## III Detaljniji prikaz perspektive i procena ključnih projektnih tela

U ovom prilogu sadržan je prikaz ukupnih rezultata dobijenih u okviru pojedinačnih intervjua realizovanih sa predstavnicima ključnih projektnih tela (Jedinicom za upravljanje projektima, Odborom za odobravanje grantova, Centralnom fiducijarnom jedinicom) i ključnim predstavnicima Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Njihovo profesionalno delovanje (u odnosu na precizno definisan delokrug nadležnosti) imalo je značajnu ulogu u pogledu ostvarivanja programa grantova na konceptualnom i implementacionom planu i samim tim predstavljalo je posebno važan segment ove evaluacije. Navedeni intervjui realizovani su sa ciljem prikupljanja i sagledavanja ključnih uvida, iskustava i mišljenja u pogledu procene napretka i identifikacije najznačajnijih rezultata, izazova i naučenih lekcija u pogledu kvaliteta ukupnog dizajna programa grantova (programskog, ali i finansijskog i proceduralno-tehničkog ostvarivanja razvojnih projekata koji se odnose na ukupan uzorak obuhvaćenih LS). Dodatno, dobijeni rezultati u okviru ovih intervjua služili su i za poređenje i upotpunjavanje procena dobijenih od strane nosilaca projektnih aktivnosti – lokalnih međuresornih timova na odabranom uzorku LS i dali su važan doprinos proceni postavljenih ciljeva i zadatka evaluacije i kreiranja preporuka sadržanih u ovom evaluativnom izveštaju.

### 3.1. Jedinica za upravljanje projektom - prikaz ključnih rezultata

Uvodne napomene. Jedinica za upravljanje projektom predstavlja ključno projektno telo koje ima najširi delokrug profesionalnog delovanja u pogledu obezbeđivanja preduslova i osiguranja kvaliteta programa grantova u svim fazama njihovog ostvarivanja (od samog poziva potencijalnim prihvatljivim implementacionim subjektima za uključivanje u programe grantova, preko obezbeđivanja potrebnih vidova podrške, praćenja i nadzora ostvarivanja odobrenih projekata, narativnog i finansijskog izveštavanja, saradnje sa Centralnom fiducijarnom jedinicom, predlaganja korektivnih mera do ugovaranja potrebnih studija vrednovanja). Uvažavajući ukupan delokrug nadležnosti JUP-a interviju sa njenim predstavnicima bio je usmeren na tri ključne teme: procenu uspešnosti implementacije programa grantova u odnosu na dizajn predviđen Grant operativnim priručnikom, procenu uspešnosti ostvarivanja razvojnih projekta i dosadašnjeg napretka i sagledavanje naučenih lekcija i preporuka za unapređivanje.

Ovu centralnu projektnu jedinicu, na čelu sa direktorkom projekta, između ostalih, čine stručnjaci različite profilacije – eksperti sa dugogodišnjim iskustvom u radu na projektima Svetske banke, ekspert za predškolsko vaspitanje i obrazovanje i ekspert za razvoj komunikacionih strategija[[1]](#footnote-1) spram zahteva sve tri komponente Projekta, a njihova saradnja koje je kontinuirano ostvarivana tokom dosadašnjeg trajanja programa grantova bila je, kao i u okviru samog intervjua navode, posebno značajna za ostvarivanje ukupnih ciljeva i očekivanih rezultata u okviru podkomponente 3.2. i prevazilaženje izazova koji su se dosada javljali.

Procena ostvarenosti dizajna programa grantova na način predviđen Grant operativnim priručnikom. Kada je reč o **opštoj proceni kvaliteta ukupnog dizajna programa grantova** koji je u celosti definisan pomenutim priručnikom, procenjuje se da je adekvatno kreiran i usklađen sa standardima i zahtevima Svetske banke uz prilagođavanje specifičnim ciljevima projektne podkomponenete 3.2, kao i da u samom procesu njegovog kreiranja nije bilo moguće sagledati sve izazove koje implementacija donosi. Takođe, kako direktorka projekta precizira, ovo je prvi projekat Svetske banke u Republici Srbiji koji se realizuje po novom modelu u okviru koga celokupna Implementaciona jedinica projekta nije u ključnom resornom Ministarstvu, već se uvodi Centralna fiducijarna jedinica (koja se takođe suočavala sa novinama u okviru svojih nadležnosti) pri Ministarstvu finansija. **Na osnovu dosadašnjih iskustva, a imajući u vidu ukupan dizajn programa grantova predviđen GOP-om, pokazalo se da je njihova implementacija, posebno na početku, nailazila na različit spektar izazova preovlađujuće u domenu upravljanja programima grantova.** **Kao ključni problemi izdvojili su se: otvaranje namenskih računa, nivo nadležnosti u većim gradovima (Sekretarijat za obrazovanje i dečiju zaštitu koji ne poznaje potrebe pojedinačnih opština u svom sastavu koliko i sama opština), ostvarivanje procesa javnih nabavki u skladu sa zahtevima Svetske banke (iako su procedure jasno objašnjenje, procenjuju se kao jednostavne, a i Sporazum o zajmu predstavlja dokument višeg reda u odnosu na nacionalne propise u ovom domenu i nije neusklađen sa njima) kao i nedovoljno poznavanje računovodstvenog i budžetskog poslovanja.** **Sa druge strane, ukupni evaluativni nalazi pokazuju da su dodatni vidovi podrške od strane JUP-a i intenzivna kontinuirana komunikacija lokalnih projektnih koordinatora sa programskom koordinatorkom i tehničkim asistentom uspeli da otklone početne proceduralno-finansijsko-tehničke prepreke za ostvarivanje razvojnih projekata i omoguće ostvarivanje projektnih aktivnosti.**

Iako dizajn programa grantova podrazumeva složene procedure i veliki broj partnera, **više od polovine razvojnih projekata se implementira na visokim nivoom uspešnosti**. Tamo gde to nije slučaj razlozi su različiti a najčešći su: kompleksne a nedovoljno poznate procedure, nedostatak motivacije, nedovoljni i/ili slabi kapaciteti lokalnih partnera, podela nadležnosti (npr. grad prema gradskoj opštini), neadekvatno funkcionisanje mreže lokalnih aktera itd.

**Proces diseminacije informacija o programima grantova je procenjen kao sveobuhvatan i blagovremen,** sa adekvatnim pripremnim koracima (javni poziv sa jasnim informacijama i kriterijumima, obezbeđena podrška za pisanje projekata, kreiran operativni priručnik (GOP), intenzivna i kontinuirana komunikacija sa predstavnicima LS itd.), međutim mogao bi da se unapredi širom javnom kampanjom i snažnijom izgradnjom kapaciteta za apliciranje.

