

# УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

УЧЕБНИ МАТЕРИАЛИ



декември, 2017 г.



*Настоящите учебни материали са изготвени в изпълнение на проект 16.4.2.013 „Повишени информираност и ресурси за развитие на заетостта“, с акроним HIRED, eMS код: ROBG-179, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие и от националните бюджети на Р.Румъния и Р.България в рамките на Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния-България 2014-2020 г.*

*Съдържанието на този материал не представлява непременно официалната позиция на Европейския съюз*

## СЪДЪРЖАНИЕ

	стр.
<b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
<b>ЧАСТ 1. ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ НА ПРОЕКТА. КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ</b>	<b>6</b>
1. Какво е проект	6
2. Видове проекти	7
3. Какво е проектно управление	7
4. Жизненцикъл на проекта	7
4.1. Програмиране	8
4.2. Идентифициране	11
4.3. Оценка на проектното предложение	15
4.4. Финансиране	15
4.5. Изпълнение	15
4.6. Оценка на изпълнението	16
<b>ЧАСТ 2. ЦИКЪЛ НА ПРОЕКТА. РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРОЕКТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b>	<b>17</b>
1. Елементи на проектното предложение	17
1.1. Резюме	18
1.2. Обосновка	18
1.3. Цели на проектното предложение	19
1.4. Описание на проектното предложение	19
1.5. Описание на дейностите	20
1.6. План-график	20
1.7. Бюджет на проекта	22
1.8. Екип на проекта и управление на човешките ресурси	29
1.9. Мониторинг и вътрешна оценка на проекта	36
1.10. Логическа рамка на проекта	36
1.11. Рискове	36
1.12. Устойчивост на проекта	37
2. Управление на разходите и външни услуги	37
2.1. Управление на разходите	37
2.2. Управление на външните услуги	44
3. Управление на комуникациите	45
4. Оценка и сключване на договор	45
5. Изпълнение, мониторинг и контрол	47
5.1. Изпълнение, отчитане, верифициране и одит по проекта	47
5.2. Мониторинг на проекта	49
5.3. Контрол върху проекта	57
6. Оценка на изпълнението	59
<b>ЧАСТ 3. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ</b>	<b>62</b>
1. Що е то европейско финансиране	62
2. Европейски структурни и инвестиционни фондове	63
3. Оперативни програми 2014-2020 г.	67
4. Нормативна уредба	91
5. ИСУН 2020	96
<b>Използвани източници</b>	<b>98</b>

## ВЪВЕДЕНИЕ

Проектите са неделима част от нашето обкръжение. В динамичното съвремие всяка организация, която иска да бъде конкурентоспособна, трябва да реагира своевременно и гъвкаво на промените, като използва благоприятните възможности. Оперативен инструмент за адекватно извършване на тези промени са проектите.

Независимо, че проектите се различават по мащаб, срокове на изпълнение, степен на въздействие върху обществения живот и конкретни резултати, всички проекти се подчиняват на едни и същи принципи, прилагат се еднакви процедури, преминава се през едни и същи фази на управленския процес. Познаването и прилагането на определени методи и практики може да увеличи вероятността за успех и да превърне управлението на проекти в успешен инструмент за решаването на различни проблеми.

Управлението на проекти е млада предметна област на знанието и опита и един от сравнително новите управленски подходи в публичния и частния сектор. Способността успешно да се дефинира и управлява проект е ключова необходимост за държавната администрация, бизнеса, неправителствените организации, учебните заведения и т.н.

Под управление на проект се разбира процесът на планиране и контрол на обхванатите от него дейности и ресурси, необходими за реализация му, което осигурява постигането на предварително набелязани цели и резултати на приемлива цена, т.е. получените ползи трябва да надхвърлят направените разходи и вложени усилия.

Концепцията за управление на проекти се основава на прилагането на съвременни методи, инструменти и техники, както и на интегрирания подход към управлението на цикъла на проекта през всички фази. За да се гарантира успешното му прилагане са необходими знанията и уменията, които надхвърлят тези в областта на класическата управленска наука.

Да се управлява проект не е лесно и много хора не притежават необходимите знания и умения за това. За щастие, знанията и уменията, свързани с дефинирането и управлението на проекти могат да бъдат придобити.

Настоящите учебни материали са разработени в този контекст, като за това са използвани учебна литература, добри практики и личен опит на учителите.

**Целта** е обучаемите да усвоят основни знания, да изградят познавателни и практически умения относно същността на проектния цикъл, както и да придобият компетентност за самостоятелна работа по изготвяне на проектно предложение и управление на проект.

Материалите са организирани в три части. Първата част дава познания относно ключови понятия от жизнения цикъл на проекта. Втората част е насочена към запознаване с основните моменти при разработване на едно проектно предложение и неговата реализация. Третата част разглежда възможностите за финансиране на проекти с европейски средства.

Особено внимание в материала е обърнато на идентифициране на проблемите и дефиниране на целите, описание на дейностите и изготвяне на план-график, екип на проекта и екипни роли, бюджет на проекта, както и на управлението на проекта.

Учебни материали са разработени в изпълнение на проект 16.4.2.013 „Повишени информираност и ресурси за развитие на заетостта“, с акроним HIRED, eMS код: ROBG-179, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие и от националните бюджети на Р.Румъния и Р.България в рамките на Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния-България 2014-2020 г.

В рамките на проекта, в Дейност 3 „Обучение“, е предвиден 40-часов курс на обучение по темата „управление на проекти“ за 50 обучаеми. Съгласно *Концепцията* за провеждане на обучението са предвидени още и практически занимания и запознаване с добри практики от успешно реализирани проекти.

Като резултат от дейността се очаква обучаемите да придобият знания, умения, нагласи и оценъчни отношения, без които не е възможно осъществяването на дейността по управление на проекти. Очаква се те да имат значителна продължителност в дългосрочен план и да осигурят на обучаемите варианти за адаптивно поведение, действие или решение в различни ситуации.

## ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ НА ПРОЕКТА. КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ

### 1. Какво е проект

В терминологията, свързана с проектната дейност, съществуват няколко основни схващания за дефиницията на „проект“.

Според С. Бъртън и Н. Майкъл проектът е *работа, която има начало и край, тя се планира и контролира, цели промяна и може да бъде доведена до успешен финал*. Други автори определят проекта като *„сценарий за процес на промяна“*. Някои специалисти дефинират проекта като *организирано намерение, целящо изпълняване на определени, нерутинни, неотменими задачи; съвкупен процес за производство на определен специфичен резултат; подробно дефинирани дейности, планирани с определена продължителност и с определена цел*.

Различните документи, имащи нормативен характер и статус на система от стандарти в областта на управлението на проекти, също съдържат дефиниции за проект. Американският институт по управление на проекти определя проекта *като съвкупност от усилия, ограничени във времето, целящи създаване на уникална стока или услуга*.

„Проектът е уникален процес, състоящ се от взаимосвързани и контролируеми работи с фиксирано начало и край и предприемани за постигане на определени цели и задачи в съответствие с конкретните изисквания, включително ограничени във времето, разходите и ресурсите“ (ISO/TR 10006:1997 Quality Management Guidelines to quality in project management)

„Проектът е усилие (действие), ограничено във времето, насочено към създаването на уникален продукт или услуга“ (A Guide to the Project Management Body of Knowledge.)

Всички схващания за определение на проект са валидни в зависимост от направлението, размера и спецификата на самия проект.

В проектното управление „проект“ се дефинира като *процесът от осъществяване на комплекс от целенасочени действия за създаването на продукт (стока или услуга) в рамките на установени средства, време и качество*.

Проектът има следните основни характеристики:

- ✓ Главна конкретна цел;
- ✓ Няколко на брой последователни и обвързани дейности;
- ✓ Съвкупност от дейности, свързани с конкретни проблеми в даден регион;
- ✓ Точно определено начало и край;
- ✓ Точно определени финансови, човешки и материални ресурси;
- ✓ Конкретен резултат.

Връзката между *програма* и *проект* е, че и двете имат за цел *промяна*. Програмата е по-мощна, тя решава проблеми от световно, национално или

регионално ниво, също така тя е съвкупност от множество проекти. Проектът е предназначен за решаване на проблеми предимно от регионално/местно (област, община) или на институционално ниво (фирми, организации, университети и др.)

## 2. Видове проекти

Проектите могат да се разделят най-общо на публични и бизнес проекти.

**Публичните проекти** са тези, които се финансират от обществени (публични фондове) на местната или държавната власт, на ЕС, на Световната банка, на международни донори на Европейската банка за възстановяване и развитие и др. Такива са проектите за регионално развитие на национално, областно и общинско равнище, за институционално развитие на неправителствените организации и др. Публични проекти са също инфраструктурните проекти, за повишаване на конкурентноспособността, социалните проекти и проектите за развитие на човешките ресурси.

**Бизнес проектите** се разработват и са в полза на частно дружество. Тези проекти се делят на три групи - проекти за управление на бизнеса, проекти за маркетинг и продажби и проекти за производство и иновации.

## 3. Какво е проектно управление

Според Института за проектно управление (PMI), проектно управление е *приложение на знания, способности, инструменти и технологии към различни дейности с цел изпълнение на изискванията на даден проект.*

Управлението на бизнес проектите включва две основни функции - планиране и изпълнение, но при публичните проекти разработването и управлението се ръководи от т. нар. „жизнен цикъл“ на проекта. Този инструмент за управление се използва от повечето донори - ЕС, САЩ и др. частни донори за финансиране.

## 4. Жизнен цикъл на проекта

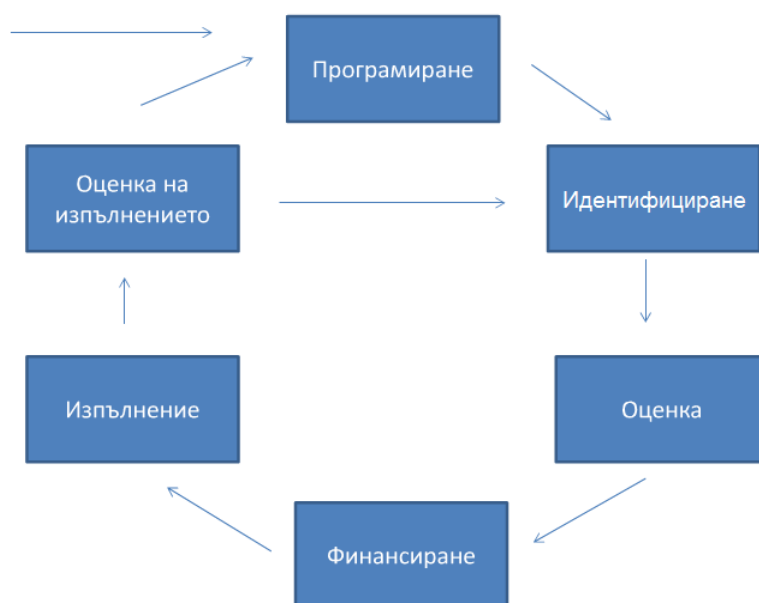
Всеки проект има свой *жизнен цикъл*, състоящ се от отделни *фази* (етапи) - цикъл на проекта. Проектният цикъл представлява *поредица от необходими, предварително определени и поетапни дейности, през които се преминава от началото на проекта до неговото приключване.* Както всеки модел, така и цикълът на проекта е условен и определянето на фазите произтича от практическа необходимост - те улесняват управлението на проекта.

Един проект преминава през жизнен цикъл, който може да варира по размер и сложност и е зависим от стила на организацията. Отделните проекти се различават един от друг по основните си атрибути - като продължителност, разходи, вид на технологията, степен на неопределеност. Поради това не съществува универсален подход към разделянето на процесите на управление на проекта на отделни фази на жизнения му цикъл. В специализираната литература и в институционалната практика се срещат разнообразни модели на цикъла на проекта.

Според основните концепции, написани в документите на ЕС, жизненият цикъл представлява последователност от предварително обособени 6 фази - програмиране, идентифициране, оценка на проектното предложение, изпълнение и оценка на изпълнението.

Методиката за управление на жизнения цикъл на проекта на Европейския съюз се основава на интегрирания подход за управление на програми и проекти. Той е специфичен метод за управление на различните фази на проектния цикъл с оглед гарантиране на неотклонение от осъществимостта, съвместимостта и устойчивостта.

**Основните фази на проектния цикъл са показани на Фигура 1.**



*Фиг. 1. Жизнен цикъл на проекта*

#### **4.1. Програмиране**

Процесът на Програмиране е част от изпълнението на Политиката за сближаване на ЕС.

Политиката на сближаване на ЕС е стратегията на Европейския съюз за насърчаване и подкрепа на цялостното хармонично развитие на неговите държави-членки и региони. Политиката се осъществява от националните и регионалните органи в партньорство с Европейската комисия.

Рамката на политиката на сближаване се определя за седемгодишен период. Настоящият програмен период е от 2014 г. до 2020 г. и са предвидени 351,8 млрд. EUR - почти една трета от общия бюджет на ЕС

Изпълнението на политиката за сближаване се осъществява на следните етапи:



- ✓ Решението относно бюджета за политиката и правилата за изразходването му се взема съвместно от Европейския съвет и Европейския парламент въз основа на предложение от Комисията. В допълнение към общите правила за Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЕФРР, ЕСФ, КФ, ЕЗФРСР и ЕФМДР) са налице и специфични правила за всеки фонд поотделно.
- ✓ Принципите и приоритетите на политиката на сближаване се избистрят посредством процес на консултация между Комисията и държавите - членки на ЕС. Всяка държава-членка изработва проект на Споразумение за партньорство, в което се очертава нейната стратегия и се предлага списък с програми. В допълнение към това, държавите членки представят проекти на оперативни програми (ОП), които покриват цялата им територия и/или регионите им. Възможно е да има програми за сътрудничество, в които участват няколко държави.
- ✓ Комисията договаря с националните власти окончателното съдържание на Споразумението за партньорство, както и всяка програма. Програмите представляват приоритетите на държавата и/или регионите или съответната област на сътрудничество. Работници, работодатели и организации на гражданското общество могат да участват в програмирането и управлението на оперативните програми.
- ✓ Програмите се изпълняват от държавите членки и техните региони. Това означава подбор, наблюдение и оценка на стотици хиляди проекти. Тази дейност се организира от "управляващи органи" във всяка държава и/или регион.
- ✓ Комисията поема задължение за средствата (за да позволи на държавите да започнат да правят разходи по програмите си).
- ✓ Комисията изплаща сертифицираните разходи на всяка държава.
- ✓ Тя наблюдава всяка програма успоредно със съответната държава.
- ✓ Както Комисията, така и държавите-членки подават доклади в течение на програмния период.

Регионалната политика е част от политиката за сближаване, обхваща всички части на ЕС и се простира на всички нива - от общеевропейското и националното до регионите и местните общности в Европа.

По-специално регионалната политика осигурява необходимата инвестиционна рамка за изпълнение на целите на стратегията „Европа 2020“ за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж в Европейския съюз до 2020 г.

Цели на ЕС за 2020 г. са пет и включват:

- **Заетост:** 75 % от хората на възраст 20-64 години да бъдат заети;
- **Научни изследвания и развитие:** 3 % от БВП на ЕС да бъдат инвестирани в научноизследователската и развойна дейност;
- **Изменение на климата и устойчива енергия:**

- Намаляване на емисиите на парникови газове с 20 % спрямо нивата от 1990 г.;
- 20 % от енергията да бъде от възобновяеми енергийни източници;
- Повишаване на енергийната ефективност с 20 %;
- **Образование:**
  - Намаляване на дела на учениците, напускащи преждевременно училище, под 10 %.
  - Намаляване на броя на хората, изложени на риск от бедност и социална изолация, с най-малко 20 млн. души.
- **Борба с бедността и социалната изолация:** намаляване на броя на хората, изложени на риск от бедност и социална изолация, с най-малко 20 млн. души.

Всяка държава членка е приела собствени национални цели в тези области.

Фазата на програмирането започва с анализ състоянието на национално и секторно ниво, с цел да се определят проблемите, които трябва да се решат или възможностите, които трябва да се развият. Анализират се още социално-икономическите показатели на националните и секторните приоритети.

Водещият стратегически и програмен документ, който конкретизира целите на политиките за развитие на България до 2020 г. е Националната програма за развитие: България 2020 (НПР БГ2020).

Целите на НПР БГ2020:

- ✓ Повишаване на жизнения стандарт чрез конкурентоспособно образование и обучение, създаване на условия за качествена заетост и социално включване и гарантиране на достъпно и качествено здравеопазване.
- ✓ Изграждане на инфраструктурни мрежи, осигуряващи оптимални условия за развитие на икономиката и качествена и здравословна околна среда за населението.
- ✓ Повишаване на конкурентоспособността на икономиката чрез осигуряване на благоприятна бизнес среда, насърчаване на инвестициите, прилагане на иновативни решения и повишаване на ресурсната ефективност.

На базата на формулираните визия и цели, са идентифицирани осем приоритетни направления. Приоритетните направления се отнасят както до формулирането и изпълнението на самостоятелни национални политики, така и до прилагането на европейските политики, с което се обхваща пълния комплекс от действия на държавата в областта на социално-икономическото развитие.

**Приоритетите на НПР БГ2020 са формулирани както следва:**

- ✓ Подобряване на достъпа и повишаване на качеството на образованието и обучението и качествените характеристики на работната сила.
- ✓ Намаляване на бедността и насърчаване на социалното включване.
- ✓ Постигане на устойчиво интегрирано регионално развитие и използване на местния потенциал.

- ✓ Развитие на аграрния отрасъл за осигуряване на хранителна сигурност и за производство на продукти с висока добавена стойност при устойчиво управление на природните ресурси.
- ✓ Подкрепа на иновационните и инвестиционни дейности за повишаване на конкурентоспособността на икономиката.
- ✓ Укрепване на институционалната среда за по-висока ефективност на публичните услуги за гражданите и бизнеса.
- ✓ Енергийна сигурност и повишаване на ресурсната ефективност.
- ✓ Подобряване на транспортната свързаност и достъпа до пазари.

За реализацията на всяко приоритетно направление в НПР БГ2020 има предвидени социално-икономически мерки. Тези мерки от своя страна се постигат чрез Закони, Стратегии, Програми и други стратегически документи.

Програмирането се извършва от Управляващия орган (УО) на съответната Оперативна Програма (ОП), подпомаган в началото от работна група, а по-късно и от Комитета по наблюдение на всяка ОП. Това е процес на стратегическо планиране, в който се изготвят и обявяват процедури за набиране на проектни предложения по приоритетните оси на съответната Програма.

Всяка ОП се придържа към **основна цел**, която е различна в зависимост от характера на Програмата. Друг елемент от програмирането на ОП е **стратегическата цел**, която се постига, чрез изпълнението на конкретни **специфични цели**. От своя страна специфичните цели се постигат чрез изпълнение на дейности, структурирани в **приоритетни оси**. За популяризирането на целите на програмите и тяхното изпълнение се разработва Комуникационен план.

За всяка бюджетна година УО на дадената ОП разработва Индикативна годишна работна програма за предстоящите процедури за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ. На практика това е годишният план за обявяване на процедури за подбор на проектни предложения и на процедури за директно предоставяне на безвъзмездна финансова помощ.

УО на дадената ОП има за задача да подготви **Насоки за кандидатстване** или **Указания за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ**, които включват **Формуляр за кандидатстване** и необходимите приложения към него.

#### 4.2. Идентифициране

Идентифицирането на проекта започва с формулирането на необходимостта от изпълнението му, както и установяването на определена ситуация, която се нуждае от промяна. Ето защо проектът е нещо повече от идея или чиста необходимост. Той представлява *своевременна и целенасочена интервенция, която следва ясна логика*. Възникването на идеята за един проект е обусловена от реална потребност или проблем на конкретен бизнес, регион или целева група.

Това е фазата, през която трябва да бъде извършен анализ на редица фактори, който ще ни даде отговор на следните въпроси:

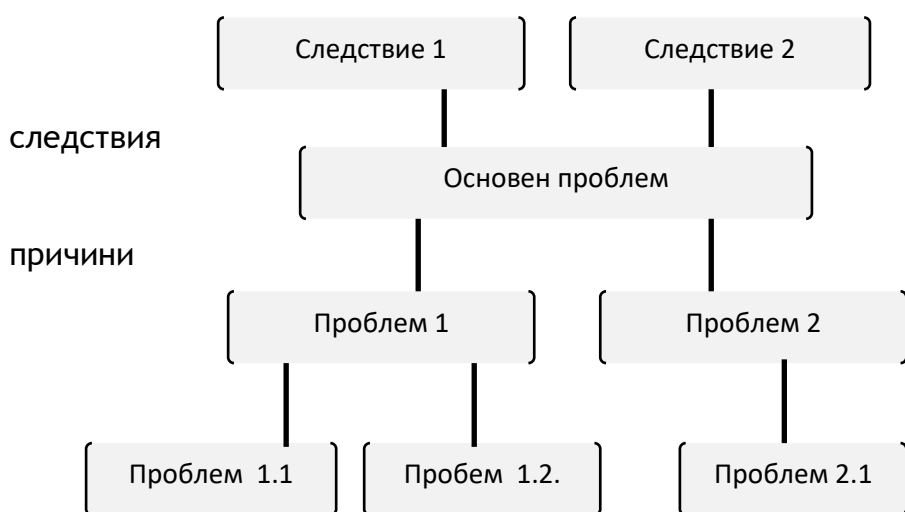
- Кои проблеми ще решаваме с нашия проект?
- Кои са причините, довели до тези проблеми?
- Проблемите на коя група хора (целева група) ще решаваме?
- Кои са заинтересованите страни - те ще ни помагат или ще ни пречат?
- Как ще ги привлечем за участие в проекта?
- Кои са целите, които си поставяме да постигнем с проекта?
- Целите, които си поставяме, постижими ли са или не?
- Как ще постигнем целите си - кой е най-добрият начин за това?
- Какви алтернативи имаме за решаването на проблемите?

Отговорите на тези въпроси спомагат за формулиране на проектната идея, да се преценят възможностите за нейната реализация и в крайна сметка да бъде взето решение дали да *бъде разработен проект или не*.

За идентифициране на проблемите могат да бъдат използвани различни методи:

- анализиране на наличната официална информация (статистически данни и документи), касаеща проблема;
- проучвания на проблема, вкл. анкетни проучвания и интервюта сред заинтересованите страни;
- дискусия със заинтересованите страни и целевите групи;
- фокус-групи;
- „мозъчна атака“ и т.н.

Анализът на проблемите определя недостатъците на реалната ситуация и причинно-следствените връзки между съществуващите проблеми. Най-добре това може да бъде илюстрирано с т.нар. „дърво на проблемите“.



Фиг. 2. „Дърво на проблемите“

Трябва да се прави точно разграничаване между **проблем, причини за проблема и следствия** от него. Този анализ е необходим, за да бъдат формулирани адекватно целите на проекта. Проблемите и целите са „огледални“ едни на други - целите винаги са отражение на поставените проблеми, за това трябва да е ясно, дали ще се атакува проблема, причините или следствията от него.

Във фазата на идентифициране особено важно е да се определят **заинтересованите страни** - това са всички хора, групи хора, институции или организации, които могат да бъдат засегнати в положителен или отрицателен смисъл реализирането на проекта и от получените от него резултати. Част от тях са и всички сътрудници, съмишленици или партньори, с които ще бъде изпълнен проектът. При анализа на заинтересованите страни е необходимо да се изясни какви са техните очаквания от реализацията на проекта, какъв ще бъде ефектът от резултатите върху тях и не на последно място - с какво те могат да допринесат за изготвянето и изпълнението на проекта.

Към заинтересованите страни принадлежат и всички онези други организации, които имат отношение към проблема или могат да спомогнат за неговото решение и могат да бъдат привлечени като **партньори** в изпълнението на проекта.

**Целевите групи/целевата група** е тази социална, професионална или друга група от хора, които са най-силно засегнати от проблема и ще се възползват пряко от резултатите на проекта. Точното определяне на потребностите на целевите групи е основно за един добре аргументиран проект. Трябва да има логическа връзка между целевите групи, техните потребности, предлаганите дейности и бюджета, с които ще бъдат постигнати формулираните цели.

Всеки проект е насочен към решаването на два вида цели:

- **Обща** (дългосрочна, основна) цел - тя допринася за решаването на основен проблем и отговаря на въпроса „Защо искаме да реализираме този проект?“;
- **Специфични** (конкретни) цели - те описват конкретния принос на проекта за решаването на основния проблем и могат да бъдат постигнати чрез реализиране на дейностите по проекта; в края на проекта трябва да са напълно реализирани, затова е желателно те да не бъдат повече от две-три и да са реално постижими.

За успешно определяне на целите най-често се използва т. нар. „Дърво на целите“, което се разработва на база „Дърво на проблемите“.



Фиг. 3. Дърво на целите

„Дървото на целите“ е методологичен подход, който се използва за описание на желаната бъдещата ситуация, когато проблемите са решени с участието на заинтересованите страни. То дава възможност и за проверка на йерархията на целите. Чрез него има възможност "отрицателните ситуации" от диаграмата на проблемите да се трансформират в "положителни постижения" или връзките причина - следствие се преобразуват във връзки средства - резултати.

Най-лесният начин за идентифициране на целите е да бъдат перефразирани проблемите в положителна фраза, напр. „липса на.....“ да стане „осигуряване на.....“.

Трябва да се има предвид, че с един проект не е възможно да бъдат решени всички идентифицирани проблеми. Препоръчително е да се избере едно „разклонение“, върху което да се разработи проектната идея. При избора водещи могат да бъдат въпроси като:

- Кои цели бихте искали да постигнете и реалистични ли са те?;
- Коя комбинация от цели ще доведе до най-добър резултат?;
- Колко ще струва тяхната реализация и какви са рисковете?

За решаването на всеки проблем обаче съществуват различни начини/варианти или т.нар. алтернативи. Те представляват различни проектни подходи/стратегии за решаване на проблемите. Проучването на възможните стратегии за реализирането на проекта, както и на добри практики при решаването на подобни/сходни проблеми, дава възможност да се прецени, коя от тях е най-добра и ще допринесе за успешното постигането на поставените цели.

При избор на вариант за решаване на проблема и реализиране на проекта водещи могат да бъдат:

- специализация на организацията в реализирането на определен тип проекти;
- преценка на факторите и средата, в която се осъществява даденият проект;
- капацитета на организацията за реализиране на определен тип дейности;
- стойност на проекта и възможност за осигуряване на необходимите ресурси;
- изгоди за целевата група и социално въздействие;
- вероятност за постигане на целите техническа осъществимост на дейностите;
- съответствие на принципите за устойчиво развитие;
- ефективност и надеждност на предлаганите решения и устойчивост;
- законови и нормативни предпоставки и ограничения
- факторът “ време”;
- вероятността една или друга концепция да бъде одобрена от донорите.

При фазата на идентифициране, концепцията за проекта е още на етап идея и отговаря на дадена нужда, посочена в НПР и/или ОП.

След фазата на идентифициране и избор на стратегия за решаване на проблема, следва проектната идея да бъде разработена и изготвено проектно предложение.

#### **4.3. Оценка на проектното предложение**

Оценяването е *възможността за предоставяне на финансиране* за изпълнение на проекта или неговото отхвърляне (доразвиване на идеята). В зависимост от типа и мащаба на проекта, съдържанието на оценката е различно. Оценяването на конкретен проект преминава през няколко нива на оценка - административно съответствие, допустимост, техническа и финансова оценка. Всяка финансираща организация има различни цели и приоритети, за това е трудно да се посочат единни критерии за оценка. Оценката се извършва от външни експерти с цел обективност.

#### **4.4. Финансиране**

На тази фаза проектните предложения се разглеждат от финансова комисия. Всеки проект има план-график, на който съответства и индикативния бюджет. Чрез използване на информацията от план-графика се прави анализ на бюджета, за да се провери осъществимостта на проекта.

