

# ПОДГОТОВКА НА ПРОЕКТИ

**Цел** на обучението: Придобиване на знания и умения за разработване на проекти, насочени към решаване на важни проблеми на местните общности чрез привличане на средства от национални, европейски и други програми.

**Основни функции на проектите:**

- дава решение на проблем (затова и казваме, че той е инструмент за развитие)
- инструмент е за ефективно и ефикасно използване на ограничените ресурси. Планът на проекта показва ясно и недвусмислено:
  - какво трябва да се направи
  - защо
  - как
  - кога
  - какви са очакваните резултати
  - колко ще струва всичко това
- Проектът е основен инструмент за комуникация между вносителя на проекта (търсецят ресурси) и финансиращата организация (предлагачият ресурси)]
- Проектът е основа за изграждане на партньорства и инструмент за осъществяване на комуникация между заинтересованите страни.

## **Видове проекти:**

**Вътрешни** за съответната организация и се финансират с нейни собствени средства.

**Външни** източници, предоставящи средства **възмездно** или **безвъзмездно**.

Възмездно предоставяните средства:

- **Кредити;**
- **Безвъзмездно предоставяне на обществени (публични) средства.**

**Проекти финансирани с безвъзмездно предоставяни обществени средства.**

- **За създателите на проекта** добър проект е този, който носи най-големи ползи и задоволява важни (приоритетни) нужди и е получил необходимото финансиране.
- **За финансиращите** (и техните представители) добър проект е този, който:
  - спомага за постигане на техните цели и отговаря на възприеманите от тях нужди и проблеми.
  - създава проверимо и доказуемо въздействие и отговаря на изискванията за надзор (мониторинг), финансов контрол и оценка.
  - мини-програма или съвкупност от множество по-малки проекти, които в определен момент се разглеждат като едно цяло.

**Рискове на външното финансиране:**

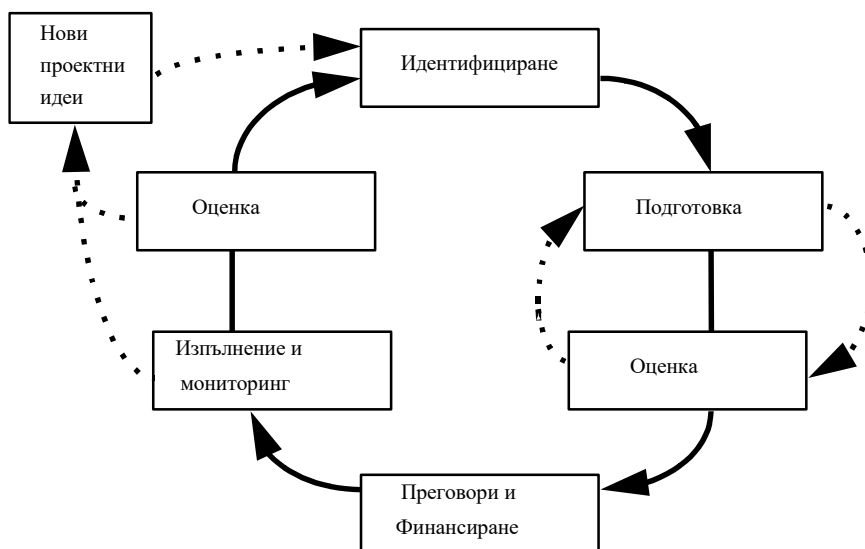
- Неудобство от чакането;
- Ограничен контрол върху собствените цели и приоритети - необходимо е те да се съобразят с тези на донора.
- Зависимост от наличието на собствени финансови средства – дори когато проектът е финансиран със 100% безвъзмездна помощ, често схемата на плащанията налага временно използване на собствени средства (временно самофинансиране).
- Налагане на неочаквано високи изисквания, които водят до преговори и промяна при подписване на договора.

# ПРОЕКТЕН ЦИКЪЛ

## Същност и етапи на проектния цикъл

Всеки проект обикновено преминава през серия от стъпки или етапи, които могат да бъдат обединени и илюстрирани чрез термина проектен цикъл: при разработването на проектна идея, за която ще търсим финансиране. На фиг. 1 са показани основните етапи на проектния цикъл.

Фиг. 1. Проектен цикъл



Проектният цикъл включва шест основни етапа:

1. Идентифициране на проекта;
2. Подготовка/разработване на проекта;
3. Предварителна оценка за одобряване на проекта;
4. Финансиране на проекта/преговори;
5. Изпълнение и надзор (мониторинг) на проекта;
6. Оценка на проекта - резултатите от проекта се оценяват и се генерират нови проектни идеи.

## Проектите в техния програмен контекст

### Проект и програма

Проектът е съвкупност от дейности за постигане на определена цел в определено време.

Програмата е съвкупност от проекти, чиито цели в тяхната съвкупност спомагат за постигането на една по обща цел на секторно, национално или наднационално равнище.

Проектите трябва да се съобразяват и да спомагат за постигане на общите цели на политиката на ЕС и да съответстват на възприетата стратегия.