Kada je reč o samim **uslovima za dodelu grantova** predstavnici JUP-a **ne prepoznaju potrebu za izmenama** i ističu da su uslovi u pogledu **trajanja projekta** i **obima aktivnosti** bili predodređeni zahtevima Svetske banke, ali i adekvatno postavljeni. Kako navode trogodišnje trajanje projekta doprinosi sticanju profesionalnih iskustava, pa samim tim i održivosti, kao i ostvarivanju projektnih ciljeva koji su visoko postavljeni u odnosu na početno stanje. Pozitivna procena odnosi se i na **prihvatljive direktne korisnike** i **prihvatljive troškove**, pri čemu se posebno važnim smatra nekompetitivni karakter poziva za uključivanje u Projekat. Važan nalaz ove evaluacije predstavlja i to da ponuđena lista potencijalnih aktivnosti predstavlja dobar odgovor na postojeće sistemske nedostatke kada je reč o saradnji sa porodicama i decom iz osetljivih grupa na nivou celokupnog sistema društvene brige i predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Republici Srbiji. Sa druge strane, predstavnici JUP-a širok spektar aktivnosti u okviru pojedinačnih projekta procenjuju kao preambiciozan za implementaciju u nekim sredinama imajući u vidu početno stanje.

Kao **ključni faktori zbog kojih su pojedine LS odustale od procese prijavljivanja** navode se sledeći: nedostatak strukturnih i ljudskih kapaciteta lokalnih samouprava, nedovoljno razumevanje značaja uspostavljanja međuresorne saradnje u oblasti društvene brige o deci i predškolskog vaspitanja i obrazovanja, odsustvo motivacije i otvorenosti predškolskih ustanova da „izađu iz okvira uobičajenih praksi i otpor prema promenama“, neprepoznavanje značaja i efektivnosti diverzifikovanih programa i drugih inovativnih, a u našem kontekstu, i dalje nedovoljno razvijenih oblika saradnje sa decom i porodicama. Uz to navode da je primetno da su lokalne samouprave i predškolske ustanove koje postižu bolje rezultate u pogledu rada i saradnje, i imaju prethodno iskustvo u realizaciji različitih projekata, bile motivisanije za učešće u odnosu na one za koje se ispostavilo da imaju veće potrebe i manjak iskustva u procesu uspostavljanja multifunkcionalnog partnerstva na lokalnom nivou.

Kada je reč o sklapanju **ugovornog aranžmana i potpisivanju Ugovora o grantu** nije se javljao širok spektar izazova, s obzirom na to da je od strane projekta pripremljena celokupna potrebna dokumentacija u tom pogledu. Prepreke koje su se javile u pojedinim sredinama odnosile su se na: nedostatak menadžerskih sposobnosti usled obaveze uključenosti minimum četiri partnerske organizacije/institucije i otvaranje namenskih računa uprkos detaljnim instrukcijama i podršci koju su, kako navode, dobili od JUP-a. Pri tome je važno naglasiti da tokom dosadašnje realizacije **nije dolazilo do raskidanja ugovora,** usled primene fleksibilnog pristupa od strane JUP-a, kontinuirane podrške koja je pružana kako bi se prepreke prevazilazile, korišćenja mogućnosti aneksiranja ugovora (koja je predviđena GOP-om) i predlaganja korektivnih mera (npr. u Smederevu je nakon godinu dana projekat u potpunosti revidiran). Problemi koji su mogli dovesti do raskida ugovora preovlađujuće su se odnosili na otvaranje namenskih podračuna, kašnjenje u prebacivanju sredstava koje se odražavalo na realizaciju programskih aktivnosti, promenu u strukturi projektnih timova (pre svega na članove iz lokalnih samouprava) i nedovoljan napredak u ostvarivanju projektnih aktivnosti, kao i neažurno narativno i finansijsko izveštavanje. Takođe, prepoznata je potreba za većom podrškom i fleksibilnošću u pogledu ostvarivanja saradnje na relaciji Projekat - CFJ. **Navedeni problemi su (iako nakon dužeg vremenskog perioda u nekim sredinama) uspešno prevaziđeni kontinuiranom dodatnom podrškom od strane JUP-a.**

U pogledu procesa **upravljanja grantovima ključni izazovi** odnosili su se na: sprovođenje procesa javnih nabavki, neažurnost i nedovoljan kvalitet izveštaja i neadekvatnost finansijskih izveštaja (ovaj problem je nakon prva dva izveštajna perioda preovlađujuće prevaziđen) kontinuiranom podrškom od strane predstavnika projekta i dodatnim uputstvima i instrukcijama koje su projektni timovi dobili u pisanoj formi). Važno je naglasiti i to da su dosadašnja iskustva pokazala veću potrebu za sistematičnim pristupom podršci, te da je jednodnevna obuka koju je projekat obezbedio bila nedovoljna kako bi nosioci projektnih aktivnosti sveobuhvatno savladali i bili u mogućnosti da samostalno i bez dodatne podrške implementiraju pomenute delove proceduralnih zahteva definisanih od strane Svetske banke. Kako sagovornici procenjuju uloga LS se može opisati kao „uloga poslodavca koji decenijama radi prema nacionalnim propisima i procedurama, pa im je prilagođavanja na nove procedure koje je zahtevala Svetska banka išlo sporo i otežano“ iako ih sami predstavnici JUP-a ne procenjuju kao neusklađene sa nacionalnim propisima i posebno komplekse.

Procena napretka u ostvarivanju razvojnih projekata. Predstavnici JUP-a ističu da su uprkos svim izazovima **rezultati** u ostvarivanju projekta prisutni u velikoj većini sredina i to uz finansijsku podršku čiji iznos ne procenjuju kao posebno velik. **Ključni rezultati** se, prema njihovom mišljenju, prvenstveno odnose na: povećanje obuhvata dece iz osetljivih grupa, implementaciju diverzifikovanih programa, ponudu različitih edukativnih vidova podrške roditeljima, kao i na opremanje i stavljanje u funkciju postojećih prostora u vlasništvu LS. Takođe, posebno ističu to da je učešće u razvojnim projektima, po samoj prirodi stvari, dovelo do novih partnerstava između različitih organizacija/institucija na lokalnom nivou, ili do unapređivanja oblika, mehanizama i kanala saradnje između onih koje su i ranije sarađivale. Sa druge strane, naglašava se da su ključni rezultati u pogledu realizovanih aktivnosti raznovrsni s obzirom da su u direktnoj vezi sa identifikovanim specifičnim potrebama, ali i to da su projekti u okviru prvog ciklusa, u manjoj meri bili orijentisani na podršku deci sa smetnjama u razvoju i njihovim porodicama.

