidljivost svih dokumenata. Potvrda o prijemu prijave sadrži informaciju o vremenu prijema i rednom broju pod kojim je prijava zaprimljena.*

Komisija pregleda prijave po redoslijedu prijema, cijeneći ispunjenost uslova datih u Javnom pozivu kao kriterijuma za odobravanje, u skladu sa programom utroška sredstava. Za prijave koje zadovolje uslove, Fond će putem ovlaštenih predstavnika izvršiti terensku posjetu kako bi se provjerila usklađenost zahtjeva iz prijave sa trenutnim stanjem. Na osnovu izvještaja komisije, direktor Fonda donosi odluku o odabranim korisnicima granta. Podnosioci čije prijave budu odbijene zbog određenih nedostataka, mogu ponovo izvršiti prijavu u toku trajanja javnog poziva.

Ugovor se dostavlja odabranom korisniku elektronskom poštom. Nakon potpisa ugovora, korisnik pristupa realizaciji mjera u definisanom roku. Dostavljanje zahtjeva za isplatu sredstava korisnik obavlja popunjavanjem elektronskog obrasca zahtjeva putem platforme za e-prijavu, uz koji učitava dokumentaciju kojom dokazuje realizaciju mjera, u skladu sa uslovima iz javnog poziva. Takođe,

korisnik ispisuje zahtjev, potpisuje ga i dostavlja putem pošte ili lično. Uz odštampani zahtjev nije potrebno dostavljati fakture ni fotodokumentaciju koje su elektronski učitane uz zahtjev.

Nakon prihvatanja dokumentacije kojom se zahtjeva isplata sredstava i potvrđivanja stanja na terenu, Fond će korisniku isplatiti sredstva jednokratno na bankovni račun u roku od 30 dana od zaprimanja zahtjeva. U slučaju da sva raspoloživa sredstva budu iskorištena prije obrade svih prijava, podnosioci neobrađenih prijava biće obaviješteni putem e-maila.

Proces podnošenja prijava projektnih prijedloga i zahtjeva za isplatu sredstava, kao i uvid u dokumentaciju u oba slučaja se obavlja na digitalnoj platformi kreiranoj za projekat.

U narednom primjeru posebno je važan način izbora projekata koji će biti finansirani, kao i uloga ekspertskog tima u procesu selekcije.

Primjer: Fond za inovacionu djelatnost Republike Srbije[3] (Fond)

Javni poziv *se objavljuje na portalu Fonda na kojem se podnose zahtjevi u elektronskoj formi. Za korišćenje e-prijave podnosilac prijave mora izvršiti registraciju. E-prijava se popunjava na osnovu uputstava, pri čemu se predviđena dokumenta uključuju u tekst prijave kako je predviđeno u aplikaciji.*

Prijava se popunjava na engleskom jeziku. Kompletan set neophodne dokumentacije za prijavu dostupan je na internet stranici Fonda i mora biti dostavljen od strane podnosioca prijave u tačno definisanom vizuelnom, strukturnom i stilskom formatu. Svaki registrovani projekat automatski dobija predefinisanu izjavu, koju je podnosilac prijave u obavezi da pročita i sa istom se saglasi.

Za evaluaciju projekata uspostavljen je nezavisan i transparentan proces ocjenjivanja. Evaluaciju projekta vrše međunarodni recenzenti i ekspertska komisija[4], koja i donosi konačnu odluku o finansiranju. Upravni odbor Fonda daje saglasnost na korišćenje investicionih sredstava Fonda u skladu sa odlukom ekspertske komisije.

Postupak ocjenjivanja prijedloga projekta je sledeći:

- *Nakon dostavljanja prijave, osoblje Fonda vrši pregled podobnosti i potpunosti prijave, kao i prvu analizu dostavljenih dokumenata kako bi se osigurala njihova tehničko-administrativna ispravnost.*
- *Zatim, prvu stručnu procjenu prijava vrše međunarodni nezavisni recenzenti.*
- *Na osnovu rezultata recenzije, kao i analize svake potpune prijave od strane ekspertske komisije, nezavisna ekspertska komisija (5 članova) vrši uži izbor prijava za finansiranje u okviru programa finansiranja.*
- *Konačnu odluku o finansiranju donosi ekspertska komisija Fonda putem konsenzusa, na kraju faze direktne prezentacije projekata.*

Kriterijumi za odabir inovativnih projekata koji dobijaju finansijsku podršku su precizni, javni i definisani u skladu sa dobrom međunarodnom praksom. Nakon izbora korisnika granta, pristupa se zaključenju ugovora. Nadzor nad implementacijom projekta i pružanje mentorske podrške vrši Fond.