*Project cycle management, European Commission, 2001*

**Капацитетът** за разработване на проекти включва два основни компонента:

- 1) Подходящи **знания, умения и разбиране** за същността на проектите, както и **увереност** в собствените способности за успешно преминаване през всички етапи на проектния цикъл.
- 2) **Формиране на общност за развитие.**

**Фиг. 2. Връзка между програмния и проектния цикъл**



### **ВРЪЗКАТА “ПОТРЕБНОСТИ – ОБОСНОВКА НА ПРОЕКТНА ИДЕЯ”**

Търсенето на пътища за разрешаване на проблемите трябва да стои в основата на добрата проектна идея. Тази връзка е показана на фиг. 3 по-долу.

**Фиг. 3. Етапи при разработването на проекта**

<b>1. Потребност/проблем</b>	<b>→</b>	<b>Идея за проект</b>
(терминологията на Комисията за УПЦ нарича тази фаза “идентифициране”)		
<b>2. Идея за проект</b>	<b>→</b>	<b>Предложение за проект</b>
(терминологията на Комисията за УПЦ нарича тази фаза “формулиране”)		
<b>3. Предложение за проект</b>	<b>→</b>	<b>Финансиран проект</b>
(терминологията на Комисията за УПЦ нарича тази фаза “финансиране”)		

Проектите са инструмент не за усвояване на средства, а за решаване на реални проблеми и подпомагане развитието на организации, общности и региони.

Доброто познаване на нуждите и тяхното аргументирано и подкрепено с факти представяне в проектното предложение позволява да се отговори на въпроса за уместността (смисъла на интервенцията): ЗАЩО ЩЕ ПРАВИМ ТОЧНО ТОВА? ЗАЩО ЩЕ ХАРЧИМ ТЕЗИ ПАРИ?.

**Анализ на настоящата ситуация /“базисно проучване”/**, чиято цел е изясняване какво “е” преди да преминем към “какво е нужно”, а това изисква информация, която да бъде анализирана. Най-важните изисквания към информацията са:

Тя да бъде подходяща/уместна,

Да е необходимата, навременната и достатъчна информация. Тя трябва да позволява:

Дефиниране на проблема

Определяне на обхвата и остротата на проблема

Формулиране на ясна обосновка за необходимостта от действия

Идентифициране на последствията при осъществяване и неосъществяване на действията

Трябва да си зададем въпросите: “Колко информация ни е необходима? От какъв вид? От какви източници и с какви методи може да се получи тази информация?”

Има два вида информация: твърда (hard) и мека (soft).

За да се прецени надеждността на информацията е полезно да не се забравя (и да се цитира) нейния източник.

При събирането на информация трябва да се направи ясно разграничение между **първично и вторично проучване** и съответно – между първична и вторична информация.

Вторичното проучване се извършва с вече налични данни, в офиса.

Първичното проучване е собствено проучване на място за получаване на нова информация.

Теорията и практиката предлагат голям набор от методи и техники за набиране на информация: наблюдение, проучване на статистически източници, проучване на планови документи и проекти, анкетни проучвания, интервюта, групови-дискусии (тематични групи), публични срещи.

## **Основни инструменти за определяне на потребностите**

В резултат от анализа на събраната информация трябва да се направят конкретни изводи относно приоритетните потребности и проблеми на общността. За целта могат да се използват различни инструменти:

SWOT анализ.

STEP анализ.

Идентифициране и анализ на проблемите.

Анализ на заинтересованите

SWOT анализът е международно признат аналитичен инструмент. Той позволява да се определят силните страни, слабите страни, възможностите и заплахите на изследвания обект.

**STEP анализът** е вторият инструмент, който следва да се използва

STEP е инструмент за анализ на тенденциите. Използва се за идентифицирането на “общата картина”, в която общността ще функционира през следващия период (обикновено следващите 3-5 години). Той изисква да се отчете влиянието на четири основни групи тенденции:

- социални (S)
- технологични (T)
- икономически (E)
- политико-правни (P)

Моделът изисква начин на мислене, при който тенденциите се разглеждат **от гледна точка влиянието им върху общността**. Смесът на този анализ е да се предвиди бъдещата ситуация и да се направят съответни изводи за развитието

**Дървото на проблемите** позволява да се идентифицират отрицателните страни на една съществуваща ситуация и да се установяват причинно-следствените връзки между съществуващите проблеми.

**Анализът на проблемите** е третия инструмент, който може да ни помогне в процеса на разкриване на потребностите. Той включва 2 основни задачи:

1. Идентифициране на основните проблеми, пред които са изправени бенефициентите;
2. Съставяне на “дърво” на проблемите, за да се установят причините и следствията (дървото на проблемите е просто подреждане на проблемите в йерархичен ред)

На фигурата по-долу е дадено примерно дърво на проблемите.

#### **Фиг. 4. Дърво на проблемите**

Едно от големите предимства на разработването на дърво на проблемите е, че от него, почти пряко може да се премине към “дърво на целите”, използвано при изготвяне на плана на проекта и по-специално при определяне на неговите цели.

Дървото на целите представлява огледалният образ на дървото на проблемите. Връзките причина - следствие се трансформират във връзки средства – резултати. По такъв начин дървото на целите ни дава ясен поглед за желаната бъдеща ситуация и за същността на средствата, които могат да се използват за да се постигнат определени резултати.

