

РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕСТНЫХ КООРДИНАТОРОВ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС В УЗБЕКИСТАНЕ (2013)

- I. Памятка координаторов проектов Темпус в Узбекистане**
- II. Общие моменты**
- III. Системные ошибки и проблемы до начала реализации проектов Темпус**
- IV. Системные ошибки и проблемы во время реализации проектов Темпус**
- V. Системные ошибки и проблемы после реализации проектов Темпус**
- VI. Проблемы и вопросы финансирования и распределения бюджета**
- VII. Гибкий проектный менеджмент при реализации проектов Темпус**
- VIII. Вопросы мобильности и организации проектных мероприятий при реализации проектов Темпус**
- IX. Организация и проведение стартовых и заключительных мероприятий в рамках проектов Темпус**
- X. Рекомендации участников круглого стола в МВССО по вопросам менеджмента проектов Темпус от 14.12.2013 г.**
- XI. Приложения (письма поддержки для получения виз и оборудования)**

СОДЕРЖАНИЕ

I. ПАМЯТКА	6
• Терминология	6
• Реализация проекта	7
• Организационно-техническая часть	9
II. ОБЩИЕ МОМЕНТЫ	11
1. Вновь назначенный национальный координатор и/или контактные лица проекта не знают или знают недостаточно о программе Темпус.....	11
2. Для членов проектной команды непонятна роль НТО, все возможности сотрудничества с НТО не используются, запросы НТО игнорируются.....	11
3. Члены проектной команды не используют возможность коммуникации, как с НТО, так и с представителями Исполнительного Агентства	12
III. СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ ДО НАЧАЛА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС	13
4. Руководством института подписывается мандат на участие в проекте без изучения целей и ожидаемых результатов, графика, распределения бюджета, включая совместное финансирование	13
5. Команда из вуза Узбекистана не принимала участие в разработке проекта, соответственно на данный момент проекту не хватает ресурсов и квалифицированных исполнителей.....	13
6. Местный координатор не обладает опытом проектного управления и не соответствует необходимым требованиям для реализации международного проекта.....	13
7. Анализ потребностей не отражает действительность, и, как следствие, поставлены нереалистичные цели и задачи без учета местных условий и ситуации	13
8. Непонимание поставленных задач и целей руководством вузов.....	14
9. Вопросы устойчивости не поставлены и не обсуждены заранее	14
10. Региональный проект без учета паритетного распределения обязанностей и бюджета .	14
11. Правила/план коммуникации и структура управления проектом не обсуждены заранее	14
12. Не использованы вспомогательные и справочные материалы программы (на сайте и на CD от НТО).....	14
13. Неосведомленность о национальных приоритетах конкурса программы Темпус.....	14
14. Не изучены вопросы финансирования проекта с учетом местной специфики финансового управления.....	15
IV. СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ ВО ВРЕМЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС	16
15. Слабые знания основ проектного менеджмента.....	16
16. На первоначальном этапе: нет полного пакета документов по проекту, не изучены и не обсуждены результаты оценки экспертами в ходе отбора	16

17. Отсутствие поддержки администрации вузов и обеспечения благоприятных условий работы членам проектной команды	16
18. Основные проектные документы не переведены для руководства и для самого координатора, местный координатор не задействован в подготовке отчетов совместно с европейским координатором	16
19. Необоснованное давление руководства вуза на членов проектной команды, ангажированный подход и пересмотр состава проектной команды. Чрезмерное вмешательство в ход реализации проекта	17
20. Проблема коммуникации между партнерами	17
21. Проект рассматривается в качестве проекта одного лица, а не команды	17
22. Малоинициативная команда, работающая по указанию европейского координатора; не рассматривается возможность расширения команды по ходу реализации проекта: ограниченное количество участников с начала и до конца проекта; студенты не привлекаются для участия в проекте	17
23. Неактивные и малоинициативные неакадемические партнеры. Контактные лица неакадемических партнеров по проекту не заинтересованы в проекте или не имеют должной квалификации	18
24. Информационной деятельности не уделяется должного внимания: коллегами с других кафедр и факультетов, не участвующими в проекте, он воспринимается в одностороннем плане – возможность поездки в Европу	18
25. Целесообразно ли решать вопросы устойчивости к моменту завершения проекта?	18
26. Участие представителей Минвуза в проекте не обеспечено и, как следствие, нет должной поддержки	18
27. Вопрос продления проекта – коллективное решение с пересмотром рабочего плана, а не возможность осуществления еще одной мобильности	19
28. Отсутствие информации о проекте на веб-сайте вуза, обновление рубрики новостей ...	19
29. Не соблюдение сроков отчетности и формальный подход к распространению результатов проекта, при написании отчетов в УзбюроКЕС не различают выполненные мероприятия и достигнутые результаты	19
30. Координатор проекта не ознакомился заблаговременно с процедурой закупки оборудования и таможенной очистки, и как следствие задержка с поставкой (оплата за хранение) и установкой, доставка в регионы не предусмотрена за счет компании поставщика, гарантийное обслуживание не обговорено	19
31. Потенциал НК ЭВО не востребован, к экспертам не обращаются за консультациями...	20
32. Выводы и рекомендации мониторинга НТО не обсуждаются проектными командами в целях повышения эффективности проектов	20

**V. СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ ПОСЛЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ
ТЕМПУС**

21

33. Устойчивость не обеспечена поддержкой МВССО и руководством вуза	21
34. Полученные результаты не развиваются, к примеру, новые структуры, созданные в рамках проекта, перестают функционировать	21

35. Курсы для производителей или повышения квалификации перестают проводиться.....	21
36. Сотрудники, обученные в рамках проекта, переходят на другую работу на производство или в сферу бизнеса.....	21
37. Связи с европейскими партнерами и региональными партнерами слабеют или совсем прерываются.....	22
38. Оборудование, переданное в рамках проекта, используется не по назначению или передается в другие отделы/структуры вуза.....	22

VI. ПРОБЛЕМЫ И ВОПРОСЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ БЮДЖЕТА

23

39. Отсутствие опыта участия в проектах Темпус и в других международных проектах	23
40. Понимание условий и требований программы Темпус	23
41. Проблемы из-за невозможности использования расчетного счета университета и возможные решения	23
42. Отсутствие необходимой финансовой документации, цифры пересматриваются из-за сокращения бюджета.....	23
43. Проблемы с обеспечением прозрачности в распределении бюджета	23
44. Трудности, связанные с выбором подхода по покрытию расходов после выполнения/реализации мероприятий, мобильности	24

VII. ГИБКИЙ ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

25

45. По проекту нужно осуществить, создать, реализовать, зачем создавать новую структуру, если есть возможность усилить существующий отдел, центр?	25
46. Не понимаем, о чем проект. Когда подписывали, не было времени изучить заявку.....	25
47. Разве можно менять то, что было написано в заявке? Раз мы получили проект, значит надо добиваться того, что в нем написано?	25
48. Проект только для нашей кафедры, факультета, института и т.д.....	25
49. Сложно пересмотреть план работы, инициировать изменения	26
50. Отсутствие равноправного подхода в проектном менеджменте для всех участвующих в проекте вузов	26
51. Отсутствие постоянного контакта европейского координатора с Исполнительным агентством и местного координатора с НТО в ходе реализации проекта.....	26
52. Не используют возможность пересмотра целей, планов и задач в связи с меняющимися условиями, правительственными решениями по системе образования и т.д. (участие «правильной» кандидатуры на ежегодном совещании в Брюсселе).....	26

VIII. ВОПРОСЫ МОБИЛЬНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

27

53. Почему нужно приглашать представителей отраслевых министерств/организаций, Делегации ЕС и других посольств, Национальной команды экспертов в области высшего образования (НК ЭВО) на мероприятия, организовываемые в рамках проекта?.....	27
---	----

54. Отсутствие представителей Минвуза на проектных семинарах: обычно это запрос от отдела международных связей о разрешении на проведение семинара, но не приглашение контактного лица	27
55. Проведение проектных мероприятий с участием европейских и региональных партнеров: поздняя рассылка приглашений, не изучена процедура оформления виз для европейских партнеров, отсутствие профессионального перевода и т.д.	27
56. Планирование мобильности осуществляется либо без участия партнеров из Узбекистана, либо с запаздыванием, либо они ставятся перед фактом	27
57. Несправедливый и нецелевой отбор участников мобильности: родственные связи, риск туристической поездки, без планирования определенного вклада в достижение проектных целей	28
58. Участие в обучающих мероприятиях в ЕС: трудности с получением разрешения на поездку в Минвузе, долгая процедура, риск неполучения визы в кратчайшие сроки (ОВИР, биометрический паспорт), содействие со стороны отделов международных связей не обеспечено	28
IX. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СТАРТОВЫХ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС	29
• Памятка.....	29
X. РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКОВ КРУГЛОГО СТОЛА В МВССО ПО ВОПРОСАМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТОВ ТЕМПУС ОТ 14.12.2013 г.	32
• Список рекомендаций:	32
XI. ПРИЛОЖЕНИЯ (информация на английском языке о визовых процедурах и приобретении оборудования, образцы писем касательно визовой поддержки и таможенной очистки оборудования)	34
• Visa issues and equipment procedure for Tempus projects.....	34
• Сопроводительное письмо с запросом на визу в Узбекистан для партнеров из ЕС	36
• Письмо касательно визовой поддержки от Делегации ЕС для партнеров из Узбекистана в посольства стран-членов ЕС в г. Ташкенте	38
• Письмо с просьбой о содействии в таможенной очистке оборудования, поступившего в рамках проекта Темпус	39

I. ПАМЯТКА

- **Терминология**

Понятиям, используемым в настоящем документе, определения даются следующим образом:

Группа управления проектом (Project Management Group) состоит из европейского и местного координаторов, контактных лиц, индивидуальных экспертов из стран Центральной и Восточной Европы, указанных в первоначальной заявке, а также представителей министерств, учреждений и организаций, заинтересованных в результатах проекта.