Digitalna platforma omogućuje podnošenje prijava projektnih prijedloga i njihovu evaluaciju.

[3] Fond je jedina državna organizacija specijalizovana za pružanje podrške inovacionoj djelatnosti i upravljanje finansijskim sredstvima za podsticanje inovacija, kojoj je taj mandat dat zakonom. Više informacija: https://www.inovacionifond.rs/cir/o-fondu/o-fondu

[4] Ekspertsku komisiju čine međunarodno priznati stručnjaci sa dugogodišnjim iskustvom u vođenju tehnoloških kompanija, primijenjenim naučnim istraživanjima, komercijalizaciji i investiranju u inovacije. Više informacija o načinu odobravanja sredstava: https://www.inovacionifond.rs/cir/program/program-sufinansiranja-inovacija/kako-se-odobravaju-sredstva

Zaključak

Praktične preporuke za unapređenje procedura za dodjelu grant sredstava za podršku malim i srednjim preduzećima u BiH fokusirane su na povećanje transparentnosti, efikasnosti i dostupnosti sredstava.

Proces izbora korisnika granta, odnosno malih i srednjih preduzeća (MSP), odvija se na osnovu procedura i dokumenata utvrđenih u javnom pozivu, u skladu sa pravilima i uslovima koje postavlja davalac granta/donator.

Procedure i dokumentacija se kontinuirano unapređuju sa ciljem da postanu jasnije i lakše primjenjive, dok se obim tražene dokumentacije smanjuje na nužan broj dokumenata koji su dovoljni za objektivnu ocjenu projekta.

Dostavljanje dokumentacije se usklađuje sa fazama u postupku izbora korisnika granta, pa se tako preduzećima olakšava podnošenje prijava za finansiranje projekata.

Stalna komunikacija sa MSP i pravovremeno informisanje o javnom pozivu za dodjelu grant sredstava, uz podršku drugih relevantnih institucija i organizacija, obezbjeđuje njihovu zainteresovanost i podstiče ih na podnošenje prijava za dodjelu sredstava.

Način finansiranja projekta utiče na donošenje odluke o učešću u projektu. Podnosilac prijave se upoznaje sa modelom finansiranja u momentu podnošenja prijave, a model finansiranja se određuje prema finansijskim mogućnostima potencijalnih korisnika granta, uz procjenu najmanjih rizika.

Ocjenjivanje projekata se obavlja za svaki od predviđenih kriterijuma, koji su direktno povezani sa odgovarajućim dijelovima projektnog prijedloga.

Uključivanje eksperata u evaluaciju projekata osigurava kvalitetno i nepristrasno ocjenjivanje. Njihovo učešće pomaže identifikaciji potencijalnih rizika, prepoznavanju prilika za unapređenje i osigurava da projekti ispunjavaju postavljene ciljeve i standarde kvaliteta.

Sprovođenje monitoringa i evaluacije, u skladu sa procedurama definisanim u smjernicama, neophodno je za uspješno upravljanje projektima.

Monitoring omogućava kontinuirano praćenje rezultata u odnosu na planirane ciljeve i aktivnosti, pravovremeno prepoznavanje problema i prepreka koje mogu uticati na uspjeh projekta, te brzo reagovanje i prilagođavanje aktivnosti, kako bi se osigurala uspješna implementacija projekta.

Evaluacija kao proces sistematske procjene postignutih rezultata i uticaja projekta, na osnovu prikupljenih povratnih informacija od korisnika granta, osigurava kontinuirano unapređenje podrške razvoju preduzeća.

Digitalni oblik podnošenja prijava za finansiranje projekata predstavlja značajan iskorak ka modernizaciji i efikasnosti u procesu apliciranja za sredstva. Ovaj sistem donosi brojne prednosti, povećavajući transparentnost i efikasnost u dodjeli grant sredstava.

Digitalizacija u procesu realizacije javnih poziva za finansiranje MSP i implementaciji projekata je ključni preduslov za bržu, precizniju i efikasniju administraciju i upravljanje projektima. Osim toga, ona omogućava lakši pristup informacijama, smanjuje mogućnost grešaka i osigurava bolju koordinaciju između svih uključenih strana.

Digitalizacija ne samo da olakšava proces prijave, već i značajno doprinosi uspješnoj realizaciji projekata.