## **ПОДГОТОВКА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРОЕКТ – ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОСНОВНИТЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ И ИЗГРАЖДАНЕ НА МЕСТНИ ПАРТНЬОРСТВА**

### **Анализ на заинтересованите страни**

Анализът е насочен към интересите на лица и организации, които са пряко свързани с решаването на възникнал проблем или развитието на определена целева област

Заинтересованите страни (stakeholders) могат условно до се разделят на две групи:

- преки
- косвени

1) Необходимо е да се идентифицира групата на преките заинтересовани страни. Основните партньори за разработването на определена проектна идея, най-често са от тази група.

2) Групата на косвените заинтересовани не са пряко заинтересовани от разрешаването на проблема, но чрез своите действия влияят върху него.

### **Същност и значение на партньорството**

Регионалното и местно развитие изисква да се приложи подхода на партньорство. Още повече, че това не е само един от принципите, спазван при функционирането на програмите на Европейския съюз, но и проверена и доказала се успешна практика. Опитът показва, че сложни области на потребности не могат да бъдат разрешавани само от една институция или едно лице. Необходима е подкрепата на различни организации и хора.

Всяко едно партньорство е обединение на различни лица и трябва да се ръководи ефективно. В тази насока могат да помогнат следните правила:

1. Да се изработи ясен план за действие и да се съгласува с всички участници;
2. Да се проучи проектната идея като всеки изкаже мнението си;
3. Да се анализира информацията и да се направят заключения;

4. Да се вземат решения, които съдържат ясно планирани действия като ролята и отговорностите на всеки един се съгласуват. Решенията следва да се отбелязват в протокола - първата стъпка към следващото заседание.
5. Редовен преглед доколко ефективно действа партньорството и планиране на подобрения в начина на работа.

## **Генериране на проектната идея**

Проектната идея по същество е **виждането за решението на проблема**.

### **Генериране на проектни идеи:**

- Осъзнаване на проблема
- Специфициране (конкретизиране) на проблема
- Установяване (анализ) на причините за проблема
- Търсене (идентифициране) на възможните решения на проблема
- Сравнение (оценка) на различните варианти за решение
- Избор на най-подходящия вариант за решение на проблема - идея за проект
- Разработване и последващо тестване на идеята за проект

### **Оценка на съответствието с програмната/финансовата рамка**

Идея, която да бъде финансирана	Приоритет на НПП	Определена програмна мярка	Инвестиции по ИСПА	Фар	Сапард	Друг източник на финансиране
Общински информационен център						
Обучение на безработните в региона						
Пътно разклонение до даден завод						
Маркетингови дейности за производители на селскостопански стоки						

Идентифицирането на източник за финансиране на вашата проектна идея е най-важното условие за реализацията на проектната идея.

Изключително важно е да се следи информацията, която се публикува на страниците на Министерствата, на Делегацията на ЕК, на ФРМС и др. Освен финансиране от Европейския Съюз, бихте могли да потърсите и финансиране за вашата проектна идея от национални източници и фондове – Социално инвестиционен фонд, Национален доверителен екофонд и др.

## **Използване на подхода на логическата рамка**

Основният инструмент, който се използва при планирането и управлението на проекти, се нарича Подход на логическата рамка (ПЛР) (Logical Framework Approach (LFA)) или накратко - логфрейм-подход. Този подход се използва за всякаква форма на дефиниране на проекти – независимо от това дали програмата е Фар, САПАРД или в рамките на Структурните фондове.

Подходът на логическата рамка е широко използван инструмент във всички фази на проектния цикъл. За нашите цели е особено важно използването му като инструмент за разработване на проекта.

Подходът на логическата рамка (ПЛР) се състои от фаза на анализ и фаза на планиране.

Във фазата на анализ се извършва анализ на състоянието, за да се разработи визия за бъдещото желано състояние и да се избере пътя за неговото постигане.

Във фазата на планиране идеята на проекта се превръща постепенно в готов за изпълнение работен план. В тази фаза се съставя матрица на логическата рамка, определят се дейностите и ресурсите, изготвя се графика за изпълнение и бюджета.

Матрицата на логическата рамка има определени елементи и ясни дефиниции за понятията, които се използват.

### Матрица на логическата рамка: дефиниция на понятията

<b>Общи цели</b>	Обясняват защо проектът е важен за обществото под формата на дългосрочни ползи за бенефициентите (ползвателите) и разширени ползи за други групи. Свързват проекта, респ. Програмата, с политиката и програмните документи от по-висок ранг (обикновено общите цели произтичат пряко от подобни документи. Общите цели не могат да се постигнат само от конкретния проект/програма, а изискват принос и на други проекти/програми.
<b>(Конкретна) цел на проекта</b>	Главната конкретна цел на проекта (за разлика от общата цел) - това, което постига самият проект. Трябва да е насочена към основния проблем и да бъде формулирана като устойчиви ползи за целевите групи. Постигането ѝ зависи от използването на резултатите от целевите групи. Един проект може да има само една (конкретна) цел.
<b>Резултати</b>	Продуктите от осъществените дейности, които в тяхната съвкупност водят до постигане на целта на проекта. Обобщават какво ще бъде постигнато по проекта, доколкото е под контрола на неговото управление
<b>Дейности</b>	Действията, които трябва да се предприемат, за да се постигнат резултатите. Осигуряват трансформирането на ресурсите в резултати. Обобщават какво ще бъде направено по проекта.
<b>Средства</b>	Материални и нематериални (в т.ч. човешки) ресурси, необходими за осъществяване на планираните дейности и управлението на проекта
<b>Разходи</b>	Финансовото изражение на всички ресурси за осъществяване на проекта
<b>Допускания</b>	Външни фактори, които биха могли да повлияят върху успеха на проекта, но върху които неговият ръководител няма пряк контрол, формулирани по позитивен начин
<b>Рискове</b>	Външни фактори, които биха могли да повлияят върху успеха на проекта, но върху които неговият ръководител няма пряк контрол, формулирани по негативен начин
<b>Предпоставки (предварителни условия)</b>	Условия, които трябва да бъдат налице за да се осъществят дейностите, респ. за да стартира проекта.
<b>Обективно проверими показатели</b>	Показатели, които могат да бъдат обективно измерени, и които показват доколко са постигнати целите на трите най-високи нива в логиката на намесата (общи цели, цел на проекта, резултати). Представяват основата на системата за мониторинг на проекта
<b>Източници за проверка</b>	Източниците за потвърждаване на обективно проверимите показатели. Показват къде и под каква форма може да се намери информация за постигането на целите на съответното равнище.