Делегация Европейского Союза в Республике Узбекистан- Delegation of the European Union to the Republic of Uzbekistan – представительство Европейского Союза в Узбекистане.

Европейский координатор проекта (European Co-ordinator)- официальное лицо, представляющее какой-либо из европейских университетов-партнеров и отвечающее за подачу заявки, управление, отчетность и координацию работы всех членов консорциума.

Исполнительное агентство по образованию, культуре и аудиовизуальным средствам (The Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA), Brussels) осуществляет управление полным проектным циклом программы Темпус с 1 апреля 2009 года.

Проектный консорциум (Consortium)- группа организаций - партнеров, участвующих в проекте.

Контактное лицо (Contact person)- руководитель рабочей группы проекта в местном вузе-участнике, участвовавший в разработке проектного предложения и координирующий все мероприятия в данном вузе.

МВССО (Ministry of Higher and Secondary Specialised Education) - Министерство высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан.

Местный/национальный координатор проекта (Local coordinator)- проректор местного университета или института, назначенный руководством вуза, подписывающий все официальные документы, связанные с проектной деятельностью (отчеты, оформление виз европейским партнерам, получение и оформление оборудования). В зависимости от уровня реализации проекта (университет, факультет, кафедра), координатором проекта может также выступить и другой сотрудник вуза, указанный в первоначальной заявке и назначенный администрацией. В проектах с участием нескольких вузов республики целесообразно назначение национального координатора, ответственного за реализацию проекта в Узбекистане.

НТО (National Tempus Office)– Национальный офис Темпус

УзБюроКЕС (National Coordinating Unit) - Бюро координации технического содействия Комиссии Европейского Союза при Кабинета Министров РУз.

Университет-координатор (University- Grantholder/Coordinator) - университет из стран Европейского Союза, который отвечает за подачу заявки, управление, координацию работы членов консорциума и отчетность, несет юридическую ответственность за использование гранта.

- **Реализация проекта**

- Реализация проекта осуществляется согласно Грантового Соглашения между Европейской Комиссией и Европейским университетом-подрядчиком, который несет юридическую ответственность за распоряжение финансовыми средствами гранта.
- В целях эффективной реализации проекта каждый из участников консорциума должен быть подробно ознакомлен со всей проектной документацией, а также иметь копию Грантового Соглашения и Руководства по использованию гранта.
- Годовой план мероприятий по проекту, а также текущие отчеты обсуждаются при непосредственном участии местного координатора проекта и контактных лиц. Все документы по проектной отчетности предоставляются каждому члену консорциума, как с европейской, так и с местной стороны.
- В ходе осуществления проекта по разработке учебных программ необходимо принять во внимание соответствие планируемых результатов государственным образовательным стандартам Республики Узбекистан.
- Руководство университета оказывает всемерную поддержку в осуществлении проекта Темпус путем предоставления и оборудования помещений для установки поставляемого оборудования, а также создания необходимых условий для сотрудников вузов, участвующих в проектной деятельности.
- Руководство университета оказывает содействие по поддержанию устойчивости результатов, достигнутых в рамках проектов Темпус, путем внедрения в учебный процесс разработанных учебных курсов и программ, успешного функционирования созданных учебных лабораторий и ресурсных центров после завершения финансирования Темпус.
- В начальной стадии осуществления проекта избирается Группа управления проектом, в которую входят европейский и местный координаторы, контактные лица, индивидуальные эксперты, указанные в первоначальной заявке, а также представители министерств, учреждений и организаций, заинтересованных в результатах проекта.
- В начале осуществления проекта при содействии НТО проводится стартовое совещание с участием европейских и местных партнеров, представителей МВССО и УзБюроКЕС и других заинтересованных сторон, в ходе которого представляются цели и ожидаемые результаты проекта, роль и обязанности каждого из членов консорциума, структура управления проектом, процедура принятия решений, а также процесс отбора участников учебных стажировок. В ходе совещания подробно обсуждаются также вопросы, связанные с оформлением виз, доставкой и таможенной очисткой оборудования, поставляемого в рамках реализуемого проекта.
- В целях эффективности учебных стажировок в европейских университетах на начальном этапе реализации проекта обсуждается система отбора кандидатов, список которых утверждается Группой управления проектом.
- При оформлении какой-либо документации, материалов конференций или публикаций в рамках проектов должен использоваться логотип программы Темпус, электронная версия которого доступна на вебсайте и может быть также получена по запросу в НТО.
- Координаторы и контактные лица действующих проектов принимают участие в заседаниях "круглого стола" Темпус, проводимых НТО раз в три месяца. В ходе этих встреч идет обмен мнениями, обсуждаются проблемы и возможные пути достижения устойчивости полученных результатов, а также распространение их на

другие вузы республики. В заседаниях принимают участие представители МВССО и УзБюроКЕС.

- Ежеквартально координаторами проектов представляются краткие отчеты в НТО/УзБюроКЕС о ходе реализации проектов за отчетный период.
- В целях распространения результатов проекта и информирования о ходе его реализации на семинары и конференции в рамках проектов Темпус приглашаются представители МВССО, других текущих проектов, соответствующих профильных вузов, а также региональных высших учебных заведений и средств массовой информации. Рекомендации по организации заключительных мероприятий даны в отдельной памятке НТО.

- **Организационно-техническая часть**

- Для оформления визовой поддержки европейским партнерам местный координатор проекта минимум за три недели до визита обращается с письмом на имя координатора программы Темпус в НТО, к которому прилагаются подробные паспортные данные, копия паспорта, сведения о сроках, целях визита и месте получения визы (ближайший консульский отдел в странах ЕС). В соответствии с заявкой УзБюроКЕС визовая поддержка для европейских партнеров оформляется МИДом республики без уплаты консульских сборов. По получению из УзБюроКЕС письма–подтверждения с указанным телексом визы, оно отправляется по факсу напрямую европейским партнерам с уведомлением по электронной почте и копией местному координатору. (Приложение №1). Информация о процедуре оформления визы европейским экспертам размещена на вебсайте УзБюроКЕС <http://www.ncu.uz> (Поддержка УзБюроКЕС), а также в «Процедурах УзБюроКЕС».
- Европейским координаторам проектов Темпус оформляется многократная виза в Узбекистан сроком на один год или на полгода в установленном порядке.
- НТО оказывает содействие в оформлении визовой поддержки местным партнерам для организации учебных поездок в рамках проектов Темпус. Визовая поддержка от Делегации ЕС оформляется на основе документов, предоставляемых Национальным офисом Темпус. Для получения данного письма в посольства стран–членов ЕС в Ташкенте необходимо заблаговременно направить в НТО копию приглашения, письма от ректора/проректора о поездке, а также рабочий план пребывания в европейском университете. В большинстве случаев при подаче визовой поддержки от Делегации ЕС соответствующая виза оформляется без уплаты консульских сборов.
- Согласно Постановления Кабинета Министров № 274 от 29.05.1997 (приложение № 2) оборудование, поставляемое в рамках программ технического содействия ЕС, включая Темпус, рассматривается как грант Европейского Союза и не облагается таможенными пошлинами, налогами и сборами (за исключением сборов за отдельные виды услуг).
- Все оборудование, поставляемое в рамках проектов Темпус, предназначается высшим учебным заведениям, участвующим в проекте. Процедура закупки и перечень разрешенного для приобретения проектами Темпус оборудования описаны в "Руководстве для участников конкурса" и в "Руководстве по использованию гранта".
- В целях реализации Постановления Президента Республики Узбекистан № ПП–1533 «О мерах по укреплению материально-технической базы высших образовательных учреждений и кардинальному улучшению качества подготовки высококвалифицированных специалистов» (20 мая 2011г.) необходимо согласовать спецификацию оборудования с руководством вуза и МВССО.
- В целях гарантирования освобождения от пошлин и налогов поставляемое оборудование должно быть адресовано только в УзБюроКЕС (юридический адрес: 100029, Ташкент, ул. Т.Шевченко, 4), а не университету-получателю с указанием номера проекта и его наименования. Образец письма может быть получен по запросу в НТО.
- Для получения оборудования и его таможенной очистки приказом ректора вуза назначается лицо, ответственное за доставку оборудования. В письме координатора проекта в адрес НТО об оказании содействия в таможенной очистке указываются паспортные данные ответственного лица и характеристика груза согласно утвержденной форме. К документам, составленным на иностранном языке, (включая счета с перечнем поставляемого оборудования) необходимо приложить

их перевод. На основании этого письма оформляется запрос в УзБюроКЕС, который в свою очередь оформляет доверенность на получение груза на имя сотрудника вуза. Информация о процедуре таможенной очистки размещена на вебсайте УзБюроКЕС <http://www.ncu.uz> (Поддержка УзБюроКЕС), а также в «Процедурах УзБюроКЕС».

- В зависимости от стоимости оборудования, поставляемого в рамках проекта Темпус, определенные расходы должны быть предусмотрены за оплату услуг декларантов, обработку и хранение груза за счет подрядчика. В связи с этим в ходе обсуждения условий поставки в договоре с компанией-поставщиком оборудования необходимо предусмотреть покрытие данных расходов за счет компании, а также гарантийное обслуживание и, при необходимости, транспортировку в областные вузы.
- При завершении проекта, предпочтительно в период пребывания европейского координатора в республике, составляется акт приема-передачи оборудования на баланс получателя (высшего учебного заведения). Оформление необходимых документов проходит при непосредственном участии НТО и УзБюроКЕС.