S obzirom na vanrednu situaciju uslovljenu pandemijom virusa COVID-19 koja je ograničila napredak u skladu sa planiranom dinamikom projektnih aktivnosti i mali broj terenskih poseta ostvarenih tokom trajanja projekta u početnoj fazi od strane JUP-a (takođe zbog pandemije) sagovornicima je bilo teško da sa sigurnošću **identifikuju primere dobrih praksi** (to će kako navode pokazati evaluacija pre svega na kraju projekta). Njihova opšta procena je da bi se barem u okviru polovine LS sa sigurnošću mogli očekivati primeri dobre prakse kada je reč o različitim programskim aktivnostima, dok postoji manji broj sredina u kojima se projekat (iz različitih razloga) ostvaruje ispod očekivanja (npr. u Smederevu i Kragujevcu).

Kao **ključni faktori** koji su uticali **na stepen napretka u ostvarivanju projektnih aktivnosti** navode se: epidemiološka situacija i s tim u vezi strah roditelja u pogledu uključivanja dece i njih samih u projektne aktivnosti po prestanku vanrednog stanja, kašnjenje uplate sredstava u okviru prve tranše, kao i motivacija i profesionalizam nosilaca projektnih aktivnosti i kvalitet uspostavljene saradnje na nivou projektnih timova. Pri tome je važno napomenuti da nisu sve sredine blagovremeno našle alternativna rešenja za nastavak ostvarivanja projektnih aktivnosti iako su imali preporuke od strane projekta i mogli su da se oslone na smernice dobijene od Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u pogledu preporuka za ostvarivanje vaspitno-obrazovnog rada. **Takođe, imajući u vidu aktuelnu epidemiološku situaciju kao ključni ometajući spoljašnji faktor, projektne aktivnosti su u svim sredinama ponovo zaustavljene od kraja novembra meseca, a neizvesnost u pogledu daljeg toka pandemije zahteva razvoj alternativnih scenarija za ostvarivanje projektnih aktivnosti uz podršku projekata i razmenu predloga među nosiocima svih razvojnih projekata, te i prilagođavanje plana projektnih aktivnosti. Imajući u vidu ovu vrstu nepredviđenih okolnosti preporučuje se produženje trajanja projekta**, a predstavnici JUP-a navode da su već razmatrali tu mogućnost i da će najverovatnije barem polugodišnje produženje biti odobreno od strane MPNTR i Svetske banke.

Kako je napredak u ostvarivanju programskih aktivnosti bio uslovljen i **kvalitetom saradnje partnerskih organizacija i institucija,** predstavnici JUP-a bili su u prilici da daju svoje procene i u pogledu ovog važnog aspekta za osiguranje kvaliteta razvojnih projekata. Dosadašnja iskustva pokazuju da se već tokom pisanja predloga projekata i njihovog ocenjivanja moglo videti u kojim sredinama će saradnja biti uspešna, a u kojima izazovna. S jedne strane, oni ističu da je dobro da se u ostvarivanje projekata uključe institucije i organizacije koje su već imale dobru saradnju i između kojih postoji izgrađen odnos poverenja i motivacija za dalji rast i razvoj profesionalnih kompetencija (kao primer dobre prakse u tom pogledu se izdvaja Šabac), a sa druge kao vrednost izdvajaju i uspostavljanje novih partnerstava. Prema njihovim procenama kvalitet saradnje varira u različitim lokalnim samoupravama i ona se preovlađujuće uspešno ostvaruje, mada se u malom broju javljaju i primeri neadekvatne saradnje, komunikacije i narušenih odnosa. Autoritet u pogledu profesionalne kompetentnosti u oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja i liderske veštine projektnog koordinatora, kao i podrška direktora predškolske ustanove, prepoznaju se kao značajan faktor uspešnosti realizacije razvojnih projekata. Kako takođe ističu, vodeću ulogu u projektima imale su predškolske ustanove ili, u nešto manjoj meri, nevladine organizacije sa iskustvom u oblasti inkluzivnog obrazovanja pri čemu se njihovo projektno iskustvo pokazalo kao veoma korisno za funkcionisanje projektnih timova, ali i samu izradu predloga projekta. Prema dosadašnjim iskustvima, kapacitete predškolskih ustanova je potrebno dalje izgrađivati (kako u pogledu pisanja projekata, tako i u pogledu razvoja diverzifikovanih programa), dok su predškolske ustanove koje su već učestvovale u projektima kao što su “Unapređivanje predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Srbiji” i “Vrtići bez granica 1 i 2” bile naprednije u konceptualizaciji i realizaciji aktivnosti. **Takođe, naglašava se da su kapaciteti LS i dalje nedovoljno razvijeni pre svega u pogledu postojanja stručnjaka potrebne profilacije da svrsishodnije i funkcionalnije podrže i preuzmu vodeću ulogu u uspostavljanju mehanizama saradnje na lokalnom nivou i doprinesu njihovoj održivosti.**

Kada je reč o **vidljivosti projekta** predstavnici projekta ističu da su bila prisutna nastojanja da se projektne aktivnosti učine vidljivim, da će se u tom pogledu zahtevati kontinuitet, kao i da će se u okviru treće projektne komponente dalje jačati medijska kampanja o vrednosti i značaju društvene brige o deci i porodicama na ranom uzrastu, ali i realizovanim aktivnostima u okviru prvog ciklusa ostvarivanja programa grantova. Projektne aktivnosti su dosada najčešće promovisane putem: zvaničnog sajta projekta i sajtova partnerskih organizacija, objavama putem društvenih mreža svih partnera, gostovanjem u TV emisijama, štampanjem flajera i plakata. Pri tome se procenjuje da vidljivost projektnih aktivnosti zavisi od pojedinačnih sredina o čemu svedoče i evaluativni nalazi na uzorku obuhvaćenih LS.