Ефективен подход към оформяне на логиката на интервенцията е използването на дървото на целите. Ако има разработено подходящо дърво на целите и определена стратегия (т.е. избрана част от дървото, която да бъде атакувана чрез проекта), е необходимо просто прехвърляне на формулировките от дървото на целите в логическата матрица.

### Определяне и тестване на допусканията и рисковете

Осъществимостта на проекта зависи не само от дейностите на самия проект, но и от външни фактори, които са извън неговия контрол (наричани допускания или рискове). Те трябва да бъдат идентифицирани още при началните етапи на формулирането на проекта и да бъдат записани в съответната колона на логическата матрица (като допускания, т.е. позитивно).

Ако върху някои от външните фактори може да се повлияе, това трябва да бъде предвидено като дейност по проекта (в този аспект гледайте на колоната "допускания" като временен паркинг).

## **Пълна логическа рамка – хоризонтална логика на предложението за проект**

При разработване на пълната логическа рамка се държи сметка за хоризонталната логика в проектното предложение. Специално внимание се отделя на следните компоненти:

- обективно проверими показатели
- средства за проверка
- фактори, осигуряващи устойчивост

**Обективно проверимите показатели (ОПП)** са измерими показатели, които трябва да покажат дали целите на всяко ниво от йерархията на лог-рамката са били постигнати или не - т.е. те са инструмента за измерване на успеха на проекта в различни етапи от осъществяването му.

За определяне на **обективно проверимите показатели** може да се препоръчат следните стъпки:

- Определете основните показатели (индикатори) (напр. брой осигурени часове за обучение, брой обучени, % от обучените, които намират работа) - конкретност, измеримост, уместност
- Определете количествените параметри на индикаторите - качество, количество, време, целева група, място
- Определете източниците на информация - наличност/достъпност, навременност
- Стремете се към минимален брой индикатори (не всички възможни, а само достатъчните)
- Избирайте най-лесните за получаване индикатори
- Ако някой индикатор предполага специално проучване за измерването му (напр. задоволеност), включете го в дейностите и бюджета
- Определете стойностите за изходното състояние: ако не можете да направите това, вероятно ще имате проблем с измерването в бъдеще

**Средствата за проверка/потвърждение** са начините, по които показателите трябва да бъдат отчетени и предоставени на управлението на проекта или на оценителите на изпълнението му. Те трябва да описват: начинът (формата) на представяне на информацията (отчети по проекта, официална статистика, проучвания на бенефициентите и пр.), кой трябва да я предоставя и колко често трябва да бъде предоставяна.

**За факторите, които осигуряват устойчивост** може да се каже, че даден проект е устойчив тогава, когато продължава да принася ползи за бенефициентите си дълго след като е завършила основната част от подпомагането от страна на донорите.

Терминът **качество** е атрибут на проекта от самото начало на неговото разработване, докато устойчивостта по дефиниция се проявява (или не) едва след края на проекта.

Факторите на качеството (устойчивостта) могат да се обобщят по следния начин:

### **За пълната проверка на логическата рамка може отново да се зададат редица въпроси:**

- Пълна, цялостна и последователна ли е вертикалната логика? Дейностите действително ли ще доведат до постигане на целта? Това ли е, което действително искаме?
- Реалистични ли са предпоставките (предварителните условия)? Реалистични и пълни ли са допусканията? Приемливи ли са рисковете?
- Подходящи ли са показателите и средствата за проверка? Показателите измерват ли адекватно съответното равнище на целите? Могат ли да бъдат осигурени в необходимите срокове и при приемливи разходи?
- Очакваните ползи оправдават ли разходите?
- Ползите ще могат ли да се запазят и след приключване на външното финансиране?
- и т.н.



## ПЛАН ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРОЕКТА

### 1.1. Същност и значение на плана за разработване на проект

Планът за разработване на проекта може да бъде представен в следния формат.

**Фиг. 5. План за разработване на проекта (чек-лист)**

Въпрос/ задача	Какво?	Как?	Кой?	В какъв срок?