При Оперативните програми решението за финансиране се взема от Управляващия орган на Програмата.

#### **4.5. Изпълнение**

Изпълнението на проекта е *фазата на осъществяване* на планираните дейности по проекта. Тук трябва да се спазва предварително направения план-график (срокове във времето, приходи/разходи, технологични изисквания, доставки, обществени поръчки и др.), за да се постигне конкретната цел на проекта. В повечето случаи спазването на този график има отклонения, тъй като той е

подложен на въздействия, които е трудно да бъдат предвидени или премахнати. За да се избегнат такива грешки е необходимо да се разработи план за мониторинг и контрол.

#### **4.6. Оценка на изпълнението**

Оценката на изпълнението има за задача да оцени *ефикасността, ефективността, въздействието и устойчивостта* на проекта от гледна точка на неговите цели. Оценката на изпълнението следва да осигурява полезна и надеждна информация за натрупания опит от бенефициентите и донорите. Заключениета и препоръките дават възможност да се извличат поуки и следва да бъдат вземани предвид при планирането и изпълнението на подобни проекти в бъдеще. По този начин оценката на изпълнението се явява едновременно последна фаза от цикъла на проекта и изходна точка за формулиране на нови проекти.



# ЦИКЪЛ НА ПРОЕКТА. РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРОЕКТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ

## 1. Елементи на проектното предложение

Без значение дали подготвяме бизнес проект или проект, който се предвижда да бъде реализиран с публични средства или финансиран от донор, проектното предложение съдържа елементи, които са задължителни. В зависимост от предназначението на проекта, той може да съдържа и допълнителни съставни елементи. Освен това предложението за проект се разработва в определена форма - проектен формуляр, в който са указани последователността и обема на информацията, която трябва да се представи. Най-общо проектното предложение се състои от:

- Наименование на проекта
- Наименование на кандидатстващата организация
- Обща информация, за проекта, включваща: продължителност, обща стойност на проекта, резюме на проекта;
- Подробна информация за проекта, включваща: обосновка, главна (основна) цел, специфични (конкретни) цели, целеви район или място на изпълнение, целева група и преки бенефициенти (ползватели), предлагана методология за изпълнение на проекта, очаквани резултати, партньори (ако е приложимо), структура за управление, система за мониторинг и контрол, устойчивост на проекта, възможни рискове, публичност и популяризация, екип на проекта като длъжности и описание на задълженията;
- План за действие и план-график на дейностите;
- Бюджет и обосновка на бюджета;
- Логическа рамка на проекта - не е задължителна, в зависимост от изискванията на програмата или донора;
- Информация за кандидатстващата организация и за организациите-партньори
- Придружаващи документи, съгласно изискванията на програмата или донора, включващи:
  - Декларации от кандидатстващата организация и партньорите;
  - Декларация/споразумение за партньорство;
  - Автобиография на ръководителя на проекта и на други членове на екипа;
  - Устав на кандидата и партньорите;
  - Документи за регистрация - съдебно решение, данъчна регистрация и т.н.;
  - Банковата сметка на организацията;
  - Данъчни декларации за предишни години;
  - Декларация за собствено финансиране, за минимални помощи и т.н.;
  - Оферти и/или предварителни договори (ако е приложимо);
  - Други изискуеми документи и приложения.

Допълнителни елементи на проектното предложение в зависимост от характера му и сферата на дейност могат да бъдат: Технически проект (при инфраструктурни проекти); Бизнес план (при бизнес проекти); Маркетингов план; Финансова информация и др.

Наименование на проекта най-често подсказва какъв проблем ще се решава или какво се цели с изпълнението на проекта.

Обща стойност на проекта включва искано финансиране от донора и евентуално собственото участие - особено важно е да бъде съобразено с изискванията на донора, към когото е насочено проектното предложение и от който се очаква финансиране. Общата стойност трябва да е съобразно минимално и максимално допустимата, също и процентното съотношение между търсено финансиране и собствено участие на кандидата.

Срокът за изпълнение е времето за изпълнение на проекта и трябва да бъде съобразено с необходимото време за подготовка и изпълнение на всяка отделна дейност от проекта.

Териториалният обхват/ мястото на изпълнение или местоположението на проектните дейности е възможно да е от значение за донора, от който ще се търси финансиране на проектното предложение. Ето защо то се описва съгласно изискванията.

По-долу ще разгледаме някои от елементите на проектното предложение, които са особено важни при разписването на проектната идея и попълването на проектния формуляр.

1.1. **Резюме** - тук се описва на кратко целта на проекта, основните дейности, целевата група, очакваните резултати, партньорите (ако има такива). Трябва да се обясни необходимостта от реализирането на проекта и ефектите от неговото реализиране. Въпреки че най-често този елемент се намира в началото на проектния формуляр, то се описва накрая, след като проектната идея е разработена и разписана напълно.

1.2. **Обосновка** - при обосновката на проекта е необходимо да се предостави по-детайлна информация относно проблема, значимостта и уникалността на проекта. Трябва да се опише специфичната нужда на която той отговаря, да се обоснове каква промяна искаме да постигнем. Тук е мястото да опишем (ако разполагаме) предварителното проучване за проблемите и на целевата група, засегната в проекта. Също така е добре да се спомене за опита на кандидатстващата организация с решаването на други подобни казуси. Трябва да има логическа връзка между избора на целевата група, нейните потребности, предлаганите дейности и бюджета на проекта. Обосновката има ключово значение за успеха на проектното предложение, тъй като чрез нея трябва да бъде убеден донора в значимостта на проекта за решаване на местни, регионални или секторни проблеми.

**1.3. Цели на проектното предложение** - те трябва да са обвързани с целите на програмата по която се кандидатства. Целите на проекта могат да бъдат общи/основни/главни и специфични.

Основната цел трябва да е една и да дава отговор на проблема, който се решава в проектното предложение. Тя е желаното бъдещо състояние, за което проектът ще допринесе и е свързана с големия проблем, чието решаване проектът ще подпомогне. Тази цел не може да бъдат постигната чрез реализацията на само на този проект, той само допринася за постигането ѝ за по-продължително време след приключване на проекта. Най-често тя е едно и трябва да бъде ясно свързана със специфичните цели.

Специфичните цели са конкретните стъпки, които ще доведат до постигането на основната цел. Препоръчително е да не са много на брой и да са реално постижими във времето на изпълнение на проекта.

Характерно за една специфична цел е, че тя е отражение на желаното бъдещо състояние, което се очаква да се постигне в рамките на проекта. Тя е насочена към решаване на основния проблем и трябва да бъде дефинирана под формата на устойчиви ползи за целевите групи. Освен това тя описва краткосрочните ефекти, които ще бъдат получени като следствие от постигането на резултатите на проекта. Успешното постигане на специфичната цел ще допринесе за в бъдеще за постигането на основната цел.

Основно изискване при формулиране на целите е те да бъдат SMART: *Конкретни (Specific), Измерими (Measurable), Достижими (Achievable), Подходящи (Relevant), Поставени във времето (Timed)*.

За успешно определяне на целите в често се използва „Дърво на целите“, което се разработва на база дърво на проблемите, разгледани в първата част.

**1.4. Описание на проектното предложение.** Тук трябва да опишем подробно подхода/метода за реализация на проекта, чрез дейностите. Необходимо е да се изяснят причините за предложения подход, да се обоснове защо именно тези дейности ще доведат до постигането на крайните резултати. Трябва да представим елемента на иновативността в проекта, също така ако проектът е продължение на предходна дейност или програма на кандидатстващата организация, е добре да се спомене какво надгражда и какво е новото. Също така трябва да се опише планирания мониторинг и устойчивост на проекта.

В повечето проектни предложения тук се описва и целевата група (крайните потребители) на проектното предложение. Първият задължителен елемент е целевата група да съответства с описаната такава на ниво програма в насоките за кандидатстване. Често пъти се прави проучване или задълбочен анализ на целевата група и се дефинират конкретни проблеми/нужди, които ще бъдат решени чрез изпълнение на дейностите в рамките на проекта. Във всяко проектно предложение се залагат индикатори за изпълнение или това са броя потребители,

които ще бъдат засегнати от изпълнението на проекта. Целевата група и индикатора трябва да са обвързани с тези на ниво програма.

**1.5. Описание на дейностите** за изпълнение на проекта - описва се подробно всяка дейност и поддейност, ако има такива, в проектното предложение. Дейностите трябва да са реалистични, изпълними и обвързани с бюджета. След това трябва да се опишат методите, които ще бъдат използвани за управление и изпълнение на тези дейности. Подробно се описват методите за изпълнение на дейностите и тяхната последователност при изпълнението на проекта, как ще бъде използван предишен опит от други проекти в дадената сфера (ако е подходящо), участие на партньорите при изпълнение на проекта, причини за включване на всеки един от партньорите, свързани с опит и капацитет за извършване на определена работа по проекта (аргументира се участието на партньорите с оглед разпределението на ангажиментите и отговорностите в изпълнението на проекта и бюджета) и не на последно място екипа, предложен за реализация на проекта (описание по функции, отговорности, опит). Друга важна информация е кога стартира конкретната дейност, продължителност и стойност за изпълнение. Тук е мястото където се описват подробно очакваните резултати от изпълнението на дейността, като се използват количествени измерими показатели, очакваните промени, които ще бъдат постигнати и устойчивостта във времето, също така постигнатите краткосрочни и дългосрочни ефекти.

**1.6. План-график на проекта.** Планирането на даден проект представлява дейност по съставяне на разписания и конкретизиране на срокове, при които с участието на различните ресурси ще бъдат извършени дейностите предвидени за постигането на проектните цели. Проектните планове са конкретни документи за определяне на средствата, времето и изпълнителите на проекта. Същността на планирането се състои в конкретизирането на целите и начините за тяхното постигане въз основа на формиране на комплекс от дейности, които трябва да бъдат изпълнени. Тези методи предполагат прилагане на методи и средства за тяхната реализация, свързани с необходимите ресурси и съгласувани с действията на всички участници в проекта. Дейността по разработване на планове обхваща всички етапи на подготовка на изпълнение на проекта. Разработването на проектен план, независимо от неговия обхват, предполага определяне на най - важните стъпки, необходими за изпълнение на проектните дейности.

Планирането на дейностите е важен етап от подготовката на проектното предложение. Планирането представлява съвкупност от логически свързани по между си и намиращи се в логическа връзка процедури. Планирането започва още при разработването на предварителни планове, явяващи се основа на бюджетиранието и разпределение на ресурсите. Необходимо е да се планира така, че по време на изпълнението да остане резервен период от време в случай на непредвидено забавяне.

План-графикът визуализира разпределението на дейностите и задачите за изпълнение. За да се разработи един успешен план график трябва да се премине

през целия процес на планиране а именно: информацията с която разполагаме, инструменти и техники и резултатът - план графика. Като начало трябва да се разполага с информация за предходни периоди - това са минали успешни или неизпълнени проекти на кандидатстващата организация. Следващия елемент на входа са ограничителни условия - пример - сключени договори. И като последен елемент на входа е очакванията за бъдещо развитие - това са очакванията целите да станат реално изпълними.

Инструментите и техниките за планиране са: методология на планирането, знания и умения на екипа и информационна система за управление на проекта. Методологията на планирането е използването на някаква форма на планиране - стандартна или сложен метод предполагащ използването на симулационно моделиране за планиране. Знанията и уменията на екипа трябва да бъдат използвани оптимално, като се създава среда за по-добра работа от гледна точка на максимално използване на потенциала на ръководителите на проекти и на по-долни нива. Информационната система за управление представлява начина за събиране, обобщаване и разпространение на необходимата информация както за планиране така и за следващите стъпки в изпълнението на проекта.

Резултатът на практика е изготвения план-график, който е одобрен и може да се използва за управление и контрол при изпълнението на проекта. Той трябва да бъде сведен до знанието на заинтересованите лица.

Съществуват много начини за оформяне на и представяне на план-графика, но обикновено той има няколко компонента:

- ✓ Наименование на проекта;
- ✓ Описание на целите на проекта;
- ✓ Структурата на ключовите нива на работния процес;
- ✓ План за декомпозиция на работните места - осигурява информация за статуса на проекта и позволява да се сравни текущата ситуация с базовия план и прогнозата за завършване. Представлява йерархична структура на последователното декомпозиране на проекта на съставни части - подпроекти, пакети от задачи на различно равнище, отделните задачи и др.;
- ✓ План на организационната структура - посочват се комуникациите между кандидатстващата организация и партньорите по проекта, също така процедурата по делегиране и разпределение на правомощията и задълженията за отчитане.;
- ✓ Оценка на разходите, времето за изпълнение и определяне на отговорността при нарушение или забавяне на работния процес;
- ✓ Определяне на важните дейности и дати за тяхното изпълнение;
- ✓ Набиране и разпределение на персонала за работа по проекта;
- ✓ Планиране на обема и разпределението на ресурсите - какъв вид, какво количество, от кой източник, кога и как да се получат и да се използват;

- ✓ Осигуряване на качеството;
- ✓ План за управление на риска;
- ✓ Допълнителни планове - планове за доставки, за приключване на дейности и др.

Практиката показва, че най-често се използва и най-практичен план-график е т. нар. **график на Гант**. Той е инструмент за **планиране, изпълнение и контрол** на проекта. От гледна точка на **планиране** графикът на Гант показва взаимната връзка между отделните задачи и поради това дава възможност на ръководителя на проекта да огледа проекта в неговата всеобхватност. Графикът на Гант играе роля на инструмент за подреждане на моментите за започване на задачите, за прикрепване на членове към задачите на проекта и за разпределяне на ресурсите. Ако има разминаване на изпълнението на проекта и план графика, може да се прехвърлят ресурси от една към друга задача или да се правят други размествания с цел запазване на срока за изпълнение на дейностите.

В хода на **изпълнение** на проекта графикът на Гант може да бъде използван за да отрази извършените дейности. Някои задачи могат да бъдат изпълнени по-рано или по-късно от предвиденото време за изпълнение. Това дава възможност на ръководителя на проекта за преразпределение на ресурсите и така задачите да бъдат извършени с по-малко ресурси. От друга страна за някои задачи може да е необходимо повече време за изпълнение, следователно могат да се пренасочат част от ресурсите към тази задача за да не е застрашена от провал. Ако това не може да се случи, трябва да се потърси друго финансиране или да се удължи срока за изпълнение на проекта.

Сравнението между очакваната продължителност на проекта, определена от графика и договорения срок за завършване на проекта, осигурява полезна информация за **контрола** на проекта. Чрез сравнение на план графика за изпълнение на задачите с това, което действително е било извършено, ръководителя на проекта ще може да прогнозира очаквани отклонения спрямо плана на проекта и ще може да вземе своевременно коригиращи мерки.

За изготвянето на графика на Гант предварително трябва да се:

- ✓ подготвя подробен списък на задачите;
- ✓ уточнява се последователността и взаимната обвързаност на дейностите;
- ✓ определя се началото, продължителността и края на всяка дейност;
- ✓ подбират се индикаторите за мониторинг и сроковете на дейностите;
- ✓ формулират се изискванията за специалност и квалификация за изпълнение на дейностите;
- ✓ определя се кой ще изпълнява дадената дейност.

**1.7. Бюджет на проекта** - съставянето на бюджета представлява определянето на стойността на всяка една от дейностите, както и на проекта като цяло. Той съдържа определяне и разпределение на разходите според видовете работи по

разходните пера, според времето за изпълнение на дейностите. Структурата на бюджета се определя от стойността на дейностите или с други думи това е планиране на стойността на дадена дейност. Бюджета може да се формира в рамките на обикновеното счетоводството на кандидатстващата организация, но може да се състави и специално разработен отчетен план. Формата на бюджета зависи от целите за които е създаден, наложилите се стандарти в кандидатстващата организация, но най - вече той се формира според неговия ползвател. Бюджета на отделния проект е свързан с бюджета на кандидатстващата организация. В някои случаи бюджетът включва само разходите за изпълнение на проекта, но в други случаи включва и очакваните постъпления. Важно е да се отбележи, че когато една кандидатстваща организация изпълнява няколко проекта, бюджетите се управляват централизирано. Важно е да се интегрира бюджета на проекта към цялостния бюджет, защото така кандидатстващата организация може да избегне евентуални финансови затруднения.

При разработването на бюджета трябва да се съобрази как да се изразходят ограничените ресурси, с които се разполага, спрямо целите, които трябва да бъдат постигнати. Добре структурираният бюджет е инструмент за определяне на отклоненията от плана - следователно, той е част от системата за контрол на разходите за изпълнение на дейностите по проекта.

Съставянето на бюджета зависи от редица външни фактори, според някои автори най-важни са:

- ✓ **Конкуренцията** - за повечето фирми/организации, тя е стимулиращ фактор, явяващ се предизвикателство за ускоряване на организационните умения и формиране на конкурентни предимства. Конкуренцията може да бъде свързана с времето, разходите, качеството. Конкуренцията по време е насочена към съкращаване на цикъла за изработване на нови продукти и подобряване на обслужването на клиенти. Конкуренцията по разходи е свързана с изготвянето на проектния бюджет и предвижда по - малки резерви. Конкуренцията по качество е свързана с подобряване на управлението на проекта.
- ✓ **Печалба** - при избор на проекти най-важно е възможността за получаване на печалба в дългосрочен план. Основни елементи са настоящата нетна стойност, вътрешна норма на рентабилност, период на изплащане на инвестираната в проекта сума.
- ✓ **Паричен поток** - повечето кандидатстващи организации предпочитат да работят по проекти от които планират чести и регулярни постъпления, отколкото проекти които носят приходи в по дългосрочен план макар и по сигурни.
- ✓ **Риск** - несигурността е един от факторите, имащи съществено влияние върху бюджетните решения. За елиминиране на риска от забавяне на план графика, проекта може да се стартира с т. нар ранен старт.

- ✓ **Технологични способности** - при разработване на бюджети на специфични проекти на организации с технологични способности, се изискват големи капиталови инвестиции и е добре да се работи с партниращи организации, които разпределят риска по между си.
- ✓ **Ресурси** - в бюджета се остойностяват необходимите за завършването на проекта ресурси. От гледна точка на ефективното бюджетиране е важно да се класифицират и проследят ресурсите според степента на тяхната наличност. Придобиването на ресурси е винаги на преден план от гледна точка на приключването на проекта. Осигуряването на нови ресурси е предмет на дългосрочно и средносрочно бюджетиране, докато краткосрочното бюджетиране се занимава с разпределянето и използването на тези ресурси. При разработването на бюджетите наличността на ресурсите, както в, така и извън кандидатстващата организация, трябва да е съобразено с планираните разходи за тях.
- ✓ **Очаквани потребности** - процесът на бюджетиране трябва да отчита потенциалните потребности от продукта, заложен като цел за реализация на проекта. Това дава основание за предвиждане на потенциални приходи от бъдеща реализация на този продукт.

Разработването на бюджета обикновено следва три подхода - „отгоре надолу“, „отдолу нагоре“ и „смесен“ подход.

Разработване на бюджета „**отгоре надолу**“ - в основата на този подход стои дългосрочния бюджет на организацията разработван от висшето ръководство на база неговия опит и концепции за целите и ограниченията на кандидатстващата организация. Този бюджет се свежда до знанието на ръководителите на функционалните звена и проектните ръководители, които разработват детайлни бюджети. Основен проблем при това бюджетиране е трансформирането на дългосрочни бюджети в средносрочни и краткосрочни. При зададените ограничения на дългосрочния бюджет е трудно да се намери оптимално решение за съставянето на отделен проектен бюджет. Такова решение се търси на базата на ограничената информация за спецификите на всеки отделен проект, дейност или работна задача - информация, която не е била налице при разработването на дългосрочния бюджет.

Разработване на бюджета „**отдолу нагоре**“ - разработването на бюджета започва от ниво ръководител на проект. Всеки ръководител се приканва да разработи бюджет и въз основа на тези предложения функционалните ръководители подготвят бюджетите на ниво функционална единица. При този подход се обобщава информацията за ресурсите, необходими за изпълнение на проектните дейности по периоди. Предимствата на подхода произтичат от по - голямата информираност и възможността за остойностяване на проектните дейности на оперативно ниво. Използва се конкретна и детайлна информация, която е налице на равнище „управление на проект“ и която служи за основа при определянето на



разходите, планирането и изисквания към ресурсите. Като недостатък тук може да се посочи ограниченото влияние на висшето ръководство върху процеса на бюджетиране. Този недостатък се преодолява със спускане на предписания и изисквания към ръководителите.

Смесен подход за разработване на бюджет - предходните два подхода се определят в литературата като чисти подходи поради факта, че процесът на бюджетиране се разглежда като едностранен. Възможно е комбиниране на информационните потоци в „смесен“ подход. За този подход е характерно, че подготовката на бюджета започва с разработването на бюджетната рамка въз основа на стратегическия план на кандидатстващата организация. Тази рамка задава основните критерии за селектиране на нови проекти и служи на ръководителите на проекти като основа за разработване на бюджетите. Детайлните бюджети на ниво проект се обобщават в бюджетите на функционалните звена и най - накрая се внедрява в бюджета на организацията. Този бюджет може да бъде коригиран от страна на висшето ръководство и след окончателното му одобряване се представя на функционалните ръководители и ръководителите на проекти. Като недостатък може да се каже - дългия процес на разработване на бюджета. Основното предимство е, че бюджета се разработва със знанията, уменията и опита на всички в йерархичната структура на кандидатстващата организация.

Едно успешно представяне на бюджета трябва да съдържа следните елементи:

- ✓ План график, съдържащ срокове за изпълнение на дейностите;
- ✓ Количествени измерители на дейностите - левове/евро, човекодни/човекочасове;
- ✓ Яснота относно етапите на осъществяване на дейностите;
- ✓ Възможност за използване на бюджета като основа за мониторинг и контрол;
- ✓ Оптимална детайлизация на перата по видове разходи и по време, осигуряваща възможност за директно съпоставяне на отчетите по дейностите, предвидените за тях разходи и направените поръчки;
- ✓ Детайлизиране на бюджетните разходи в зависимост от функционалните единици, отговорни за съответните дейности и работни задачи;
- ✓ Предвиждане на резерви за покриване на риска.

На фигурите по-долу са показани генерален бюджет на проект, изпълняван в партньорство, и детайлен бюджет на водещия партньор по проекта.

1 - Генерален/Общ бюджет					
Разходи	Водещ партньор		Партньор 2		
	допустими разходи	недопустими разходи	допустими разходи	недопустими разходи	
<b>I РАЗХОДИ ЗА ПОДГОТОВКА НА ПРОЕКТА</b> (максимум 10% от общите допустими разходи)	10 000,00	0,00	0,00	0,00	
I.1 Среци между партньорите		0,00	0,00	0,00	
I.2 Покупка на земя		0,00	0,00	0,00	
I.3 Покупка на сгради		0,00	0,00	0,00	
I.4 Консултации, проучвания, техническа помощ и превод на документи	10 000,00	0,00	0,00	0,00	
I.5 Организация на обекта		0,00	0,00	0,00	
I.6 Данъци и други такси (моля, уточнете)		0,00			
<b>II ИНВЕСТИЦИИ В ЗЕМЯ И КОНСТРУКЦИИ</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	
II.1 Подготовка на земята		0,00			
II.2 Рехабилитация на земите		0,00		0,00	
II.3 Организация на обекта		0,00		0,00	
II.4 Основна инвестиция		0,00		0,00	
<b>III ПЕРСОНАЛ</b>	232 774,00	0,00	0,00	0,00	
III.1 Участие в срещи / събития / дейности	11 374,00	0,00			
III.2 Заплати и свързаните с тях разходи	221 400,00	0,00			
<b>IV КОНСУЛТАЦИИ, ВЪНШНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И ДРУГИ ВЪНШНИ УСЛУГИ</b>	72 000,00	0,00	0,00	0,00	
IV.1 Теренни проучвания		0,00		0,00	
IV.2 Проучвания	24 000,00	0,00		0,00	
IV.3 Проектиране и инженеринг	10 000,00	0,00		0,00	
IV.4 Консултации / външни експертизи		0,00		0,00	
IV.5 Организиране на събития		0,00		0,00	
IV.6 Превод и легализации	28 000,00	0,00		0,00	
IV.7 Независим одит на проекта (максимум 10% от допустимите разходи, ако невъзстановимата финансова помощ е над 500 000 евро)	10 000,00	0,00		0,00	
<b>V ОБОРУДВАНЕ И СТОКИ</b>	16 200,00	0,00	41 000,00	0,00	
<b>VI РАЗХОДИ ЗА АДМИНИСТРАЦИЯ</b> (максимум 5% от общите допустими разходи по проекта)	11 818,70	0,00		0,00	
<b>VII ИНФОРМАЦИЯ И ПУБЛИЧНОСТ</b>	15 000,00	0,00	13 000,00	0,00	
<b>VIII ДАНЪЦИ И ТАКСИ</b> (максимум 3% от общите допустими разходи)	9 000,00	0,00		0,00	
<b>IX РЕЖИЙНИ</b> (максимум 5% от общите допустими разходи)	15 000,00	0,00		0,00	
<b>X НЕПРЕДВИДЕНИ</b> (максимум 5% от общите допустими разходи)	12 000,00	0,00		0,00	
<b>XI ОБЩО РАЗХОДИ (от I до X)</b>	393 792,70	0,00	54 000,00	0,00	
<b>XII Приходи, генерирани от проекта</b>		0,00		0,00	
<b>XIII ОБЩО НЕТНИ РАЗХОДИ (XI-XII)</b>	393 792,70	0,00	54 000,00	0,00	

Фиг. 4. Генерален (общ) бюджет на проекта

2 - ПОДРОБЕН БЮДЖЕТ НА ПРОЕКТА		Водещ партньор			
Разходи	мерна ед.	брой/ количество	ед. с-ст	EUR	
				ОБЩА СТОЙНОСТ	
<b>I</b>	<b>РАЗХОДИ ЗА ПОДГОТОВКА НА ПРОЕКТА</b> (максимум 10% от общите допустими разходи)				10 000,00
I.1	Срещи между партньорите				
I.1.1	Пътувания				
	... моля, попълнете според профила на проекта (например вътрешно пътуване, външно пътуване ...)				
I.1.2	Настаняване				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.1.3	Преводи по време на срещи				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.1.4	Дневни надбавки				
	... моля, попълнете според профила на проекта (например вътрешна дневна надбавка, външна дневна надбавка ...)				
I.1.5	Кетъринг				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.2	Покупка на земя				
I.3	Покупка на сгради				
I.4	Консултации, проучвания, техническа помощ и превод на документи				10 000,00
I.4.1	Теренни проучвания				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.4.2	Проучвания				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.4.3	Проектиране и инженеринг				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.4.4	Консултации за подготовка на проекти				
	Външни експерти за попълване на формуляра за кандидатстване	бр.	1,00	10 000,00	10 000,00
I.4.5	Превод на документи				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.5	Организация на обекта				
I.6	Данъци и други такси (моля, уточнете)				
I.6.1	Разрешителни за градоустройствено планиране, разрешителни за строеж				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.6.2	Разрешителни и съгласуване за свързване и прикачване				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.6.3	Съгласуване в областта на околната среда				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.6.4	Съгласуване с пожарната				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
I.6.5	Други такси (моля уточнете)				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
<b>II</b>	<b>ИНВЕСТИЦИИ В ЗЕМЯ И КОНСТРУКЦИИ</b>				0,00
II.1	Подготовка на земята				
II.2	Рехабилитация на земите				
II.3	Организация на обекта				
II.4	Основна инвестиция				
II.4.1	Строителни разходи				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
II.4.2	Осигуряване на комунални услуги				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
II.4.3	Дълготрайни активи				
	... моля, попълнете според профила на проекта				