II. ОБЩИЕ МОМЕНТЫ

1. Вновь назначенный национальный координатор и/или контактные лица проекта не знают или знают недостаточно о программе Темпус

- В обязательном порядке изучить все доступные ресурсы по программе Темпус как на официальном сайте Исполнительного Агентства <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/>, так и на сайте Национального офиса Темпус (НТО) в Узбекистане <http://tempus.uz/>;
- Назначить ряд встреч (face-to-face) с сотрудниками НТО в целях более близкого ознакомления с особенностями программы Темпус и спецификой реализации проектов Темпус в Узбекистане;
- Участвовать во всех встречах, организуемых НТО в Узбекистане.

2. Для членов проектной команды непонятна роль НТО, все возможности сотрудничества с НТО не используются, запросы НТО игнорируются

- Необходимо учитывать, что НТО и НКП образуют сеть, созданную Исполнительным агентством (ЕАСЕА) для содействия в реализации программы Темпус во всех участвующих странах;
- Одной из самых важных задач НТО, помимо прочих, является информирование о программе Темпус, условиях участия и распространение результатов/передового опыта (ежегодный сборник “Tempus book”);
- Сбор информации о проектах Темпус и ее распространение среди заинтересованных сторон;
- Проведение мониторинга проектов на местах (Field Monitoring);
- Содействие в реализации проектов Темпус в организации мобильности, закупки оборудования, решения вопросов устойчивости (визовая поддержка, поставка оборудования, официальные запросы о поддержке проектов заинтересованными министерствами и ведомствами);
- Подробное ознакомление с «Памяткой НТО для местных координаторов проектов Темпус», где также имеется информация о взаимодействии с УзбюроКЕС (<http://ncu.uz/>) по вопросам отчетности, виз для европейских партнеров, закупки и таможенной очистки оборудования);
- Поддержка деятельности команды ЭВО (эксперты в области высшего образования);
- Содействие эффективной деятельности проектных команд и создания им благоприятных условий, продвижение интересов местных команд исполнителей проектов Темпус;
- Взаимодействие с НТО в обязательном порядке должно быть включено в план коммуникаций проекта со всеми получателями и заинтересованными сторонами, включая МВССО и другие министерства и ведомства;
- Максимально использовать все возможности НТО для достижения целей и задач проекта, а также при защите и продвижении своих интересов. Важно избегать системные ошибки и проблемы, с которыми неоднократно сталкивались и уже находили приемлемые решения в других проектах. Представители проектов используют возможность обмена информацией и опытом в ходе «Круглого стола координаторов Темпус, проводимых НТО два раза в год;
- В ходе стартовой встречи (kick-off meeting) все партнеры, включая европейского координатора и координаторов/контактные лица, бывают подробно ознакомлены с содействием, которое оказывается Национальным офисом проектным командам. Необходимо отметить важность участия НТО в подготовке стартовой встречи/

заключительных мероприятий по проекту и, в особенности, осуществлении информационной деятельности в целом;

- О деятельности НТО в странах-партнерах можно прочесть и необходимые контакты найти по следующей ссылке:

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/contacts_national_tempus_offices_en.php.

3. Члены проектной команды не используют возможность коммуникации, как с НТО, так и с представителями Исполнительного Агентства

- Всегда иметь в виду, что НТО является Вашим первым контактным «лицом» при реализации проекта Темпус и, особенно при возникновении трудностей;
- Разработать и обсудить рабочий план коммуникации с НТО в плане отчетности, информирования о проекте и достигнутых результатах;
- Определить частоту и форму коммуникации;
- Необходимо знать, что за разъяснением по запросу местной команды европейский координатор всегда может обратиться в Исполнительное Агентство (ЕАСЕА).

III. СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ ДО НАЧАЛА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

4. Руководством института подписывается мандат на участие в проекте без изучения целей и ожидаемых результатов, графика, распределения бюджета, включая совместное финансирование

- Содержательное информирование руководства о целях и задачах проекта;
- Перевод предложения о партнерстве на узбекский язык, в целях принятия руководством взвешенного решения о необходимости и актуальности предлагаемого проекта для вуза;
- Обоснование для руководства целесообразности участия университета в проекте, раскрытие возможностей, предлагаемых проектом и описание будущих партнеров по проекту.
- Особое внимание уделять распределению бюджета и закупки необходимого оборудования для достижения запланированных целей.

5. Команда из вуза Узбекистана не принимала участие в разработке проекта, соответственно на данный момент проекту не хватает ресурсов и квалифицированных исполнителей

- Активизация участия представителей вузов Узбекистана в разработке проекта;
- Организация тренингов по разработке проектных предложений для потенциальных исполнителей;
- Распространение опыта разработки и реализации выполненных проектов среди потенциальных проектных команд;
- Привлечь в команду по разработке проектов сотрудников вузов и студентов с опытом участия в международных проектах и со знанием иностранных языков
- Организовать поиск возможных зарубежных партнеров, исходя из предыдущего опыта сотрудничества, а также использование возможностей поиска европейских партнеров через сеть НТО в странах-партнерах и НКП в странах ЕС.

6. Местный координатор не обладает опытом проектного управления и не соответствует необходимым требованиям для реализации международного проекта

- Повышение эффективности распределения обязанностей между менеджером проекта (организационные, финансовые вопросы) и академическим координатором (содержательная часть проекта)
- Организация тренингов по проектному менеджменту для новых координаторов;
- Усиление содействия со стороны отделов международных связей по организационным вопросам
- Разработка профиля соответствующей квалификации, необходимой для местного координатора проекта Темпус;
- Разработка критериев оценки потенциала местных координаторов;
- Предусмотреть возможность оценки работы местных координаторов со стороны вуза, МВССО и НТО

7. Анализ потребностей не отражает действительность, и, как следствие, поставлены нереалистичные цели и задачи без учета местных условий и ситуации

- Проведение глубокого анализа состояния существующей проблемы;
- Проведение анкетирования по задачам проекта и условиям его выполнения;
- Принятие коллегиальных решений и предложений по формулировке целей и задач, с возможным их пересмотром.

8. Непонимание поставленных задач и целей руководством вузов

- Содержательное информирование руководства о целях и задачах планируемого проекта Темпус;
- Перевод предложения о партнерстве и краткое описание проекта на узбекский или русский языки;
- Обоснование целесообразности участия университета в проекте и возможного вклада проекта в развитие вуза.

9. Вопросы устойчивости не поставлены и не обсуждены заранее

- Изучить публикацию Темпу об устойчивости проектов (электронная версия на вебсайте программе или может быть выслана по запросу в НТО)
- Применение научно обоснованных методов прогнозирования результатов проекта;
- Определить и обосновать методы распространения результатов проекта;
- Предварительное согласование с руководством университета вопросов, связанных с эффективным использованием ожидаемых результатов проекта.

10. Региональный проект без учета паритетного распределения обязанностей и бюджета

- Строгое предварительное согласование деталей бюджета с партнерами;
- Разработать обоснованные требования более справедливого распределения обязанностей и бюджета проекта среди партнеров;
- Собрать полную информацию о партнерах и исполнителях проекта;
- Обеспечить равноправные условия при принятии решений по проекту.

11. Правила/план коммуникации и структура управления проектом не обсуждены заранее

- Заранее составить и обсудить план коммуникации с партнерами по проекту (периодичность, способы и документирование);
- Привлечение опытных экспертов (исполнителей) к разработке проектов;
- Организация тренингов для новых координаторов по проектному менеджменту.

12. Не использованы вспомогательные и справочные материалы программы (на сайте и на CD от НТО)

- Предварительно изучить все доступные материалы, литературу и предыдущие проекты в рамках программы Темпус;
- Использовать вспомогательные и справочные материалов программы при подготовке проектной заявки;
- При необходимости, поддерживать постоянный контакт с НТО на всем протяжении подготовки заявки и реализации проекта Темпус.

13. Неосведомленность о национальных приоритетах конкурса программы Темпус

- Проконсультироваться со специалистами НТО по поводу национальных приоритетов программы Темпус на текущий конкурс, а также текущих проектов, отобранных в рамках предыдущих конкурсов
- Участвовать в информационных мероприятиях НТО;
- изучать всю доступную информацию об общих приоритетах программы Темпус, включая информацию на официальном сайте программы;

14. Не изучены вопросы финансирования проекта с учетом местной специфики финансового управления

- Предварительно изучить финансовые вопросы и обсудить их с партнерами проекта (учитывать специфику, связанную с невозможностью и проблемами получения средств гранта на университетский расчетный счет);
- При возможности принять участие в целевых встречах, дискуссиях и круглых столах по вопросам проектного менеджмента, в том числе бюджетной политики;
- Изучить опыт других проектов Темпус в области финансового менеджмента и модели финансирования проекта.

IV. СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ ВО ВРЕМЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

15. Слабые знания основ проектного менеджмента

- Изучить все имеющиеся материалы по менеджменту проектов Темпус;
- Ознакомиться с материалами PMBook Института Проектного Менеджмента (www.pmi.org/);
- Внимательно изучить «Руководство по использованию гранта Темпус», образы документов для финансовой отчетности
- Уделить особое значение отбору кандидатуры для участия в 2-дневном тренинге для представителей проектов Темпус в Брюсселе.
- Принимать участие в информационных мероприятиях и заседаниях, круглых столах и встречах, организуемых НТО;
- Держать постоянную связь с НТО и представителями Исполнительного Агентства.

16. На первоначальном этапе: нет полного пакета документов по проекту, не изучены и не обсуждены результаты оценки экспертами в ходе отбора

- Получить от европейского координатора полный пакет документации по проекту Темпус;
- Изучить и обсудить рекомендации экспертов по оценке (Evaluation report) со всеми заинтересованными сторонами и партнерами проекта;
- С самого начала проекта позиционировать себя как полноправного и активного партнера;
- Разработать и обсудить внутренние правила принятия решения по вопросам реализации проекта.