При разработването на плана за проекта трябва да се потърси отговор на следните типични въпроси:

- Ясно ли е кои са заинтересованите (бенефициенти, съфинансиращи)?
- Те знаят ли? Одобряват ли проектната идея? Имат ли собствени идеи и предложения?
- Ясно ли е кой и как ще участва в работата по изпълнението на проекта?
- Ясно ли е кой и как ще участва в съфинансирането?
- Ясно ли е кой и как ще участва в подготовката?
- Необходимо ли е някакво формално споразумение
- Ясни ли са (в детайли, позволяващи изпълнението) предвижданите дейности?
- Необходимо ли е допълнително прецизиране, в т.ч. разделяне на поддейности/подзадачи?
- Необходими ли са допълнителни проучвания? Кога? От кого? Ще трябва ли да се привлечат консултанти?
- Логично ли е подреждането на дейностите? Позволява ли максимално бързо изпълнение?
- Партньорите сами ли ще извършат всичко или ще наемат подизпълнители?
- Ако се ползват подизпълнители - как ще се организира работата с тях?
- Обоснован ли е бюджетът?
- Необходими ли са по-детайлни разбивки (по видове разходи, по дейности)?
- Не искаме ли твърде много? (риск за отхвърляне) Не искаме ли твърде малко? (риск да не можем да изпълним дейностите с предоставените средства)
- Ясно ли е какви приблизително ще бъдат условията за кандидатстване? Можем ли да ги предугадаем? Как? (предишни сходни проекти, контакти с финансиращия?,...)
- Изпълнението на този план не е лесно. По-долу са показани някои типични проблеми и рискове при разработването и изпълнението на плана за подготовка на проекта, които, ако се познават, могат да бъдат предотвратени или поне смекчени:
  - Планът за подготовка показва, че проектната идея не е ясна
  - Планът за подготовка показва, че е необходима допълнителна информация, в т.ч. специални проучвания, техническа помощ
  - Планът за подготовка показва, че първоначално предвиденото време не е достатъчно
  - Планът за подготовка показва, че партньорите са недостатъчни или неподходящи
  - Планът за подготовка показва, че е необходима по-сериозна подкрепа от заинтересованите
  - Планът за подготовка, че трябва да се гарантира съфинансирането
  - Планът за подготовка показва, че не са оценени правилно разходите
  - Самият план постоянно се променя
  - Не се спазва графика за подготовка, партньорите не изпълняват задачите си.

## ГРАФИК НА ДЕЙНОСТИТЕ

### **Подготовка за изготвяне на графика на дейностите**

Детайлното планиране на дейностите на проекта изисква да се отговори на следните въпроси:

- Какви дейности трябва да включва проктът, за да бъде изпълнен успешно?
- Кога ще бъдат извършени дейностите?
- Кой ще отговаря за дейностите?
- Какви средства са необходими за всеки вид дейност/ материали/оборудване и разполагаме ли с надеждни справки относно техните цени?
- Как ще се извършват наблюдението и контролът на проекта?
- Договорени ли са всички необходими човешки ресурси /вътрешни и външни/?
- Дейностите гарантират ли пълно задоволяване на изискванията и очакванията на Възложителя?
- Казано накратко: кой, кога, къде, как, на каква стойност?

### **Етапи на процеса на изготвяне на графика на дейностите**

Цялостно разработената Логическа рамка на проекта е добра основа за стартиране на следващия етап - изработването на План-график. За целта може да ни помогне модел, който включва 8 последователни стъпки.

**Стъпка 1** - Подреждане на основните дейности.

**Стъпка 2** - Раздробяване на основните групи дейности на отделни самостоятелни задачи.

**Стъпка 3** - Изясняване на последователността при изпълнение на задачите

**Стъпка 4** - Определяне началото, продължителността и крайния срок за изпълнение на всяка една задача.

**Стъпка 5** - Разработване на план-график за основните дейности.

**Стъпка 6** - Определяне на ориентири на успеха.

**Стъпка 7** - Определяне на необходимите знания и умения, от които се нуждаете за да изпълните задачите и дейностите.

**Стъпка 8** - Разпределяне на дейностите и задачите между членовете на екипа по проекта.

По-долу е дадена примерна таблица за представяне на план-график на дейностите.

### **Определяне на отговорностите по изпълнението**

Действащите лица около един проект – финансиращи институции и подизпълнители – имат своята роля и се отчитат за своите действия: подизпълнителите се отчитат пред вас; вие и хората като вас трябва да докладват пред донора. Но подизпълнителите и донорите не правят проекта, той е дело на бенефициентите.

Когато естеството на проекта изисква използването на подизпълнители и организиране на тръжни процедури, необходимо е да се предвидят съответните дейности и се определят хора, отговарящи за тях. При изготвяне на бюджета е необходимо да предвидим и средства за тяхното провеждане.

### **Подготовка на бюджета – основни етапи**

Разработването на бюджета на проекта може да започнете с изброяване на дейностите, заложен в План-графика, и с определяне на ресурсите необходими за тяхното осъществяване. Обикновено донорите изискват разходите по проекта да бъдат представяни по предварително зададени разходни пера. Най-често разбивката на разходите на ниво дейност се прави по следните пера:

- оборудване;
- материали;
- консумативи;
- труд;
- транспорт и други.