Naučene lekcije i procena održivosti. Uvažavajući ukupno iskustvo u dosadašnjoj implementaciji programa grantova kao ključne naučene lekcije, predstavnici JUP-a izdvajaju sledeće:

* Budući javni pozivi bi treba da budu praćeni intenzivnijom i ekstenzivnijom kampanjom i snažnijom izgradnjom kapaciteta za apliciranje.
* Kada je reč o proceduralno-tehničko-finansijskom aspektu pokazalo se da je računovodstveno-finasijskom poslovanju i izveštavanju bilo potrebno posvetiti više pažnje tokom obuke produžavanjem njenog trajanja, kako bi se obuhvatnije izgradili kapaciteti predstavnika projekata koji su se pokazali nedovoljno razvijenim i kako bi se smanjio intenzitet i obim podrške koja je kontinuirano pružana od strane programske koordinatorke i tehničkog asistenta tokom prvih kvartala ostvarivanja projekta.
* U pogledu širih kontekstualnih faktora predstavnici JUP-a napominju da je poziv za uključivanje i pisanje razvojnih projekata raspisan u trenutku promene vlasti na lokalnom nivou, što je dovelo do usporavanja ostvarivanja potrebnih koraka, a nekada i njihovog ponovnog ostvarivanja, pa bi ubuduće trebalo voditi računa i o adekvatnom trenutku za raspisivanje poziva za uključivanje u projekat.
* Kada je reč o programskom aspektu razvojnih projekata, a usled početnog stanja u većini sredina u kojima se ostvaruju razvojni projekti, ukupan dizajn programskog dela u pogledu raznovrsnosti aktivnosti procenjuje se kao ambiciozan i prezahtevan pre svega u kontekst ukupne održivosti usled nerazvijenih mehanizama međuresorne saradnje na lokalnom nivou bez projektne podrške. Uloga, kapaciteti i lidersko delovanje PU pokazali su se kao najznačajniji pa bi s ciljem povećanja napretka i održivosti projektnih intervencija, a uvažavajući potrebe kako na lokalnom tako i na sistemskom nivou, fokus u pogledu održivosti trebalo usmeriti na same poludnevne diverzifikovane programe, jačanje kompetencija za njihovo razvijanje i ostvarivanje i obezbeđivanje dodatnog prostora i njegovog opremanja za njihovu realizaciju. S ciljem postizanja realnih rezultata u pogledu održivosti, nastavak saradnje u ovom pogledu između LS i PU se procenjuje kao ostvariv, očekivan i održiv, te naučno dokazano efektivan za unapređivanje usluga društvene brige na lokalnom nivou i podsticanje dečijeg razvoja, a istovremeno ekonomski ne preterano zahtevan.
* S ciljem obezbeđivanja dalje podrške u ostvarivanju napretka u pogledu očekivanih ciljeva i rezultata identifikovana je potreba za omogućavanjem dobro osmišljenog i strukturiranog procesa horizontalnog učenja i razmene iskustava između svih uključenih LS kao mehanizma koji je u dosadašnjoj realizaciji ostao neiskorišćen.

### 3.2. Odbor za odobravanje grantova - prikaz ključnih rezultata

Uvodne napomene. Ostvarivanje uloge Odbora za odobravanje grantova i sam proces evaluacije predloga projekata predstavljao je ključni preduslov za osiguranje kvaliteta ukupnih intervencija predviđenih pojedinačnim projektima. Uloga Odbora bila je da podrži i unapredi razvoj pojedinačnih projekata u ostvarivanju kompleksnog cilja – pružanje odgovora na specifične potrebe porodica i dece i doprinos unapređivanju inkluzivnog multifunkcionalnog sistema društvene brige o deci i predškolskog vaspitanja i obrazovanja na lokalnom nivou kroz međuresornu saradnju i partnerstvo različitih institucija i organizacija.

Ovaj intervju realizovan je s ciljem procene usklađenosti procesa ocenjivanja sa procedurama predviđenim Grant operativnim priručnikom, kao i procene adekvatnosti i uspešnosti njihove primene u praktičnim okvirima. Dodatno, on je bio usmeren na: identifikaciju potreba za određenim izmenama u procesu ocenjivanja kvaliteta projekata, opštu procenu ključnih nedostataka razvojnih projekta kao i na upotpunjavanje procena dobijenih od strane lokalnih međuresornih timova u pogledu podrške koja im je obezbeđena prilikom kreiranja predloga projekata.

Iako su svi članovi ovog Odbora pozvani da uzmu učešće u intervju, usled neodazivanja ili nemogućnosti učestvovanja, izostala je perspektiva stručnjaka različite profilacije koji su činili ovaj Odbor prema Rešenju o obrazovanju odbora za odobravanje grantova Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.[[2]](#footnote-2)

Pored realizacije ovog intervjua, važan izvor dokaza za sagledavanje procesa ocenjivanja predloga projekata i samog kvaliteta i relevantnosti pojedinačnih razvojnih projekata koji su predmet ovog evaluativnog izveštaja, bio je i Izveštaj o radu Odbora za odobravanje grantova kao i pojedinačni popunjeni Obrasci za ocenjivanje konkretnih predloga projekata. **Pri tome je važno naglasiti da su rezultati evaluacije u okviru sedam uzorkovanih LS u pogledu procene kvaliteta predloga projekata u visokoj meri usaglašeni sa procenama članova ovog odbora.**

**Na osnovnu ukupnih prikazanih rezultata dobijenih u okviru ovog intervjua može se zaključiti da su sve predviđene procedure tokom procesa ocenjivanja ispoštovane, kao i da su stečena iskustva pokazala da je sam proces pisanja projekata, u zavisnosti od samog lokalnog međuresornog tima bio izazovan. O tome svedoči i prvi Izveštaj o radu ovog odbora. Nedostatak mentorske podrške prilikom kreiranja projekata, ali i njihove implementacije identifikovan je kao nedostajući element koji bi mogao da unapredi kako same projekte, tako i njihovu realizaciju. Takođe, kako ključni zaključak u pogledu održivosti članovi ovog Odbora navode i potrebu za uključivanjem najrelevantnijih i najuspešnijih projektnih aktivnosti u strateška dokumenta LS i prateće akcione planove što u ovom trenutku predstavlja nedovoljno razvijenu praksu. U nastavku ostvarivanja projektnih aktivnosti, preporučuje se i realizovanje procesa horizontalne razmene dosadašnjih iskustava i primera dobrih praksi između svih lokalnih međuresornih timova.**