III	ПЕРСОНАЛ				232 774,00
III.1	Участие в срещи / събития / дейности				11 374,00
III.1.1	Пътни				3 380,00
	Вътрешни пътувания	автомобил	35,00	40,00	1 400,00
	Външни пътувания	ферибот	6,00	330,00	1 980,00
III.1.2	Настаняване				3 800,00
	външно настаняване (настаняване в хотел / ден)	хотел	30,00	80,00	2 400,00
	вътрешно настаняване (настаняване в хотел / ден)	хотел	28,00	50,00	1 400,00
III.1.3	Дневни надбавки				1 194,00
	външни надбавки	дневни	18,00	8,00	144,00
	външни надбавки	дневни	30,00	35,00	1 050,00
III.1.4	Такси за участие в събития (обучения, конференции, семинари)	срещи	6,00	500,00	3 000,00
	... моля, попълнете според профила на проекта				
III.2	Заплати и свързаните с тях разходи	часа/ден	54,00	3 000,00	221 400,00
III.2.1	Ръководител на проекта	4,00	18,00	1 200,00	21 600,00
III.2.2	Асистент мениджър	4,00	18,00	1 000,00	18 000,00
III.2.3	Икономически мениджър	4,00	18,00	800,00	14 400,00
III.2.4	Изследователи 9 човека	4,00	18,00	700,00	113 400,00
III.2.5	Помощен персонал 6 души	4,00	18,00	500,00	54 000,00
IV	КОНСУЛТАЦИИ, ВЪНШНИ ЕКСПЕРТИ И ДРУГИ ВЪНШНИ УСЛУГИ, които не са включени в раздел I - Подготовка на проекта				72 000,00
IV.1	Теренни проучвания				
IV.2	Проучвания	икономически	2,00	12 000,00	24 000,00
IV.3	Проектиране и инженеринг				0,00
IV.3.1	Техническа помощ, предоставена от проектант				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
IV.3.2	Надзор върху изпълнението на строителни работи от строителния надзор, до 10% от договора за строителство				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
IV.4	Консултации / външни експерти				10 000,00
IV.4.1	Изготвяне на документи за възлагане на обществени поръчки и управление на процедурите за възлагане на обществени поръчки				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
IV.4.2	Управление на проекта				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
IV.4.3	Техническа помощ, предоставена от проектант				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
IV.4.4	Надзор върху изпълнението на строителни работи от строителния надзор, до 10% от договора за строителство				
	... моля, попълнете според профила на проекта				
IV.4.5	Друг вид консултантски услуги / външни услуги (моля, уточнете)				
	външни услуги за постигане на резервни части за механични и електронни компоненти, включени в демонстративния пилотен проект	договори	4,00	2 500,00	10 000,00
IV.5	Организиране на мероприятия (конференции, семинари, работни срещи и др., С изключение на информационните събития)				
IV.6	Разходи за превод и устен превод				28 000,00
	Превод по време на срещи	срещи	18,00	1 000,00	18 000,00
	Превод на документи и текстове (ръководства, информация за публикуване на уеб сайтове и др)	страници	1 000,00	10,00	10 000,00
IV.7	Независим одит на проекта (максимум 10% от допустимите разходи, ако невъзстановимата финансова помощ е над 500 000 евро)	еднокр. Сума			10 000,00
V	ОБОРУДВАНЕ И СТОКИ				16 200,00
	Лаптопи	бр.	2,00	1 000,00	2 000,00
	Настолен компютър	бр.	1,00	1 200,00	1 200,00
	Ултразвуково устройство за измерване на скоростта на водата	бр.	1,00	12 000,00	12 000,00
	компилирани елементи (механични и електронни)	бр.	20,00	50,00	1 000,00

<b>VI</b>	<b>РАЗХОДИ ЗА АДМИНИСТРАЦИЯ</b> (максимум 5% от общите допустими разходи по проекта)				<b>11 818,70</b>
VI.1	Наем на офис				
VI.2	Офис оборудване (телефон/факс, интернет, е-мейл)				3 058,29
	<i>Телефон</i>				2 497,26
	<i>Интернет</i>				561,03
VI.3	Канцеларски и офис консумативи				
VI.4	Комунални услуги (отопление, вода, газ, електричество)				8 610,41
	<i>Отопление</i>				6 002,97
	<i>Вода</i>				2 607,44
	...				
VI.5	Офис почистване				150,00
VI.6	Други разходи, свързани с директното изпълнение на проекта (моля, уточнете)				
<b>VII</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ И ПУБЛИЧНОСТ</b>				<b>15 000,00</b>
VII.1	Публикации				
	<i>... моля, попълнете според профила на проекта</i>				
VII.2	Промоционални материали				
	<i>... моля, попълнете според профила на проекта</i>				
VII.3	Информационни срещи				
	<i>... моля, попълнете според профила на проекта</i>				
VII.4	Медийни кампании				
	<i>... моля, попълнете според профила на проекта</i>				
VII.5	... други (моля уточнете)				
	<i>уеб сайт</i>	1,00	15 000,00		15 000,00
<b>VIII</b>	<b>ДАНЪЦИ И ТАКСИ</b> (максимум 3% от общите допустими разходи)				<b>9 000,00</b>
VIII.1	Банкови такси за транснационални финансови трансакции				3 000,00
VIII.2	Банкови такси за откриване и администриране на отделни банкови сметки, изисквани от програмата				4 000,00
VIII.3	Разрешителни за градоустройствено планиране, разрешителни за строеж				
VIII.4	Разрешителни и съгласуване за свързване и прикачване				
VIII.5	Съгласуване в областта на околната среда				
VIII.6	Съгласуване с пожарната				
VIII.7	Всички други правни споразумения, разрешения и разрешения, необходими за изпълнението на проекта (моля, уточнете)				
VIII.8	Други данъци и такси (моля, уточнете)				2 000,00
	Мостови, фериботни и пътни такси	еднокр. Сума			1 000,00
	Нотариални такси	еднокр. Сума			1 000,00
<b>IX</b>	<b>РЕЖИЙНИ</b> (максимум 5% от общите допустими разходи)				<b>15 000,00</b>
<b>X</b>	<b>НЕПРЕДВИДЕНИ</b> (максимум 5% от общите допустими разходи)				<b>12 000,00</b>
	<b>ОБЩО ДОПУСТИМИ РАЗХОДИ</b>				<b>393 792,70</b>
	Недопустими разходи				
	Приходи, генерирани от проекта				
	<b>ОБЩО НЕТНИ РАЗХОДИ</b>				<b>393 792,70</b>

Фиг. 5. Детайлен бюджет на проекта

### 1.8. Екип на проекта и управление на човешките ресурси

Създаването на екипа по проекта е ключов момент от подготовката на проектното предложение. Трябва да се съобрази мащаба на проекта с разпределението на ролите и задачите на индивидуалните членове на екипа.

Основните членове в екипа на проекта са:

- ✓ **Ръководител проект** - отговаря за цялостното изпълнение на проекта; наблюдава, планира и организира дейността на екипа, разпределя и възлага отделните задължения на членовете, упражнява оперативен контрол върху работата на членовете му; разпределя и възлага отделните задължения на

членовете; контролира изготвянето на проектната документация и изготвянето на отчетите по проекта; съгласува и одобрява междинни и окончателни технически доклади и финансови отчети; съблюдава и контролира спазването на план-графика за изпълнението на проекта; управлява процеса на подготовка на тръжна документация, съгласуването ѝ с УО и провеждането на тръжните процедури за избор на изпълнители в съответствие с изискванията на приложимото българско законодателство; поддържа връзки и разпространява информация за изпълнението на проекта в медийното и публичното пространство.

- ✓ **Координатор** - следи за организацията на конкретни дейности; изготвя документи и следи за комуникацията между заинтересованите страни; осъществява оперативни контакти с Управляващия орган, целевите групи, отговорни институции и др.; изготвя проектната документация и отчетите по проекта; подготвя и представя междинни и окончателни технически доклади и финансови отчети; и др.
- ✓ **Експерти** - в зависимост от естеството на проекта винаги е необходимо включването на експерт специалист (инж. Еколог, архитект, психолог, педагог и др.), който подпомага проекта и гарантира спазването на методическите.
- ✓ **Счетоводител** - планира бюджета; остойностява разходите; следи за правилното разходване на бюджета; изготвя отчетната финансова документация;
- ✓ **Технически сътрудник** - подпомага техническото изпълнение и логистиката по проекта.

Управлението на човешките ресурси се характеризира като дейност на ръководителите на съответните равнища по управлението на хората в трудовия процес.

Управлението на човешките ресурси може да се разглежда и като дейност на ръководителите, която произтича от стратегическите цели на организацията и е насочена към:

- ✓ Разработване политики, програми и планове за формиране, развитие и заплащане на човешките ресурси, както и за усъвършенстване на взаимодействието на ръководството с организациите на трудещите се;
- ✓ Планиране, организиране, ръководене и контролиране на работниците и служителите;
- ✓ Подбиране, наемане, подготовка, оценяване и мотивация на заетите;
- ✓ Създаване на условия и предпоставки за пълноценно използване на хората в трудовия процес и за постигането на висока производителност на труда.

*Управлението на човешките ресурси в проекта в пряк смисъл означава управление на екипа на проекта.*

Същността на управление на човешките ресурси в проекта може да се раздели на три основни елемента - организационно планиране, формиране на екипа и развитие на проектния екип.

**Организационното планиране** това е определянето, възлагането на задачи и разпределяне на отговорност в проекта. Важен елемент от организационното планиране е привличането и подбор на персонала. В повечето случаи кандидатстващата организация не разполага с подходящ и квалифициран персонал за изпълнението на даден проект. Такъв персонал е необходимо да се осигури от външни източници. Основни фактори при избора на бъдещите членове на екипа на проекта са:

- ✓ Предишен опит - повечето проекти изискват подобна или близка работа преди и за определен период от време;
- ✓ Личностни характеристики - качества за работа в екип;
- ✓ Личен и професионален интерес - дали потенциалния служител има интерес към проекта и към работата.

Проектът се счита за осигурен с персонал тогава, когато подходящите хора с необходимия стаж и опит са привлечени да работят по него. Заетостта на тези служители може да е целодневна, може и полудневно, може на ненормирано работно време, в зависимост от изискванията и насоките за кандидатстване по проекта.

За формирането, определяне и разпределяне на хората в екипа Д - р М. Белбин е разработил тест за оценка. Д - р Белбин определя **9 екипни роли**, описвайки както техните силни страни, така и техните слабости. Когато се събира екип е важно да се определи кои роли са важни за общата цел във всяка една ситуация.

### **Растение**

Растението е човекът на идеите. Това не значи, че останалите членове на екипа не дават идеи, а че Растението мисли по радикален, особен начин и с много въображение. Това са хората с големи идеи - макар и често нереализирани, защото когато се втурнат в детайлите, лесно губят интерес. Те предпочитат да работят относително независимо и често неконвенционално. Чувствителни са към критики и похвала и са склонни да отделят прекалено много време на идеи, които разпалват въображението им, но не пасват на нуждите на колектива.

- ✓ Положителни качества: гений, въображение, интелект, познание, решава трудни проблеми
- ✓ Допустими слабости: витае из облаците, склонен да не обръща внимание на практически детайли или протокол.

### **Изследовател на ресурси**

Те са склонни да вземат идея от другото и да я реализират. Те са спокойни, любознателни и екстровеертни. Имат оптимистична натура, която влияе положително на мотивацията на екипа. Изследователите имат много контакти извън екипа (за

разлика от растенията, които обичат да работят сами) и често контактуват с външни лица, за да разберат какво се мъти и да спечелят най-добрите сделки. Те твърде много разчитат на стимули от околните - въпреки, че често зареждат екипа, то ентузиазмът на изследователя спада без подкрепа от екипа. Понякога губят интерес, когато проектът влезе в релси.

- ✓ Положителни качества: изследват нови възможности, свързват се с полезни хора, отговарят на предизвикателствата
- ✓ Допустими слабости: губят интерес след първоначалната еуфория, могат да бъдат прекалено оптимистични и безкритични

### ***Координатор***

Той е дисциплиниран и с фокус върху целите. Координаторът е обединяваща сила в колектива и обикновено се радва на уважението на другите. За разлика от изследователите, които търсят нови възможности навън, координаторите ги търсят вътре в екипа. Те са уверени, авторитетни, добри комуникатори и притежават уменията да впрегнат нечий талант за благото на екипа. Поради тази причина често те определят ролите и границите на другите.

- ✓ Положителни качества: ясно съзнание за целите, отнасят се към всички потенциални сътрудници спрямо приноса им, без предразсъдъци
- ✓ Допустими слабости: не притежават изключителен интелект или съзидателни способности

### ***Оформител***

Те са динамични и пълни с енергия, но и често докачливи. Силно ориентирани са към постиженията - искат резултати и впрягат другите да ги постигнат, което може да доведе до спорове. Главната им функция е да помогнат за оформянето на усилията на екипа. Те търсят обединението на идеите и целите в един рентабилен проект. Страстта им превръща идеите в реалност, затова често са ръководители на екипи. Изглеждат уверени, но често са изпълнени със съмнения, които изчезват с появата на резултатите. Нямаат нищо против конфронтациите и вземане на непопулярни решения. За разлика от координаторите, които са социални лидери, оформителите са по-скоро агресивни и настъпателни лидери. Те са по-нервни от координаторите и често имат нужда от признание, което могат да намерят под ръководството на координатор.

- ✓ Положителни качества: предприемчивост, способност да предизвикват инерцията, неефективността и т.н.
- ✓ Допустими слабости: нетърпеливи, поддават на провокация, раздразнителни, нараняват чувствата на околните

### ***Наблюдател оценител***

Това са интелигентни и стабилни хора, чиято сила не е в раждането на идеи, а в безпристрастен анализ на чуждите идеи. Най-често тези хора предпазват екипа от вземане на грешно решение. Те критикуват обективно - не заради самата критика, а защото са видели пропуск в плана. Трудни са за мотивиране, но това може да бъде и преимущество, защото преценката им остава безпристрастна. Могат да бъдат



нетактични, дори пагубни за колективния дух, докато изразяват вижданията си, но са балансирани и справедливи.

- ✓ Положителни качества: преценка, дискретност, твърдоглавие
- ✓ Допустими слабости: липса на ентузиазъм или способност да мотивират другите, малко студенокръвни, твърдоглавие

### ***Масовик***

Те са социално ориентирани и разпознават емоционалното състояние на другите, добри слушатели са и родени дипломати. Лоялни са към екипа. Инстинктивната им реакция при нова идея е да строят върху нея, а не да търсят дефекти. Неговото присъствие намалява междуличностните проблеми, те са неконкурентни и понякога нерешителни, но изключително важни за духа на екипа, особено в случай на криза. За разлика от координаторите, които насочват към целите, масовика търси търканията в екипа и ги разрешава.

- ✓ Положителни качества: емоционална интелигентност
- ✓ Допустими слабости: нерешителност

### ***Изпълнител***

Това е човекът с организаторските умения, здравия разум и волята да превърне идеите и решенията в приложими на практика задачи. Те са лоялни и се радват за всяка изпълнена задача, независимо дали я харесват или не. Обичат реда и се чувстват некомфортно от промени.

- ✓ Положителни качества: организационни качества, здрав разум, трудолюбив, дисциплиниран
- ✓ Допустими слабости: липса на гъвкавост, трудно откликва на нови идеи, противопоставят се на промяната

### ***Довършител***

Те са нетърпеливи и интровертни. Притесняват се какво може да се обърка и не се успокояват, докато не проверят всеки детайл. Не са особено настоятелни, но придават усещането за неотложност и не толерират небрежността на околните. Никога не пропускат крайния срок и са много подредени. Конкретно се съсредоточават в детайлите на задачите, докато изпълнителите работят по цялостния план. Интересуват се от резултатите повече, отколкото от метода, както е при изпълнителите.

- ✓ Положителни качества: изпълняват си думата, перфекционисти
- ✓ Допустими слабости: притесняват се излишно, нежелание да нареждат, могат да са дребнав

### ***Специалист***

Устремени към придобиването на високо специализирани познания или умения. Проявяват истински интерес към тяхната сфера, но не и към работата на останалите. Те притежават желанието, целенасочеността и предаността да бъдат

прецизни експерти в дадена сфера. Те стават добри мениджъри поради добрата им способност да взимат решения, базиращи се на дълбоките им познания в сферата.

- ✓ Положителни качества: осигуряват познания и умения там, където се търсят
- ✓ Допустими слабости: допринасят на тесен фронт, убягва им голямата картина

Често поведението на един човек съдържа чертите на много от ролите, но винаги има такава, която преобладава силно.



Фиг. 6. Екипни роли според метода на Белбин

За да бъде един екип успешен той преминава през няколко етапа. Брус Тъкман въвежда модел с 4 последователни нива на развитието на екипи, като всяко ниво съдържа своите предизвикателства:

- ✓ Формиране
- ✓ Борба
- ✓ Нормиране
- ✓ Изпълнение

Преди да се премине към описанието на всеки един етап е важно да се отбележи, че много екипи никога не достигат до етапа на Изпълнение. Екипите обикновено остават на по-ниските нива като нормиране или борба и не могат да ги преодолеят. Също така екипите могат да се връщат към по-ниски нива на развитие при промяна в обстановката, като например нов член, напуснал член и т.н.

### **Формиране**

Този етап на развитието на екипи се случва главно в началото, когато екипа се събира, ролите в екипа и отношенията се установяват и гредят. Повечето членове на

екипа биха били притеснени, нервни и несигурни за своето бъдеще. Главни характеристики на **формирането** са:

- ✓ Членовете на групата искат да бъдат приети;
- ✓ Членовете имат нужда от насока от лидера на групата;
- ✓ Членовете на групата залагат на безопасни варианти и избягват противоречия;
- ✓ Членовете се опитват да се ориентират в задачата и спрямо другите членове.

### **Борба**

По време на този етап от развитието на екипа членовете разбират, че работата като екип е по-трудна, отколкото са очаквали. Като цяло атмосферата в екипа ще бъде напрегната, защото членовете се опитват да се организират ефективно, да преразгледат очакванията си и да достигнат до споразумения по дадени проблеми.

Характеристики на **борбата** са:

- ✓ Конкуренция и конфликт между членовете;
- ✓ Организация на членовете на екипа за съответната работа;
- ✓ Членовете на екипа показват повишен интерес към структура и организация и пояснения;
- ✓ Въпроси и притеснения относно процесите и отношенията в екипа.

### **Нормиране**

Този етап идва логично след борбата и екипът започва да работи ефективно. След разрешаването на проблемите в екипа и развитието на добрите отношения между членовете, екипът изпитва за първи път успехът от истинската работа в екип.

Характеристики на **нормирането**:

- ✓ Членовете на екипа признават това, с което другите допринасят за екипа;
- ✓ Членовете се опознават на по-дълбоко ниво и започват да се идентифицират един с друг;
- ✓ По-висока степен на доверие и уважение между членовете;
- ✓ Членовете споделят чувства и идеи, обратната връзка се насърчава.

### **Изпълнение**

На този етап екипът се е развил до степен на висока ефективност. Екипът разрешава самостоятелно проблемите си и постига целите си чрез гъвкавост и адаптивност. Екипът има още по-добро разбиране за силните си страни, слабите си страни процесът на екипа. Характеристиките на този етап са:

- ✓ Взаимно зависими членове разчитат на уменията и знанията на другите членове;
- ✓ Членовете на екипа са силно ориентирани към задачите и към хората;
- ✓ Висока степен на единство, морал и идентичност на групата;
- ✓ Висока степен на лоялност към групата;
- ✓ Висока ефективност на групата.

На по-късен етап във времето Брус Тъкман въвежда и нов етап - **Разпадане**, който идва, когато е дошло времето екипът да се разпадне - било то защото е постигнал своите цели или по други причини. Важни характеристики на този етап са свързани с несигурността от бъдещето при членовете на екипа или дори заплахата.

## 1.9. Мониторинг и вътрешна оценка на проекта

Мониторингът е наблюдение на това как се изпълняват дейностите, а оценката означава как се постигат заложените резултати. За тази цел се използва система от индикатори, които могат да бъдат класифицирани в две основни групи:

- ✓ Индикатори за изпълнение - измерват степента на изпълнението на дейностите по проекта;
- ✓ Индикатори за резултат - измерват непосредственото въздействие на проекта върху целевата група.

Индикаторите са измерими, обективно проверими показатели, които трябва да покажат дали целите на всяко йерархично ниво на логическата рамка са постигнати или не. Те са инструмент за измерване на успеха на проекта в различните етапи от изпълнението му. За да изпълняват своята роля индикаторите трябва да бъдат дефинирани от гледна точка на качество, количество, целева група, време, място.

## 1.10. Логическа рамка на проекта

Логическата рамка на проекта представлява основните елементи на проектното предложение, обвързани логически в синтезиран вид.

В таблицата по - долу е показан разширения вид на логическата рамка на проекта

Логика на интервенцията	Индикатори	Източници за верификация	Предпоставки
<b>Общи цели</b> Цели от високо равнище, за чието постигане проектът допринася	Ключови измерители за оценка на изпълнението на общите цели	Кои са източниците за проверка на индикаторите, къде, как и кога се получават	
<b>Цел на проекта</b> Промяна/полза за проблемната област/целевата група	Количествени и качествени измерители за оценка на постигането на целта	Кои са източниците за проверка на индикаторите, къде, как и кога се получават	Външни фактори, необходими за постигане на целите
<b>Резултати</b> Конкретни продукти за постигане на целите	Измерители на степента на постигането на резултати	Кои са източниците за проверка на индикаторите, къде, как и кога се получават	Външни фактори, необходими за постигане на резултатите на проекта
<b>Дейности</b> Основни дейности за постигане на очакваните резултати	<i>Ресурси</i> Необходими материални, нематериални и човешки ресурси	<i>Разходи</i> Остойностяване на ресурсите и източници на финансиране	Необходими предварителни условия; външни фактори, които са извън контрола на проекта

Таблица 1. Логическа рамка на проекта

## 1.11. Рискове

Рисковете за осъществяване на проекта се търсят от външни фактори, които не могат да се контролират от кандидатстващата организация или от партньорите по проекта. Такива могат да бъдат: маркетингови, финансови, правно - нормативни, екологични и др.

## 1.12. Устойчивост на проекта

Устойчивостта на един проект се разглежда в два аспекта - финансов и институционален.

- ✓ Финансовата устойчивост е свързана с постигането на резултатите от проекта, предполага се финансова стабилност;
- ✓ институционалната устойчивост - изясняване на очакваните организационни промени в резултат от реализацията на проекта.

Резултатите имат устойчив характер, когато дейностите могат да продължат и след приключване на проекта, както по отношение на целевата група, така и по отношение на кандидатстващата организация.

## 2. Управление на разходите и външни услуги

### 2.1. Управление на разходите

Управлението на разходите в проекта включва процесите, свързани с оценяване, определяне на бюджета и контролиране на разходите, така че проектът да бъде завършен в рамките на утвърдения бюджет. Фигура 2.10. представя преглед на процесите за управление на разходите в проекта, които включват следното:

- ✓ **Оценяване на разходите** - Процесът на изготвяне на приблизителна оценка на паричните средства, необходими за завършване на дейностите по проекта.
- ✓ **Определяне на бюджета** - Процесът на събиране на оценените разходи по индивидуалните дейности или работни пакети, за да се установи одобрена базова рамка на разходите.
- ✓ **Контролиране на разходите** - Процесът на наблюдение на статуса на проекта с цел актуализиране на бюджета и управление на промените в базовата рамка на разходите.

Изпълнението на трите процеса за управление на разходите в проекта се предхожда от планиране от страна на екипа за управление на проекта. Това планиране е част от процеса на разработване на план за управление на проекта, който създава план за управление на разходите, като определя формата и критериите за планиране, структуриране, оценяване, определяне и контролиране на разходите по проекта. Процесите за управление на разходите и свързаните с тях средства и методи обикновено се избират по време на дефинирането на жизнения цикъл на проекта и се документират в плана за управление на разходите.



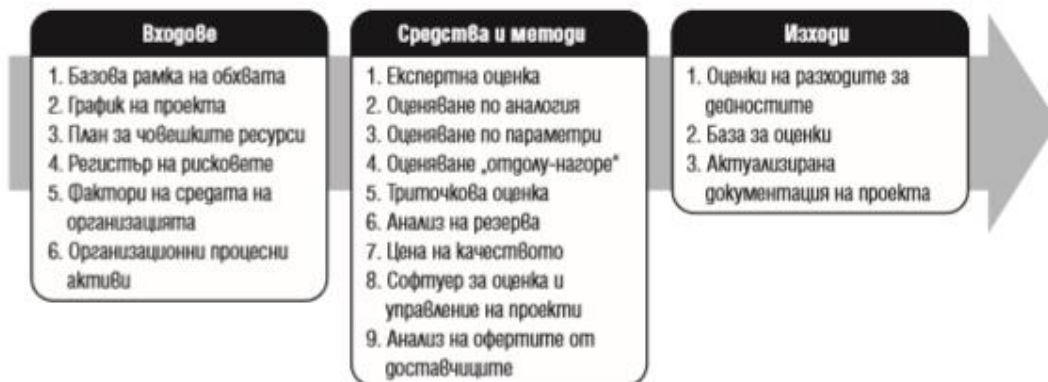
*Фиг. 7. Управление на разходите - общ преглед*

Управлението на разходите в проекта трябва да вземе предвид изискванията на заинтересованите страни за изчисляване на разходите. Различните заинтересовани страни ще измерват разходите по проекта по различни начини и по различно време.

Управлението на разходите в проекта трябва да се съобразява основно с цената на ресурсите, необходими за дейностите на цялостния проект. Управлението на разходите в проекта трябва да взема предвид ефекта от проектните решения за последващи повтарящи се разходи за използване, обслужване и поддръжка на продукта, услугата или резултата от проекта.

- **Оценяване на разходите** е процесът на изготвяне на приблизителна оценка на паричните средства, необходими за завършване на дейностите по проекта (фиг. 8). Предвиждането на очакваните разходи се основава на информация, известна към определен момент. Това включва идентифициране и разглеждане на алтернативни стойности за започване и завършване на проекта. Компромисните решения за разходите и рисковете трябва да се разглеждат, като например да се направи сравнение спрямо покупката и лизинга, както и споделянето на ресурси с цел постигане на оптимални разходи по проекта.

**Източници на входна информация** се получават от изходите на процесите по проекта в други области на знанието. След като се получи, цялата тази информация ще бъде на разположение като ресурс за трите процеса за управление на разходите. Разходите се изчисляват за всички ресурси, които ще бъдат необходими на проекта. Това включва, но не само - труд, материали, оборудване, услуги и съоръжения, а така също и специални категории, като защита срещу инфлацията или непредвидени разходи. Изчисляването на разходите е количествена оценка на евентуалните разходи за ресурсите, необходими за завършване на съответната дейност.



Фиг. 8. Оценяване на разходите

- ✓ **Базова рамка на обхвата** - Изложение на обхвата - В изложението на обхвата се дава описание на продукта, критериите за приемане, ключови резултати, границите на проекта, допусканията и ограниченията за проекта. Едно от основните допускания, което трябва да се направи при оценяването на разходите по проекта, е дали прогнозите ще се ограничават само до преките разходи по проекта, или ще включват и непреки разходи. Непреките разходи са тези разходи, които не могат директно да бъдат свързани с даден проект и следователно ще се натрупват и разпределят равномерно върху няколко проекта, чрез някоя одобрена и документирана счетоводна процедура. Едно от най-честите ограничения за много проекти е лимитираният бюджет. **Структура на работните пакети** - Структурата на работните пакети на проекта показва връзките между всички компоненти и резултати по проекта. **Речник на структурата на работните пакети** - Речникът на структурата на работните пакети и съответните подробни формулировки на работата предоставят идентифициране на резултатите и описание на работата във всеки компонент от структурата на работните пакети, необходими за осъществяването на всеки резултат.

Допълнителна информация, която се включва в базовата рамка на обхвата и която има договорни и правни изисквания са последици за здравето, безопасността, сигурността, изпълнението, околната среда, застраховането,

интелектуалната собственост, правата, лицензите и разрешителните. Цялата тази информация трябва да се обмисли при разработването на оценката на разходите.