В Наръчника за обучение по управление на проектния цикъл са включени 11 стъпки:

**Стъпка 1** - Копирайте дейностите от Плана за действие

- Стъпка 2** - Определете необходимите ресурси за осъществяване на дейностите
- Стъпка 3** - Разпределете ресурсите по разходни пера
- Стъпка 4** - Определете мерните единици
- Стъпка 5** - Определете необходимото количество
- Стъпка 6** - Определете цената за единица ресурс
- Стъпка 7** - Определете източника за финансиране
- Стъпка 8** - Разпределете и изчислете разходите по разходни пера
- Стъпка 9** - Разпределете разходите във времето
- Стъпка 10** - Изчислете общия размер на разходите
- Стъпка 11** - Определете размера на текущите разходи, необходими за продължаване на дейностите по проекта и след приключване на финансирането.

При изготвянето на бюджета се съобразявайте с изискванията на донора и проверете внимателно в указанията и формуляра за кандидатстване кои са “допустимите” и кои са “недопустимите” разходи.

Наред с това донорите предявяват и условие за съучастие в покриването на разходите по изпълнението на проекта. Финансиращите институции обикновено очакват кандидатстващите с проект да имат свой принос към бюджета на проекта. Той не е задължително да е под формата на парични средства – може да бъде принос в “натура” и да включва, например, човекочасове, предоставяне за ползване на сгради и/или земя, обновяване на сграден фонд, и т.н. В случаите, когато този принос е за сметка на партньорите, е важно да се посочат конкретните ангажименти на всеки един.

Кои са **най-често срещаните грешки** при изготвянето на бюджета:

- Когато личния принос (съ-финансиране) е по-малък от изисквания;
- Не се обръща внимание на минималната и максимална сума, която се отпуска по съответната програма за един проект.
- Когато се планират разходи за заплати, не са включени разходите за социални осигуровки, ДОО и други съгласно българското законодателство.
- Често се пропускат разходи необходими за пътни и дневни при осъществяване на дейности извън населеното място.
- Не се предвиждат необходимото количество канцеларски материали по месеци, съобразно план графика на дейностите и времето, когато ще се изготвят междинен и финален отчет.
- Пропуска се включването на задължителни услуги за изпълнението на проекта, като телефон, електричество, вода, застраховки, охрана и др.
- При планиране на семинари и курсове за обучение се забравят разходи като наем зала, кафе паузи, закуски и др.
- Тъй като банковите преводи обикновено са за сметка на изпълнителя, те също трябва да бъдат предвидени в бюджета.
- При изготвянето на проект по програма Фар, не трябва да се начислява ДДС.

### **Подготовка на финансов план/бизнес план**

Много често при представяне на бизнес проекти, чиято основна цел е свързана с развитието на бизнес дейности и получаването на печалба донорите не са готови да се задоволят само с бюджет на проекта. Съдържащата се в него информация не е достатъчна за да се дадат отговори на редица важни въпроси като например:

- печеливша ли е бизнес идеята, залегнала в проекта;
- има ли пазар за продуктите, които ще се предлагат;
- съществуват ли възможности за осигуряване на необходимите ресурси за осъществяване на проекта;
- разполагат ли партньорите по проекта с потенциал за неговата успешна реализация
- ще се гарантира ли устойчивостта на проекта след приключване на финансирането и други.

Ето защо в подобни случаи финансиращата институция изисква да се представи цялостен финансов план или бизнес план. Той като проектен документ дава цялостна и многоаспектна представа за бизнес идеята заложена в него, за необходимите за реализацията ѝ ресурси и за очакваните резултати.

Обикновено **бизнес планът се състои от четири части** - въвеждаща страница, резюме, съдържателна част и приложения.

**Въвеждащата страница** е лицето на всеки бизнес план. Чрез нея се дава информация за наименованието, вида и обхвата на планирания бизнес, както и информация за организацията и бенефициентите.

**Резюмето** представя в синтезиран вид заложената в плана бизнес идея.

**Съдържателната част** представлява същинската част на бизнес плана. Тя дава подробна информация за всеки един от отделните аспекти на конкретната бизнес идея, залегнала в него. Най-често Съдържателната част се състои от следните елементи:

- Описание на бизнес идеята.
- Маркетингов анализ
- Маркетингов план
- Операционен (производствен) план;
- Организация и управление;

Финансовият план се състои от три основни взаимосвързани части: прогнозни приходи и разходи, прогнозни парични потоци и прогнозни финансови показатели. Всички те е необходимо да предоставят данни за целия период на реализация на проекта.

Много често, за да се подкрепи дадена бизнес идея или идея за проект, се изисква и представянето на допълнителни финансови разчети, като **вътрешна норма на възвръщаемост, нетна настояща стойност, точка на критичното съотношение и други.**

**Приложенията** могат да бъдат четвъртата основна част на бизнес плана. Те съдържат разнообразни документи и справки, подкрепящи изложеното в същинската част на бизнес плана.