Procena procesa ocenjivanja.Važni preduslovi uspešnosti rada ovog Odbora i osiguranja kvaliteta razvojnih projekata jesu **sveobuhvatnost potrebnih informacija za ostvarivanje uloge ocenjivača** i **primena i adekvatnost ukupnih predviđenih procedura prilikom procesa ocenjivanja.** Oba navedena aspekta procene pozitivno su ocenjena od strane članica ovog odbora i nije identifikovana potreba za izmenama u proceduralnom smislu**.** Kako u razgovoru navode svi članovi su dobili sveobuhvatne informacije, materijale i instrukcije kako za sagledavanje konteksta i ukupnih ciljeva projektne komponente 3.2, tako i za sam proces ocenjivanja konkretnih projekata, što im je omogućilo da prema adekvatno postavljenim i ujednačenim kriterijuma ostvare ulogu ocenjivača bez problema i nejasnoća. Konkretnije, prema njihovom mišljenju, Obrazac za ocenjivanje predloga projekata predstavljao je adekvatan i sveobuhvatan instrument za rad, a svih devet kriterijuma za ocenjivanje dobro su definisani i obezbeđuju kvalitetnu povratnu informaciju podnosiocima predloga projekta. Takođe, nisu identifikovane preporuke ni u pogledu drugačijeg načina bodovanja u odnosu na uspostavljene kriterijume. Pored navedenog, napominje se da je njihova uloga pored popunjavanja pomenutog obrasca podrazumevala i formulisanje konkretnih preporuka za unapređivanje koje su dostavljane projektnim koordinatorima, tako da je ocenjivanje implementirano procesno, odnosno nije se zasnivalo samo na bodovanju definisanih kriterijuma (o čemu svedoči i sama projektna dokumentacija, kao i nalazi dobijeni tokom evaluativnog procesa u okviru uzorkovanih LS). Uz navedeno, pozitivno ocenjuju i to što je procedura ocenjivanja podrazumevala rad u paru, odnosno dva ocenjivača istog projekta, što je doprinelo kvalitetu i objektivnosti ocenjivanja. U procesu ocenjivanja članovi odbora imali su kontinuiranu podršku i mogućnost konsultacija sa programskom koordinatorkom.

Kvalitet obezbeđene podrške. **U pogledu procene kvaliteta obezbeđene podrške koju su lokalni međuresorni timovi dobili prilikom kreiranja predloga projekta preovladavaju pozitivne procene, uz prepoznavanje prostora za unapređivanjem na bazi dosadašnjih iskustava.** U ovom pogledu važno je naglasiti da su pre samog kreiranja predloga projekta, projektni timovi dobili jednodnevnu obuku koja je bila podeljena u nekoliko ključnih segmenta[[3]](#footnote-3) i realizovana za sve prijavljene LS koje su bile podeljene u tri grupe polaznika. U tom pogledu iskustva iz procesa ocenjivanja predloga projekata ukazuju da se kao potrebno pokazalo da obuka bude dvodnevna kako bi se u većoj meri posvetila pažnja formulisanju indikatora u skladu sa SMART metodologijom, kao i podršci u pogledu operacionalizacije preporučenih projektnih aktivnosti. Pri tome je naznačeno da je u skladu sa prvobitnim planom bila predviđena dvodnevna obuka od strane Projekta, ali da Ministarstvo finansija nije odobrilo taj predlog uz obrazloženje „da su takve obuke već dugo dostupne i zahtevaju prevelika finansijska ulaganja“. Kao dodatan izazov prilikom kreiranja projekta javio se taj da su neki članovi timova promenjeni nakon obuke, što je dovelo do toga da su u pojedinim sredinama nakon realizacije obuke projektnim timovima priključili oni koji nisu pohađali obuku, ali je za njih obezbeđena podrška kroz konsultacije i štampane materijale. Važno je pomenuti i to da je Projekat želeo da obezbedi nezavisnu mentorsku podršku u izradi projekata, međutim ova ideja nije podržana od strane Ministarstva finansija, ali je omogućeno da se projektnim timovima iz sredstava grantova obezbedi mentorska podrška (ovu mogućnost iskoristilo je samo 5 LS), a kako članice Odbora navode potrebe za njom su bile veće. Dodatan izazov u tom pogledu bio je i pronalaženje adekvatnih mentora na lokalnom nivou. Značajan izvor podrške kreiranju projekata jesu bile i unapred definisane prihvatljive aktivnosti u odnosu na sva četiri opšta cilja projekta, ali je njihova operacionalizacija i konkretizacija bila izazovna za pojedine LS, odnosno projektne timove. Takođe, sam Obrazac za kreiranje predloga projekta se procenjuje kao kvalitetan, sveobuhvatan i jasan, te kao važan vid podrške, što su tokom evaluativnog procesa potvrdili i projektni koordinatori, ali uz isticanje izazovnosti kreiranja projekata.

Procena kvaliteta projekata. U pogledu **opšte procene kvaliteta projekata** učesnice intervjua imaju usaglašene procene ključnih izazova i kriterijuma koji su za većinu LS bili najizazovniji. Identifikovan je različit stepen iskustva u kreiranju projekata, a najviše pažnje posvećeno je komuniciranju zahteva u pogledu obaveze da aktivnosti imaju inkluzivni karakter, da prevencija kreiranja segregisanog okruženja bude primarna i insistiranju na značaju razvoja različitih oblika diverzifikovanih programa i njihovoj konkretizaciji (u tom pogledu evidentnom se ispostavila potreba za jačanjem kompetencija predškolskih ustanova). Pored navedenog, pokazalo se i to da su predlozi projekata u manjoj meri od očekivane bili usmereni na podršku deci i porodicama dece sa smetnjama u razvoju. Takođe, početni predlozi projekata određenog broja LS bili su dominantno usmereni na opremanje/preuređivanje prostora i izgradnju materijalnih resursa (pre svega u pogledu nabavke didaktičkog materijala) i u tom pogledu je traženo jasno uspostavljanje veze i stavljanje u funkciju u odnosu na projektne aktivnosti i korisnike. Na osnovu analize dostavljenih predloga projekta zaključuje se da su kapaciteti timova da mapiraju potrebe i prikupe i objedine podatke o porodicama i deci i ostvare planiranje u skladu sa specifičnim potrebama i opisom problema takođe bili izazovni. Učesnice intervjua, izrazile su slaganje sa nalazima ove evaluacije dobijenim u okviru sedam uzorkovanih LS u pogledu identifikacije potrebe za kvalitetnijom operacionalizacijom plana monitoringa aktivnosti. Sa druge strane, važno je naglasiti i to da je u procesu evaluacije većina uzorkovanih LS kao dodatne profesionalne dobiti od uključivanja u projekat naglasila upravo iskustvo u kreiranju razvojnih projekata koje karakterišu kao proces učenja i važan resurs za jačanje kapaciteta i kvaliteta rada partnerskih organizacija i njihove saradnje u budućnosti.

Preporuke. S ciljem osiguranja **kvaliteta realizacije projektnih aktivnosti** preporučuje se obezbeđivanje mentorske podrške u procesu implementacije kako bi se osigurao kvalitet realizacije projektnih aktivnosti. Takođe, ističe se i značaj organizovanja procesa horizontalnog učenja i razmene na nivou svih LS, koji je do sada izostao. Kada je reč o održivosti prepoznaje se potreba za konkretizacijom kanala komunikacije i mehanizama saradnje između partnerskih institucija na lokalnom nivou, a na bazi dosadašnjih projektnih rezultata kao i njihova formalizacija kao krajnji rezultat projekta u vidu potpisivanja Memoranduma o saradnji i ugradnje najrelevantnijih i najefektivnijih aktivnosti u strateška dokumenta LS i lokalne akcione planove.