- ✓ **График на проекта** - Видът и количеството на ресурсите и времето, в което се прилагат тези средства, за да приключи работата по проекта, са основните фактори при определянето на стойността му. Графикът на необходимите ресурси за дейностите и съответните срокове се използват като основни входове на този процес. Определянето на необходимите ресурси за дейностите включва уточняване на наличните и необходимите количества персонал и материали, нужни за изпълнение на графика на дейностите. То е тясно свързано с оценката на разходите. Оценяването на продължителността на дейностите ще се отрази на оценката за разходите по всеки проект, където бюджетът включва надбавка върху разходите за финансиране (включително лихвите) и където ресурсите се използват за единица време за продължителността на дейността. Оценката на продължителността на дейностите може да засегне и оценката на разходите, когато зависят от време, като например изтичане на колективни трудови договори или материали със сезонни колебания на стойността.
- ✓ **План за човешките ресурси** - Характеристиките на персонала на проекта, нормите на персонала и свързаните с проекта награди и признания са необходими компоненти за разработване на оценки за разходите по проекта.
- ✓ **Риск** - Регистърът на рисковете трябва да бъде преглеждан, за да се преценят разходите за намаляване на рисковете. Рисковете, които могат да бъдат заплахи или възможности, най-често оказват влияние върху дейността и върху общите разходи за проекта. Като общо правило, когато негативно събитие за проекта се случи, в краткосрочен план разходите по проекта обикновено се увеличават и понякога ще се получава закъснение в графика на проекта.
- ✓ **Фактори на средата на организацията** - факторите на средата на организацията, които могат да повлияят на процеса по оценяване на разходите, включват, но не се ограничават до: *Пазарни условия* - Пазарните условия описват какви продукти, услуги и решения са достъпни на пазара, от кого и при какви условия. Регионалното и/или глобалното предлагане и търсене са условия, които могат в значителна степен да повлияят върху стойността на ресурсите. *Публикувана търговска информация* - Информация за ставката на разходите за ресурсите е често налична в търговските бази данни, които следят стойностите на квалификационните и човешки ресурси и предоставят стандартни стойности за материали и оборудване. Друг източник на информация са публикуваните списъци на цените на подизпълнителите.
- ✓ **Организационни процесни активи** - Организационните процесни активи, които могат да повлияят на процеса по оценяване на разходите, включват, но



не се ограничават до: *Политики за оценка на разходите; Шаблони за оценки на разходите; Историческа информация и Извлечени поуки.*

### **Оценяване на разходите - средства и методи**

- ✓ **Експертна оценка** - Оценяването на разходите се влияе от множество променливи, като например трудовите ставки, разходите за материали, инфлацията, рискови фактори, както и други такива. Експертната оценка, която се ръководи от историческия опит, предоставя ценни сведения за средата и информация от предишни подобни проекти. Експертната оценка може да се използва и за да се определи дали да се съчетаят методи за оценяване и как да се залечат разликите между тях.
- ✓ **Оценяване по аналогия** - Оценяване на разходите по аналогия използва стойностите на параметри като обхват, разходи, бюджет и продължителност или показатели по скала като размер, тегло и сложност от предишен подобен проект като основа за определяне на същия параметър или показател за настоящия проект. При оценяване на разходите тази техника ползва действителните разходи от предишни подобни проекти като основа за изчисляването на цената на настоящия проект. Това е подход на оценка на брутната стойност, понякога коригиран заради известни различия в сложността на проекта.
- ✓ **Оценяване по параметри** - Оценяването по параметри използва статистическата връзка между историческите данни и други променливи величини (например квадратен метър в строителството) за изчисляване на оценка на параметрите на дейността, като например разходи, бюджет и продължителност. Тази техника може да доведе до по-висока степен на точност в зависимост от сложността и основните данни, вложени в модела. Оценяването по параметри на разходите може да се прилага по отношение на целия проект или за части от проекта и в комбинация с други методи за оценка.
- ✓ **Оценяване „отдолу-нагоре“** - Оценяването „отдолу-нагоре“ е метод за оценка на даден компонент. Цената на индивидуални работни пакети или дейности се изчислява с възможно най-голяма точност. Подробната цена след това се обобщава или „натрупва“ („rolled up“) на по-високите нива от структурата на работните пакети за последващо отчитане и проследяване. Стойността и точността на оценяването „отдолу-нагоре“ обикновено се влияят от големината и сложността на отделната дейност или работен пакет.
- ✓ **Триточкова оценка** - Точността на оценката на разходите за дейността от само една гледна точка може да бъде подобрена чрез отчитане на несигурността на оценките и риска. Тази концепция води началото си от метода за оценяване и преглед на програми (Program Evaluation and Review Technique - PERT). Методът за оценяване и преглед на програми използва три оценки, за да определи приблизителния обхват на разходите за дадена дейност: *Най-вероятна (См)* - Разходите за дейността, които се основават на реалистична оценка на необходимата работа и всички предвидени разходи.

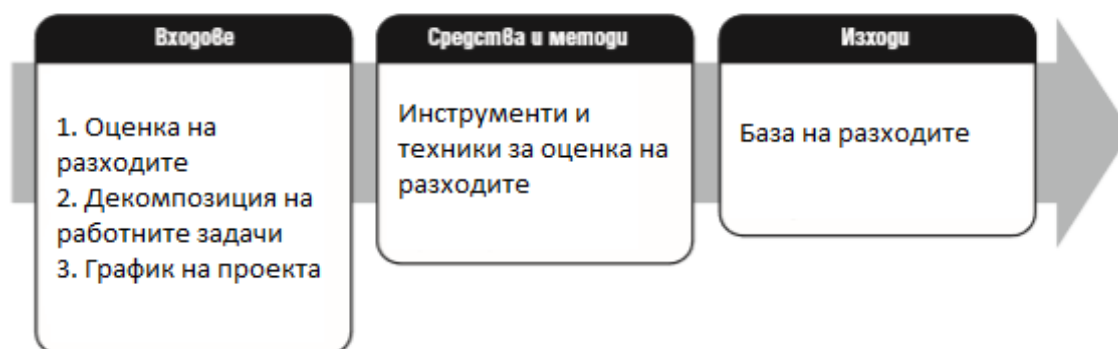
*Оптимистична (Co)* - Разходите за дейността се базират на анализ на най-добрия сценарий. *Песимистична (Cp)* - Разходите за дейността се основават на анализ на най-лошия сценарий.

- ✓ **Анализ на резерва** - Очакваните разходи могат да включват резерви за непредвидими случаи (понякога се наричат непредвидени), за да са подготвени за неустановени разходи. Резервът за непредвидими случаи може да бъде определен като процент от оценката на разходите, като фиксирано число или може да бъде изчислен с помощта на количествени методи за анализ. Когато има по-точна информация за проекта, резервите за непредвидими случаи може да бъдат използвани, намалени или премахнати. Непредвидените разходи трябва да бъдат ясно посочени в документацията за разходите. Те са част от изискванията за финансиране.
- ✓ **Цена на качеството** - Допусканията относно цената на качеството могат да бъдат използвани за изготвяне на оценка на разходите за дейността.
- ✓ **Софтуер за оценка и управление на проекти** - Софтуерни приложения за изчисляване на разходите и управление на проекти, компютърни електронни таблици, симулации и статистически инструменти все по-широко се използват за подпомагане на оценката. Такива средства могат да опростят употребата на някои методи за оценка на разходите и по този начин да улеснят бързото разглеждане на алтернативите.
- ✓ **Анализ на офертите от доставчиците** - Методите за оценка на разходите могат да включват анализи за това, колко би струвал проектът въз основа на оферти от одобрени доставчици. Когато проектите се присъждат на доставчик на конкурсен принцип, може да се наложи допълнителна работа по оценка на разходите от екипа на проекта, за да разгледа цените на отделните предложения и да получи цена, която съответства на крайната обща стойност на проекта.

#### **Оценяване на разходите: изходи**

- **Оценки на разходите за дейностите** - Оценките на разходите за дейностите са количествени оценки на вероятните разходи, за да се изпълни работата по проекта. Очакваните разходи могат да бъдат представени съкратено или подробно. Разходите се изчисляват за всички ресурси, които се отнасят към оценката на разходите за дейността. Това включва, но не се ограничава до: труд, материали, оборудване, услуги, съоръжения, информационни технологии, както и специални категории, като защита срещу инфлация, обезщетения или резерви за извънредни разходи. Непреките разходи, ако те са включени в оценката на проекта, могат да бъдат пресмятани на ниво дейност или на по-високи нива.
- **База за оценки** - Количеството и видът на допълнителните детайли в подкрепа на оценката на разходите варират според областта на приложение. Независимо от нивото на детайлизиране документацията трябва да осигури ясно и пълно разбиране за това, как е получена оценката на разходите.

- **Актуализирана документация на проекта** - Документите по проекта, които могат да бъдат актуализирани, включват, но не се ограничават до регистър на рисковете.
- **Определяне на бюджета** Определянето на бюджета е процес на събиране на оценените разходи по индивидуалните дейности или работни пакети, за да се установи одобрена базова рамка на разходите. Тя включва всички одобрени разходи, с изключение на управленските резерви (фигура 9). Бюджетът на проекта представлява одобрените средства за осъществяване на проекта. Изпълнението на разходите по проекта се измерва спрямо одобрения бюджет.



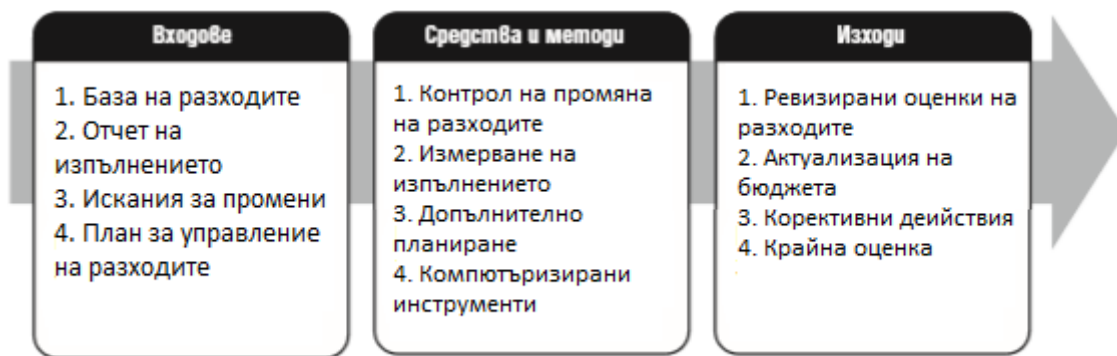
Фиг. 9. Определяне на бюджета

Освен оценка на разходите и декомпозиция на работните задачи, процесът на бюджетиране включва и план графика на проекта, разпределящ проектните дейности във времето. План графикът включва планираната дата на започване и очакваната дата за приключване на проекта, чиито разходи са разпределени. Тази информация е особено важна за определяне на разходите в периодите, които ще бъдат разходвани. Основен изходен елемент е т. нар. база на разходите, което представлява поетапно разпределен бюджет, който ще се използва за осъществяване и наблюдение на разходването на средствата по проекта.

- **Контрол на разходите** - Контролът на разходите има за цел да:
  - Въздейства върху факторите, които влияят върху разходните бази за осигуряване на благоприятни промени;
  - Установи дали са настъпили промени в разходните бази;
  - Помага на управлението на действителните промени в случай, че такива са възникнали.

*Контролът на разходите включва:*

- Наблюдение на разходното изпълнение за откриване на евентуални разлики с плана;
- Гарантиране, че всички настъпили промени са правилно отразени в разходните бази;
- Предпазване от извършването на неточни, неуместни или неоправдани промени в разходните бази;
- Информирание на заинтересованите страни за извършените промени.



Фиг. 10. Контрол на разходите.

Контролът на разходите търси причините за положителните и отрицателните изменения. Той трябва да бъде интегриран с другите процеси на контрол.

Важен елемент от входа на процеса това е набора от отчети за изпълнение на разходите. Отчетите за изпълнение могат да дадат сигнали за евентуални проблеми в бъдеще. Те могат да съществуват под различни форми - устни, писмени, директни, косвени и др.

Системата за контрол на промените е едно от основните средства за контрол на разходите. Тази система определя действията, които водят до изменения в разходните бази. Тя подпомага обработването на документите, системите за поддръжка и одобрените нива за оторизиране на промените.

Основен елемент на изхода е ревизираните оценки на разходите. Те отразяват осъществени преобразувания на данните за разходи, при което съответните заинтересовани лица биват своевременно уведомени.

Актуализациите на бюджета са особена категория ревизирани оценки. Представяват промени в първоначално одобрения бюджет (разходна база). В някои случаи отклонението е толкова голямо, че е необходимо да се преизчисли или ревизира разходната база с оглед да се осигури реалистична преценка на изпълнението.

Корективните действия се извършват с цел да се доведе очакваната бъдеща реализация на проекта до предвиденото в плана на проекта. Друг важен елемент е крайната оценка, която представлява прогноза за общите разходи по проекта.

## 2.2. Управление на външните услуги

Процесът на управление на външните услуги преминава през няколко етапа - планиране, събиране на оферти, избор на доставчици на услуги, сключване на договори и приключване на договорите.

В етапа на планиране се подготвя необходимата документация за осигуряването на външни услуги, а именно - покана за търг, заявка за предложение, проект на договор и др. Външните изпълнители/доставчици на услуги закупуват тази документация и правят своето предложение/оферта.

Събирането на оферти включва получаването на информация (търгове и предложения) от потенциални доставчици на услугата, за това как нуждите на проекта от ресурси могат да бъдат удовлетворени.

Изборът на доставчици на услуги включва разглеждането на получените оферти/предложения за доставки и оценка при избора на доставчик. Практиката показва, че най - ниска цена за определен срок е най - използваният критерии.

Администрирането на договорите гарантира, че доставчик спазва договорените в договора условия. Най - важният елемент от техниките за управление на администрирането на договорите са фактурите придружавани обикновено от приемо-предавателен протокол, издавани от доставчика. Изискванията за фактуриране и придружаващата документация са описани в договорните отношения между двете страни.

Приключването на договора включва верификация на осъществените доставки и формално приключване на договора.

### **3. Управление на комуникациите**

Процесите по управление на комуникациите осигуряват навременното и адекватно генериране, събиране, разпространение, съхранение и унищожаване на информацията по проекта. Те осъществяват критичната за успеха връзка между хора, идеи и данни. Всеки участник в проекта трябва да е готов да изпраща и приема комуникации и трябва да разбира как каналът на комуникация, в която участва, се отразява на целия проект.

**Планиране на комуникациите** - определяне на нуждите на заинтересованите страни от информация и комуникации: кой от каква информация се нуждае, как ще я получи и от кого. Нуждата от предоставяне на информация за проекта е общовалидна, но информационните нужди и методите на разпространение са различни за всеки проект. Идентифицирането на нуждата от информация и разпространяването ѝ по подходящ начин е важен фактор за успех на проекта.

**Разпространение на информацията** - своевременното достигане на информацията до заинтересованите страни. Включва прилагането на Плана за комуникация и откликването на неочаквани искания на информация.

**Отчитане на изпълнението** - събиране и разпространение на данни за изпълнението, показателни за използването на ресурсите за постигане на целите на проекта. Този процес включва: *отчитане на състоянието* – описва докъде е стигнал проектът в дадения момент, *отчитане на напредъка* – описва какво е постигнал екипът по проекта, *прогнозиране* – предполага бъдещото състояние и напредък по проекта. *Отчитане на изпълнението* - данни за обхвата, графика, разходите и качеството.

### **4. Оценка и сключване на договор по проекта**

**Оценка на проектното предложение.**

Оценяването на проектното предложение преминава през няколко етапа - административно съответствие, допустимост, техническа и финансова оценка. Кандидатстващите организации предпочитат техните проектни предложения да бъдат оценявани от независими експерти с цел обективност и съпоставка със сходни проекти от други области. Всяка финансираща организация/донор има различни критерии и цели. Трудно е да се посочат единни критерии, валидни за всички програми на ЕС, но най-общо оценката се базира на някои основни критерии.

### **Оценка на административното съответствие**

Отнася се до изпълнението на формални критерии към проектното предложение: срок за подаване, начин на подаване, форма, съдържание, пълнота на приложените документи. Критерии за административно съответствие са например дали са попълнени всички полета във Формуляра за кандидатстване, дали документите са окомплектовани според изискванията от Насоките/Указанията, дали са приложени всички необходими подкрепящи документи.

### **Оценката за допустимост**

Извършва се на базата на критериите за допустимост, посочени в насоките/Указанията за кандидатстване.

Те включват:

- допустимостта на кандидата и неговите партньори;
- допустимостта на проектното предложение (дали исканият размер на финансиране и продължителността на проекта са в рамките на обявеното в Насоките/Указанията, дали дейностите са допустими и др.).

### **Техническа и финансова оценка**

Включва критерии като опит в управлението на проекти и на финансови средства, доколко проектното предложение съответства на целите на финансиращата организация/донор и на конкретните нужди на целевите групи, подходящи ли са предложените методи за изпълнение на дейностите. При оценката на качеството всеки член оценява тяхното изпълнение с определен брой точки, съгласно Методиката за оценка, приложение към Насоките/Указанията. Крайната комплексна оценка на всяко предложение представлява средноаритметичната стойност от индивидуалните оценки.

### **Сключване на договор.**

Предоставянето на безвъзмездна финансова помощ по одобрените проекти става след сключване на договор между заинтересованите страни (финансиращата организация/донор и бенефициента). Образецът на договора за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ и приложенията към него са част от Насоките за кандидатстване/Указанията за директно предоставяне.

## **5. Изпълнение, мониторинг и контрол**

### **5.1. Изпълнение, отчитане, верифициране и одит по проекта**

#### **5.1.1. Изпълнение**

Обикновено бенефициентите се стремят да напишат добър проект и да спечелят финансиране по него. По-трудното обаче предстои след одобрението и сключването на договора.

***Проектът трябва да се изпълнява така, както е описан и планиран във Формуляра за кандидатстване! Не се допускат отклонения от проектното предложение !***

Стриктното съблюдаване на проектното предложение обаче не е достатъчно за доброто и пълноценно изпълнение, тъй като обикновено в предложението не са разписани всички практически стъпки и аспекти на отделните дейности.

***Стъпки при изпълнението на проекта:***

- Изготвяне на подробен план за действие;
- Организиране на първа работна среща между заинтересованите страни - На тази първа среща ръководителят предлага за обсъждане разработения вече подробен план за действие.
- Сформиране на вече избраните служители в екипа на проекта;
- Поддържане на система за комуникация на екипа;
- Избор на изпълнители;
- Съхранение на документи - Всеки бенефициент е длъжен да съхранява оригиналите на документи на хартиен носител, а документите, подписани с универсален електронен подпис - на електронен носител, който дава възможност да бъдат възпроизведени;
- Информация и публичност - Бенефициентите трябва да информират за своя проект широката общественост, медиите и участниците в него, оповестявайки и финансовото участие на Европейските Фондове.

#### **5.1.2. Отчитане на проекта.**

Бенефициентът трябва да гарантира, че отпуснатите средства по проекта ще се разходват в съответствие с националното законодателство и с установените норми на ЕС, спазвайки принципите за икономичност, ефективност и ефикасност.

Извършването на разходи по проекти по Оперативните Програми става на основата на одобрения бюджет по проекта при спазване на правилата за допустимост на разходите.

Преди да започнете разходването на средства за проекта си, проверете:

- Кои разходи могат да бъдат финансирани ?

- Кои са недопустимите разходи ?
- Какви са позволените преки разходи за проекта ?
- Какъв е процентът на позволените непреки (обслужващи) разходи за организация и управление на проекта?

За да са допустими разходите, те следва да отговарят на следните условия:

- да са включени в бюджетните пера на проекта;
- да са фактически платени от бенефициента или партньорите по проекта за възнаграждения и покупка на стоки и услуги, необходими за изпълнението на дейностите по проекта, а организацията да е в състояние да удостовери, че услугата или продуктът е фактически доставен;
- да са удостоверени с оригинални първични счетоводни документи съгласно българското законодателство и да са осчетоводени от бенефициента (или партньорите по проекта при наличие на споразумение);
- да са спазени процедурите за избор на изпълнител;
- да са направени в периода на допустимост;
- да са извършени при спазване на принципа на икономичност и разумно финансово управление.

Бенефициентът трябва периодично да отчита изпълнението на проекта пред финансиращата организация/донор.

Необходимите документи за отчитане на изпълнението на проектите и за възстановяване на средства са:

- технически доклади - описват извършените през отчетния период дейности, могат да бъдат междинни, годишни и окончателни;
- финансови отчети - За представяне на искане за плащане, трябва да се изготви финансов отчет. Финансовият отчет е придружен от разходооправдателните документи;
- искания за плащане - Възстановяването на средства на бенефициентите се извършва след представяне на искане за плащане, може да бъде авансово, междинно и окончателно.

### **5.1.3. Верифициране на средства по проект.**

Верифицирането от бенефициента и финансиращата организация е процес на проверка за съответствие и допустимост на дейности и на разходи при изпълнение на одобрените проекти. Верификацията включва административен, финансов, технически и физически контрол на документите и дейностите по конкретен проект. Контролът се осъществява посредством два вида проверки: документална и проверки на място. По този начин се избягват нередности и евентуални забавяния във времето по проекта.



#### **5.1.4. Одит**

Одитът представлява проверка и анализ на управлението на финансовите ресурси и отчетността при изпълнението на даден проект. Смесът на одита е бенефициентът, т.е. одитираното лице да подобри работата си при реализацията и отчетността на проектите, като разходва отговорно и ефективно определените средства.

Одитът при бенефициентите се извършва с цел да се провери дали декларираните разходи при изпълнение на проектите са извършени по законосъобразен и целесъобразен начин, съгласно разпоредбите на договорите, регламентите и всички актове, отнасящи се до разходването на средства.

Независимият финансов одит е съвкупност от необходими и взаимосвързани процедури, въз основа на които се изразява независимо мнение относно достоверността във всички аспекти на същественост на финансовите отчети, изготвени в съответствие с българското счетоводно законодателство. Заключение на регистрирания одитор след извършения независим финансов одит се отразяват в одиторски доклад.

#### **5.2. Мониторинг на проекта.**

Мониторингът се дефинира като систематично, продължително / периодично и непрекъснато събиране, анализ и използване на информация за целите на управлението и вземането на решения относно конкретни процеси или интервенции. Мониторингът е основна функция от етапа на изпълнение на проекта, по време на която се преценява напредъкът, за да бъде дадена възможност за актуализация при промяна в обстоятелствата. Той е инструмент на управлението и представлява проследяване на развитието на дейностите, преценка на осъществяването на проекта във връзка с одобрените графици. Мониторингът определя съществуващите проблеми, за да улесни въвеждането на навременни промени за изпълнението на проекта и осигурява постоянна обратна връзка за неговата реализация. Някои автори разглеждат мониторинга като съвкупност от методи и форми на текущо проследяване и коригиране на проектните дейности в хода на реализацията на проекта. Съгласно методологическите документи на Комисията на Европейския съюз мониторингът се извършва посредством съгласувани процедури за отчитане, примерни проверки и създаване на специални комитети. Мониторингът е непрекъснат процес, който проследява редовно хода на изпълнението на проекта и преценява постигнатия напредък относно вложените ресурси, извършените дейности и преките резултати.

Мониторингът е предназначен за:

- ✓ да открива текущи отклонения между действителното развитие и плана на проекта;

- ✓ да идентифицира причините за отклоненията;
- ✓ да информира управленските органи за установените отклонения;
- ✓ да съдейства за отстраняване на отклоненията;
- ✓ да предотвратява възможните рискове в бъдещите състояния на наблюдаваните параметри;
- ✓ да осигурява основата за ефективно изпълнение на проекта.

В таблицата на фигура 11. са показани основни етапи на мониторингът в контекста на проектния цикъл.

Проектен цикъл	Елементи/документи	Мониторинг
Програмиране	Базиран на Оперативните програми.	Избор на индикатори за мониторинг в оперативните програми.
Идентифициране	Предварително проучване, гарантиращо, че всички проблеми са определени и всички алтернативни решения са разгледани.	Разработване на индикатори, които да служат при последващото разработване на проекта.
Разработване	Стандартна форма (проектно предложение). Придружаващи документи.	Изготвяне на мерки и организация за осъществяване на мониторинга на проекта. Избор на индикатори за мониторинг на проекта – логическа рамка. План на дейности. План на ресурси.
Оценка	Приемливост, приоритетност, съвместимост, приложимост, икономическа и финансова оценка.	Наличие и съответствие на индикатори за продукти, резултати и въздействие.
Изпълнение	Тръжни процедури и документи за избор на изпълнител. Договори за изпълнение. Физическо изпълнение. Плащания.	Начало на мониторинга. Финансови отчети и междинни доклади за напредъка на изпълнението. Месечни срещи с изпълнители на договори. Периодични срещи с управляващия орган. Посещения на изпълнителите по договори.
Оценка на изпълнението	Оценка на степента на постигане на поставените цели и начина на изразходване на средствата.	Заключителен доклад. Мониторинг на достигнати крайни технически и икономически параметри.

Фиг. 11. Етапи на мониторинг

Индикаторите за мониторинг на проектите са физически и финансови. Те са обвързани със специфичния характер на проекта, неговите цели и социално-икономическата обстановка в региона.

Индикаторите за мониторинг показват:

- ✓ конкретни цели - представени количествено (доколкото е възможно);

- ✓ достигнат етап - физическо изпълнение, резултати и въздействие;
- ✓ изпълнение на финансовия план.

За да може да се наблюдава проектът и да се оценява неговото изпълнение в сравнение с поставените цели, е необходимо да се използва система от индикатори, които трябва да бъдат определени предварително или в ранен етап на прилагането на проекта, така че да може да се съберат данни за тях.

### **Индикатори за изходно състояние**

Данните за изходното състояние дават количествена информация за социално-икономическите условия в територията или съответния сектор, включително целевите групи, и показват началните им стойности. Те създават основата за:

- ✓ социално - икономически и стратегически анализи, въз основа на които се разработва планът на проекта;
- ✓ мониторинга на общия контекст;
- ✓ определянето на количествено измерими цели;
- ✓ оценката на социално-икономическите въздействия на проекта.

Данните за изходното състояние се разработват в съответствие с йерархията на целите на проекта. В някои случаи е полезно да се събират специфични данни за бенефициентите на проекта. По-конкретните индикатори по сектор или размер могат да дадат по-пълно описание на бенефициентите и да направят възможни сравненията с предишни интервенции или с инициативи в други райони. Данните за изходното състояние позволяват определянето на количествени цели и оценката на вероятните ефекти (резултати или въздействия) на планираните действия.

Данните за изходното състояние обикновено се набират от официалната статистика. Понякога обаче тези източници могат да бъдат проблемни поради липса на данни на подходящо териториално равнище, късно публикуване на данните (със закъснение от две до три години), несъответствие на официалната статистика на изискванията на проекта, липса на данни с достатъчно разделение по сектори. В тези случаи източниците на информация следва да бъдат оценени за достъпност, надеждност и съвместимост.

Други източници на информация за количествено определяне на целите на проекта са оценки от проучвания и еталони, които са изведени от предишни наблюдения и оценки. Тези данни обаче трябва да се използват много внимателно и не могат да заместят мониторинговите индикатори.

Често не е възможно да се измери количествено целта на проекта, тъй като броят на бенефициентите предварително не може да се установи точно. В тези случаи е добре да се използват косвени или качествени индикатори, чиито стойности може да бъдат определени в процеса на изпълнение на проектите.

## **Програмни индикатори**

Програмните индикатори са: индикатори за вложени ресурси, индикатори за краен продукт, индикатори за резултати, индикатори за въздействие.