17. Отсутствие поддержки администрации вузов и обеспечения благоприятных условий работы членам проектной команды

- Еще раз подготовить справочный материал по целям и задачам проекта, с упором на выгоды для вуза от реализации проекта; представить подготовленный материал ректору/проректору;
- Обосновать состав проектной команды и утвердить приказом ректора;
- Проведение неоднократных презентаций о проекте и запланированных результатах;
- Обеспечить издание приказа ректора о реализации проекта в вузе и организационной и технической поддержке проектной команды;
- При необходимости запросить НТО о возможности получения письма-поддержки по реализации проекта.

18. Основные проектные документы не переведены для руководства и для самого координатора, местный координатор не задействован в подготовке отчетов совместно с европейским координатором

- В обязательном порядке перевести проектные документы и предоставить их руководству вуза;
- Еще раз совместно с проектной командой изучить проект, его цель и задачи, а также ожидаемые результаты на предмет их актуальности и достижения;
- Обеспечить разработку и внедрение правил по подготовке совместных отчетов, как Исполнительному Агентству, так и местным официальным структурам;

- Проявлять активность в реализации проекта и в подготовке промежуточных и финальных отчетов.
- 19. Необоснованное давление руководства вуза на членов проектной команды, ангажированный подход и пересмотр состава проектной команды. Чрезмерное вмешательство в ход реализации проекта**
- Провести разъяснительную и информационную кампанию по целям, задачам и результатам проекта;
 - Объяснить и предоставить информацию о правилах реализации проекта и обоснованности состава проектной команды;
 - Привлечь к данным вопросам национального координатора и при необходимости координатора НТО;
 - В крайнем случае, рассмотреть возможность организации официальной встречи всех представителей проектной команды, МВССО, НТО и Исполнительного Агентства;
 - Регулярно отчитываться перед руководством вуза о ходе реализации проекта, достигнутых результатах и планируемых мероприятиях.
- 20. Проблема коммуникации между партнерами**
- Создание правил коммуникаций между партнерами и процедур совместного принятия решений по проекту;
 - Обязательное протоколирование решений по проекту и их добросовестное исполнение;
 - В случае необходимости, своевременно поднять вопрос коммуникации и коллективном принятии решений, привлечь внимание и содействие НТО или Исполнительного Агентства
- 21. Проект рассматривается в качестве проекта одного лица, а не команды**
- Обеспечить как можно широкое участие и информированность о проекте в своем вузе и за его пределами;
 - Распределить ответственность и возможность принятия решения среди членов проектной команды;
 - Иметь в виду то, что проект в первую очередь является «собственностью» и ответственностью высшего учебного заведения, и только потом кафедры, факультета и проектной команды;
 - Всегда рассматривать реализацию проекта, исходя из интересов бенефициариев.
- 22. Малоинициативная команда, работающая по указанию европейского координатора; не рассматривается возможность расширения команды по ходу реализации проекта: ограниченное количество участников с начала и до конца проекта; студенты не привлекаются для участия в проекте**
- Мандат от имени вуза подписывает ректор, подтверждая тем самым участие в проекте Темпус, направленном на преобразования в руководимом им высшем учебном заведении. Ответственная равнодушная команда, рассматривающая проект как свое детище должна осознавать важность расширения своего состава за счет молодежи, студентов, тех, кто напрямую заинтересован в успехе и результатах проекта.
 - Будучи партнерами проекта Темпус, всегда настаивать на полноценном участии при принятии решений и защите собственных интересов при реализации проекта;
 - В случае возникновения трудностей – обратитесь за советом и консультацией в НТО

- Важно обсудить и согласовать все решения во время написания проектной заявки. Если это не было сделано ранее, то никогда не поздно инициировать обсуждение в ходе реализации проекта;
 - Всегда есть возможность увеличить количество участвующих в проекте сотрудников, и, соответственно пересмотреть расходы на оплату работы (staff cost), как академической, так и административной. К примеру, предпочтительно сайт проекта разработан и администрируется членами вузовской команды.
 - Замена членов проектной команды также возможна по ходу реализации проекта;
 - В обязательном порядке привлекать представителей студенчества в проектную команду, и не только в качестве волонтеров;
 - Обеспечить широкую информированность студентов о возможностях, предоставляемых проектом.
- 23. Неактивные и малоинициативные неакадемические партнеры. Контактные лица неакадемических партнеров по проекту не заинтересованы в проекте или не имеют должной квалификации**
- С самого начала реализации проекта или даже в момент написания проектной заявки учитывать специфический интерес неакадемических партнеров;
 - Предоставить полную информацию неакадемическим партнерам о проекте и возможности для укрепления сотрудничества;
 - Осознание важности участия и заинтересованность в более полном вовлечении неакадемических партнеров в реализацию проекта и использование его результатов в будущем.
- 24. Информационной деятельности не уделяется должного внимания: коллегами с других кафедр и факультетов, не участвующими в проекте, он воспринимается в одностороннем плане – возможность поездки в Европу**
- Разработать, обсудить и внедрить план информационной деятельности по проекту;
 - Информировать все кафедры и факультеты вуза, а также заинтересованные стороны об основных целях и задачах проекта;
 - Подготовить информационные раздаточные материалы (постеры, буклеты и брошюры), а также обновлять их по мере реализации проекта.
 - Приглашать незадействованные в проекте кафедры, факультеты и отделы на все мероприятия, проводимые в вузе в рамках проекта.
- 25. Целесообразно ли решать вопросы устойчивости к моменту завершения проекта?**
- Нет. Вопросы устойчивости необходимо решать уже на этапе разработке проекта и самого начала его реализации.
 - Необходимо отметить, что устойчивости достигнутых результатов уделяется большое внимание, как со стороны Исполнительного Агентства, так и со стороны МВССО.
 - НТО при проведении мониторинга на местах в обязательном порядке изучает вопросы устойчивости;
 - Практика показала, что одним из важных инструментов обеспечения устойчивости результатов проекта является эффективная информационная деятельность.
- 26. Участие представителей Минвуза в проекте не обеспечено и, как следствие, нет должной поддержки**

- Всегда иметь в виду, что МВССО является партнером программы Темпус в Узбекистане, имеет важную роль в процессе отбора и распространении передового опыта;
 - В этой связи, крайне важно обеспечить участие представителей МВССО в реализации проекта в целях достижения дальнейшей устойчивости результатов проекта;
 - Постоянно информировать МВССО согласно существующим процедурам и даже вне рамок этих процедур;
 - Приглашать представителей МВССО на семинары, круглые, столы и конференции Темпус
- 27. Вопрос продления проекта – коллективное решение с пересмотром рабочего плана, а не возможность осуществления еще одной мобильности**
- Ознакомиться с процедурой продления и сроками
 - При обсуждении вопроса о продлении проекта, в первую очередь, рассмотреть важность достижения всех запланированных целей и дополнительных результатов;
 - Всесторонне обсудить и обосновать разработанный план продления проекта с учетом интересов вуза
- 28. Отсутствие информации о проекте на веб-сайте вуза, обновление рубрики новостей**
- В обязательном порядке создать интернет страничку проекта, в том числе обеспечить доступность информации на узбекском языке;
 - Поместить на страничку для общего пользования всю информацию по проекту и проводимым мероприятиям, за исключением документов для внутреннего использования;
 - Регулярно обновлять информацию о ходе реализации проекта;
 - Поместить информацию о проекте на официальном веб ресурсе вуза и регулярно обновлять ее по ходу реализации проекта;
 - Учитывать требования программы Темпус по визуализации проекта, соблюдая правила использования ссылок на финансирование ЕС и использование логотипа программы Темпус.
- 29. Не соблюдение сроков отчетности и формальный подход к распространению результатов проекта, при написании отчетов в УзбюроКЕС не различают выполненные мероприятия и достигнутые результаты**
- В обязательном порядке соблюдать сроки отчетности по проекту, как того требуют установленные процедуры;
 - При написании отчетов нет необходимости подробно описывать проектные действия, напротив, необходимо перечислять достигнутые результаты;
- 30. Координатор проекта не ознакомился заблаговременно с процедурой закупки оборудования и таможенной очистки, и как следствие задержка с поставкой (оплата за хранение) и установкой, доставка в регионы не предусмотрена за счет компании поставщика, гарантийное обслуживание не обговорено**
- В первую очередь ознакомиться с процедурой закупки оборудования и таможенной очистки; встреча с ответственным сотрудником УзбюроКЕС;
 - Координацию получения оборудования осуществляет вуз, являющийся национальным координатором проекта;

- Предусмотреть поставку оборудования в регионы за счет компании поставщика;
 - В обязательном порядке включить в контракт гарантийное обслуживание;
 - Предусмотреть риск задержки с оформлением документов после поставки оборудования и необходимости оплаты за хранение;
 - Обратиться в НТО и УзБюроКЕС за разъяснениями и образцами необходимых документов.
- 31. Потенциал НК ЭВО не востребован, к экспертам не обращаются за консультациями**
- Помимо проектов Темпус, в рамках программы в каждой стране-партнере программы финансируется Национальная команда экспертов в области реформирования высшего образования (ЭВО);
 - Одной из задач ЭВО, помимо прочих, является консультационная поддержка проектных команд по вопросам Болонского процесса и выявление передового опыта проектов Темпус в целях дальнейшего распространения и внедрения;
 - Контактные данные и специализация членов команды ЭВО указаны на сайте программы Темпус в Узбекистане.
- 32. Выводы и рекомендации мониторинга НТО не обсуждаются проектными командами в целях повышения эффективности проектов**
- Мониторинг проектов на местах (Field Monitoring) является одной из составляющих общего процесса мониторинга проектов Темпус;
 - Мониторинг на местах проводится Национальным офисом в тесном сотрудничестве с командами проектов;
 - Подготовка к мониторингу является важной частью его проведения, в ходе встречи в НТО будет полезно подробно обсудить все вопросы, связанные с организацией встреч и программой дня исходя из целей профилактического (preventive), промежуточного (advisory) и пост-проектного мониторинга (control).
 - После проведения мониторинга выводы и рекомендации НТО сообщаются Агентством европейскому координатору, который, в свою очередь, обсуждает их с местной командой и всеми заинтересованными сторонами. Протокол обсуждения и решения предоставляются в НТО.

V. СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ И ПРОБЛЕМЫ ПОСЛЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

33. Устойчивость не обеспечена поддержкой МВССО и руководством вуза

- Подготовить информацию о целях, задачах и достигнутых результатах проекта для руководства вуза и МВССО;
- Провести, при необходимости, информационное мероприятие с приглашением всех заинтересованных сторон;
- Эксперты Национальной команды могут оказать содействие в определении достижений и передового опыта для последующего внедрения и распространения.
- Мониторинг проекта проходит и после его завершения в целях ознакомления с устойчивостью его результатов. К примеру, пост-проектный мониторинг проектов по разработке новых магистерских программ позволил убедиться в востребованности новых специальностей и соответственно в выделении необходимых студенческих квот на ежегодной основе.

34. Полученные результаты не развиваются, к примеру, новые структуры, созданные в рамках проекта, перестают функционировать

- Разработать и обсудить стратегию дальнейшего функционирования новых структур после завершения проекта;
- Обеспечить сохранность оборудования и накопленного человеческого потенциала в рамках проекта;
- Искать любые возможности по развитию достигнутых результатов и распространению их среди других вузов. Практика показала, что информационные мероприятия помогают в расширении состава заинтересованных сторон.

35. Курсы для производственников или повышения квалификации перестают проводиться

- В зависимости от типа и целей проекта, рассмотреть возможность самофинансирования курсов путем заключения договоров с представителями индустрии и бизнеса на коммерческой основе;
- Рассмотреть возможность проведения семинаров, тренингов и мастер-классов для других заинтересованных сторон;
- Активно участвовать в поиске новых получателей услуг, разработанных и предоставляемых в рамках проекта;
- Обосновать включение в учебные программы курсы, разработанные в рамках проектов, для институтов повышения квалификации производственников.

36. Сотрудники, обученные в рамках проекта, переходят на другую работу на производство или в сферу бизнеса

- Разработать систему мотивации обученных сотрудников;
- Дать возможность обученным специалистам осуществлять свои малые проекты и инициативы с использованием материалов, оборудования и накопленного потенциала во время проекта;

- В случае ухода сотрудника всегда договариваться о возможном временном привлечении данного специалиста к деятельности по устойчивости проекта и дальнейшему распространению результатов проекта.
- 37. Связи с европейскими партнерами и региональными партнерами слабеют или совсем прерываются**
- Разработать и обеспечить выполнение плана по дальнейшему поддержанию связей со всеми партнерами проекта;
 - Рассмотреть возможность заключения двусторонних соглашений с партнерами по проекту о самом широком сотрудничестве в области науки и обучения (образования);
 - По возможности приглашать на мероприятия, конференции вуза ведущих профессоров и специалистов университетов стран-партнеров и обмениваться информацией, включая предложения о других совместных проектах или публикациях;
 - Обосновать и убедить руководство вуза о необходимости участия в аналогичных мероприятиях в зарубежных странах для поддержки и усиления творческих связей.
- 38. Оборудование, переданное в рамках проекта, используется не по назначению или передается в другие отделы/структуры вуза**
- Всегда помнить о том, что полученное в рамках проекта оборудование, в первую очередь, предназначено для обеспечения устойчивости проекта после его завершения;
 - Устойчивость проекта и сохранение его потенциала, в том числе лабораторного оборудования и оргтехники, говорит о хорошем проектном менеджменте и высокой квалификации проектной команды;
 - При необходимости, НТО окажет содействие проектной команде по продолжению целевого использования оборудования, приобретённого в рамках проекта Темпус.

VI. ПРОБЛЕМЫ И ВОПРОСЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ БЮДЖЕТА

39. Отсутствие опыта участия в проектах Темпус и в других международных проектах

- В обязательном порядке участвовать во всех информационных и других мероприятиях, проводимых НТО и другими проектами;
- Держать постоянную связь с НТО в целях получения рекомендаций и необходимых справочных материалов;
- Изучать опыт разработки и реализации проектов, выполненных другими проектными командами;
- При необходимости, запросить помощь и поддержку НТО и Национальной команды ЭВО.

40. Понимание условий и требований программы Темпус

- Изучить материалы на официальном сайте программы Темпус, а также на сайте НТО в Узбекистане;
- Скачать руководства по проектам Темпус, в том числе финансовые (Guidelines how to use Tempus grant);
- Четко следовать и, при необходимости, требовать соблюдения от всех партнеров условий реализации проекта Темпус, включая финансовые вопросы.

41. Проблемы из-за невозможности использования расчетного счета университета и возможные решения

- В связи с некоторыми особенностями сложившейся финансовой практики, в обязательном порядке предупредить координатора ЕС о возможных проблемах с получением средств гранта, предназначенных для местных партнеров в Узбекистане;
- Изучить опыт других проектов по вопросам получения финансирования и распределения бюджета по проекту;
- За разъяснениями и информацией о возможных путях решения проблем обращаться в НТО и, при необходимости, в Исполнительное агентство;
- Предусмотреть при разработке рабочего плана проекта риски задержки оплаты и своевременного возмещения расходов.

42. Отсутствие необходимой финансовой документации, цифры пересматриваются из-за сокращения бюджета

- С самого начала написания проектной заявки настаивать на открытости и согласованности по использованию бюджета проекта;
- После заключения договора о реализации проекта (Grant Agreement), в первую очередь, запросить копии всех необходимых финансовых документов и расчетов;
- Принимать активное участие и защищать свои интересы при сокращении бюджета и пересмотре финансовых показателей;
- Обращаться ко всей доступной информации и инструкциями (Guidelines) при принятии решений по бюджету.

43. Проблемы с обеспечением прозрачности в распределении бюджета

- Получить у европейского координатора копии всех финансовых документов проекта;

- Разработать и обсудить правила использования бюджета и финансовой отчетности;
 - Предложить создание аналога «ревизионной комиссии» на предмет анализа бюджета и целесообразности его использования;
 - В крайнем случае, подключить к решению данного вопроса НТО и сообщить факты Исполнительному Агентству.
- 44. Трудности, связанные с выбором подхода по покрытию расходов после выполнения/реализации мероприятий, мобильности**
- Учитывать сложившуюся практику и ситуацию в вопросах финансирования деятельности вуза в стране-партнере, у вуза не всегда есть возможность предварительного финансирования проектных мероприятий и мобильности;
 - Принять во внимание то, что это может повлиять на задержку или даже на качество выполнения взятых на себя обязательств по проекту;
 - Национальным координаторам проектов и координаторам ЕС предлагается обсудить и разработать стратегию и тактику предварительного финансирования мероприятий по проекту;
 - Во время встреч с координаторами проектов (Tempus Round Table Meeting of local coordinators) узнать о существующей практике в других проектах; к примеру, при покупке авиабилетов рекомендуется использовать электронную систему (e-ticket); расходы на пребывание в ЕС выдаются по прибытию в европейский университет-партнер.

VII. ГИБКИЙ ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

45. По проекту нужно осуществить, создать, реализовать, зачем создавать новую структуру, если есть возможность усилить существующий отдел, центр?

- Необходимо учитывать возможности проектов Темпус и, в частности, адаптацию к меняющейся обстановке, условиям и приоритетам;
- Несмотря на то, что проект прошел отбор, важно на начальном этапе пересмотреть его цели и задачи с учетом реалистичности и выполнимости;
- К примеру, довольно сложно создать новую структуру в вузе, о чем может быть заявлено в проекте, но можно рассмотреть возможность расширения сферы деятельности, дополнительных действий для существующего отдела, центра или какой-либо другой структурной единицы высшего учебного заведения;
- Руководство участвующих вузов должно располагать подробной информацией о проекте на узбекском или русском языках с тем, чтобы иметь возможность предлагать необходимые изменения и оказывать соответствующую поддержку и содействие в его реализации;
- Своевременное создание вебсайта проекта и его регулярное обновление внесет вклад в повышение уровня информированности о деятельности проекта.

46. Не понимаем, о чем проект. Когда подписывали, не было времени изучить заявку

- Очень важно на начальном этапе проекта вновь обсудить цели, задачи и запланированные мероприятия;
- При необходимости нужно инициировать внесение соответствующих изменений и обсудить их со всеми партнерами по проекту;
- Задача координатора проекта – обеспечить проектной документацией все участвующие в проекте высшие учебные заведения.

47. Разве можно менять то, что было написано в заявке? Раз мы получили проект, значит надо добиваться того, что в нем написано?

- Да, при необходимости, изменения можно вносить, согласовав со всеми партнерами и европейским координатором;
- Важно понимать, что проект направлен на преобразования в системе высшего образования на различных уровнях (на уровне кафедры, центра, отдела, факультета, вуза и всей сферы), а не обязательно на реализацию того, что провозглашается в заявке, которая, возможно, была разработана европейскими партнерами без участия местной команды;
- Если проект является Структурным (Structural Measure), необходимо поддерживать постоянный контакт с Минвузом.

48. Проект только для нашей кафедры, факультета, института и т.д.