## **Преглед на формуляра за кандидатстване**

Много е важно след като изготвите отделните части на проектното предложение, да направите преглед на цялостния формуляр за кандидатстване съобразно изискванията на финансиращата институция. Освен с договора, Вие трябва внимателно да прочетете критериите за оценка и подбор на предложенията, които винаги се публикуват, наред с Формуляра за кандидатстване и насоките за кандидатстване. Тези критерии включват:

- Съответствие с официалните административни изисквания
- Съответствие с изискванията за право на участие
- Съответствие с техническите и финансови изисквания

Проверява се дали документите са редовни **според официалните административни изисквания**, например:

- ✓ Предложението за проект да бъде подписано от кандидата
- ✓ Предложението да е предадено в съответния брой екземпляри
- ✓ Формулярът за кандидатстване да е изцяло попълнен
- ✓ Писмото за съгласие за участие да е подписано от всички партньори
- ✓ Да е приложен уставът на Водещата организация
- ✓ Да са приложени уставите на партньорите
- ✓ В документите да присъстват всички необходими Приложения

Проверката за **съответствие с изискванията за право на участие** се извършва на основата на определени критерии, например:

- ✓ Право на участие на включените в предложението организации
- ✓ Съответствие с приоритетните области на Програмата
- ✓ Съответствие на целевите групи
- ✓ Съфинансиране (личен принос)
- ✓ Съответствие с изискванията към бюджета на индивидуалните проекти

**Важно:** Предложението трябва да отговаря на ВСИЧКИ изисквания за административно съответствие и

ВСИЧКИ критерии за правоучастие, за да премине към следващия етап на оценка.

**Ако предложението не отговаря дори само на едно от административните изисквания и/или само на един от критериите за правоучастие, то се отхвърля.**

**Съответствие с техническите и финансови изисквания** се извършва в съответствие с критериите за оценка, които в Насоките за кандидати с проекти (Guidelines for Applicants) са посочени във вид на таблица.

Оценката се извършва по точкова система. Критериите за оценка са разделени на раздели и подраздели. Всеки подраздел се оценява от 1 до 5, като:

- 1 = много слаб
- 2 = слаб
- 3 = достатъчен
- 4 = добър
- 5 = много добър

Дава се предимство на предложенията, получили най-високи резултати.

Един алтернативен поглед върху процеса на оценяване и одобряване на предложенията за проекти е представен по-долу. Подобен подход се използва често от организации, финансиращи по-малки проекти.

## ***Подход за попълване на формуляра за кандидатстване***

### **Планиране**

**Стъпка 1:** Сдобийте се навреме с формуляра за кандидатстване – т.е. възможно най-рано.

**Стъпка 2:** Прочете формуляра за кандидатстване и всички указания за кандидатстващите, които го придружават, както и договора, който вероятно ще ви бъде предоставен.

**Стъпка 3:** Сега ще трябва да набележите всички стъпки, необходими за подsigуряване на възможността вие - партньорите да можете да представите предложение за проект, заедно с всички приложени документи в рамките на срока, спазвайки напълно всички определени правила и процедури.

**Стъпка 4:** Когато искате да си съставите работен план, може да откриете, че нямате достатъчно време, или че се изисква техническа информация, която още не сте подготвили.

### **Попълване на формуляра за кандидатстване**

**Стъпка 1:** Следвайте логиката на формуляра. Бъдете винаги много внимателни при попълването – отговаряйте на поставените въпроси – на всеки един от тях!

**Стъпка 2:** Формулярът за кандидатстване ще изисква да попълните логическа рамка. Понякога има разлики, но логиката ще е същата.

**Стъпка 3:** Ще бъде необходимо да попълните и план-график на дейностите. Бъдете реалистични в обещанията, но бъдете и прагматични.

**Стъпка 4:** Ще трябва да адаптирате готовия бюджет по подходящ начин. Основно трябва да обърнете внимание върху това кои са допустими разходи и кои не.

**Стъпка 5:** При административното съответствие се оценява, дали отговаря на всички формални и процедурни условия: ако се изисква съответен документ и той липсва, предложението отпада. Ако липсва подпис на място, където е необходим – също може да последва дисквалификация! Ако бюджетът е представен в български лева там, където се изисква да е в евро – дисквалифицирането е гарантирано и т.н.

## ***Приложения към формуляра за кандидатстване – изисквания и рискове***

### **Подготовка на прилаганите документи**

Поканите на ЕС за предложения за проекти – дори и в страните-членки – обикновено изискват множество приложени документи. Те могат да бъдат няколко вида:

- проучвания за доказване на изпълнимост, съотношение разходи/ползи, оценка за въздействие върху околната среда;

- стандартни форматиран документи – бюджет, график на изпълнение, схема на разплащане и др.
- серии от документи, изисквани от законодателството на ЕС и/или съответната държава (на практика това съставлява значителен по обем пакет: банкови гаранции, юридическа правоспособност/същност, права за собственост, разрешително за проектиране, дори и свидетелства за съдимост, удостоверяващи отсъствие на криминално досие);
- професионални биографии на всички хора, наети/включени в проекта;
- тръжни книжа – в случаите, когато ще е потребно допълнително организиране на търгове (това в миналото не се изискваше в момента на кандидатстване, но с преминаването към структурни фондове то ще стане обща практика).

В страните-кандидатки документът за собственост върху земята е особено важен, за всички финансови инвестиции, поради големия брой спорни приватизационни сделки.

Значителна част от тази документация обаче, може да бъде подготвена или получена предварително. Съществуват проблеми с осигуряването на гаранции от търговска банка, поради изключителното внимание на банковата система в преобладаващата част на Централна и Източна Европа.