Индикаторите за вложени ресурси са свързани с разпределения бюджет на всяко равнище на подпомагане. Финансовите индикатори се използват за наблюдение на напредъка на финансовото изпълнение (договаряне и заплащане на всяка операция, свързана с допустими разходи). Индикаторите за краен продукт се отнасят до дейностите (например изграждане на път). Те се измерват във физически или парични единици (например дължина на изградените пътища в километри, нарастване на потока на движение в относителен дял). Индикаторите за резултати представляват преките и непосредствените ефекти, генерирани от проекта. Те дават информация за промените, които влияят върху поведението на директните бенефициенти. Тези индикатори също могат да бъдат физически (например намаляване на времето за пътуване) или финансови (намаляване на транспортните разходи). Индикаторите за въздействие представляват последствията от проекта извън непосредствените ефекти върху неговите преки бенефициенти. Може да бъдат дефинирани две понятия за въздействията - специфични и общи. Специфичните въздействия се проявяват след известен период, но са пряко свързани с предприетите действия. Общите въздействия са дългосрочни ефекти, оказващи влияние върху широка група от населението. Измерването на втория тип въздействия е комплексно и често е трудно да се установят ясни причинни зависимости.

Отчитайки значението на процеса на избор, дефиниция, структура и количествено определяне на индикаторите, Комисията на Европейския съюз периодично разработва индикативен списък на ключови индикатори за мониторинг и оценка. Идентифицират се групи от индикатори по отношение на продуктите, резултатите и въздействията в основните области на структурното подпомагане по категория (производствена среда, човешки ресурси, базисна инфраструктура и др.). Целта на прилагането на ключови индикатори е да се осигури по-надеждна обобщена информация за сравнение със сходни проекти и да се подобри процесът на мониторинг и оценка на проектите. Прилагането на методологията за избор на ключови индикатори не е задължително изискване на комисията и изпълнителните агенции запазват възможността да използват категоризацията, която е най-подходяща за тяхната регионална или местна ситуация.

## **Индикатори за изпълнение**

Индикаторите за изпълнение измерват междинните резултати в сравнение с първоначалните количествени цели. Те се използват за измерване на степента на изпълнение на проекта. Индикаторите за изпълнение са свързани с три основни въпроса - ефективност, качество на управлението и финансово изпълнение. Ефективността сравнява това, което е направено, с това, което е било първоначално планирано, т.е. тя сравнява действителните с планираните продукти, резултати

и/или въздействия. Ефективността оценява доколко проектът успешно постига своите цели. Ефикасността е съотношението между продукта, резултата или въздействието и вложението (ресурса), което е необходимо за осъществяването му, т.е. как ресурсите се трансформират в продукти и резултати.

### **Организация и технология на мониторинга**

Мониторингът започва с одобряването на проекта и се извършва в етапа на неговото изпълнение, като интегрира планирането и отчитането му. Разграничават се два вида мониторинг: общ и оперативен. *Общият мониторинг* представлява наблюдение на изпълнението на проекта въз основа на логическата матрица, графика на дейностите и графика на ресурсите. *Оперативният мониторинг* се разглежда като система за редовен отчет в хода на изпълнение на проекта.

Мониторингът се извършва чрез създаване на система като съвкупност от четири взаимосвързани елемента: събирани на данни; управленски информационни системи за тяхното съхранение; процедури за събиране, обработка и трансфер на данни чрез базата данни; институции, опериращи със системата. Мониторингът на проекти се реализира чрез избор на норми, стандарти, цели, задачи и в съответствие с нормативните разпоредби, методическите указания на Комисията на Европейския съюз, както и на вътрешните процедурни правила и изисквания на мониторинговия орган.

Подготовката на мониторинга и създаването на система за мониторинг се основава на поетапен подход, който следва да отчита специфичните обстоятелства и потребности, както и нивото на наличните административни ресурси за неговата реализация.

След създаването на мониторинговия и управляващия орган се разработва процедурата за мониторинг, която обхваща няколко области.

Първата област на мониторинговата процедура е определяне на данните, които трябва да се събират, за да се осигури необходимата информация за продуктите, резултатите, въздействията и съответните им индикатори. Събирането на данни и информация служи за измерване на определените индикатори. Следва да се установят методите, които ще се използват за получаване на данни. Събирането на количествени данни за продукта се извършва въз основа на информацията в отчетите за изпълнение на проектите и документацията по проектите. Събраните количествени данни за продукта са основата на системата за мониторинг на проектите.

Важно значение за ефективността на мониторинга е да се определи предназначението на събираните данни - дали ще бъдат използвани от мониторинговия орган, или за целите на оценката (кои от тях). Тази информация е от важно значение както за мониторинговия орган, за да може да преценява степента на изпълнение на проектите, така и за изпълнителите на проектите, за да могат да разбират какво произтича от тяхната дейност. След като данните са събрани, те трябва да бъдат анализирани и интерпретирани.

С мониторинговата процедура се определят органите и институциите на всички равнища на управление, отговорни за събирането на данните, необходими за преглед на изпълнението на проектите. Определят се техните функции и отговорности, видът и обемът на необходимата информация за всяко управленско равнище. Събирането на информация за целите на мониторинга на проекти е функция на изпълнителните агенции, които носят отговорност и за изграждането и поддържането на системата за мониторинг.

При събирането на данни за целите на мониторинга е възможно да се допусне излишно дублиране на дейностите на различните институции, както и непълно използване от тях на информацията, предоставена им от националните и регионалните власти и официалната статистика. При набирането на информация съществува опасност да се допуснат слабости, свързани с предоставянето на излишна информация и многократно представяне на едни и същи данни, което максимизира необходимостта от преработка на данните, или пък е възможно да липсва необходимата информация. Поради това използването на системите за оперативна информация следва да се оптимизира чрез създаване на схема за информационния поток за потребителите на информация, вида и обема на информацията, източниците на информация и отговорните институции за нейното изготвяне.

Втората област на мониторинговата процедура е определяне на информацията, която се предоставя на мониторинговия орган. Тази информация включва: данни за изходното състояние и индикатори за мониторинг, които са информационната база на мониторинговата система; данни за междинната оценка; междинни данни за общото социално-икономическо състояние.

След като се разработят процедурите за мониторинг, следващ етап в подготовката на мониторинга е изготвянето на стандартна форма за отчитане на проектите. Отчетът за изпълнението на проекта се разработва въз основа на плана на дейностите, плана на разходите и логическата матрица.

Отчетът за изпълнение на проект обхваща всички области от предмета на мониторинга - физическо изпълнение на дейностите, включени в договорите за изпълнение; финансово изпълнение на ангажиментите по договора с финансиращата институция; проблеми, свързани с действията на бенефициентите и изпълнителните агенции; резултати от извършения контрол и одит от съответните публични институции в страната.

Отчетът за изпълнението на проекта съдържа следната задължителна информация: общи данни за проекта и изпълнителната агенция; текущо състояние на индикаторите; осъществени основни дейности през периода; планирани дейности за следващия период на отчитане; извършени разходи през периода; информационен лист за напредъка на физическото и финансовото изпълнение; основания за разликите между физическото и финансовото изпълнение, ако има такива, и пояснение за закъснението; технически, финансови или правни проблеми;

предприети коригиращи дейности; предприети мерки за информираност и публичност; очаквана дата на изпълнение на проекта. Отчетът за изпълнение на проект се изготвя периодично - месечно, на шестмесечие и годишно.

Отчитането на изпълнението на проект се концентрира върху вложените ресурси, осъществените дейности и преките резултати, като се извършва чрез система от показатели за оценка. В резултат от анализа на изпълнението на проекта се идентифицират отклонения от плана, които не са могли да бъдат предвидени по време на подготовката на проекта, и се предприемат коригиращи действия.

Важен от методическа гледна точка е въпросът за информационното обезпечаване на анализа на проектите и програмите. В съответствие с това информационната система за мониторинг се разглежда като основен елемент на системата за мониторинг. Информационната система е предназначена за съхранение и трансфер на събираните данни и генериране на информация за целите на мониторинга. Тя се основава на системния подход при определяне на обхвата, структурата, организацията на дейността и формите на обработване на информация. Информационната система събира, анализира и обобщава информацията по различните планови параметри и финансовите и статистически индикатори за изпълнението на проектите. Участниците, пряко свързани с изпълнението на проектите, ежемесечно предоставят информация, която се въвежда в информационната система.

Изграждането и поддържането на информационната система допринася за максимизиране на комуникацията и координацията на действията и за развитие на мониторинговата система. Информационната система има важна роля за подпомагане на публичните институции по отношение на по-бързо обработване на информацията, по-добро управление на документооборота и неговото централизиране, получаване на различни бързи справки и постоянна връзка между участниците в програмата. Информационната система осигурява осведоменост чрез достъп до информация за предлаганите възможности по проектите за потенциалните бенефициенти, както и за резултатите от тяхното прилагане, и прозрачност на управлението на структурното подпомагане.

За всички проекти, финансирани от Европейския съюз, съществува универсално изискване бенефициентът да изготвя доклади по време на изпълнението и във връзка с приключването на проекта. Мониторингът и съставянето на доклади са много тясно свързани. Разглеждано в тесен смисъл, съставянето на доклади е дейност, извършвана в рамките на или между отделни организации с цел своевременно информиране за постигнатия напредък и резултати. Мониторингът от своя страна е дейност, извършвана винаги между организацията бенефициент и финансиращата институция, при което първата докладва на втората за напредъка в реализирането на целите, който е подпомогнат от донорската организация.

Самото финансиране на проектните дейности е договаряне на няколко транша, всеки от които се осъществява след предоставяне и одобряване на междинен

доклад за напредъка на проектните инициативи. В междинния доклад се обобщават резултатите от осъществения мониторинг до момента. База за изготвянето на доклада е системно събираната, обработвана и архивирана информация.

Годишните и заключителните доклади за изпълнение на проектите включват информацията относно: всяка промяна на общите условия във връзка с изпълнението на проекта; напредъка в изпълнението на проекта; финансовото изпълнение на проекта въз основа на количествени индикатори; предприетите действия, включително мерките за мониторинг, за осигуряване на качество и ефективност на изпълнението; предприетите стъпки за осигуряване на съвместимост с политиките на Общността.

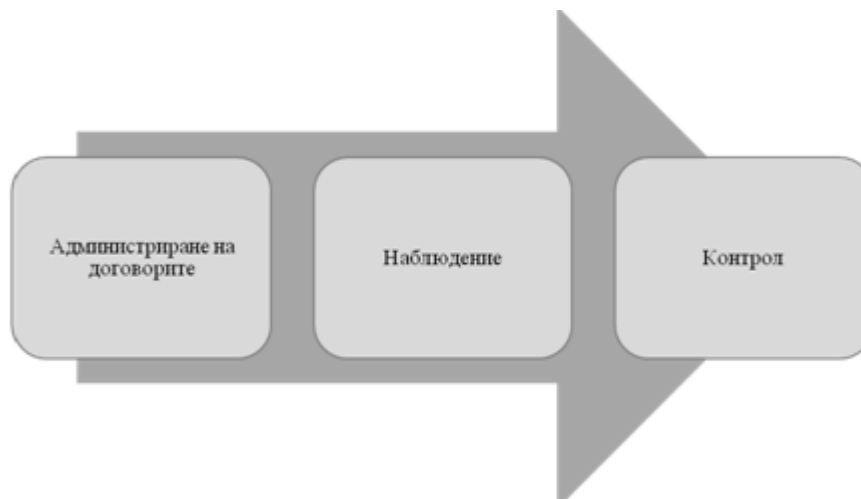
Основен инструмент за реализация на мониторинга са проверките на място. Целите на посещенията на място са сходни с тези на формалните инструменти и включват оценка на: съответствието между планираните и изпълняваните дейности; получаване на обратна връзка от партньорите за ефективността на участието им и тяхната оценка за изпълнението на дейностите; управлението и механизмите за вътрешен мониторинг; потребностите от допълнителна техническа помощ на екипа по проекта; прозрачността на изпълнението на проекта. Събираната количествена и качествена информация при посещенията на място служи за цялостна оценка на изпълнение на проекта. Предназначението на проверката на място е да гарантира правилната употреба на средствата и изпълнение на предвидените в проекта дейности.

Системата за мониторинг на програмите и проектите включва не само използване на формални отчети и доклади за изпълнението, но и неформална комуникация между участниците в процеса на изпълнение на проектите чрез периодични срещи за отчитане на техния напредък. На тях се докладва напредъкът и проблемите по проектите, отразени в докладите за изпълнението, обсъждат се предложенията за разрешаването им, определят се коригиращи мерки и предстоящи действия в краткосрочен план.

Макар че в изграждането и поддържането на системата за мониторинг участват множество институции, мониторинговият орган институционализира процеса на проследяване на напредъка по проектите. Той е главното звено за наблюдение на изпълнението на проектите. Като колективен орган той е отговорен за детайлно наблюдение на всеки проект и свързаните с него договори, наблюдение на цялото изпълнение на проектите по програмата, даване на препоръки за подобрене, приемане на коригиращи мерки, осигуряване на публичност и информация за всеки проект по програмата, изготвяне на доклад за напредъка и одобряване на годишния напредък.

На фигура 12. е представена последователността на управленските функции, които се осъществяват в етапа на изпълнение на проекта - администриране на възложените договори (включително промяна в договори), наблюдение на реализацията на проекта и контрол върху проекта.





Фиг. 12. Последователност на управленските функции в етапа на изпълнение на проекта.

Необходимо е целите и съдържанието на мониторинга да се разглеждат във връзка с контрола и оценката. Тези три самостоятелни дейности, които се срещат в различни фази на проектния цикъл, са взаимосвързани и допълващи се по отношение на тяхната роля за ефективността на публичните проекти.

### 5.3. Контрол върху проекта

Контролът върху проекта е една от важните функции в процеса на управление на проекта. Посредством контрола се осъществява преценка на изпълнението на проекта относно предварително определени критерии и стандарти. Основната цел на контрола върху проекта е да гарантира спазването на принципите на добро финансово управление - икономичност, ефикасност и ефективност. Принципът на икономичност означава, че средствата трябва да се използват за дейности, които се извършват своевременно, в съответното количество и на най-добрата цена. Ефикасността се занимава с най-доброто съотношение между използвани ресурси и постигнати резултати, а ефективността - с постигане на конкретни цели и резултати. За тази цел се установява система за финансово управление и контрол, която позволява: ясно определяне, разграничаване и разделение на функциите и задачите между различните субекти, отговорни за управлението и изпълнението на проекта; установяване на процедури и правила за финансово управление и контрол.

Системата за финансово управление и контрол на проекта се създава с три основни цели:

- ✓ да открива текущи отклонения и да предвижда бъдещи отклонения от действителното развитие и плановете на проекта;
- ✓ да открива причините за тези отклонения;
- ✓ да подкрепя управленски решения и действия за коригиране, целящи да насочат проекта в желаната посока.

В теорията и практиката на проектното управление се разграничават два вида контрол: предварителен контрол и последващ контрол. Предварителният контрол на проектите е контрол за законосъобразност на всички документи и действия, свързани с финансовата дейност. Чрез последващия контрол се преценява законосъобразността, икономичността и ефективността на разходите. Подобно на мониторинга на изпълнението на проекта се изгражда организационна структура, методи, писмени политики и процедури за финансово управление и контрол. Целта на системите за финансово управление и контрол са близки до целта на системите за мониторинг - поддържане на навременна и надеждна информация, която се използва за вземането на решения и за изготвяне на отчети и доклади. За разлика от мониторинга контролът над проекта се концентрира върху неговото ефективно финансово управление и се извършва на определени интервали от време.

Системата за финансово управление и контрол на проекта включва:

- ✓ показатели/критерии за контрол;
- ✓ периодичност на проверките;
- ✓ звена и специалисти, осъществяващи контрола;
- ✓ форми за предоставяне на резултатите от контрола;
- ✓ видове контрол.

Важни показатели за контрол на планомерността и изпълнението на проекта са сроковете за изпълнение, бюджетът и отделни икономически показатели. Изборът на критерии за изпълнение зависи от съответната цел и ранга на управление, на когото ще бъдат докладвани резултатите от контрола. След като са избрани критериите за изпълнение, трябва да се определи необходимата информация за всеки от тях. Събирането и анализът на данни за изпълнението на проекта до момента са основата на контролната функция. Действителният напредък на дейностите по даден проект и използваните ресурси следва да се контролират текущо. Получената информация се сравнява с всички параметри на проекта, като от важно значение е да се отчита взаимната системна връзка помежду им. Събраната информация се анализира и ако има отклонения, се предлагат коригиращи действия, като съответно се предприемат действия за контрол на прилаганите промени.

Традиционни форми на контрол върху проекта са: контролът на физическото изпълнение (програмният контрол) и финансовият (обикновеният) контрол. Контролът на физическото изпълнение на проекта се базира на сравнението между плана на проекта и действителното изпълнение. Данните за действителния напредък на проекта се събират периодично (всеки месец) или непрекъснато (след приключена дейност или достигнат етап) и се използват като елемент на контролната система. Чрез сравняване на първоначалния план с текущия план на проекта се откриват отклоненията, които се използват за отправна точка за коригиращи действия. Основни елементи на процеса на контрол на изпълнението са

наборът от документи по проекта - обща финансова и счетоводна документация, отчети за изпълнението, техническа документация (тръжна документация, договори и др.).

Финансовият контрол на проекта се извършва чрез сравнение на реалните разходи за проектните дейности с планирания бюджет. Поставени са контролни ограничения, за да се установи степента на отклоненията. За отклоненията, които са по-големи от предварително определената стойност, се анализират алтернативи за коригиращи действия. Контролът, осъществяван чрез финансови отчети за изпълнението на проекта (реален контрол), се базира на схващането за управление чрез изключения, където реалните отклонения от плановете насочват управлението към определен проблем, на който трябва да се обърне внимание. Друг вид финансов контрол е контролът на движението, който се основава на прогнози за размера на бъдещите разходи. Реалните разходи за проектните дейности са екстраполирани в бъдещето с намерението да се открият отклоненията, преди да се появят. Прогнозите за бъдещи отклонения са елемент от превантивните дейности, проектирани да сведат до минимум бъдещите проблеми. Контролът на движението е важен, тъй като информацията за реалния размер на разходите може да не разкрие нередности, но движението на данните през последните няколко контролни периода могат да докажат вероятност от поява на бъдещи проблеми.

Разнообразни са начините на представяне на резултатите от контрола на проекта. Това могат да бъдат проверки на общата финансова и техническа документация на проекта, както и проверки на място на финансовите и счетоводните документи, съхраняващи се в информационно базирана система, на договорите по проекта и др. Широко застъпени са и писмените форми на предоставяне на резултатите от контрола - отчети за физическото изпълнение, финансови отчети, прогнози за размера на разходите, доклади, съдържащи заключения, препоръки и последващи действия.

## **6. Оценка на изпълнението**

Оценяването на проектите е самостоятелна дейност, но подобно на контрола е свързана с мониторинга. Оценката на проекта представлява анализ на информацията, която е събрана и систематизирана по време на мониторинга, и е съсредоточена върху това, доколко резултатите допринасят за постигането на непосредствената цел и доколко тя ще доведе до постигането на общите цели.

Оценката на проекта е целенасочена и системна преценка, която може да има различни аспекти:

- ✓ Релевантност - дали приетата стратегия кореспондира с предварително определените цели;
- ✓ Въздействие - цели да изясни различията и промените, причинени от проекта, и да провери дали проектът е релевантен на конкретните обстоятелства;
- ✓ Ефикасност и ефективност - дали финансите са използвани целесъобразно.

Основно предназначение на оценката е да предоставя информация за резултатите и нейната цел е да подобри качеството и ефективността на управлението на проектите. Оценката се извършва на определени етапи - по време на подготовка на проекта, в някакъв момент от неговото изпълнение и след приключването му.

Предварителната оценка анализира адекватността на разпоредбите за изпълнение и мониторинг и подпомага създаването на процедури и определяне на критериите за избор на проекти. С нея се проверява съответствието между проекта и предложените дейности, качеството на стратегията и целите, разпределението на средствата, резултатите и въздействията. Резултатите от предварителната оценка са от значение за функционирането на мониторинговата система.

Междинното оценяване има за цел да се оценят началните резултати и да се направят препоръки за промените, необходими за постигане на целите. Индикаторите за резултатите и въздействията, заедно с мониторинговите индикатори са източник на информация, на които се основава оценката на проектите по време на тяхното изпълнение. Оценката е насочена към съвкупност от специфични въпроси за изпълнението на проектите - съответствие, ефикасност, ефективност, въздействие и устойчивост, в контекста на дефинираните цели. Тук е важно да се отбележи, че оценката на проектите, която се осъществява от независим оценител, се основава на мониторинговата информация, а резултатите от нея се използват от мониторинговите органи за очертаването на проблемите и възможностите за предприемане на коригиращи действия.

Данните за междинната оценка (включително, ако е необходима и преработка на индикаторите) се съдържат в докладите за междинната оценка. Изпълнението се измерва на основата на ограничен брой мониторингови индикатори, отразяващи ефективността, качеството на управление и финансовото изпълнение на проектите. Данните за междинната оценка се предоставят на мониторинговия орган за оценяване на първоначалните резултати от подпомагането по проекта, тяхната уместност и степента на постигане на целите. За цялата информация, давана на мониторинговия орган, се определят честотата и графикът за нейното набиране и предоставяне, както и органите и институциите, отговорни за осигуряването на информацията на всички равнища на управление (проект, програма).

Оценката на изпълнението разглежда в каква степен са използвани ресурсите, ефективността и ефикасността, социално-икономическото въздействие и приложимостта на проекта в контекста на поставените цели. Тя определя факторите, които допринасят за успеха или неуспеха на проекта, постиженията и резултатите, включително от гледна точка на устойчивостта, и идентифицира добрите практики.

Последващата оценка обикновено се извършва под формата на независим преглед на историята, целите, резултатите, дейностите и средствата с оглед извличане на поуки от натрупания опит, които могат да бъдат полезни в бъдещата проектна дейност. Следва да бъде направен подробен детайлен анализ на първоначалния

план, направените промени във времето, действителното развитие и относителния успех. Основната цел е да се идентифицират процедурите и техниките, които не са били ефективни. Също така трябва да се определят липсващи или недостатъчни управленски инструменти, нови техники за управление на проекти и, ако е необходимо, да се премахнат излишните процедури и инструменти.

За ефикасността на оценяването техниките, които се използват, трябва да имат следните характеристики: да достигат и включват всички основни участници; да се извършва анализ на качеството, като се дава възможност на крайните ползватели да излагат становищата си; да се използват различни техники за събиране на количествена информация. Информацията може да се събира чрез проучвания, въпросници, изследвания и дискусии.

Процесът на оценка може да бъде затруднен поради различия в разбирането и обективността, неохота за предоставяне/разкриване на информация, трудност при измерването на качествените показатели.

Приключването на проекта се извършва с изготвянето на краен доклад, който описва постигнатите резултати от проекта, вида и степента на неговото въздействие върху подобряването на състоянието на съответния сектор или регион. Докладът съдържа следната информация: извършен напредък на изпълнението в съответствие с целите на проекта; финансово изпълнение; предприети действия с цел осигуряване на качеството и ефективността на изпълнението; информация за значителни проблеми, срещнати при изпълнението, и взети мерки за тяхното решаване.

Информацията за действителните разходи и продължителността на дейностите, разходите и използването на ресурсите, както и всички договори, отчети и доклади по проекта следва да се съхраняват в организирана база от данни за подпомагане на планирането при бъдещи проекти.

## ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ

И най-добрата проектна идея си остава само идея, ако не бъде реализирана. Стъпка за нейното осъществяване е намирането на подходящи източници за финансиране.

При търсенето на източници за финансиране на проектната идея е възможно прилагането на следните подходи:

- Имате разработен проект, търсите подходяща финансираща организация. Предимствата на този подход са: проектната идея е добре обмислена, отговаря на нуждите на организацията и заинтересованите страни. Съществува обаче вероятност, да не намерите подходящ донор.
- Намерили сте подходяща програма, тогава трябва да разработите проектната идея, съгласно нейните изисквания. В този случай проектът ще отчете приоритетите на програмата и изискванията на донор и има по-големи шансове да бъде финансиран. Недостатък на този подход е, че невинаги приоритетите на донора съвпадат с приоритетите и нуждите на организацията и заинтересованите страни.

Най-често вторият подход се прилага, когато за финансиране на проектната идея се търси финансиране с европейски средства.

### **1. Що е то европейско финансиране**

На 1 януари 2007 г. България стана пълноправен член на Европейския съюз, с което получи възможност за достъп до нейните финансови инструменти.

Независимо от факта, че Европейският съюз като цяло представлява просперираща икономическа общност, налице са различия в състоянието и развитието на над 250-те региона в съюза. Именно премахването на тези несъответствия и предоставянето на гражданите на ЕС на *равни възможности за достъп до качествено образование и обучение, за получаване на подходяща работа, за екологично чиста околна среда, за осигуряване на благоприятна бизнес-среда е основната цел на регионалната политика или както още се нарича политиката на сближаване.*

Опирайки се на принципа на солидарността между хората в Съюза и идеята за всеобщ икономически и социален прогрес, страните-членки на ЕС провеждат европейска регионална политика, финансирана от фондовете на ЕС, като по този начин Съюзът оказва влияние и върху планирането на развитието на регионално и местно ниво.

*Принцип на партньорство* - действията на Общността допълват и подпомагат националните дейности. Те следва да бъдат резултат от тясно сътрудничество и консултации между Европейската комисия и държавата, като в процеса участват национално определените органи на централно и местно ниво и социално-икономическите партньори.

*Принцип на координация* - ЕК и държавата гарантират координиране и недопускане на припокриване на финансиранята от различните фондове и помощта от други финансови инструменти.

*Принцип на децентрализация* - осигурява делегиране на права по управлението на Структурните фондове и Кохезионния фонд от ЕК на държавата;

*Принцип на допълняемост* - средствата от ЕС следва да допълват местните източници на финансиране, чието ниво се определя от държавата.

Регионалната политика на Европейския съюз (ЕС) се основава на принципа на *солидарността*, доколкото част от бюджета на Общността се насочва към по-слабо развитите региони и социални групи. За да се постигнат целите и да се отговори на различните потребности за развитие във всички региони на ЕС, за политиката на сближаване за периода 2014-2020 г. са предвидени 351,8 млрд. EUR - почти една трета от общия бюджет на ЕС.

В чл. 158 от Договора за създаване на Европейската общност се заявява, че за да засили своето икономическо и социално сближаване, Общността ще се стреми към намаляване на различията между равнищата на развитие на различните региони и на изостаналостта на най-необлагодетелстваните региони или области, включително селските области.

В чл. 159 се посочва, че тези действия ще бъдат подпомагани чрез:

- Структурните фондове (СФ),
- Европейската инвестиционна банка (ЕИБ) и
- други съществуващи финансови инструменти.

## ***2. Европейски структурни и инвестиционни фондове***

Структурните фондове (СФ) са основният инструмент на Европейския Съюз за провеждането на неговата Регионална политика. Названието Структурни фондове е обобщаващо за различни финансови инструменти, които са създадени по различно време. За периода 2014-2020 г. това са:

### ***Европейски фонд за регионално развитие (ЕФРР);***

ЕФРР има за цел да засили икономическото и социално сближаване в Европейския съюз, като възстанови нарушеното равновесие между регионите в него. Фондът съсредоточава инвестициите си върху няколко ключови приоритетни области. Това се нарича "тематична концентрация":

- иновации и научни изследвания;
- програмата за цифровите технологии;
- подкрепа за малките и средните предприятия (МСП);
- икономиката с ниска въглеродна интензивност.

Определените за тези приоритети ресурси от ЕФРР зависят от категорията региони.

- В по-силно развитите региони най-малко 80 % от средствата трябва да са съсредоточени върху поне два от тези приоритети.
- За регионите в преход такова съсредоточаване се изисква за 60 % от средствата.
- За по-слабо развитите региони стойността е 50 %.