- Эти высказывания принадлежат некоторым участникам проектов Темпус;
- Важно уточнить, что проект осуществляется командой, но его достижения и передовой опыт должны стать достоянием всей системы высшего образования и быть доступными и для других вузов республики;

- Публикация статей в изданиях НТО, в средствах массовой информации помогут в распространении информации и расширении состава сторон, заинтересованных в проектных результатах.

49. Сложно пересмотреть план работы, инициировать изменения

- Важно понимать, что в тоже время это дает возможность осознания ответственности (local project ownership) и признания проекта своим «детищем»;
- Практика показала, что корректировка и обновление первоначального варианта проекта важны с точки зрения постановки реалистичных и актуальных задач;
- Проекты Темпус предусматривают возможность пересмотра плана работы и, соответственно, внесения необходимых изменений.

50. Отсутствие равноправного подхода в проектном менеджменте для всех участвующих в проекте вузов

- Данная проблема возникает при несогласованном процессе принятия решений и процедуры обмена информацией внутри проектного консорциума, и, в частности, между вузами республики;
- Необходимо отметить, что предпочтительно равноправное распределение бюджета, включая расходы на оборудование;
- Если при написании проекта не были задействованы в равной мере все партнёры, то пересмотр задач важен в самом начале проекта.

51. Отсутствие постоянного контакта европейского координатора с Исполнительным агентством и местного координатора с НТО в ходе реализации проекта

- При возникновении каких-либо вопросов по ходу реализации проектов нужно использовать возможность обращения европейского координатора в Исполнительное агентство (контакты ответственного сотрудника имеются на вебсайте программы);
- Местные координаторы получают ответы на вопросы и разъяснения от НТО, и, в особенности, это необходимо в ходе подготовке к стартовым и заключительным мероприятиям;
- В особых случаях национальные координаторы также могут обращаться в Исполнительное агентство.

52. Не используют возможность пересмотра целей, планов и задач в связи с меняющимися условиями, правительственными решениями по системе образования и т.д. (участие «правильной» кандидатуры на ежегодном совещании в Брюсселе)

- Особое внимание необходимо обратить на пересмотр целей, планов и задач в связи с принятием каких-либо изменений, вызванных принятием решений в отношении системы высшего образования;
- К примеру, в настоящее время в рамках текущих проектов Темпус предпочтение должно быть отдано разработке учебных программ и учебных материалов на английском языке;

53. Важно предусмотреть выбор «правильной» кандидатуры для участия на ежегодном совещании в Брюсселе.

VIII. ВОПРОСЫ МОБИЛЬНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

- 53. Почему нужно приглашать представителей отраслевых министерств/организаций, Делегации ЕС и других посольств, Национальной команды экспертов в области высшего образования (НК ЭВО) на мероприятия, организовываемые в рамках проекта?**
- Частое приглашение представителей министерств является очень важным аспектом в плане реализации всего проекта, так как тем самым повышается информированность по задачам и целям проекта. Совместно можно обсудить вопросы по реформе образования и повысить информированность о проекте по всей республики. Это также влияет на повышение эффективности исполнения проекта. В том числе это является одним из самых важных шагов по достижению устойчивости проекта после его завершения.
- 54. Отсутствие представителей Минвуза на проектных семинарах: обычно это запрос от отдела международных связей о разрешении на проведение семинара, но не приглашение контактного лица**
- При участии МВССО в проекте предусмотреть обязательное участие контактного лица проекта в любых мероприятиях в рамках реализации проекта;
 - В одном письме о разрешении на проведение мероприятия указывать контактные данные конкретного лица МВССО, являющегося участником проекта;
 - В крайнем случае, можно организовать виртуальное участие сотрудника близкого по компетенции к проблематике проекта.
- 55. Проведение проектных мероприятий с участием европейских и региональных партнеров: поздняя рассылка приглашений, не изучена процедура оформления виз для европейских партнеров, отсутствие профессионального перевода и т.д.**
- В качестве руководства по проведению мероприятий в рамках проектов Темпус используйте памятку НТО об организации мероприятий по проектам Темпус;
 - Обратите особое внимание на визовые вопросы и процедурные моменты при организации мероприятий. Организация виз для представителей вузов ЕС должна осуществляться только через национального координатора проекта;
 - Запрос письма поддержки для получения виз в ЕС от Делегации ЕС также должен осуществляться от национального координатора, причем письмо дается для группы, а не для индивидуумов (в особых случаях могут быть исключения);
 - Максимально используйте все возможности по визуализации и распространения информации по проекту среди заинтересованных лиц, СМИ и профильных организаций бизнеса и индустрии.
- 56. Планирование мобильности осуществляется либо без участия партнеров из Узбекистана, либо с запаздыванием, либо они ставятся перед фактом**
- С самого начала реализации проекта обеспечить себе право совместного принятия решений по всем вопросам проекта, включая планирование мобильности;

- В обязательном порядке давать обратную связь европейским партнерам по прошедшей мобильности;
- В случае возникновения проблем с мобильностью и невозможности решить их в частном порядке между партнерами, обратиться с письменным письмом в НТО;
- Активно участвовать в обсуждении проекта и проектных мероприятий и отслеживать мобильность членов своей проектной команды на предмет соблюдения всех условий.

57. Несправедливый и нецелевой отбор участников мобильности: родственные связи, риск туристической поездки, без планирования определенного вклада в достижение проектных целей

- Совместно с партнерами из ЕС разработать четкие критерии отбора участников мобильности, и продумать систему мотивации последующей работы в рамках проекта и после его завершения;
- Обеспечить прозрачные процедуры принятия решений по отбору участников мобильности с учетом гендерного и возрастного баланса;
- Исключить возможность использования родственных связей и лоббирования участников поездки «сверху»;
- Включить в проектные мероприятия систему внутреннего мониторинга и контроля качества с возможностью взаимных оценок результатов мобильности и их внедрения в вузе.

58. Участие в обучающих мероприятиях в ЕС: трудности с получением разрешения на поездку в Минвузе, долгая процедура, риск неполучения визы в кратчайшие сроки (ОВИР, биометрический паспорт), содействие со стороны отделов международных связей не обеспечено

- Изучить информацию о сроках и процедурах оформления биометрического паспорта, выездной визы и разрешения МВССО;
- Использовать инструменты проектного менеджмента, такие как планирование, тайм менеджмент и управление рисками;
- Заблаговременно оформлять подачу на визы на весь период деятельности проекта по соответствующему графику выездов;
- Организовывать информационные семинары по визовым процедурам для участников проектов по Республике.

IX. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СТАРТОВЫХ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ПРОЕКТОВ ТЕМПУС

• Памятка

- 1) Обеспечить присутствие всех участников и заинтересованных сторон проекта, включая:
 - Проектную группу
 - Партнеров проекта
 - Вузы
 - Министерство высшего и среднего специального образования (МВССО)
 - Делегацию ЕС в Узбекистане
 - УзБюроКЕС
 - Национальный офис Темпус
 - Национальную Команду экспертов в области высшего образования
 - Координаторов проектов Темпусчерез своевременное информирование/приглашение их на мероприятие;
- 2) Обеспечить соответствующий выбор места для проведения конференции.
- 3) Подготовить **повестку дня** конференции вместе со всеми местными партнерскими вузами/организациями и согласовать ее с координатором НТО.
- 4) Подготовить и выпустить **пресс-релиз** конференции и список участников конференции из числа представителей европейских университетов (указать область их специализации и конкретную роль в проекте).
- 5) **Приглашение** следует дополнить **краткой информацией** об ожидаемых/достигнутых результатах проекта и буклетом с указанием его веб-сайта.
- 6) Подготовить и использовать **доклады/презентации** в формате **Power-Point (PP)** на узбекском и русском языках.
- 7) Подготовить раздаточные материалы, включая:
 - буклеты
 - брошюры
 - краткую информацию о проведенных в рамках проекта мероприятиях и полученных результатах
 - распечатку PP презентаций
 - повестку дня
 - приглашение
 - пресс-релиз
- 8) Максимально использовать наглядность программы Темпус:
 - наклейки Темпус
 - логотипы Темпус
 - плакаты (переносной баннер/плакаты Темпус можно взять в НТО)
 - флаги ЕС и Узбекистана
- 9) Пригласить представителей СМИ для освещения события в местной прессе, на ТВ и в других средствах массовой информации.
- 10) Продумать использование услуг переводчиков и своевременное обеспечение их PP презентациями.
- 11) Представить членов местной команды проекта и студентов, участвующих в мероприятиях проекта.
- 12) Если это мероприятие заключительное, то подготовить отдельный диск со всеми презентациями конференции, фотографиями и другими материалами для передачи в Национальный офис Темпус.