### 3.3. Centralna fiducijarna jedinica - prikaz ključnih rezultata

Uvodne napomene. Uloga Centralne fiducijarne jedinice (koja deluje kao sastavni deo Ministarstva finansija) podrazumevala je spektar različitih aktivnosti predviđenih GOP-om. Ovaj intervju sproveden je sa ciljem sumiranja ključnih uvida, preporuka i mišljenja ovog tela kako bi se ocenio finansijski aspekt programa granta. U intervju su učestvovali i članovi JUP-a usled činjenice da je veliki deo zadataka definisanih GOP-om obavlja ova jedinica (konkretnije programska koordinatorka i tehnički asistent).

**Na osnovnu ukupnih prikazanih rezultata dobijenih u okviru ovog intervjua može se zaključiti da su predviđene procedure finansijskog upravljanja i izveštavanja dominantno ispoštovane. Ključni problem koji ističu predstavnici ovog tela jeste neažurnost prilikom dostavljenih kvartalnih izveštaja što se oslikavla u izveštajima koje je CFJ dostavljala Svetskoj banci (što je u okviru implementacije programa grantova i bila njihova dominantna uloga). Takođe, istaknuto je da pojedini implementacioni partneri nisu u celosti poštovali propisane procedure nabavke, odnosno postupali su prema nacionalnom Zakonu o javnim nabavkama. Ove nepravilnosti otklonjene su aneksiranjem potpisanih ugovora kojima su dodate klauzule Svetske banke. Takođe, predstavnici CFJ ističu da su kapaciteti nosilaca finansijskih poslova nedovoljni. Međutim, ova situacija je prevaziđena „u hodu“ podrškom JUP-a najviše u pogledu otvaranja posebnih namenskih podračuna, kao i kreiranjem dokumenta „Uputstvo za dostavljanje finansijskih izveštaja“.**

Procena adekvatnosti finansijsko-tehničke implementacije programa grantova- identifikacija ključnih izazova.Kada je reč o ulozi Centralne fiducijarne jedinice, na način definisan GOP-om, ona pre svega podrazumeva podršku u finansijskom upravljanju implementacionim subjektima sa posebnim naglaskom na procedurama nabavke koje treba da budu usklađene sa procedurama Svetske banke, podršku u otvaranju posebnog namenskog podračuna, praćenje prenosa sredstava korisnicima prema rasporedu utvrđenom u ugovoru, da pomogne u izradi obrazaca za finansijsko izveštavanje, pregleda finansijske izveštaje koje dostave subjekti, obezbedi subjektima fiducijarnu obuku kao i da obavesti JUP o ispravljenim greškama i propustima i eventualnim prevarnim ili nedoličnim radnjama implementacionih subjekata. **U tom smislu uloga CFJ jes bila izmenjena u odnosu na zahteve priručnika, a orijentisana pre svega na to da pruži podršku Svetskoj banci.** Kontrola finansijskih izveštaja i podrška u finansijskom upravljanju kao i pomoć oko otvaranja posebnih podračuna preusmerena je najvećim delom na JUP-u, o čemu ona obaveštava CFJ. Sam priručnik pisan je od strane JUP-a uz učešće i odobrenje CFJ, a **rađene su i dodatne korekcije kako bi se pomenute procedure prilagodile i uprostile s ciljem olakšane implementacije**.

Nadalje, predstavnici Centralne fiducijarnae jedinice svoj rad su, kako preciziraju, ostvarivali kroz prikupljanje kvartalnih podatka o utrošenim sredstvima implementacionih subjekata na osnovu kojih su podnosili izveštaje Svetskoj banci. Pri tome se, kako navode, često dešavalo da **kvartalni finansijski izveštaji subjekata kasne, što je dovodilo do slanja neažurnih i nekompletnih podataka, koji su korigovani kroz naredno izveštavanje**. S tim u vezi CFJ je predložila JUP-u da subjekti dostavljaju mesečne finansijske izveštaje uz obrazloženje da će imati sveobuhvatnije podatke za izveštaje. U dogovoru sa JUP-om izveštavanje se ipak dostavlja na kvartalnom nivou uz obrazloženje da je premalo napretka i promena vidljivo na mesečnom nivou nasuprot količini administrativnog posla prilikom izveštavanja.

**U pogledu pripreme budžeta** kao sastavnog dela predloga projekta (čije je ocenjivanje vršio OOG) i pored prava odstupaja od + ili – 10% po budžetskoj liniji, nosioci projekta tražili su mogućnost realokacije neutrošenih sredstava na drugu liniju. Prilikom narednog izveštavanja bi poslali revidiran budžet. Takođe, često su pravljene linije za sitne pojedinačne troškove (kao što je npr. didaktički materijal) što je predstavljalo izazov jer je usporavalo sam proces pripreme izveštaja. Uz to predstavnici CFJ ukazuju na to da nosioci projekata nisu imali dovoljno sveobuhvatnu obuku u pogledu finansijskih procedura i zahteva. Ovo je imalo za posledicu da su u prva dva izveštajna perioda izveštaji bili lošijeg kvaliteta, neažurni i nekompletni. Zbog toga je napravljeno **praktično ilustrovano „Uputstvo za dostavljanje finansijskih izveštaja“** od strane tehničkog asistenta, a u saradnji JUP-a i CFJ.

Najveću podršku implementacionim subjektima CFJ pružila je upravo oko procedura nabavke. Naime, i pored detaljnih uputstva koja su u GOP-u, oko 25% je barem jednom sprovelo Javnu nabavku prema domaćim zakonima i procedurama, a ne prema pravilima koja su data priručnikom. Tom prilikom, CFJ je izvestila Svetsku banku o propustu, proces ovih nabavki je detaljno opisan i ako se suštinski ne razlikuje od propisanih procedura, a urađeni su i aneksi ugovora sa izabranim dobavljačima, odnosno dodate su neophodne klauzule (Audit, Fraud and Corruption, Intellectual Property) prema standardima Svetske banke. Takođe, izazov su predstavljale i nabavke male vrednosti ispod 1.000,00 EUR (autobuske karte, osveženja) pre svega jer zahtevaju dosta vremena i administrativnog posla, a i čest je otpor samih dobavljača da odgovaraju na administrativne zahteve, što je naročito izraženo u manjim sredinama. Centralna fiducijarna jedinica je izašla u susret korisnicima i uz odobrenje Svetske banke i uz pomoć JUP-a, korigovala Grant operativni priručnik i dozvolila jednostavniju proceduru nabavke. Ova uprošćena procedura podrazumevala je pribavljanja 3 ponude, gde je omogućeno da se do ponude dođe i telefonski odnosno putem sajta ili sličnim pisanim putem, i prema kojoj je dovoljna narudžbenica, te nije potreban ceo tender i ne pravi se tipski ugovor.