Освен това някои ресурси от ЕФРР трябва да се насочват конкретно към проекти в областта на икономиката с ниска въглеродна интензивност:

- в по-силно развитите региони: 20 %;
- в регионите в преход: 15 %; и
- в по-слабо развитите региони: 12 %.

### ***Европейско териториално сътрудничество***

При програмите по линия на европейското териториално сътрудничество най-малко 80 % от средствата ще се съсредоточат върху четирите гореизброени приоритетни области.

ЕФРР обръща особено внимание и на *териториалните особености*. Действията по ЕФРР имат за цел да облекчат икономическите, екологичните и социалните проблеми в градските райони с особен акцент върху устойчивото градско развитие. Най-малко 5 % от ресурсите на ЕФРР са предназначени за тази сфера посредством "интегрирани действия", управлявани от градовете.

Зоните с неблагоприятни географски дадености (отдалечени, планински или рядко населени райони) се ползват с привилегировано отношение. На последно място, най-отдалечените региони също получават специална помощ от ЕФРР, за да се преодолеят евентуалните недостатъци, произтичащи от отдалечеността им.

### ***Европейски социален фонд (ЕСФ);***

ЕСФ инвестира в хората с акцент върху подобряване на възможностите за заетост и образование в целия Европейски съюз. Освен това той цели да подобри положението на най-уязвимите лица, за които съществува риск да изпаднат в бедност.

Инвестициите в рамките на ЕСФ обхващат всички региони на ЕС. Повече от 80 млрд. евро са предназначени за инвестиции в човешки капитал в страните членки за периода 2014-2020 г. Допълнително поне 3,2 млрд. евро са предоставени за Инициативата за младежка заетост.

За периода 2014-2020 г. ЕСФ се съсредоточава върху четирите тематични цели на политиката на сближаване:

- насърчаване на заетостта и подкрепа за мобилността на работната сила
- насърчаване на социалното приобщаване и борба с бедността
- инвестиране в образование, придобиване на умения и учене през целия живот



- повишаване на институционалния капацитет и ефективна публична администрация

Освен това 20 % от инвестициите от ЕСФ се насочват към дейности, подобряващи социалното приобщаване и борбата с бедността. Това се нарича тематична концентрация.

### ***Кохезионен фонд (КФ)***

Кохезионният фонд е предназначен за държавите членки, чийто брутен национален доход (БНД) на глава от населението е под 90 % от средния за ЕС. Той има за цел да намали икономическите и социални различия и да насърчи устойчивото развитие.

Той предоставя общо 63.4 милиарда евро за дейности в следните области:

- трансевропейски транспортни мрежи, по-специално приоритетните проекти от европейски интерес, определени от Съюза: Кохезионният фонд ще подкрепя инфраструктурни проекти по Механизма за свързване на Европа;
- околна среда: в тази сфера Кохезионният фонд може също да подкрепя проекти, свързани с енергетиката или транспорта, при условие че те носят явна полза за околната среда, като енергийна ефективност, използване на възобновяема енергия, развиване на железопътния транспорт, подкрепа на интермодалността, укрепване на обществения транспорт и др.

Финансовата помощ от Кохезионния фонд може да бъде спряна с решение на Съвета, ако дадена държава членка има прекомерен бюджетен дефицит и не е преодоляла това положение или не е предприела необходимите действия за целта.

*Всеки регион в ЕС може да използва финансиране от ЕФРР и ЕСФ. Само по-слабо развитите региони обаче имат право да получават помощ от Кохезионния фонд.*

### ***Европейският земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР)***

Европейският земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР) подпомага европейската политика за развитие на селските райони. За тази цел фондът финансира програми за развитие на селските райони във всички държави и региони от Съюза. Програмите се изготвят в сътрудничество между Европейската комисия и държавите членки, отчитайки стратегическите насоки на политиката за развитие на селските райони, приети от Съвета, и определените от националните стратегически планове приоритети.

През програмния период 2014-2020 г. за първи път ЕЗФРСР е изрично включен в рамката на политиката на Европейските структурни и инвестиционни фондове и е предмет на Регламента относно общоприложимите разпоредби (1303/2013).

За програмния период 2014-2020 г. фондът се фокусира върху три основни цели:

- насърчаване на конкурентоспособността на селското стопанство
- осигуряване на устойчивото управление на природните ресурси и на дейности, свързани с климата

- постигане на балансирано териториално развитие на икономиките и общностите в селските райони, включително създаването и поддържането на заетост

Политиката на сближаване също играе ключова роля в подкрепа на икономическото съживяване на селските райони, като допълва действията, които получават подкрепа от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони.

### ***Европейският фонд за морско дело и рибарство (ЕФМДР).***

Този фонд е нов за политиките на ЕС в областта на морското дело и рибарството за периода 2014 - 2020 г.

Фондът е насочен към:

- помагане на рибарите при прехода към устойчиво рибарство,
- подкрепа за крайбрежните общности при диверсифицирането на тяхната икономика,
- финансиране на проекти, чрез които се създават нови работни места и се подобрява качеството на живот по европейското крайбрежие,
- улесняване достъпът до финансиране.

Петте основни фонда функционират заедно, за да подкрепят икономическото развитие във всички държави - членки на ЕС, в синхрон с целите на стратегията "Европа 2020". за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж в Европейския съюз до 2020 г.

### ***Какво е новото за периода 2014-2020 г.?***

- По-голям акцент върху резултатите: по-ясни и измерими цели за постигане на по-добра отчетност.
- Опростяване: един набор от правила за петте фонда.
- Условия: въвеждане на специални предварителни условия, които трябва да бъдат изпълнени, преди да бъдат отпускани средства от фондовете.
- Засилено градско измерение и борба за социално приобщаване: минимална сума от ЕФРР е отделена за интегрирани проекти в градовете, а от ЕСФ - за подпомагане на маргинализирани общности.
- Връзка с икономическата реформа: Комисията може временно да спре финансирането за държава членка, която не спазва икономическите правила на ЕС.

### ***Какви са приоритетите?***

За периода 2014-2020 г. политиката на сближаване си поставя 11 тематични цели в подкрепа на растежа.

1. Засилване на научноизследователската дейност, технологичното развитие и иновациите.
2. Подобряване на достъпа до информационни и комуникационни технологии и на тяхното използване и качество.
3. Повишаване на конкурентоспособността на МСП.
4. Подпомагане на прехода към икономика с ниски нива на въглеродните емисии.
5. Насърчаване на адаптацията към изменението на климата и превенцията и управлението на рисковете
6. Опазване и защита на околната среда и насърчаване на ефективното използване на ресурсите
7. Насърчаване на устойчивия транспорт и подобряване на мрежовите инфраструктури.
8. Насърчаване на устойчивата и качествена заетост и подкрепа за мобилността на работната сила
9. Насърчаване на социалното приобщаване и борба с бедността и дискриминацията
10. Инвестиции в образованието, обучението и ученето през целия живот.
11. Подобряване на ефективността на държавната администрация.

Всичките 11 цели ще бъдат подкрепени с инвестиции от ЕФРР, но цели 1-4 са основните приоритети за инвестиции.

Основните приоритети за ЕСФ са цели 8-11, въпреки че фондът предоставя подкрепа и за цели 1-4.

Кохезионният фонд подпомага цели 4-7 и 11.

### **3. Оперативни програми 2014-2020 г.**

Европейската комисия носи крайната политическа отговорност да се гарантира, че всички средства от бюджета на ЕС се изразходват правилно. Националните правителства обаче също носят отговорност, тъй като около 80% от финансирането на ЕС се управляват на национално равнище.

От 2014 г. насам страните от ЕС трябва сключват *Споразумение за партньорство*, което налага координация на цялото финансиране от ЕС по структурните и инвестиционни фондове (ЕСИФ) във всяка страна.

Споразумението за партньорство е документът, който определя целите и приоритетите на Република България при използване на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове за програмния период 2014-2020 г., като очертава основните инвестиционни сфери и дейностите за постигане на *устойчив, приобщаващ и интелигентен растеж*. Споразумението е разработено при спазване на принципите на партньорство и прозрачност, осигуряващи участие на социално-икономическите партньори, местните власти, неправителствените организации,

академичната общност и гражданите. Споразумението за партньорство е ясен план за инвестиции и реформи, които ще допринесат за устойчив икономически растеж и повишаване качеството на живот на българските граждани. Дейностите, предвидени в него, са основата за ефективното и качествено използване на Европейските структурни и инвестиционни фондове.

Споразумението за партньорство на Република България, очертаващо помощта от Европейските структурни и инвестиционни фондове за периода 2014-2020 г. е одобрено от Европейската комисия на 07.08.2014 г.

За периода 2014-2020 г. Европейските структурни и инвестиционни фондове предоставят финансиране чрез националните *Оперативни програми*.

### **1. Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ (ОПРЧР)**

ОПРЧР се финансира от Европейския социален фонд (ЕСФ), Инициативата за младежка заетост (ИМЗ) и от държавния бюджет на Република България (НФ).

**Общ бюджет на програмата:  
2 013 738 981 лева, от които:  
1 623 523 742 лв. от ЕСФ;  
107 939 803 лв. от ИМЗ;  
282 275 435 лв. от НФ**

**Цели на програмата:** Насърчаване на устойчивата и качествена заетост и подкрепа за мобилността на работната сила; насърчаване на социалното приобщаване, борба с бедността и всяка форма на дискриминация; на образованието и обучението; повишаване на институционалния капацитет на публичните органи и заинтересованите страни и допринасяне за ефективна публична администрация.

**По Приоритетна ос 1: Подобряване достъпа до заетост и качеството на работните места** се подкрепят дейности по предоставяне на разнообразни услуги на пазара на труда; активиране на неактивни лица; мотивационни обучения и такива за повишаване на професионалната квалификация или придобиване на нова; за придобиване на ключови компетентности; осигуряване на заетост и обучение по време на работа (чиракуване) и стажуване; стимули за насърчаване на мобилността и на работодатели за наемането на безработни лица; обучения за придобиване на предприемачески, управленски и бизнес умения; за стартиране на самостоятелна заетост; транснационална мобилност; за въвеждане на иновативни, по-производителни и „по-зелени“ модели за организация на труда в предприятията; борба със сивата икономика и недекларираната заетост; развитие на корпоративна социална отговорност и др.

**Допустими бенефициенти:** организации, предоставящи посреднически услуги на пазара на труда, образователни и обучителни организации и институции, работодатели, социални партньори, общини и райони на общини, центрове за информация и професионално ориентиране, неправителствени организации, финансови институции, администрации, работещи в сферата на пазара на труда, институции и организации, осъществяващи контрол върху условията на труд в предприятията, служби в подкрепа на работодателите.

**Приоритетна ос 2: Намаляване на бедността и насърчаване на социалното включване** предоставя финансиране за: подобряване достъпа до заетост, образование, социални и здравни услуги за маргинализирани и уязвими групи; развитие на местните общности и преодоляване на негативните стереотипи; за премахване на институционалния модел на грижа за възрастните хора и хората с увреждания чрез създаване на мрежа от социални и междусекторни услуги в общността; развитие на приемна грижа и други превантивни и алтернативни форми на грижа и услуги; подкрепа за дейността на социални предприятия, специализирани предприятия и кооперации на хора с увреждания във връзка с осигуряване на заетост и др.

**Допустими бенефициенти:** доставчици на социални и здравни услуги, социални партньори, работодатели, общини и райони на общини, организации, предоставящи посреднически услуги на пазара на труда, образователни и обучителни организации и институции, центрове за информация и професионално ориентиране, читалища, неправителствени организации, социални предприятия и кооперации на хора с увреждания, регистрирани поделения на мероизповеданията, публични лечебни и здравни заведения, АСП, АХУ, МТСП, МЗ, ММС, МП, финансови институции.

**Приоритетна ос 3: Модернизация на институциите в сферата на социалното включване, здравеопазването, равните възможности и недискриминацията и условията на труд** подпомага: процесите на планиране, управление и адаптиране на политиките в сферата на социалното включване, здравеопазването, равните възможности, недискриминацията; Подобряване координацията в и между институциите, работещи в сферата на социалното включване, здравеопазването, равните възможности и недискриминацията; организиране на специализирани обучения на служителите в упоменатите институции; обмен на опит, разпространение и въвеждане на добри практики и др.

**Допустими бенефициенти:** обучителни организации на държавната администрация, общини и райони на общини, държавни институции и организации.

**Приоритетна ос 4: Транснационално сътрудничество** подкрепя: изготвяне на специфични анализи и изследвания на опита на други държави-членки; обмен на персонал, на ръководители на програми и проекти, обучаващи, представители на заинтересованите страни и целевите групи; насърчаване обмена на опит, информация, добри практики и иновативни подходи между партньорите и другите заинтересовани страни; изграждане на и/или включване в партньорски мрежи, побратимяване; провеждане на социални експерименти чрез адаптиране и/или валидиране на иновативни модели, практики, услуги, продукти и помощни системи от други държави.

**Допустими бенефициенти:** организации, предоставящи посреднически услуги на пазара на труда, образователни и обучителни организации и институции, работодатели, социални партньори, общини и райони от общини, центрове за информация и професионално ориентиране, неправителствени организации,

институции и организации, осъществяващи контрол върху условията на труд в предприятията, самостоятелно заети лица, центрове за развитие на предприемачеството, доставчици на социални и здравни услуги, читалища, социални предприятия и кооперации на хора с увреждания, публични лечебни и здравни заведения, медицински университети, регистрирани поделения на вероизповеданията, държавни институции и организации в тази сфера.

Повече основна и актуална информация по програмата може да намерите на:

<http://esf.bg/>

## **2. Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ (ОПИК)**

Програмата се финансира от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и от държавния бюджет на Република България (НФ).

**Общ бюджет на програмата:  
2 321 037 733,32 лева, от които:  
1 1 972 882 070,10 лв. от ЕФРР;  
348 155 663,22 лв. от НФ**

**Цели на програмата:** Засилване на технологичното развитие и иновациите; насърчаване на предприемачеството, вкл. гарантирано портфолио за финансови инструменти, и подобряване на капацитета за растеж на МСП; повишаване на енергийната и ресурсна та ефективност на предприятията; подобряване на сигурността на доставките на газ.

**Приоритетна ос 1: Технологично развитие и иновации** подпомага: развитие на сътрудничеството за иновации между предприятията и между бизнеса и научните среди, вкл. интернационализация на иновационния процес; иновации в предприятията; подкрепа за развитие на среда и инфраструктура за изследвания и иновации за нуждите на бизнеса; прилагане на финансови инструменти.

**Допустими бенефициенти:** предприятия или техни обединения, включително партньорства с научноизследователски организации, агенции, ведомства и организации на бизнеса и юридически лица, които са свързани с предоставянето на услуги за подкрепа на НИРД и иновации в бизнеса, София Тех Парк, офиси за технологичен трансфер и технологични центрове, клъстери, Фонд на фондовете, кредитни и финансови институции, фонд мениджъри и др. подобни.

**Приоритетна ос 2: Предприемачество и капацитет за растеж на МСП** инвестира в: прилагане на финансови инструменти в подкрепа на предприемачеството, включително финансови инструменти, комбинирани с БФП; насърчаване на предприемаческите идеи в области, свързани с европейски и регионални предизвикателства и секторите на НСНМСП; общи производствени инвестиции за подобряване на производствения капацитет за растеж; специализирани услуги за МСП за развитие и укрепване на управленския капацитет; за развитието на експортна ориентация на МСП; насърчаване използването на ИКТ и услуги; прилагане на финансови инструменти.

**Допустими бенефициенти:** новорегистрирани и съществуващи предприятия в определените в НСНМСП сектори, както и предприятия, развиващи своята дейност в

областта на културните и творческите индустрии, предприятия, развиващи нови продукти и услуги, свързани със застаряване на населението, полагане на грижи и здравеопазване, социално предприемачество и др., стартиращи предприемачи, новосъздадени МСП, желаещи да реализират бизнес идея на стойност над 25 000 евро, съществуващи микро, малки и средни предприятия, клъстери, асоциации на бизнеса, както и организации и институции, които са свързани с осъществяването на дейности и предоставянето на услуги в подкрепа на бизнеса и подобряване на бизнес-средата, Фонда на фондовете, кредитни и финансови институции, микрофинансирани институции и други лица с право да отпускат кредити на територията на Република България, фонд мениджъри и други подобни.

**Приоритетна ос 3: Енергийна и ресурсна ефективност** е насочена за: подкрепа за повишаване на енергийната ефективност в предприятията (обследвания за енергийна ефективност, инвестиции в дълготрайни материални и нематериални активи, системи за енергиен мениджмънт и пр); институционална подкрепа за устойчиво енергийно развитие; прилагане на финансови инструменти; подкрепа за пилотни и демонстрационни инициативи за повишаване на ефективното използване на ресурсите в предприятия и/или в група предприятия.

**Допустими бенефициенти:** съществуващи предприятия (без секторите търговия и услуги), АУЕР, Фонд на фондовете, финансиращи и кредитни институции, други подобни организации, МСП от преработващата промишленост.

**Приоритетна ос 4: Премахване на пречките в областта на сигурността на доставките на газ** оказва подкрепа за изграждането на територията на България на междусистемна газова връзка България - Сърбия - фаза 2 на проект „Изграждане на междусистемна газова връзка Българи -Сърбия“.

**Допустим бенефициент:** Министерство на енергетиката

Повече основна и актуална информация по програмата може да намерите на: <http://opic.bg/>

### **3. Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“ (ОПНОИР)**

Програмата се финансира от Европейския социален фонд (ЕСФ), Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и от държавния бюджет на Република България (НФ).

**Общ бюджет на програмата:  
1 289 127 189,85 лева, от които:  
648 306 705,41 лв. от ЕСФ;  
447 451 403,81 лв. от ЕФРР;  
193 369 080,63 лв. от НФ**

**Цели на програмата:** Засилване на научноизследователската и развойната дейност в областта на технологиите и иновациите; насърчаване на социалното приобщаване; борба с бедността и всяка форма на дискриминация; инвестиции в образование, обучение и професионално обучение за придобиване на умения и учене през целия живот.

**Приоритетна ос 1: Научни изследвания и технологично развитие** е насочена към: създаване и развитие на центрове за върхови постижения (ЦВП) и центрове за приложни научни изследвания, наричани центрове за компетентност (ЦК); изграждане на регионален капацитет за специализация съгласно ИСИС в рамките на научни институции и висшите училища извън област София-град; създаване и модернизиране на уникални научни инфраструктури, определени в Европейската пътна карта за научна инфраструктура; подкрепа за достъп на български научни организации и висши училища до европейски технологични платформи, съвместни технологични инициативи и Европейския институт за технологии и иновации; достъп на български изследователи до международни база данни и публикации, подкрепа за участието на български научни организации и висши училища в европейски и световни партньорски проекти и мрежи и други дейности, които улесняват включването на българските изследователи в международни и транснационални сътрудничества.

**Допустими бенефициенти:** публични и частни научни организации, научноизследователски институти, лаборатории, висши училища и/или техни основни звена, предприятия за НИРД и др.

**Приоритетна ос 2: Образование и учене през целия живот** подкрепя дейности за: подобряване на ключовите компетентности на учениците; въвеждане на модерни технологии и интерактивни методи и средства в образователния процес; разработване, актуализиране и оценка на ефективността на учебни планове и програми; изграждане на модерна защитена образователна среда в училищата, базирана на съвременни съоръжения за ИКТ за представяне на учебния материал и за обезпечаване на специализирани кабинети; осигуряване на занимания по интереси в целодневната организация на учебния ден в училищата; осигуряване на възможности за разгръщане на творческите способности и изява на децата и учениците; осигуряване на достъп до предучилищна подготовка; въвеждане на ефективна система за продължаваща квалификация на педагогическите кадри, мотивираща младите хора; внедряване, прилагане и оценка на ефективността от стандартизирана диагностика за училищна готовност; разработване и внедряване на модели за обвързване на финансирането на висшите училища с резултатите от обучението и реализацията на студентите; насърчаване участието на студенти в различни форми на допълнително обучение; развитие на капацитета и мотивиране на млади специалисти; подкрепа за квалификация, продължаващо обучение и кариерно развитие на заетите в сферата на образованието и обучението; насърчаване на гъвкави пътеки за учене през целия живот на лицата, необхванати от традиционната образователна система; въвеждане и прилагане на обучение чрез работа (дуално обучение) за лица над 16 години и пр.

**Допустими бенефициенти:** детски градини, училища, висши училища, общини, ресурсни центрове, читалища, НПО, работодатели, браншови организации, научни институти, национално представителни организации на работниците и служителите



и на работодателите, младежки организации, представителни студентски организации и др.

**Приоритетна ос 3: Образователна среда за активно социално приобщаване** е насочена към: ранна диагностика на обучителни затруднения, провеждани в ДГ; наемане на повече специалисти в отдалечените и малките селища; подготовка на учителите в ДГ и училищата за работа с деца и ученици със СОП; подпомагане на младежи с увреждания за кандидатстване във висши училища; допълнително обучение по български език за децата и учениците, за които българският език не е майчин; повишаване на капацитета на педагогическите специалисти за работа в мултикултурна среда; подкрепа за процеса на образователната интеграция и на социалното включване мрез закриване или преобразуване на обособени на етнически принцип детски градини и училища в населените места с повече от една ДГ/ едно училище.

**Допустими бенефициенти:** Държавна агенция за закрила на детето, Център за образователна интеграция на децата и учениците от етническите малцинства, висши училища, научни организации и институти, детски градини, училища, общини, ресурсни центрове, НПО и др.

**Приоритетна ос 4: Техническа помощ**

Повече основна и актуална информация по програмата може да намерите на: <http://sf.mon.bg/>

#### **4. Оперативна програма „Региони в растеж“ (ОПРР)**

Програмата се финансира от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и от държавния бюджет на Република България (НФ).

<p><b>Общ бюджет на програмата:</b> <b>2 837 109 753 лева, от които:</b> <b>2 411 543 288 лв. от ЕФРР;</b> <b>425 566 465 лв. от НФ</b></p>
---

**Цели на програмата:** Прилагане на мерки за енергийна ефективност в обществени и жилищни сгради, развитие на интегриран градски транспорт, подобряване на градската околна среда и развитие на туристическия потенциал на регионите, инвестиране в социална и здравна инфраструктура с оглед постигане на националната цел за намаляване броя на живеещите в бедност, подобряване на образователната инфраструктура, развитие на регионалната пътна инфраструктура.

За реализиране на **Приоритетна ос 1: Устойчиво и интегрирано градско развитие**, са заделени 54,34% от общия бюджет на програмата. Подкрепа могат да получат дейности, насочени към: модернизирание на предучилищна и училищна инфраструктура от местно значение; енергийна ефективност в жилищни и административни сгради; управление на движението и интелигентни транспортни системи; изграждане и възстановяване на зони за обществен отход, физическите елементи на градската среда, уличните мрежи и обществени паркинги; обновяване на бизнес и индустриални зони; осигуряване на съвременни социални жилища за настаняване на уязвими, малцинствени и социално слаби групи от населението и

други групи в неравностойно положение; осигуряване на подходяща общинска инфраструктура за предоставяне на услуги в общността за възрастни хора, хора с увреждания и деца извън държавната политики за деинституционализация; подобряване на спортна инфраструктура за масов спорт; обновяване на културни институции и прилежащите им пространства.

**Допустими бенефициенти:** общини в големи и средни градове, собственици на жилища и техните сдружения, висши училища, общежития, държавни институции, общински компании за обществен транспорт и др.

**Приоритетна ос 2: Подкрепа за енергийна ефективност в опорни центрове в периферните райони.** За реализирането на този приоритет са определени 6,8% от бюджета на програмата, насочени към въвеждане на мерки за енергийна ефективност в жилищни и административни сгради, както и в публични сгради на образователната, културната и социалната инфраструктура.

**Допустими бенефициенти:** 28 общини на малки градове, собственици на жилища и техните сдружения, държавни институции.

**По Приоритетна ос 3: Регионална образователна инфраструктура** ще бъдат подкрепени дейности за: строителство, реконструкция, ремонт и обзавеждане на държавни и общински училища от национално и регионално значение, както и на висши училища с прилежащото им дворно пространство и общежития; конструктивни обследвания; подобряване достъпа на хора с увреждания до образователните сгради. За тези дейности е предвиден 7,43% от бюджета на програмата.

**Допустими бенефициенти** са общини, университети и МОН, МЗХ, МК и ММС.

**Приоритетна ос 4: Регионална здравна инфраструктура** подкрепя дейности за осигуряване на модерни Центрове за спешна медицинска помощ и техните филиали; закупуване на съвременни санитарни превозни средства, осигурени с комуникационно и друго оборудване и медицинска апаратура за спешна медицинска помощ и възможност за отдалечени консултации; изграждане на съвременна здравна инфраструктура в спешните отделения на държавните болници. За тези дейности са предвидени 5,41% от бюджета на програмата. Бенефициент е Министерство на здравеопазването.

**За Приоритетна ос 5: Регионална социална инфраструктура** са разпределени 3,29 % от бюджета на програмата, насочени към подкрепа на: осигуряване на центрове, предоставящи услуги за деца в риск - дневни центрове за деца с увреждания, центрове за социална рехабилитация и интеграция, центрове по превенция за деца и семейства от различни уязвими групи; строителство на Центрове за настаняване от семеен тип за деца в риск и прилежащите им дворни пространства; обновяване на сграден фонд за социални услуги в общността, в т.ч. от резидентен тип, във връзка с процеса на деинституционализация на възрастни хора; обзавеждане и оборудване на изброените сгради.

**Допустими бенефициенти:** общини, Министерство на здравеопазването.

За реализирането на **Приоритетна ос 6: Регионален туризъм** са предвидени 6,51% от бюджета на програмата. Дейности, които могат да получат подкрепа са: развитие на обекти на културното наследство от национално и световно значение (консервация и реставрация, възстановяване, опазване, експониране, социализация, популяризиране, оборудване, въвеждане на техники и програми за превод, екскурзоводски услуги и др.); подобряване на прилежащите пространства; подпомагане развитието на туристически продукт; развитие на туристическа инфраструктура, необходима за нуждите на атракциите.

**Допустими бенефициенти:** МК, общини, институции на вероизповеданията и техните местни поделения.

**Приоритетна ос 7: Регионална пътна инфраструктура** подкрепя дейности за строителство, реконструкция и рехабилитация на първокласни, второкласни и третокласни пътища. Средствата по тази ос са 12,58% от бюджета на програмата. Бенефициент е Агенция „Пътна инфраструктура“.

**Приоритетна ос 8:** Техническа помощ.

Повече основна и актуална информация по програмата може да намерите на: <http://www.bgregio.eu/programirane-i-otsenka/mrrb.aspx>

#### **5. Оперативна програма „Околна среда“ (ОПОС)**

ОПОС се финансира от Кохезионния фонд (КФ), Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и от държавния бюджет на Република България (НФ).

<b>Общ бюджет на програмата: 3 254 811 051 лева, от които: 2 084 137 708 лв. от КФ; 682 451 679 лв. от ЕФРР; 488 221 664 лв. от НФ</b>
--

**Цели на програмата:** Опазване и защита на околната среда и насърчаване на ефективното използване на ресурсите; насърчаване на адаптирането към последиците от изменението на климата; превенция и управление на риска.

За **Приоритетна ос 1: Води** са определени 67,57% от бюджета на програмата за финансиране на дейности за: разработване на регионални прединвестиционни проучвания, които ще определят дългосрочните приоритети за финансиране във ВК инфраструктура; проектиране/изграждане/рехабилитация/реконструкция на съоръжения за пречистване на отпадъчните води (за агломерации над 10 000 е.ж.) и канализационни мрежи и съоръжения, както и на съоръжения за пречистване на питейни води и на водоснабдителни мрежи и съоръжения за питейни води; доизграждане и/или оптимизиране на мрежите за мониторинг на количеството и химичното състояние на подземните води; изпълнение на проучвания и оценки във връзка с разработване и прилагане на Планове за управление на речните басейни; разработване на модели и системи за управление на водите в пилотни водни тела, при ползването на иновативни и ИКТ-базирани решения; трансгранична координация и пр.