Tempus loyihalari doirasida tashkil etiladigan boshlang'ich/yakuniy tadbirlar to'g'risida

Eslatma

- 1) Yakuniy tadbirga loyihaning quyidagi barcha ishtirokchilarini o'z vaqtida taklif etish va ishtirokini ta'minlash; ular:
 - Loyiha guruhi vakillari
 - Loyiha hamkorlari
 - Oliy ta'lim muassasalari vakillari
 - Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi vakillari
 - Yevropa Ittifoqining O'zbekistondagi Delegatsiyasi
 - Yevropa Ittifoqi Komissiyasining texnikaviy yordamini muvofiqlashtirish byurosi vakillari
 - Tempus Milliy Ofisining vakillari
 - Oliy ta'lim sohasi bo'yicha ekspertlar Milliy guruhi
 - Tempus loyihalarining koordinatorlari;
- 2) Anjuman o'tkaziladigan joyni to'g'ri tanlab olish;
- 3) Barcha mahalliy hamkor Oliy ta'lim muassasalar va tashkilotlar bilan birga anjuman **kun tartibini** ishlab chiqish va Tempus Milliy Ofisi koordinatori bilan uni muhokama qilish;
- 4) Yevropa universitetlari vakillaridan tashkil topgan (mutaxassisligini va loyihadagi aniq vazifasini ko'rsatgan holda) anjuman ishtirokchilar ro'yhatini va **press-relizini** tayyorlash;
- 5) Taklifnomalarni loyihadan kutilayotgan natijalar va maqsadlar haqidagi **qisqa ma'lumot** bilan to'ldirish/loyihaning web-sayti ko'rsatilgan bukletni tayyorlash;
- 6) **Taqdimotlarni** o'zbek va rus tillarida **Power Point formati** ko'rinishida tayyorlash;
- 7) Tarqatma materiallarni, yani:
 - Bukletlar
 - Broshyuralar
 - Amalga oshgan faoliyatlar va erishilgan natijalar haqidagi ma'lumotlar
 - Power Point formatida tayyorlangan va chop etilgan taqdimotlar
 - Kun tartibi
 - Taklifnoma
 - Press-relizlarni tayyorlash;
- 8) Tempus dasturiga oid ko'rsatmaliklarni:
 - Stikerlar
 - Logotiplar
 - Plakatlar (banner/plakatlarni TMOdan olish mumkin)
 - Yevropa Ittifoqi va O'zbekiston bayroqlari maksimal darajada qo'llanishini ta'minlash;
- 9) Tadbir to'g'risidagi ma'lumotlarni mahalliy televideniye, matbuotlar va boshqalar orqali yoritish uchun mahalliy ommaviy axborot vositalarining vakillarini taklif etish;
- 10) Tarjimonlar yordamidan foydalanish zaruriyatini o'rganib chiqish va ularni Power Point formatida tayyorlangan taqdimotlar bilan o'z vaqtida ta'minlash;
- 11) Loyihaga jalb qilingan talabalar va loyiha milliy guruhi vakillari bilan tanishtirish;
- 12) **Tempus Milliy Ofisiga topshirish uchun mo'ljallangan yakuniy anjumaga tegishli materiallarni: taqdimotlar, rasmlar va xokazolarni – alohida CD diskga to'plash;**

Helpful tips on organising and holding start-up/final events within the framework of Tempus projects

- 1) Ensure participation of all project stakeholders and other parties through timely informing them on and inviting to the event, including:
 - a. Project team
 - b. Project partners
 - c. Higher education institutions
 - d. Ministry of Higher and Secondary Specialised Education
 - e. EU Delegation to Uzbekistan
 - f. National Coordinating Unit (NCU)
 - g. National Tempus Office (NTO)
 - h. National Team of Higher Education reform experts
 - i. Tempus projects coordinators
- 2) Ensure proper selection of the conference venue and premises.
- 3) Prepare Conference **agenda** involving all local partner HEIs/organisations and endorse it with National Tempus Coordinator
- 4) Prepare and issue a conference **press-release** and list of visitors from European universities (specialisation and specific role in the project)
- 5) **Invitation** should be complemented with a **brief info** on the project expected results//achievements/leaflet with website address.
- 6) Prepare and make use of **Power-Point presentations** (PP presentations) translated into Uzbek or Russian.
- 7) Prepare handout materials including
 - leaflets
 - brochures
 - brief info about completed project's activities and results
 - printouts of PP presentations
 - agenda
 - invitation
 - press-release
- 8) Ensure maximal use of Tempus visibilities:
 - Tempus stickers
 - Tempus logos
 - Tempus posters (portable Tempus poster is available in NTO)
 - Flags of EU (NTO) and Uzbekistan
- 9) Invite mass media to ensure release of the event in the local press, TV etc.
- 10) Think about interpreter/s and timely provision them with PP slides
- 11) Present members of the local project team and students involved in project activities.
- 12) **In case of the final event Prepare a separate CD disk with all conference presentations + photos + other materials – to be handed over to the National Tempus Office**

Х. РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКОВ КРУГЛОГО СТОЛА В МВССО ПО ВОПРОСАМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТОВ ТЕМПУС ОТ 14.12.2013 г.

• Список рекомендаций:

- В ходе текущей информационной кампании 6-го конкурса участникам текущих проектов Темпус необходимо усилить содействие в разработке новых проектов путем предоставления: информации о проекте и ожидаемых результатах во избежание дублирования и планирования совместных действий, помощи в выборе соответствующего типа проекта (СП или СМ), обсуждении возможностей партнерства среди вузов республики; рекомендаций и советов по мероприятиям и бюджету, информационных материалов Темпус как в печатном, так и в электронном виде. Было бы хорошим подспорьем помощь проектов в улучшении содержания и структуры вебсайтов высших учебных заведений республики (многие не функционируют). Особенно важно наличие на вебсайте информации о факультетах, кафедрах, направлениях бакалавриата и специальностях магистратуры на английском языке.
- Рекомендовать новым проектам пересмотреть рабочие планы с точки зрения их реалистичности, соответствия национальной стратегии развития высшего образования, актуальным потребностям и текущему этапу развития системы высшего образования с учетом важных изменений, произошедших с момента подачи заявок в феврале 2012 года, включая принятие решений по докторской степени (24.07.2012) и иностранным языкам (10.12.2012). Особое внимание – реализации постановления №1533 «По укреплению материально-технической базы высших образовательных учреждений и кардинальному улучшению качества подготовки высококвалифицированных специалистов» от 20 мая 2011 г., при приобретении оборудования в рамках проекта, и, в частности, по созданию учебно-научных комплексов и центров на базе вузов и научно-исследовательских заведений; было бы хорошей традицией организовывать краткие выступления о ходе реализации проекта на Ученых советах, что позволит держать в курсе весь коллектив вуза.
- Уделять должное внимание подбору соответствующего состава проектной команды, обоснованности участия каждого из её членов, а также расширению команды за счет привлечения молодых преподавателей, а также представителей других кафедр, факультетов или отделов исходя из целей проекта и запланированных результатов. На начальном этапе реализации проекта приветствуется объявление открытого конкурса на членство в проектной команде, что обеспечит равную возможность всем обосновать/мотивировать свое участие в проекте. Доступность подробной информации о целях, задачах и ожидаемых результатах на сайтах участвующих вузов поможет всем потенциальным участникам. Отдел международных связей координирует деятельность всех текущих проектов, оказывая содействие участникам проектов в организации проектных мероприятий и мобильности. Исходя из целей и академического содержания проекта, координация должна осуществляться предпочтительно специалистами в конкретной области/сотрудниками соответствующих кафедр/отделов;
- Руководствоваться принципами прозрачного и справедливого отбора участников мобильности из вузов республики на основе коллегиального и последовательного решения. Участие представителей вузов, включая руководящий состав, в проектных мероприятиях в странах ЕС должно быть обосновано с учетом достижения запланированных результатов и одобрено МВССО на основе своевременно поданных документов, включая подробный план пребывания за рубежом.
- Подходить более ответственно к подготовке квартальных/ годовых отчетов для УзБюроКЕС, в которых нет необходимости перечислять мероприятия (activities), а

предпочтительно указывать достигнутые результаты (results/ outputs and outcomes). К примеру после прохождения стажировки (activity), 6 сотрудников повысили квалификацию в области ИКТ в обучении химии для того, чтобы приступить к разработке новой программы и учебных материалов (outcome). Более того данный отчет, в частности один из его вопросов касательно мнения получателя, дает вам возможность не только проинформировать руководство вуза очередной раз о том, как идет реализация плана, но и заручиться поддержкой в дальнейшем ходе проекта. Наиболее часто встречающаяся ошибка – простое перечисление проектных мероприятий.

- Рассматривать мониторинг на местах (field monitoring), проводимый НТО согласно годовому плану ЕАСЕА, как одно из информационной мероприятий проекта, в ходе которого можно подвести итоги, обсудить дальнейшие планы и получить рекомендации по улучшению и более эффективной реализации проекта. Польза от посещения проекта сотрудниками НТО признана ЕАСЕА и данное направление деятельности НТО будет усиливаться. После проведения мониторинга важно обсудить его результаты, изложенные в письме ЕАСЕА на имя европейского координатора, копия которого может быть получена и из НТО. Полезно перевести данный документ для ознакомления широкого круга участников проекта и руководства вуза, а также МВССО в случае SM.
- Принять во внимание важность взаимодействия и обмена информацией между проектами. К примеру, выступления и вопросы участников проектов QAPD, CANDI и UNIQTOOL свидетельствовали об общих вопросах и наглядной необходимости в дальнейшем сотрудничестве и взаимного посещения/встречи команд.
- Усилить информационную деятельность проектов Темпус как внутри участвующих вузов, так и в отношении партнеров из заинтересованных предприятий, учреждений и организаций, а также студенческой молодежи. Информация о проекте и контактная информация должна быть доступна на сайте вуза. Информационные мероприятия особенно важны на первоначальном этапе реализации проекта и необходимы на протяжении всего срока осуществления проекта. На семинары/мероприятия, проводимые в рамках проектов Темпус в вузах республики при участии европейских партнеров (необходимость резюме (CV), в зависимости от тематики, необходимо приглашать представителей других высших учебных заведений (возможность использования междууниверситетской корпоративной видео-конференц связи).
- При приобретении оборудования в рамках проектов Темпус необходимо учитывать имеющуюся материально-техническую базу. В целях реализации принятой программы «По укреплению материально-технической базы высших образовательных учреждений и кардинальному улучшению качества подготовки высококвалифицированных специалистов» от 20 мая 2011 года отдавать предпочтение приобретению специфического и лабораторного оборудования, при условии соответствия целям проекта, вместо ранее запланированных компьютеров и оргтехники.