Procena usklađenosti planiranih i ostvarenih projektnih aktivnosti. Sama fiducijarna jedinica **ne prati implementaciju projekta**, osim činjenice da prikuplja kvartalne finansijske izveštaje o kojima izveštava Svetsku banku i prati da li je trošenje sredstava u skladu sa planiranim budžetom. Eventualne realokacije budžeta rade se uz saglasnost JUP-a. **Prema podacima koji je do sada prikupila CFJ na osnovu kvartalnih izveštaja do sada je opravdano 54% prebačenih sredstava.** Iz dostavljenih izveštaja vidljivo je da je **COVID pandemija uticala na prvobitne planove trošenja odnosno usporila realizaciju**. Različite LS rade različitim tempom (npr. na jednoj strani je Merošina koja ostvaruje veliki utrošak, dok npr. Vlasotince sporo troši sredstva i realizuje aktivnosti). Zaključak je da LS koje su slabije radile i pre pandemije zapravo imaju kadrovskih i organizacionih problema i njihove aktivnosti su najviše usporene. Takođe, primećeno je da je **realizacija znatno kasnila u velikim gradovima** zbog nadležnosti Sekretarijata za dečiju zaštitu, te kasnog prenošenja sredstava (primer je LS Beograd koji je 9 meseci kasnije prebacio sredstva gradskoj opštini Palilula, kao i Novi Sad).

**Troškovi su u startu bili definisani kao prihvatljivi i neprihvatljivi**, te **nije bilo moguće da se pojave neprihvatljivi troškovi**, jer rade po odobrenom budžetu.

**Falsifikovanja aktivnosti i dokumenata** nije bilo, međutim JUP nije mogao da sprovede planirane terenske posete zbog Covid-a i sam izvrši i terensku kontrolu, ali podnošenje dokazne dokumentacije pruža detaljne uvide i omogućava pouzdano donošenje iznetog zaključka. Dodatno, važno je napomenuti da se finansijsko upravljanje u velikoj meri kontroliše karticom trezora, takođe sva dokumenta koja se tiču nabavke dostavljaju se, pregledaju i podležu redovnom praćenju od strane JUP-a.

Naučene lekcije. Za Centralnu fiducijarnu jedinicu ovo je prvi projekat sa Svetskom bankom koji podrazumeva finansiranje lokalnih samouprava kroz grantove pa u tom smislu navode da predstavlja relevantno iskustvo za sve buduće projekte bez obzira na tematiku. Kao zaključak navode potrebu za sveobuhvatnijom obukom na način predviđen GOP-om. Sa druge strane, nedostatak kapaciteta pojedinih subjekata nadomešćen je podrškom od strane programske koordinatorke i tehničkog asistenta (JUP). Tokom praćenje realizacije projekta uočena je slabija realizacija kod nekih LS, ali su ti projekti revidirani kao i njihovi ugovori, te je ovaj izazov prevaziđen.

Sa aspekta postavljanja finansijskih procedura sve što su želeli da izmene postigli su „Uputstvom o finansijskom izveštavanju“ koje je izrađeno u saradnji sa JUP-om. Smatraju da bi implementacioni subjekti bolje upravljali finansijama da su imali takvo uputstvo na početku projekta. Kada je Grant operativni priručnik pisan nije prepoznato da različitim subjektima treba različita isplata sredstva koja bi pratila dinamiku realizacije aktivnosti (za veće nabavke), ali kako navode ovo je moguće prevazići aneksima ugovora.

Takođe, na osnovu dosadašnjih iskustava plan JUP-a je da se neutrošena sredstva eventualno prenamene na Unicefov softver za mapiranje i praćenje potreba na nivou LS, kako bi se obezbedili precizni podaci i olakšalo pisanje predloga projekta, a kasnije i implementacije. Takođe, želeli bi da nagrade one lokalne samouprave koje postižu najbolje rezultate.

Dodatno, prostor za unapređivanje, prepoznaju i u pogledu formulara za izveštavanje, drugačijeg koncipiranja samih Excel izveštaja tako da budu ispravno povezani i daju preciznu sliku o nivou utrošenih sredstava, kao i da budu zaključani kako bi se izbegle greške. Takođe, preporučuje se razmatranje uvođenje alat aza praćenje - Google Sheets ili Excel Online. Obzirom na važnost koju Centralna fiducijarna jedinica ima od blagovremeno dostavljenih kvartalnih izveštaja, predlaže se i napredna Excel obuka zaposlenima u LS.

### 3.4. Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja - prikaz ključnih rezultata

Uvodne napomene. Ovaj intervju ostvaren je s ciljem sagledavanja mišljenja, stavova i procena Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja kao nosioca projekta. Imajući u vidu značaj predviđenih intervencija i očekivanih promena u pogledu programskog dela programa granta (razvojnih projekata na nivou LS) i doprinos koji pojedinačni projekti u različitim sredinama mogu dati u pogledu uspostavljanja međuresornog partnerstva na lokalnom nivou i ostvarivanja strateških ciljeva na nivou sistema društvene brige i predškolskog vaspitanja i obrazovanja, a uvažavajući delokrug nadležnosti i ulogu MPNTR ovaj intervju primarno je služio za identifikaciju preporuka u pogledu održivosti ukupnih projektnih intervencija. Dodatno, razgovor sa predstavnicima MPNTR bio je usmeren na identifikaciju potrebnih izmena u pogledu programskog dela granta s ciljem unapređivanja efikasnosti i efektivnosti njegovog sprovođenja u nastavku prvog i tokom drugog ciklusa, kao i na kreiranje preporuka za održivost i širenje primera dobrih praksi na sistemskom nivou. Razgovor je obavljen sa ključnom predstavnicom MPNTR (specijalnom savetnicom Ministra za ovaj nivo sistema obrazovanja) koja je imala aktivnu i kontinuiranu ulogu u konceptualizaciji i pružanju podrške ostvarivanju ukupnih zahteva u okviru podkomponente 3.2.