### Да разберем договора

**СТАНДАРТНИЯТ ДОГОВОР ЗА БЕЗВЪЗМЕЗДНА ПОМОЩ ПО ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНИ ПРОГРАМИ – ВЪНШНА ПОМОЩ** се отнася конкретно за безвъзмездни помощи, финансирани от Комисията в рамките на децентрализирани програми за външната помощ от Европейската общност. Този модел се различава от централизираната версия по това, че **Комисията не подписва, нито ръководи договора**. Тази функция се поема от администрацията на държавата-бенефициентка или от организацията, която тя определи за целта. Ролята на Комисията е да парафира договора, за да одобри финансиране от фондовете на Общността. Договорът се състои от следните части:

**СПЕЦИАЛНИ УСЛОВИЯ:** те трябва да се попълват за всеки отделен договор и включват: сумата по договора, срок на изпълнение, техническа и финансова отчетност и организация на плащанията, адресите на страните и др.

#### ПРИЛОЖЕНИЯ:

1. Описание на проекта (Приложение I), което трябва да бъде осигурено от бенефициента
2. Общи условия, валидни за договорите за предоставяне на безвъзмездна помощ от страна на Европейската Общност, сключени по програмите за децентрализирана външна помощ (Приложение II)
3. Бюджет на проекта (Приложение III)
4. Процедури по присъждане на договори (Приложение IV)
5. Стандартно искане за плащане и финансова идентификационна форма (Приложение V)

Описанието на проекта и Бюджета са различни за всеки отделен проект. Но **Общите условия и Процедурите по присъждане на договори**, които бенефициентите трябва да следват при изпълнението на проекта не могат да се променят и са валидни при всички случаи. Те трябва да се четат много внимателно, тъй като въвеждат редица промени в сравнение с предишните практики за управление: в частност, че плащанията в общия случай ще бъдат извършвани при одобряване на един доклад годишно, а подкрепящите документи трябва да се съхраняват от бенефициента в продължение на пет години за евентуална проверка.

**Специалните условия** освен данни за страните по договора (от една страна – Договориращата инстанция и бенефициента от друга) съдържат 7 члена:

**Член 1 – Предмет на договора:**

**Член 2 – Срок на изпълнение:**

**Член 3 – Финансиране на проекта:**

**Член 4 – Техническа и финансова отчетност и организация на плащанията:**

**Член 5 – Адреси за контакти:**

**Член 6 – Приложения:**

Приложение I: Описание на проекта, което трябва да бъде осигурено от бенефициента

Приложение II: Общи условия приложими към Договорите за безвъзмездна помощ, финансирани от Европейската общност, сключени по програми за децентрализирана външна помощ

Приложение III: Бюджет на проекта  
Приложение IV: Процедури по присъждане на договори  
Приложение V: Стандартно искане за плащане (вж. Приложение 5 на настоящия Сборник) и финансова идентификационна форма

Упоменава се, че в случай на противоречие между условията в Приложенията и тези в Специалните условия, предимство имат Специалните условия, а в случай на противоречие между условията на Приложение II и тези на останалите Приложения, предимството е на Приложение II.

**[Член 7 – Други специални условия, отнасящи се до конкретни проекти]** определя допълненията към Общите условия: одиторската фирма, извършваща одитите, упоменати в Член 16(5) на Приложение 2; както и производните от Общите условия.

Договорът се изготвя в четири екземпляра на английски (и български) език, като трите са за Договориращата инстанция и един за бенефициента.

### **Инструмент за оценка на качеството: оценка на уместността, осъществимостта и устойчивостта**

#### **1. Уместност (Практическо значение)**

- 1.1 Ясно ли са определени бенефициентите?
- 1.2 Достатъчно добре ли са описани проблемите на бенефициентите?
- 1.3 Достатъчно изчерпателен ли е анализът на проблемите?
- 1.4 Обясняват ли общите цели защо проектът е важен за обществото?
- 1.5 Определена ли е целта на проекта по отношение на ползите за бенефициентите?
- 1.6 Показана ли е нуждата от резултатите ?

#### **2. Осъществимост**

- 2.1 Ще допринесе ли целта на проекта за постигане на общите цели (ако предпоставките са налице)?
- 2.2 Описани ли са резултатите като услуги, които трябва да бъдат предоставени на целевата група?
- 2.3 Ще бъде ли постигната целта на проекта, ако се осигурят резултатите?
- 2.4 Количествените цели оправдават ли средствата?
- 2.5 Набелязани ли са важните външни условия?
- 2.6 Приемлива ли е степента на вероятност за осъществяване на предпоставките?
- 2.7 Ще могат ли изпълнителните агенции да изпълнят проекта?

#### **3. Устойчивост**

- 3.1 Ще провеждат ли съответните власти политика на подкрепа след завършването на проекта?
- 3.2 Подходяща ли е технологията за местните условия?
- 3.3 Ще бъде ли запазена околната среда по време на и след приключване на проекта?
- 3.4 Ще имат ли бенефициентите достатъчен дял собственост върху проекта?
- 3.5 Ще имат ли жените (и други групи) съответен достъп до ползите и факторите на производство по време на и след приключване на проекта?
- 3.6 Ще могат ли изпълнителните агенции да осигурят втори етап (продължение) на проекта?
- 3.7 Потвърждават ли финансовият и икономически анализ, че “добавъчния проект” е ефикасен ефективен, жизнеспособен и практически значим?