XI. ПРИЛОЖЕНИЯ (информация на английском языке о визовых процедурах и приобретении оборудования, образцы писем касательно визовой поддержки и таможенной очистки оборудования)

- **Visa issues and equipment procedure for Tempus projects**

This document describes the visa issues and equipment procedure for Tempus projects

Visa

Visas for all Tempus operators **are free** and the European project coordinators are granted with one-year multiple entry visa. The project participants from EU member-states, with no diplomatic representation or consulate of the Republic of Uzbekistan should address to the nearest Uzbek Embassies/Consulates in any European country.

In order to obtain an invitation letter, **a visa request on official headed paper of the local partner University in Uzbekistan** should be sent (faxed) to the National Tempus Office (NTO) with the scanned copy of passport and the following information:

- Title (Mr/Ms)
- Name
- Surname (in capital letters)
- Nationality
- Date of birth
- Place of birth
- Passport number
- Date of issue
- Place of issue
- Date of expiry
- Anticipated date of travel
- Purpose and duration of the proposed visit
- Place where visa is to be collected (check the list of the Uzbek Embassies/Consulates in Europe http://mfa.uz/eng/mfa/dipcons_mis/)
- Fax number to which a copy of the letter of invitation should be sent

The contact person's name responsible for the organization of the visit and contact details (tel, fax) should be mentioned in visa request. In order to facilitate the visa procedure, the above information should be sent by e-mail to the local partners and copied to nto@tempus.uz

Having received this information, the NTO will apply to the National Coordinating Unit for the visa. Please note that it takes **at least 10-15 working days** from the date of applying to the National Coordinating Unit to the date of visa being available in one of the Uzbek Embassies or Consulates in EU.

A confirmation letter on behalf of the National Coordinating Unit with telex (reference) number of visa and exact place of issue will be sent to European partners directly from the National Tempus Office. According to this letter a visa obtained from relevant Uzbek Embassies/Consulates in Europe. Information on visa processing is available on the website of the National Coordinating Unit <http://www.ncu.uz>.

In some exceptional/emergency cases the foreign citizens arriving from the countries where there is no diplomatic representation or consular mission of the Republic of Uzbekistan can get visas upon arrival at the Visa Section of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Uzbekistan at the Tashkent International Airport.

In this case there is a need to get visa confirmation (four-square stamp) of the Visa Department of the Consular Section which states: "Visa for Mr/Ms ___ will be issued at the Tashkent International Airport upon his/her arrival. Ref. No___ ...). Thus only upon receiving a scanned copy of this letter with **the stamp** the applicant can go further with flight check-in procedure.

However as Air carriers have the right to refuse carriage to passengers who fail to comply with applicable laws or to present all necessary travel documents, they might refuse the boarding. It is the traveler's responsibility to verify the conditions of its "contract of carriage" with the company. That is why it is strongly recommended to follow common procedures.

Local project partners applying for a visa to visit EU countries will also be provided with a support letter of EU Delegation to Uzbekistan (a copy of the invitation letter from the European Coordinator at the host university, an official letter from the Rector of the home university, preliminary programme of the visit and a copy of the first page of the passport are required). Visas for the local partners to visit the EU for Tempus activities are granted free of charge by the EU Member States Embassies in Tashkent.

Equipment

There is an agreement for Tacis/DCI projects to import and export project equipment and personal effects free of taxes and duty (except payments for some services). In order to ensure that this privilege is granted, **all consignments should be addressed to the registered address of the National Coordinating Unit, 4, Taras Shevchenko, Tashkent, 100029** and not to university address.

To facilitate customs clearance, the European coordinator should provide a copy of the airway bill plus a comprehensive and accurate packing list. All documents should include a project title and its registration number. It is necessary to provide the local partners with copies of the documents.

The contract terms of equipment delivery must be agreed with the NCU and the NTO.

In order to clear the equipment purchased in the framework of Tempus project at the Customs Department, the partner university has to carry out the following steps: The University appoints a person responsible for customs clearance of equipment and applies to the National CU/NTO with the letter issued in a special form, as soon as the equipment arrives. The full title of project and its registration number should be written in all equipment documents. Information on customs clearance is available on the website of the National Coordinating Unit in Tashkent <http://ncu.uz>

According to Decree of the Cabinet of Ministers No 274 dated 29th of May 1997 subsequent to project's completion all equipment should be transferred under National CU agreement by contractor to beneficiary, which is to include this equipment on beneficiary institution's balance in accordance with established procedures. Some charge, fee (it depends on total cost of all equipment) is envisaged for service of Central Customs Department to re-register from temporary import regime to permanent.

- Сопроводительное письмо с запросом на визу в Узбекистан для партнеров из ЕС

(ОТМ расмий бланкасида)

**Темпус Миллий офиси
координатори
А.К. Абдурахмановага**

Ўзбекистонга Темпус дастурининг _____
(лойиханинг сони ва номи)

доирасида 2011 йилнинг _____ дан
(сафар муддати) (университет номи)

ташриф буюраётган (Ф.И.Ш.) учун кўп/бир маротабалик виза расмийлаштиришда ёрдам беришингизни сўраймиз.

Виза талабномаси, паспорт нусхаси ва сафар режаси иловада юборилмоқда.

Илова: ___ варақда

Ректор

ИМЗО

На бланке высшего учебного заведения

**Координатору
Национального офиса Темпус
Абдурахмановой А.К.**

Уважаемая Азиза Каримовна!

Просим оказать содействие в оформлении однократной/многократной визы европейскому(-им) партнеру(-ам), прибывающему (-им) в Узбекистан из _____ в рамках проекта _____
(название университета, страны) (название и регистрационный номер проекта)

с ____ по ____ 201__ г. _____.

(должность, Ф.И.О.)

Визовая заявка, паспортные данные и план поездки прилагаются.

Приложение: на ____ листах.

Ректор

подпись

- **Письмо касательно визовой поддержки от Делегации ЕС для партнеров из Узбекистана в посольства стран-членов ЕС в г. Ташкенте**

**Темпус миллий офисининг
координатори
А.К. Абдурахмановага**

Хурматли Азиза Каримовна!

Сизга шуни маълум қиламизки, университет/институтнинг (кафедра/бўлим номи)да (ректор/проректор/ўқитувчи) лавозимида фаолият юритаётган (Ф.И.Ш. – тўлиқ кўрсатилиши керак)ни Темпус дастури доирасида амалга ошириляётган («лойиха рақами ва номи») лойихасининг навбатдаги учрашуви/семинари (ташқил этаётган университет номи)да ташқил этиляётган университетга ташриф буюриш мақсадида (элчихона номи)дан виза олишда ёрдам беришингизни сўраймиз.

- Илова: 1. Таклифнома нусхаси
2. Паспорт нусхаси
3. Сафар дастури

Ректор

ИМЗО

- **Письмо с просьбой о содействии в таможенной очистке оборудования, поступившего в рамках проекта Темпус**

(ОТМ расмий бланкасида)

**Темпус Миллий офиси
Координатори
А.К. Абдурахмановага**

Хурматли Азиза Каримовна!

Сиздан Темпус дастури доирасида амалга оширилатган _____

(лойиха номи)

лойихаси доирасида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Европа Иттифоқи Комиссиясининг техникавий ёрдамни мувофиқлаштириш бюросига келтирилган асбоб-ускуналарни божхонада расмийлаштиришда ёрдам беришингизни сўраймиз.

№	Номи	Миқдори/сони	Оғирлиги брутто/нетто кг	Инвойс/йўл хужжати

Инвойс рақами ва берилган вақти:

Нархи:

Мақсад:

Фойдаланувчи ОТМ:

Асбоб-ускуналарни _____ расмийлаштириш буйича (ОТМ номи) _____ нинг
_____ маъсул этиб тайинланди.

(лавозими, кафедра/бўлим номи)

(Ф.И.Ш.)

Иловада йўл хужжати, инвойс, шартнома нусхаси ва маъсул шахсининг паспорт нусхалари илова қилинмоқда.

Ректор

имзо

ОБРАЗЕЦ

(На официальном бланке ВУЗа)

**Координатору
Национального офиса Темпус
Абдурахмановой А.К.**

Уважаемая Азиза Каримовна!

Просим Вас оказать содействие в оформлении таможенных деклараций по оборудованию, приобретенному в рамках проекта Темпус _____
(рег. номер и название проекта)

№	Наименование	Кол-во	Вес брутто/нетто кг	авиа/ж.д. накладная №
всего				

Счет-фактура (инвойс - номер и дата):

Стоимость:

Цель ввоза:

Пользователь (вуз):

Ответственным лицом за оформление груза назначен _____
(должность, название кафедры/отдела)

_____ (копия паспорта прилагается).
(Ф.И.О.)

Прилагаются копии:

Счет-фактура (инвойс): № ___ от ___ г.,

Дорожно-транспортные документы: авиа/ж.д. накладная № ___ от ___ г.,

Контракт № _____ от ___ г.

Копия паспорта прилагается

Ректор

подпись

Управление программой осуществляет Исполнительное агентство по образованию, аудиовизуальным средствам и культуре под руководством Европейской Комиссии
http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php

Подготовлено Национальным офисом Темпус в Узбекистане в сотрудничестве с отделом международных связей МВССО РУз и УзбюроКЕС

Издание профинансировано программой Темпус Европейского Союза

Материалы данной публикации не отражают мнения Европейской Комиссии

Национальный офис Темпус (НТО) в Узбекистане

Республика Узбекистан, г. Ташкент, 100084

ул. Амира Темура, 107Б

Международный бизнес-центр, 11-й этаж

Тел.: +(998-71) 2389921, 2389918

nto@tempus.uz

www.tempus.uz