Procena kvaliteta saradnje na relaciji MPNTR-Projekat. Saradnja i komunikacija između ključnih projektnih tela, predstavnika podkomponenete 3.2. i samog MPNTR procenjena je pozitivno, a ističe se i da je kontinuirano ostvarivana (od faze konceptualizacije programa grantova do implementacije razvojnih projekata). Takođe, proces monitoringa ostvarivan je redovno i uspešno (posebno intenzivno sa programskom koordinatorkom, direktorkom projekta i JUP-om), a adekvatan nivo informisanosti ključne predstavnice MPNTR za podkomponetu 3.2. omogućavao je usaglašene zajedničke interevencije na početku i u dosadašnjoj realizaciji razvojnih projekta, te se izmene u pogledu mogućnosti blagovremenog uticaja i samog delokruga nadležnosti MPNTR ne smatraju potrebnim.

Procena efektivnosti razvojnih projekata**. Koncept razvojnih** projekata je procenjen kao korektan i dovoljno “širok” da obuhvatiti spektar raznovrsnih potreba i specifičnosti pojedinih lokalnih samouprava.

Kao **ključni benefiti** celokupne podkomponete 3.2. na razvoj sistema društvene brige i predškolskog vaspitanja i obrazovanja načelno su identifikovani: podrška deci i porodicama iz osetljivih grupa, kao i povećanje dostupnosti predškolskog vaspitanja i obrazovanja, obuhvat dece PVO, bolja informisanost roditelja, kao i pristupačnost PVO kroz uključivanje u različite aktivnosti za decu i roditelje, što ujedno jesu opšti ciljevi svih projekata, te se zaključuje da se prema procenama MPNTR ključni ciljevi razvojnih projekata uspešno ostvaruju.

Osnaživanje lokalnih samouprava i partnerskih organizacija da kreiraju i realizuju kvalitetne i efikasne projekte, kao i da sami postanu dovoljno senzibilni na temu inkluzije u oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja, kako bi započete aktivnosti dalje razvijali, unapređivali i učinili ih održivim jesu **ključni identifikovani izazovi** iz perspektive MPNTR.

Sistem horizontalnog učenja prepoznat je kao najefikasniji u pogledu diseminacije primera dobrih praksi, ali se uočava potreba za podrškom u njegovom ostvarivanju i ovaj mehanizam do sada nije iskorišćen. Kako se navodi, bilo bi poželjno organizovati i konferenciju na kojoj bi bili prikazani primeri dobre prakse i omogućeno uspostavljanje saradnje i dalja razmena lokalnih samouprava.

U pogledu **aktuelnih aktivnosti na nacionalnom i lokalnom nivou povezanih sa ostvarivanjem programa grantova** **na nivou LS** osim aktivnosti na ECEC projektu (izgradnja vrtića, implementacija novih Osnova programa PVO, osnaživanje kompetencija vaspitača, kao i medijska kampanja o značaju ranog razvoja i PVO) koje indirektno podržavaju lokalne projekte, navodi se sličan program podrške roditeljstvu (“Podsticajno roditeljstvo kroz igru” – koji realizuju UNICEF i Lego fondacija), kroz koji se osnažuju roditeljske kompetencije. Međutim, ovaj projekat nema dominantnu inkluzivnu komponentu. Ipak, procenjuje se, da delovanje ova dva projekta u sinergiji, može dati pozitivne rezultate, na sistemskom nivou, kako u pogledu inkluzije u oblasti PVO tako i u pogledu razvoja roditeljskih kompetencija, iako do sada nije ostvaren neki vid povezivanja ovih projekata.

Procena održivosti. Procenjeno je da će **održivost projektnih intervencija**, pre svega, zavisiti od stručnih (projektni menadžment) i finansijskih kapaciteta i mogućnosti samih lokalnih samouprava jer se do sada pokazalo da neke od njih nemaju dovoljno iskustva, a ni odgovarajuće ljudske resurse, kako za kreiranje tako ni za realizaciju projekta. U tom smislu, pojedinim lokalnim međuresornim timovima je pored obuke pružena i mentorska podrška, ali i podrška od strane samog grant koordinatora i asistenta programa grantova. Procenjuje se da ovaj vid neformalne edukacije može trajno da unapredi kapacitete lokalnih jedinica u kojima se realizuju razvojni projekti. Takođe, navodi se da je održivost usko povezana sa otklanjanjem administrativnih teškoća i pojednostavljivanjem procedura koje zahtevaju izmene na sistemskom nivou i koje prevazilaze mogućnosti ovog projekta.

Preporuke. Kao ključni stručni savet, odnosno **preporuka** za dalje ostvarivanje projektnih aktivnosti u okviru I i II ciklusa, navodi se promocija primera dobrih praksi i omogućavanje razmene između LS, kao i mentorska podršku između LS kako bi se putem horizontalnog učenja unapredile aktivnosti pojedinih LS. Takođe, preporučuje se organizovanje poseta lokalnim samoupravama od strane projekta, ali i samih donosilaca odluka.

1. Konkretnije, u ovom intervju učestvovali su direktorka projekta, programska koordinatorka komponente 3, programska koordinatorka komponente 2, tehnički asistent za komponentu 3.2 kao i tenhički asistent na nivou celog projekta „IPVi0“. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ukupan broj članova OOG u okviru prvog ciklusa dodele grantova bio je 9, a učešće u intervju uzele su 4 predstavnice ovog Odbora. U intervju su učestvovale tri članice – ekspertkinje u oblasti inkluzivnog i predškoslkog vaspitanja i obrazovanja sa dugogodišnjim iskustvom u radu u predškolskim ustanovama i Ministarstvu prosvete, nauke i tehnološkog razvoja za koje predstavnici Projekta „IPViO“ navode da su imali i najzanačajniju ulogu u radu Odbora i koje su pružale podršku i drugim članovima. Pored njih učestvovali su i programska koordinatorka (članica ovog odbora) i tehnički asistent u okviru podkomponente 3.2. Sa druge strane, izostalo je učešće članova koji su predstavnici: Nacionalnog saveta romske nacionalne manjine, Zajednice škola za obrazovanje učenika sa smetnjama u razvoju i invaliditetom, Nacionalne asocijacije roditelja Srbije, Ministarstva zdravlja i Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja. [↑](#footnote-ref-2)
3. Obuka za pisanje projekata sastojala se iz 4 ključna segmenta koji su podrazumevali: upoznavanje sa osnovnim postavkama projektnog menadžmeta i zahtevima u pogledu finasisjkog menadžmeta, predstavljanje ukupne strateške i zakonodavne regulative u oblasti inkluzivog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja kao i predavanje o iskustvima u razvoju diverzifikovanih programa na bazi iskustava PU Voždovac. [↑](#footnote-ref-3)