**Допустими бенефициенти:** МРРБ, МОСВ, Столична община, ВиК оператори и Асоциации по ВиК, общини, структури/звена на МОСВ, органи на Държавен контрол към МЗ.

**Приоритетна ос 2: Отпадъци** разполага с 16,13% от бюджета на ОПОС. Допустими са дейности за: проектиране и изграждане на центрове за повторна употреба на битовите отпадъци; проектиране и изграждане на площадки и инсталации за предварително ретиране на битови отпадъци; осигуряване на съоръжения и техника за разделно събиране на биоразградими и зелени отпадъци; проектиране и изграждане на анаеробни и/или компостиращи инсталации за разделно събрани биоразградими и/или зелени отпадъци; проектиране и изграждане на инсталации за оползотворяване на битови отпадъци - трета фаза на интегрираната система от съоръжения за третиране на битовите отпадъци на Столична община; демонстрационни/пилотни проекти с цел събиране, синтезиране, разпространение и прилагане на нови мерки, добри практики и управленски подходи в областта на управлението на отпадъците и организиране на информационни кампании, насочени към предотвратяване образуването на отпадъци и формирането на общество с нулеви отпадъци.

**Допустими бенефициенти:** общини юридически лица с нестопанска и стопанска цел, структури/звена в структурата на МОСВ.

**Приоритетна ос 3: Натура 2000 и биоразнообразие** разполага с 5,68% от бюджета на програмата и подкрепя дейности за: възстановяване и поддържане на природни местообитания и видове; изграждане/реконструкция/рехабилитация на инфраструктура, необходима за възстановяване и поддържане на природни местообитания и видове; изготвяна на анализи и провеждане на проучвания за целите на Натура 2000; управление на Натура 2000; научни изследвания за мрежата от защитени зони, теренни проучвания, съставяна на база данни; анализи и проучвания на видове и местообитания в сухоземната част на страната и в морски и крайбрежни територии; развитие и управление на екосистемни услуги; планиране и провеждане на национални и поддържащи информационни кампании, форуми, конкурси, иновативни екологични събития.

**Допустими бенефициенти:** структури/звена в структурата на МОСВ и МЗХ, Структура за управление на Натура 2000, НПО, общини, научни институти, Национална структура за управление изпълнението на НПРД.

**Приоритетна ос 4: Превенция и управление на риска от наводнения и свлачища.** В рамките на тази ос са определени 4,44% от средствата за: създаване на национална система за управление на водите в реално време; мерки за въвеждане на решения за превенция и управление на риска от наводнения; установяване на б центъра за повишаване готовността на населението за адекватна реакция при наводнения; осъществяване на превантивни геозащитни мерки и дейности в регистрирани свлачищни райони; извършване на геозащитни мерки и дейности в регистрирани свлачищни райони за ограничаване на свлачищните процеси;

изпълнение на демонстрационни/пилотни проекти, свързани с превенция и управление на риска от наводнения и свлачища, както и информационни кампании за повишаване на общественото съзнание по отношение на тези рискове.

**Допустими бенефициенти:** структури/звена в структурата на МОСВ, общини, Главна дирекция „Пожарна безопасност и защита на населението“ към МВР, структури/звена в структурата на МРРБ, ЮЛНСЦ.

**Приоритетна ос 5: Подобряване качеството на атмосферния въздух** предвижда да инвестира 3,32% от средствата по програмата за: преглед и анализ на общинските програми за качеството на атмосферния въздух и подпомагане на последващото им изготвяне/преработване и контрол; мерки, адресиращи замърсяването от битово отопление и обществения транспорт.

**Допустими бенефициенти:** структури/звена в структурата на МОСВ, общини с нарушено качество на атмосферния въздух, юридически лица със стопанска и нестопанска цел.

Повече основна и актуална информация по програмата може да намерите на: <http://ope.moew.government.bg/bg>

#### **6. Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ (ОПТТИ)**

Програмата се финансира от Кохезионния фонд (КФ), Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и от държавния бюджет на Република България (НФ).

<p><b>Общ бюджет на програмата:</b> <b>3 470 291 800,54 лева, от които:</b> <b>2 104 484 863,87 лв. от КФ;</b> <b>845 263 159,64 лв. от ЕФРР;</b> <b>520 543 777,03 лв. от НФ</b></p>
---

**Цели на програмата:** Подкрепа за преминаването към нисковъглеродна икономика във всички сектори; насърчаване на устойчивия транспорт и премахване на участъците с недостатъчен капацитет в ключови мрежови инфраструктури.

Приоритети по **Приоритетна ос 1: Развитие на железопътната инфраструктура по „основната“ Трансевропейска транспортна мрежа** са завършване на модернизацията на жп линията Пловдив - Бургас; модернизация на жп линията София-Септември в участъка Елин Пелин-Ихтиман и Ихтиман-Септември, за което са определени 35,67% от бюджета на програмата. Допустим бенефициент е Държавно предприятие „Национална компания железопътна инфраструктура“.

По **Приоритетна ос 2: Развитие на пътната инфраструктура по „основната“ и „разширената“ Трансевропейска транспортна мрежа** приоритет е изграждането на участък Благоевград-Сандански от автомагистрал „Струма“. Финансовият ресурс заема 35,67% от бюджета на програмата, а допустими бенефициенти са Национална компания „Стратегически инфраструктурни проекти“ и Агенция „Пътна инфраструктура“.

По **Приоритетна ос 3: Подобряване на интермодалността при превоза на пътници и товари и развитие на устойчив градски транспорт** приоритети са: изграждане на трети метродиаметър на метрото в София - бул. „Ботевградско шосе“

- бул. „Владимир Вазов“ - ЦГЧ - ж.к. „Овча купел“; разширение на втори метродиаметър от МС „Джеймс Баучер“ до кръстовището на бул. „Черни връх“ с бул. „Хенрик Ибсен“ и ул. „Сребърна“; изграждане на интермодален товарен терминал в гр. Русе; реконструкция на гаровите комплекси в градовете Стара Загора, Нова Загора и Чирпан.

**Допустими бенефициенти** са „Метрополитен“ ЕАД и Национална компания „Железопътна инфраструктура“, а определеният финансов ресурс е 22,36% от бюджета на програмата.

Приоритетите по **Приоритетна ос 4: Иновации в управлението и услугите - внедряване на модернизирана инфраструктура за управление на трафика, подобряване на безопасността и сигурността на транспорта** са: развитие на информационни системи в корабоплаването; доставка на мултифункционални плавателни съдове; развитие на информационни системи за управление на автомобилния трафик; модернизация изграждане на съоръжения за приемане и третиране на отпадъци в българските пристанища с национално значение; повишаване качеството на аеронавигационните данни и информация и подобряване на управлението на околната среда в областта на гражданското въздухоплаване; изграждане на съвременни системи за управление на железопътното движение; изграждане на GPS-R мрежа.

**Допустими бенефициенти** са ИА „Проучване и поддържане на р. Дунав“, ДП „Пристанищна инфраструктура“ НК „Стратегически инфраструктурни проекти“, Агенция „Пътна инфраструктура“, ИА „Морска администрация“, ГД „Гражданска въздухоплавателна администрация“, ДП „Ръководство на въздушното движение“, НК „Железопътна инфраструктура“. Определеният бюджет е 3,61% от общите средства по програмата.

Повече основна и актуална информация по програмата може да намерите на: <http://www.optransport.bg/page.php?c=284>

#### **7. Оперативна програма „Добро управление“ (ОПДУ)**

Програмата се финансира от Европейския социален фонд (ЕСФ) и от държавния бюджет на Република България (НФ).

<b>Общ бюджет на програмата: 626 033 504 лева, от които: 532 128 481 лв. от ЕСР; 93 905 023 лв. от НФ</b>
---

Програмата цели засилване на институционалния капацитет на публичните органи и заинтересованите страни и ефективна публична администрация.

**За Приоритетна ос 1: Административно обслужване и е-управление** е ангажиран 40,63% от общия бюджет за: преглед и оптимизация на регулаторни режими; оптимизация и реинженеринг на работните процеси с оглед въвеждане на комплексно административно обслужване; стандартизиране и унифициране на административните услуги на общинско ниво и създаване на референтни модели за ключови общински услуги; изграждане на административния капацитет,

подобряване на процедурите и практиките, въвеждане на ефективни системи за управление на риска, осъществяване на координирани и съвместни проверки и др.; подобряване дейността на контролните, регулаторни и приходни органи; извършване на ИТ одит в администрацията; доизграждане на държавния хибриден частен облак; цифровизиране и превръщане в електронна структурирана информация на регистрите и архивите в администрацията; изграждане на онлайн система и телефонен център за указване на помощ при ползване на е-услуги; въвеждане на е-обществени поръчки; надграждане на е-митници; изграждане на национална здравно-информационна система.

**Допустими бенефициенти** са централни, областни и общински администрации.

**По Приоритетна ос 2:** Ефективно и професионално управление в партньорство с гражданското общество и бизнеса са допустими дейности за: внедряване на инструменти и системи за управление на качеството, за управление на изпълнението, за оценка и самооценка на дейността на административните структури и за мониторинг на публични политики; подкрепа на процеса на децентрализация и деконцентрация; развитие на Интегрираната информационна система за нуждите на държавната администрация; развитие на бързи и ефективни методи за подбор на служители в администрацията, на механизми за управление на кариерата, включително чрез мобилност, менторски, наставнически и коучинг програми, система за приемственост в администрацията; укрепване на капацитета на обучителните институции; изграждане на система за мониторинг на ефективността на обученията; развитие на транснационално сътрудничество и координация с държавните членки и с институциите на ЕС; разработване на анализи, проучвания, оценки, обучения и др. дейности от НПО или мрежи/коалиции/платформи на НПО, както и от социално-икономическите партньори, за подобряване на бизнес средата и процеса на формулиране, осъществяване и мониторинг на политики; съвместни действия между администрации и НПО за реализация на публични политики; създаване на система и механизъм за обмен на информация между заинтересованите страни в областта на устойчивия туризъм и територии по Natura 2000.

За реализирането на този приоритет са предвидени 22,34% от бюджета на програмата, а **допустимите бенефициенти** са: централни, областни и общински администрации, граждански организации и техните обединения, социално-икономическите партньори.

**Приоритетна ос 3:** Прозрачна и ефективна съдебна система е насочена към дейности за: анализи, проучвания, методики и оценки, подпомагащи провеждането на реформа в структурата, процедурите и организацията на сектор правосъдие; анализ и оценка на действащата система за статистическа отчетност и създаване на нов модел; оптимизиране на съдебната карта; мерки за балансиране на натовареността на магистратите; оценка и реформа на процедурите за назначаване, атестиране и кариерно развитие на магистратите и съдебните служители; разработване на инструментариум за оценка на ефективността на ВКС и ВАС за

уеднаквяване на практиката на съдилищата за постигане на предсказуемо и качествено правосъдие; реструктуриране на дисциплинарното производство за съобразяване с международните стандарти и препоръки; предотвратяване на конфликта на интереси и корупцията в рамките на съдебната власт; разработване на нова уредба и организация на експертизите; разработване на механизми и инструментариум за обратна връзка и оценка от страна на гражданите; миграция на съществуващите ресурси, системи и услуги към хибридният частен облак за електронно управление; разработване и внедряване на безхартиена ЕИСС и обучение на магистрати и служители; разработване на нови и разширяване възможностите на съществуващи електронни услуги; прилагане на видео-конференцни технологии в сектор правосъдие; развиване и подобряване на технологични и информационни системи, свързани със съдебното е-обучение.

**Допустими бенефициенти са:** ВСС, Инспекторат към ВСС, ВКС, ВАС, Прокуратурата на РБ, МП, МВР, ГД „Изпълнение на наказанията“, Национално бюро за правна помощ, ДАЗД, Академия на МВР, Комисия за отнемане на незаконно придобито имущество, Национален институт на правосъдието, неправителствени и професионални организации, работещи в областта на правосъдието. За тези дейности са разпределени 10,44% от бюджета на програмата.

**Приоритетна ос 4: Техническа помощ за управлението на ЕСИФ** разполага с 22,77% от бюджета на програмата за: надграждане и поддръжка на ИСУН 2020; осигуряване на функционирането на звено за помощ (help desk) за потребителите на ИСУН 2020; изграждане на информационна система за програмния период 2021-2027 г.; обучения за потребителите на ИСУН 2020 и информационната система за програмния период 2021-2027 г.; поддържане и развиване на Единния информационен портал [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg); поддържане и развитие на 28-те информационни центъра; координацията между оперативните програми; приоритетно подпомагане на малките общински администрации при разработване на документации за обществени поръчки в изпълнение на проекти, финансирани от ЕСИФ.

Повече основна и актуална информация по програмата може да намерите на: <http://www.opac.government.bg/bg/topical/news>

### **8. Програма за развитие на селските райони (ПРСР)**

Програмата се финансира от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони и от държавния бюджет на Република България. Общият бюджет е 2 917 848 203 евро.

#### **Цели на програмата:**

- ✓ Повишаване на конкурентоспособността и балансираното развитие на селското и горското стопанство и преработващата промишленост (22% от публичните разходи на ПРСР);



- ✓ Опазване на екосистемите и устойчиво управление, използване на природните ресурси в земеделието, горското стопанство и хранителната промишленост, предотвратяване на климатичните промени и приспособяване към тях (48%);
- ✓ Социално-икономическо развитие на селските райони, осигуряващо нови работни места, намаляване на бедността, социалното включване и по-добро качество на живот (28%).

Програмата е структурирана около пет тематични приоритета и шестнадесет приоритетни области (мерки) на политиката за развитие на селските райони.

### **Мярка 1 - Трансфер на знания и действия за осведомяване**

Целта на мярката е повишаване на знанията и подобряване на уменията на земеделските и горските стопани и на заетите лица в техните стопанства чрез постигане на подходящо ниво на техническо и икономическо обучение и увеличаване на капацитета за достъп и обмен на знания и информация в областта на селското и горското стопанство, като с придобитите знания и умения земеделските и горските стопани ще могат да повишат своята конкурентоспособност, да подобрят екологичните показатели на стопанствата си, като същевременно допринасят за устойчивата икономика на селските райони. Мярката се реализира чрез следните подмерки:

Допустими бенефициенти са организации, предоставящи трансфер на знания чрез курсове за обучение, демонстрационни дейности, посещения на земеделски или горски стопанства и обмяна на опит между участниците.

**Подмярка 1.1. „Професионално обучение и придобиване на умения“**

**Подмярка 1.2. „Демонстрационни дейности и действия по осведомяване“**

**Подмярка 1.3. „Краткосрочен обмен на опит и посещения в земеделски и горски стопанства“**

### **Мярка 2 - Консултантски услуги, услуги по управление на стопанство и услуги по заместване в стопанство**

Допустими бенефициенти са доставчици на консултантски услуги и обучение; Национална служба за съвети в земеделието (НССЗ)

Целта на мярката е да се подпомогнат земеделските и горските стопани за подобряване на устойчивото управление и общата ефективност на своите стопанства чрез използването на консултантски услуги.

**Подмярка 2.1. „Помощ за осигуряване на консултантски услуги“, включваща:**

*Операция 2.1.1. Консултантски услуги за земеделски и горски стопани*

*Операция 2.1.2. Консултантски услуги за малки земеделски*

**Подмярка 2.2. „Създаване на консултантски услуги“**

## Подмярка 2.3. „Подпомагане за обучение на консултанти“ Допустими бенефициенти:

### Мярка 4 - Инвестиции в материални активи

С подкрепата по мярката следва да се осигури допълняемост с постигнатото в периода 2007-2013 , като финансовата помощ се насочи към материални и нематериални инвестиции в земеделските стопанства и предприятията, преработващи и добавящи стойност в земеделските продукти.

**Подмярка 4.1. „Инвестиции в земеделски стопанства“** финансира инвестиции в модернизация и механизация, пряко свързана с намаляване на производствените разходи и повишаване производителността на труда; за постигане съответствие с нововъведени стандарти на Общността; подобряване на енергийната ефективност на стопанствата; за съхранение на земеделската продукция; за

**Допустими бенефициенти са** земеделски производители (физически и юридически лица); групи/организации на производители; минималният стандартен производствен обем следва да бъде ва по-малко от 8 000 евро.

машини и съоръжения за опазване на околната среда, включително за съхранение на оборска тор; в недвижима собственост; за създаване и/или презасаждане на трайни насаждения, десертни лозя, медоносни дървесни видове за производство на мед и бързорастящи храсти и дървесни видове за производство на биоенергия; за производство на енергия от възобновяеми енергийни източници за нуждите на земеделските стопанства.

**Допустими бенефициенти са** земеделски стопани, които имат икономически размер на стопанството от 6 000 до 7 999 евро, измерен в стандартен производствен обем и производството им е в един от секторите „плодове и зеленчуци“ и „етеричномаслени е лекарствени култури“

**Подмярка 4.1.2. „Инвестиции в земеделски стопанства по Тематичната подпрограма за развитие на малки стопанства“** финансира инвестиции за модернизация или увеличаване на физическия капитал с оглед намаляване на преките разходи за производство, повишаване на производителността на труда и качеството или разширяване на производството; за подобряване на предпазарната подготовка или съхранение на продукцията и сгради за специализирано съхранение и обработка,

осигуряване на вентилация, изолация и охлаждане; за създаване и/или презасаждане на трайни насаждения, десертни лозя, медоносни дървесни видове за производство на мед и бързорастящи храсти и дървесни видове за производство на биоенергия; за намаляване на потреблението на енергия; за производство на биоенергия за нуждите на земеделските стопанства; в машини, оборудване и съоръжения за опазване на околната среда; за постигане съответствие с нововъведени стандарти на Общността, приложими за съответните стопанства.

**Подмярка 4.2. „Инвестиции в преработка/маркетинг на селскостопански продукти“** подпомага инвестиции в: процеси и технологии за производство на продукти, включително такива, свързани с къси вериги на доставка; изграждане, придобиване и модернизирание на сгради и други недвижими активи, необходими за производството и маркетинги; инсталиране на нови машини и оборудване за подобряване на производствения процес и маркетинга; активи за съхранение, преработка, пакетиране, охлаждане, замразяване и сушене с цел запазване качеството на продукцията и суровината; в специализирани транспортни средства за превоз на суровини и/или готова продукция, включително хладилни транспортни средства; внедряване на системи за управление на качеството; производство на енергия от възобновяеми енергийни източници за собствено потребление; за постигане на съответствие със стандарти на Общността, включително пречиствателни съоръжения.

**Допустими бенефициенти са** земеделски производители, регистрирани съгласно Закона за подпомагане на земеделските производители; групи/организации на производители; предприятия, включително пазари на производители, регистрирани съгласно Закона за стоковите борси и тържища. Минималният стандартен производствен обем на кандидатите земеделски производители следва да бъде не по-малко от 8 000 евро.

**Допустими бенефициенти са** земеделски стопани с икономически размер на стопанството от 6 000 до 7 999 евро, измерен в стандартен производствен обем и производството им е в един от секторите „животновъдство“, „плодове и зеленчуци“, „етеричномаслени и лекарствени култури“.

**Подмярка 4.2.2. „Инвестиции в преработка/маркетинг на селскостопански продукти по Тематичната подпрограма“** подкрепя инвестиции в: материални и/или нематериални активи, които се отнасят до: създаване и/или модернизация на капацитета на местните мрежи за прибиране, приемане, съхранение, климатизиране, сортиране и пакетиране на земеделска продукция; свързани с опазване на околната среда и климата, вкл. инсталации за пречистване на отпадъчни води; организиране и прилагане на

системи за управление на качеството и хранителната безопасност; обработка на селскостопанска биомаса за производството на енергия от възобновяеми източници за собствено потребление; за постигане на съответствие със стандартите на Съюза, които ще станат задължителни за стопанствата в близко бъдеще.

**Подмярка 4.4 „Непроизводствени инвестиции“** инвестира в: подобрителни мероприятия в пасищата; възстановяване и поддържане на затревени площи с висока природна стойност; поддържане на местообитанията на защитени видове в

**Допустими бенефициенти са** земеделски производители (физически и юридически лица), групи/организации на производители с минимален стандартен производствен обем на стопанството не по-малко от 8 000 евро.

обработваеми земи; контрол на почвената ерозия; традиционни практики за сезонна паша.

**Допустими бенефициенти са земеделски стопани, отговарящи на условията в раздел 4.1. на Тематичната подпрограма за малките стопанства.**

**Подмярка 4.4.2. „Непроизводствени инвестиции по Тематичната подпрограма за развитие на малки стопанства“** инвестира в капиталови дейности в рамките на ангажиментите по агроекологията и климата и Натура 2000; системи за защита на водите и

почвата; възстановяване на влажни зони; възстановяване на елементите и функциите на ландшафта.

## **Мярка 6 - Развитие на стопанства и предприятия**

Целта на мярката е да се улесни процесът на създаването на стопанства от млади земеделски стопани, да се насърчи заетостта, да се намалят сезонните колебания в заетостта, да се насърчи стартирането и развитието на неземеделски дейности в селските райони. Мярката съдържа три основни форми за подпомагане, насочени към различни потенциални бенефициенти: помощи за стартиране на ново предприятие, стартова помощ за развитието на малки стопанства и инвестиции в неземеделски дейности. Помощта се предоставя по подмерки с различни допустими бенефициенти в зависимост от вида подкрепа:

**Подмярка 6.1. „Стартова помощ за млади земеделски стопани“**

**Подмярка 6.2. „Стартова помощ за неземеделски дейности“**

**Подмярка 6.3. „Стартова помощ за развитието на малки стопанства“**

**Подмярка 6.4.1. „Инвестиции в подкрепа на неземеделски дейности“**

**Подмярка 6.4.3. „Инвестиции в подкрепа на неземеделски дейности по Тематичната подпрограма за развитие на малки стопанства“**

## **Мярка 7 - Основни услуги и обновяване на селата в селските райони**

**Подмярка 7.2. „Инвестиции в създаването, подобряването или разширяването на всички видове малка по мащаб инфраструктура“** е насочена към инвестиции в: строителство, реконструкция, рехабилитация на нови и съществуващи общински пътища, улици, тротоари и съоръженията и принадлежностите към тях; изграждане, реконструкция и/или рехабилитация на водоснабдителни системи и съоръжения, както и доизграждане на канализационната мрежа в агломерации с под 2 000 е.ж. в селските райони; изграждане и/или обновяване на площи за широко обществено ползване; изграждане, реконструкция, ремонт, оборудване и/или обзавеждане на социална инфраструктура, вкл. транспортни средства; реконструкция и/или ремонт на общински сгради за предоставяне на обществени услуги за подобряване на тяхната енергийна

**Допустими бенефициенти са общини в селските райони, юридически лица с нестопанска цел, читалища, ВиК оператори.**

ефективност; изграждане, реконструкция, ремонт, оборудване и/или обзавеждане на спортна и културна инфраструктура, както и на общинска образователна инфраструктура с местно значение.

**Подмярка 7.3. „Широколентова инфраструктура, включително нейното създаване, подобрене и разширяване“** предвижда инвестиции за създаване на ширококолентова инфраструктура за достъп от следващо поколение и осигуряване активно оборудване за свързаност към облак на електронно управление в белите и сиви зони. **Допустим бенефициент** е Държавна агенция „Електронно управление“

**Подмярка 7.5. „Инвестиции за публично ползване на инфраструктура за отдип, туристическа инфраструктура“** е насочена към инвестиции в: създаване на туристически информационни центрове; посетителски центрове; центрове за изкуство и занаяти; туристически атракции, свързани с местното природно, културно и/или историческо наследство, вкл. информационни табели, пътепоказатели, съоръжения за безопасност, велоалеи и туристически пътеки. **Допустими бенефициенти** са общини в селските райони и ЮЛНСЦ.

**Подмярка 7.6. „Проучвания и инвестиции, свързани с поддържаща, възстановяване и подобряване на културното и природно наследство в селата“** е насочена към инвестиции за възстановяване, реставрация, ремонт и/или реконструкция на сгради с религиозно значение, в това число и дейности по вертикална планировка и подобряване на прилежащите пространства. **Допустими бенефициенти** са местни подразделения на вероизповеданията.

## **Мярка 8 - Инвестиции в развитие на горските райони и подобряване на жизнеспособността на горите**

Мярката е насочена да подкрепи собственици и стопанисващи земеделски и неземеделски земи за: залесяване и поддръжка; предотвратяване на щети по горите от горски пожари, природни бедствия и катастрофични събития; възстановяване на щети по горите от горски пожари, природни бедствия и катастрофични събития; инвестиции, подобряващи устойчивостта и екологичната стойност на горските екосистеми; инвестиции в технологии за лесовъдство и в преработка, мобилизирането и търговията на горски продукти.

## **Мярка 9 - Създаване на групи и организации на производителите**

Целта на мярката е посредством подобряването на сътрудничеството между стопаните, да се повиши конкурентоспособността едновременно и на земеделието и на хранително-преработвателната промишленост. За учредяване на групи и организации в областта на селското стопанство се подкрепят такива, официално признати до края на 2020 г. от секторите: зърнено-житни култури, медицински и етерично-маслени култури, зърнено-бобови и технически култури с изключение натютюн; картофи, мляко, месо, мед, биологично произведени продукти, винено грозде, яйца, плодове, зеленчуци.

## **Мярка 10 - Агроекология и климат**

Целта на мярката е запазване и поддържане на затревени площи с висока природна стойност и свързаните с тях видове, опазване на застрашените от изчезване редки породи и традиционни сортове растения, предотвратяване на ерозията на почвите, повишаване на почвеното плодородие. Подпомагането се предоставя на земеделски стопани, регистрирани в ИСАК под формата на годишно плащане за: възстановяване и поддържане на затревени площи с висока природна стойност; поддържане на местообитанията на защитени видове в обработваеми земи с орнитологично значение; контрол на почвената ерозия; традиционни практики за сезонна паша (пасторализъм); опазване на застрашени от изчезване местни породи, важни за селското стопанство; опазване на застрашени от изчезване местни сортове, важни за селското стопанство; подсигуряване разнообразна паша на пчелите и осигуряване на естествено опрашване.

#### **Мярка 11 - Биологично земеделие**

По мярката се подпомагат земеделски стопани, регистрирани в ИСАК и отговарящи на дефиницията за активен фермер съгласно чл. 9 от Регламент (ЕС) № 1307/2013 г. за преминаване към практики и методи за биологично земеделие, както и за биологични стопанства, съгласно дефинициите на Регламент (ЕС) № 834/2007 г. за тяхното поддържане.

#### **Мярка 12 - Плащания по НАТУРА 2000 и Рамкова директива за водите**

Целта на мярката е опазване на биологичното разнообразие и защита, поддържане и възстановяване на благоприятния консервационен статус на местата и видовете от Натура 2000. Подпомагането се предоставя на земеделски стопани, регистрирани в ИСАК и управляващи земи, попадащи в обхвата на защитените територии по Натура 2000 под формата на компенсаторни плащания.

#### **Мярка 13 - Плащания за райони, изправени пред природни или други специфични органичения**

Мярката се реализира чрез предоставяне на компенсаторни плащания в планински райони, други райони, засегнати от значителни природни и специфични органичения.

#### **Мярка 14 - Хуманно отношение към животните**

Целта на мярката е осигуряване на качествени и безопасни храни; на условия за отглеждане на животните, водещи до повишаване на хигиената, подобряване на здравето на животните и повишаване безопасността на труда; опазване на околната среда. Помощта е насочена към ферми, в които се отглеждат едри и дребни преживни животни.

#### **Мярка 15 - Екологични услуги и услуги във връзка с климата в горското стопанство и опазване на горите.**

Целта на мярката е опазване на биоразнообразието в горите.

#### **Мярка 16 - Сътрудничество**

Целта на мярката е да се подкрепи прилагането на интерактивни иновационни модели за постигане целите на Европейското партньорство за иновации (ЕПИ) за селскостопанска производителност и устойчивост, да се насърчи сътрудничеството за разработване на нови продукти, практики, процеси и технологии и да се стимулира икономически обосновано развитие на къси вериги на доставки, местните пазари и местните хранителни вериги.

#### **Мярка 19 - Подкрепа за местно развитие по LEADER (BOMP - водено от общностите местно развитие)**

Целта на мярката е развитие и стимулиране на предприемачество и устойчив бизнес, на динамична жизнена среда и подобряване качеството на живот чрез развитие на хоризонтални и междусекторни партньорства и взаимодействие за инициативи от общ интерес; развитие на практики и модели за добро управление и участие на заинтересованите страни в развитието на територията, като основа за териториално развитие; развитие на териториалната идентичност, маркетинг и марки на база на специфичния териториален потенциал и продукти от местен характер.

*Пълна информация за Програмата и финансирането по отделните мерки може да намерите на следния адрес:*

<http://www.dfz.bg/bg/prsr-2014-2020/prsr--2014-2020/>

#### **9. Програма за морско дело и рибарство (ПМДР)**

Програмата се финансира от Европейския фонд за морско дело и рибарство (ЕФМДР) и от държавния бюджет на Република България с общ бюджет **208 761 083, 62 лева**.

**Цели:** подпомага осъществяването на основните цели и приоритети за периода и принципите на Общата политика в областта на рибарството, насочени към жизнеспособност, конкурентоспособност и екологична устойчивост в секторите на рибарството и аквакултурите и насърчаване на социалното сближаване и заетостта в зависими от рибарството общности.

**Приоритетна ос 1: Насърчаване на устойчиво в екологично отношение, иновативно, конкурентоспособно и основано на знания рибарство, характеризиращо се с ефективно използване на ресурсите** финансира: диверсификация и нови форми на доход; добавена стойност към продуктите и нежелания улов; здраве и безопасност на борда; рибарски пристанища; окончателно преустановяване на риболовна дейност; подобряване на морската околна среда и намаляване на вредното въздействие на риболова.

**Приоритетна ос 2: Насърчаване на устойчиви в екологично отношение, иновативни, конкурентоспособни и основани на знания аквакултури, характеризиращи се с ефективно използване на ресурсите** подкрепя: изграждане на нови и модернизация на съществуващи стопанства, включително рециркулационни системи; нови стопанства за устойчиви аквакултури; биологични аквакултури; преминаване към биологични аквакултури и иновации.

**Приоритетна ос 3. Насърчаване на изпълнението на Общата политика в областта на рибарството** е насочена към събиране на данни за рибарството и аквакултурите; контрол и изпълнение.

**Приоритетна ос 4. Повишаване на заетостта и териториалното сближаване** подкрепя създаване на Местни инициативни рибарски групи (МИРГ) и прилагане на техните стратегии за водено от общностите местно развитие.

**Приоритетна ос 5. Насърчаване на предлагането на пазара и преработването** подкрепя инвестиции за преработване на продуктите от риболов и аквакултури; въвеждане на нови продукти и процеси; енергийна ефективност; подобряване условията на труд; мерки за предлагане на пазара - национални и регионални кампании; пазарни проучвания.

**Приоритетна ос 6. Насърчаване на изпълнението на Интегрирана морска политика** подкрепя инвестиции в морски защитени територии; повишаване на знанията за състоянието на морската среда; инструменти за интегрирано морско наблюдение; директно управление.

*Подробна информация може да намерите на следния адрес:*

[http://opr.sr.government.bg/?page\\_id=4155](http://opr.sr.government.bg/?page_id=4155)

## **10. Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Румъния - България 2014-2020**

За периода 2014-2020 програмата се фокусира върху тематични области от Стратегията Европа 2020, свързани с изменението на климата, превенцията и управлението на риска, съхраняването и опазването на околната среда, насърчаване на ресурсната ефективност, устойчивия транспорт, насърчаване на заетостта и мобилността на работната сила, повишаване на институционалния капацитет чрез насърчаване на сътрудничеството между гражданите и институциите.

Допустимата трансгранична област на програмата за трансгранично сътрудничество (ТГС) Интеррег V-A Румъния-България 2014-2020 обхваща региони на административно ниво NUTS III или региони, еквивалент на административно ниво NUTS III, намиращи се на границата между двете партниращи си страни и покриващи следните региони:

**В България:** Видин, Враца, Монтана, Плевен, Велико Търново, Русе, Силистра, Добрич.

**В Румъния:** Констанца, Долж, Олт, Телеорман, Гюргево, Кълъраш.



Те представляват 19.8 % от територията на двете държави (69 285 км<sup>2</sup>), като 57.75 % принадлежи на Румъния, а 43.25% на България. Границата между двете партниращи държави е с дължина 610 км, от които 470 км е водната граница по река Дунав. Населението на трансграничния район възлиза на 4.77 милиона жители, от които 3.16 милиона (66%) на територията на Румъния и 1.61 милиона (34%) на територията на България.

Програмата за ТГС Интеррег V-A Румъния-България 2014-2020 функционира чрез пет приоритетни оси:

**Приоритетна ос 1 „Добре свързан регион“**

СЦ 1.1 „Подкрепа за планирането, разработването и координирането на трансгранични транспортни системи за подобряване връзките с TEN-T транспортната мрежа“

СЦ 1.2 “Повишаване на нивото на координация по отношение на транспортната безопасност“

**Приоритетна ос 2 „Зелен регион“**

СЦ 2.1 „Подобряване на опазването и устойчивото използване на природното наследство, ресурсите и културното наследство“

СЦ 2.2 „Засилване на устойчивото управление на екосистемите в трансграничния регион“

**Приоритетна ос 3 „Безопасен регион“**

СЦ 3.1: Подобряване на съвместното управление на риска в трансграничния регион.

**Приоритетна ос 4 „Квалифициран и приобщаващ регион**

СЦ 4.1 „Създаване на интегриран трансграничен регион по отношение на заетостта и мобилността на работната сила“.

**Приоритетна ос 5 „Ефикасен регион“**

СЦ 5.1 „Увеличаване на капацитета за сътрудничеството и ефективността на публичните институции в контекста на трансграничния регион“

**Приоритетна ос 6 „Техническа помощ“**

СЦ 6.1 „Ефективно и ефикасно изпълнение на програмата“

Общият бюджет е 258 504 126 евро, от които средствата от Европейския фонд за регионално развитие са в размер на 215 745 513 евро. Проектите се финансират както следва: 85% от ЕФРР, 13% национално съфинансиране от двете партниращи държави(България и Румъния и 2 % собствен принос.

**Допустими бенефициенти по програмата са:**

- Окръжни съвети или Областни администрации;
- Местни съвети или общини;
- Сдружения на местни обществени органи;
- Търговски камари или Сдружения на малки и средни предприятия;
- Университети;

- Министерства;
- Научноизследователски институти с нестопанска цел;
- Други неправителствени организации, чиито предмет на дейност отговаря на финансираните от програмата области на интервенция

**Управляващ орган** на програмата е Министерство на регионалното развитие, публичната администрация и Европейските фондове (Румъния).

**Национален орган** е Дирекция „Управление на териториалното сътрудничество“ към Министерство на регионалното развитие и благоустройството.

**Комитет за наблюдение** - основен орган за взимане на решения по Програмата и наблюдава за изпълнението на програмните цели и резултати.

**Съвместен секретариат (СС)** - подпомага дейността на органите на управление и е разположен в гр. Кълъраш, Румъния. На територията на България в град Русе е изграден офис (антена) на СС, който ще подпомага българските бенефициенти.

Пълна информация за Програмата и финансирането по отделните приоритети може да намерите на следния адрес: <http://interregrobg.eu/en/>

Освен чрез националните оперативни програми, европейско финансиране може да бъде получено и чрез програмите, директно управлявани от ЕК, например:

➤ **„Еразъм+“** е програмата на ЕС за подпомагане на образованието, обучението, младежта и спорта в Европа. Благодарение на своя бюджет от 14,7 милиарда евро тя ще даде възможност на над 4 милиона европейци да учат, да проведат стаж, да натрупат опит и да работят като доброволци в чужбина.

[http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node\\_bg](http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_bg)

➤ **„Хоризонт 2020“** е програмата, която финансира изследвания и иновации.

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

Всички текущи и приключили покани за представяне на предложения по теми се публикуват в секция „Политики, информация и услуги“ на сайта на Европейската комисия и могат да бъдат намерени на адрес: [https://ec.europa.eu/info/funding-opportunities-topic\\_bg](https://ec.europa.eu/info/funding-opportunities-topic_bg)

## **НОРМАТИВНА УРЕДБА**

Като страна-членка на Европейския съюз България прилага политиката на сближаване съобразно европейското законодателство. За периода 2014-2020 г. правната рамка на Европейските структурни и инвестиционни фондове установява опростена система за изпълнение на фондовете, която обхваща оптимизирани правила за прилагане, възможност бенефициентите да извършват всички административни стъпки по електронен път, разширено приложно поле за възможностите за опростени разходи, но преди всичко задължение управляващите органи да предприемат конкретни мерки за намаляване на административната тежест за бенефициентите.

Правилата за прилагане на Европейските структурни и инвестиционни фондове се съдържат в т.нар. *Регламенти*. Регламентът е задължителен законодателен акт на Европейския съюз, който е се прилага в своята цялост във всички държави членки едновременно. Регламентите могат да се приемат чрез различни законодателни процедури в зависимост от техния предмет.

***Регламентите за отделните фондове са:***

### **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 1303/2013 от 17 декември 2013 година**

В него се определят общоприложимите правила за Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР), Европейския социален фонд (ЕСФ), Кохезионния фонд, Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР) и Европейския фонд за морско дело и рибарство (ЕФМДР), които функционират в съответствие с обща рамка (наричани по-нататък „европейските структурни и инвестиционни фондове“). В него са предвидени също така разпоредбите, които са необходими, за да се осигури ефективността на европейските структурни и инвестиционни фондове и тяхната координация един с друг и с други инструменти на Съюза. Общите правила, приложими към европейските структурни и инвестиционни фондове, са определени във втора част. В трета част са предвидени общите правила за уредбата на ЕФРР, ЕСФ (наричани заедно „структурните фондове“) и Кохезионния фонд по отношение на задачите, приоритетните цели и организацията на структурните фондове и Кохезионния фонд („фондовете“), критериите, на които държавите-членки и регионите трябва да отговарят, за да бъдат допустими за подкрепа от европейските структурни и инвестиционни фондове, наличните финансови средства и критериите за разпределението им. В четвърта част са определени общите правила, приложими към фондовете и ЕФМДР относно управлението и контрола, финансовото управление, отчетите и финансовите корекции.

### **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 1301/2013 от 17 декември 2013 година**

Регламент определя задачите на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР), обхвата на неговата подкрепа с оглед на целта „Инвестиции за растеж и работни места“ и на целта „Европейско териториално сътрудничество“, както и специалните

разпоредби по отношение на предоставяната по линия на ЕФРР подкрепа за целта „Инвестиции за растеж и работни места“.

#### **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 1304/2013 от 17 декември 2013 г**

В него се определят задачите на Европейския социален фонд (ЕСФ), включително инициативата за младежка заетост (ИМЗ), и обхватът на предоставяното от него подпомагане, съдържат се специфични разпоредби и се установяват видовете допустими разходи, по отношение на които може да бъде предоставено подпомагане.

#### **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 1300/2013 от 17 декември 2013 година**

В него се установяват задачите на Кохезионния фонд и обхватът на оказваната от него подкрепа по отношение на инвестициите в растеж и работни места, посочени в член 89 от Регламент (ЕС) № 1303/2013.

#### **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 508/2014 от 15 май 2014 година**

Регламентът определя финансовите мерки на Съюза за изпълнението на:

- а) общата политика в областта на рибарството (ОПОР);
- б) съответните мерки, отнасящи се до морското право;
- в) устойчивото развитие на районите за рибарство и аквакултури и риболова във вътрешните водоеми; и
- г) интегрираната морска политика (ИМП).

#### **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 1305/2013 от 17 декември 2013 година**

С него се определят общите правила, които регулират подпомагането на развитието на селските райони от Съюза, финансирано от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони („ЕЗФРСР“), създаден с Регламент (ЕС) № 1306/2013. С регламента се определят целите, за които ще допринесе политиката за развитие на селските райони, и съответните приоритети на Съюза за развитие на селските райони. С него се очертава стратегическия контекст за политиката за развитие на селските райони; и се формулират мерките, които трябва да бъдат приети за изпълнение на политиката за развитие на селските райони. Освен това с настоящия регламент се определят правилата за програмиране, изграждане на мрежи, управление, мониторинг и оценка на базата на отговорностите, поделени между държавите членки и Комисията, и управилата за осигуряване на координация между ЕЗФРСР и други инструменти на Съюза.

В допълнение към тях Регламентът за европейското териториално сътрудничество (ЕТС) (№ 1299/2013) се прилага за съфинансираните от ЕФРР програми за сътрудничество

#### **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 1299/2013 от 17 декември 2013 година**

Регламент определя обхвата на ЕФРР по отношение на цел „Европейско териториално сътрудничество“ и въвежда специални разпоредби във връзка с тази

цел. Той определя приоритетните цели и организацията на ЕФРР, критериите за допустимост на държавите-членки и регионите за получаване на подкрепа от ЕФРР, наличните финансови средства за подкрепа от ЕФРР и критериите за тяхното разпределяне. С него се въвеждат и необходимите разпоредби с цел да се гарантират ефективното изпълнение, мониторинг, финансово управление и контрол на оперативните програми по цел „Европейско териториално сътрудничество“ („програми за сътрудничество“), включително в случаите, когато в такива програми за сътрудничество участват трети държави.

Повече информация и самите Регламенти може да намерите на следния адрес:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/blue\\_book/blueguide\\_bg.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_bg.pdf)

Националната законодателна база за управление на европейските средства включва един закон и редица подзаконовни нормативни актове.

### **Закон за управление на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове**

Този закон определя:

1. националната институционална рамка за управлението на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове, наричани по-нататък "ЕСИФ";
2. реда за предоставяне на финансова подкрепа чрез безвъзмездна финансова помощ;
3. специални правила за определяне на изпълнител от бенефициент на безвъзмездна финансова помощ;
4. правилата за верифициране и сертифициране на допустимите разходи и за извършване на плащанията и на финансовите корекции.

Подзаконовите нормативни актове, имащи отношение към управление на ЕСИФ са Постановления на Министерския съвет и Решения на Министерски съвет, както следва:

#### **ПМС № 189 от 28.07.2016 г.**

С постановлението се определят общите национални правила и детайлните правила за допустимост на разходите по програмите, съфинансирани от Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ), за програмен период 2014 - 2020 г. чрез конкретизиране на условия за допустимост и/или недопустимост на определени категории разходи.

#### **ПМС № 162 от 05.07.2016 г.**

С постановлението се определят:

1. детайлните правила за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по програмите, финансирани от Европейските структурни и инвестиционни фондове за периода 2014 - 2020 г.;

2. структурният състав на комисията за оценка на проектни предложения в процедура чрез подбор, изискванията към лицата, участващи в нея, както и правилата за работа на комисията;
3. изискванията към лицата, извършващи оценка при директно предоставяне на безвъзмездна финансова помощ, лицата, извършващи проверка на постъпили възражения, и лицата, извършващи оценка на концепции за проектни предложения;
4. правила за осигуряване на информация и публичност при предоставянето на безвъзмездна финансова помощ.

#### **ПМС № 161 от 04.07.2016 г.**

С постановлението се определят условията и редът за осъществяване на координация между управляващите органи на Програмата за развитие на селските райони (ПРСР), Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси", Оперативна програма "Околна среда" (ОПОС), Оперативна програма "Иновации и конкурентоспособност", Оперативна програма "Наука и образование за интелигентен растеж" и Програмата за морско дело и рибарство (ПМДР) и местните инициативни групи (МИГ), и местните инициативни рибарски групи (МИРГ) във връзка с изпълнението на Подхода "Водено от общностите местно развитие" (ВОМР) за периода 2014 - 2020 г.

#### **ПМС № 160 от 01.07.2016 г.**

С постановлението се определят правилата за разглеждане и оценяване на оферти и сключването на договорите при провеждане на процедура за избор на изпълнител с публична покана съгласно Закона за управление на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЗУСЕСИФ) от страна на бенефициенти на безвъзмездна финансова помощ от Европейските структурни и инвестиционни фондове, които не са възложители по смисъла на Закона за обществените поръчки.

#### **ПМС № 792 от 17 декември 2013 година**

С Решението се определят органи, отговорни за управлението, контрола, координацията и одита на Европейските структурни и инвестиционни фондове и други инструменти и инициативи на Европейския съюз през периода 2014-2020 г.

Повече информация за националната нормативна уредба може да намерите на адрес: <http://www.eufunds.bg/index.php/bg/programen-period-2014-2020/nacionalna-zakonodatelna-baza>

Неизменна част от нормативната уредба, приложима при изпълнение на проекти, финансирани с европейски средства е **Законът за обществените поръчки**.

Този закон определя условията и реда за възлагане на обществени поръчки за строителство, доставки или услуги и за провеждане на конкурси за проект от възложители с цел осигуряване на ефективност при разходването на:

1. публичните средства;

2. средствата, предоставяни от европейските фондове и програми;
3. средствата, свързани с извършването на дейности в секторите на водоснабдяването, енергетиката, транспорта и пощенските услуги;
4. средствата на дружества и предприятия, които са възложители по смисъла на закона.

*Обществена поръчка е придобиването от един или няколко възложители посредством договор за обществена поръчка на строителство, доставки или услуги от избрани от тях изпълнители, предназначени за обществени цели или за нуждите на публични възложители, а при секторни възложители - за изпълнение на секторни дейности.*

Обществените поръчки се възлагат в съответствие с принципите на Договора за функционирането на Европейския съюз (ДФЕС) и по-специално тези за свободно движение на стоки, свобода на установяване и свобода на предоставяне на услуги и взаимно признаване, както и с произтичащите от тях принципи на:

1. равнопоставеност и недопускане на дискриминация;
2. свободна конкуренция;
3. пропорционалност;
4. публичност и прозрачност.

При възлагането на обществени поръчки възложителите нямат право да ограничават конкуренцията чрез включване на условия или изисквания, които дават необосновано предимство или необосновано ограничават участието на стопански субекти в обществените поръчки и които не са съобразени с предмета, стойността, сложността, количеството или обема на обществената поръчка.

Законът за обществените поръчки може да намерите на адрес:

<https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136735703>

В зависимост от сферата на дейност, в която ще бъде изпълняван един проект, трябва да бъде взета под внимание нормативната уредба, регламентираща дейността в съответния сектор. Тя трябва да бъде добре проучена, преди да стартира разработването на всяко проектно предложение.

## ИСУН 2020

Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България - ИСУН 2020, е предназначена да събира и обработва данни за оперативните програми, изпълнявани в България в периода 2014 - 2020 година.

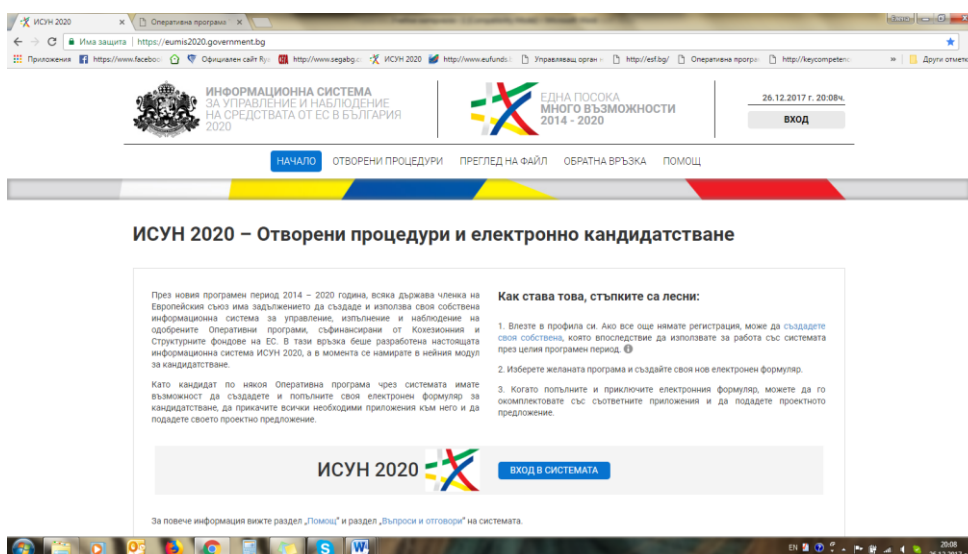
Основната цел на системата е всички данни по изпълнение на Оперативните програми, още от тяхното възникване, да се събират и отчитат електронно. По този начин се осигурява възможност за тяхното ефективно управление, наблюдение, отчитане и проверки, както и обмен на информация с органите на ЕК, има проследимост по всяка една програма, процедура, договор за предоставяне на финансова помощ, може да се наблюдава изпълнението по различни критерии и индикатори.

Системата се състои от два основни модула, публичен и вътрешен. В публичния модул има възможност да бъде подготвено и подадено проектно предложение, а в последствие при одобрен проект да бъде управляван и се отчитат резултатите по него.

Вътрешният модул е предназначен за работа на звената за управление и наблюдение на програмите, одитиращи и сертифициращи органи като с негова помощ се откриват нови процедури, оценяват проектни предложения, сключват договори, отчитат и наблюдават резултати.

Системата е изцяло уеб базирана и за работа с нея, е необходимо единствено уеб браузър.

*Системата е разработена по проект: „0115-ЦКЗ-2.1 „Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в периода 2014-2020 г. - ИСУН 2020” (BG161PO002-2.1.01-0007)“, финансиран по Оперативна програма „Техническа помощ” и съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие.*



Фиг. 13. ИСУН 2020



## **Потребител и потребителски профил**

За да използвате пълната функционалност на системата, е необходимо да имате регистриран потребителски профил, който се използва за създаване, редакция, съхранение и подаване на проектното предложение.

Влизане в системата става чрез регистрация и създаване на профил с потребителско име и парола. Ако не сте потребител на системата или не сте влезли в потребителския си профил, имате възможност единствено да разглеждате списъка и указанията на текущо отворените процедури по различните оперативни програми, както и да преглеждате и разпечатвате електронни формуляри, предварително създадени със системата от Вас или Ваш колега.

Ако сте регистриран потребител и сте влезли в системата, имате възможност да създадете нов формуляр за кандидатстване, да го попълните, съхраните на сървъра или да го запишете на локалния си компютър, а в последствие да го редактирате и приключите. В профила си може да съхранявате всички стари или настоящи проектни предложения. След като имате готов и попълнен формуляр чрез системата можете да подадете своето проектно предложение.

## **Модул за редакция на електронни формуляри и подаване на проектни предложения**

С помощта на модула имате възможност да създадете проектно предложение, като отворите нов формуляр, попълните, приложите съответните изискуеми документи към него и го подадете електронно или „На хартия“.

Това става като:

1. Избирате желаната програма и създавате нов електронен формуляр . По време на работа имате възможност да го запишете в собствения си профил или локално на Вашия компютър като файл с разширение „.isun“. Впоследствие може да изпратите файла на Ваш колега или клиент за редакция, преглед, подаване на проектно предложение или архив.
2. Когато попълните и приключите електронния формуляр, можете да го окомплектовате със съответните приложения и да подадете проектното предложение.

## **Отворени процедури за кандидатстване**

В този раздел на системата имате възможност да видите всички текущо отворени за кандидатстване процедури по различните оперативни програми. Разделът е достъпен от менюто „Отворени процедури“.

От дървото „Отворени процедури за кандидатстване“, чрез избор на Оперативна програма и ос имате възможност да достъпите съответната процедура. Процедури, които вече са затворени или предстоят да се отворят, не се показват. В скоби след всяка оперативна програма и ос е указан броят на текущо отворените процедури. Кодът на всяка ос и процедура е изписан пред тях. Чрез избора на конкретна процедура може да влезете в страницата с информация за нея, имате възможност да

видите кратка анотация, срока за кандидатстване, всички необходими документи за кандидатстване, насоки, въпроси и отговори и др.

### **Формуляри**

От менюто формуляри може да достъпите всички Ваши формуляри, разделени в две групи - „Работни” и „Приключили”. Според вида и типа на формуляра можете да отворите формуляр за преглед и печат, да го заредите в системата за редакция, да го запишете локално на компютъра си или на външен електронен носител (CD, флаш памет) или да го изтриете от профила си. Също така имате възможност да заредите в системата за преглед или редакция външен електронен формуляр (файл с разширение .isun), например създаден преди това от Вас или Ваш колега.

### **Подаване на проектно предложение**

От менюто „Подай предложение“, в съответствие с насоките за кандидатстване на всяка една различна процедура, имате възможност да подадете проектно предложение електронно или „На хартия“.

### **Проектни предложения**

От менюто „Проектни предложения“ може да видите списък на Вашите проектни предложения, разделени в две групи - „Подадени“ и „За подаване на хартия“.

Независимо как подавате своето проектно предложение, електронно или „На хартия“ на адреса, посочен в насоките за кандидатстване, всички проектни предложения се подготвят и подават чрез системата. Когато подавате електронно, е необходимо да подпишете предложението с електронен подпис и да го подадете чрез системата. След успешно приемане на предложението от системата, получавате регистрационен номер, а проектното Ви предложение автоматично се премества в списъка „Подадени“. Когато подавате проектно предложение „На хартия“, е необходимо да го подготвите за подаване в системата (меню „Подай предложение“). След като системата го провери му издава уникален номер, подготвя декларация и етикет за подаване, а предложението автоматично се премества в „За подаване на хартия“.

При използването на системата обърнете внимание на няколко важни неща:

- Използвайте свой собствен профил и не го давайте на други потребители;
- По време на редакция на формуляр, периодично записвайте своите промени;
- Подаването на проектно предложение се извършва само и единствено от профила на кандидата, независимо дали е електронно или „На хартия“.

След подаване на проектното предложение цялата кореспонденция с Управляващия орган на програмата се извършва чрез профила на кандидата.

За улеснение на бъдещите кандидати и потребители на системата е създадено Ръководство за работа със системата и видео-ръководства, които може да намерите на адрес: <https://eumis2020.government.bg/bg/2b231df6/Home/Manual> .

## ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

<http://www.eufunds.bg>

<https://eumis2020.government.bg/bg/2b231df6>

<http://esf.bg/>

<http://opic.bg/>

<http://sf.mon.bg/>

<http://www.bgregio.eu/programirane-i-otsenka/mrrb.aspx>

<http://ope.moew.government.bg/bg>

<http://www.optransport.bg/page.php?c=284>

<http://www.opac.government.bg/bg/topical/news>

<http://www.dfz.bg/bg/prsr-2014-2020/prsr--2014-2020/>

[http://oprsr.government.bg/?page\\_id=4155](http://oprsr.government.bg/?page_id=4155)

<http://interregrog.eu/en/>

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/blue\\_book/blueguide\\_bg.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_bg.pdf)

<http://www.eufunds.bg/index.php/bg/programen-period-2014-2020/nacionalna-zakonodatelna-baza>

<https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136735703>

[https://ec.europa.eu/commission/index\\_bg](https://ec.europa.eu/commission/index_bg)

[https://ec.europa.eu/info/funding-opportunities-topic\\_bg](https://ec.europa.eu/info/funding-opportunities-topic_bg)

<http://ec.europa.eu>

<http://evropeiski-programi.com>

<https://www.pmi.org/>

Aid delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines

Общ процедурен наръчник за управление на структурните фондове и кохезионния фонд в България

Националната програма за развитие: България 2020