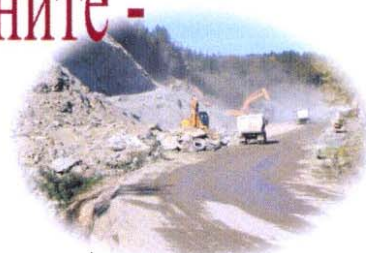




Европейските фондове и общините -
 възможности,
 проблеми,
 решения



Уважаеми читатели,

Представяме ви практическия наръчник „Европейските фондове и общините – възможности, проблеми, решения”. Той е резултат на конструктивното партньорство между Националното сдружение на общините в Република България, Фондация „Фридрих Еберт“ и Германско дружество за техническо сътрудничество (GTZ) при реализиране на дейностите по съвместния проект „Разширяване капацитета на общините за ефективно усвояване на средствата от Европейските фондове”. Наръчникът има за цел да подпомогне работата на общинските експерти в дейностите им по подготовка, изпълнение и отчитане на проекти, финансирани от оперативните програми.

С проведените през април 2010 г. две обучения за обучители по темата и с настоящото издание ние сме сигурни, че ще спомогнем за повишаване на капацитета на експертите. Участниците в двете групи се включиха дейно в открояването на идеи за включване на теми и въпроси в наръчника, който е сега пред вас, като всеки от тях имаше възможността да представи своето виждане за това какво според него е препоръчително да съдържа изданието, за да бъде полезно. Обобщените и систематизирани предложения послужиха за основа при дефиниране на конкретното съдържание и вид на наръчника.

Този практически наръчник ще ви запознае с пълния цикъл – от идеята до финала. Ще ви представи особеностите на успешното планиране на изпълнението на проекта, с начините за структуриране на работещ екип за управление на проект, основните принципи при управление на договорите и механизмите за техните модификации. мониторинга и контрола на техническото изпълнение на проекта, видовете нередности, механизмите за финансово управление и контрол при отчитането на проекти, одитната пътека и т.н. Ще отговори на много ваши въпроси, ще представи най-често допусканите грешки и нарушения и ще предложи съвети и добри практики. Едновременно с това, формата на подменяемите страници допринася за по-лесна и удобна работа и прави възможна тяхната актуализация.

Наръчникът е подготвен от авторски екип в състав: Стиляна Савова-Михайлова, н-к отдел „Международни партньорства, планиране и подготовка на проекти“ в община Бургас; Таня Христова, зам.-кмет „Устойчиво развитие” в община Габрово; Наталия Венелинова, н-к отдел „Евроинтеграция“ в община Русе; Иван Христов, гл. експерт отдел „Управление на проекти“ в община Плевен; Добромир Василев, експерт по структурните фондове в администрацията на Министерски съвет; Надя Данкинова, зам.-кмет в община Ямбол; Мария Куманова, ръководител екип „Представителство и политика” в НСОСРБ. Специални благодарности и на Силвия Георгиева, управител на „НСОСРБ-Актив” ЕООД, и Веселка Иванова, координатор „Партньорски организации”, които разработиха тематичната структура и извършиха общата редакция на изданието.

Накрая, но не на последно място, изразяваме своята благодарност и признателност към всички общински експерти, които дадох своя принос за реализацията както на настоящия наръчник, така и на проекта.

Гинка Чавдарова

Изпълнителен директор на НСОСРБ

СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение	
I: Подготовка на проекти	
1. Общински капацитет за подготовка на европроекти – реалност и възможни модели;	5
2. Цикъл на проекта: Определение за проект; Характеристики на проекта; Същност на проектното предложение; Основни фази при подготовка на проекта.....	7
3. Разработване на проектното предложение.	9
Планиране на подготовката на проекта	
Определяне на екип за разработване на проекта;	
Подготовка на проектната документация;	
Комплектоване на проекта и депозиране.	
4. Често допускани грешки, дейности за минимизирането им и добри практики	12
Грешките и как да ги избегнем	
Добрите (и не съвсем) практики	
II: Управление и изпълнение на проекти	
1. Създаване на успешен екип за управление и изпълнение на проекта:	19
1.1. Състав на екипа (длъжностни характеристики и компетентности);	
1.2. Вътрешни правила за работа на екипа, заседания, срещи, протоколи;	
1.3. Времеви график за изпълнение на проекта;	
1.4. Архивиране.	
2. Търгове и обществени поръчки	28
2.1. Видове обществени поръчки – особености	
2.2. Оценителни комисии;	
2.3. Как да работим с изпълнителите?	
2.4. Превенция на корупцията и злоупотребите	
2.5. Често допускани грешки и нарушения в процедури за възлагане на обществени поръчки	
3. Мониторинг	39
3.1. Роля и място на мониторинга в цикъла на управление на проекта	
3.2. Цел на мониторинга	
3.3. Индикаторите – мерките за измерване на напредъка	
3.4. Видове мониторинг	
III: Бюджет и финансови отговорности	
1. Съставяне на финансов план – особености;	45
2. Съставяне на бюджет (съдържание и стъпки);	49
3. Финансова отчетност пред управляващите органи;	51
4. Финансов контрол;	53
5. Често допускани грешки и добри практики	60
IV: Информация и публичност	
1. Мерки за публичност при реализиране на проекти, съфинансирани от ЕС;.....	61
2. Регулации на мерките за информация и публичност;.....	61
3. Изисквания за информация и публичност при използване на конкретни фондове;.....	62
4. Конкретни мерки за гарантиране на информацията и публичността на проектите, съфинансирани от ЕС;.....	64
5. Специфични мерки за публичност и информация по отделните ОП.	70
V: Директни програми на ЕС	
1. Идентификация на проектни идеи с европейско измерение;	75
2. Разработване на проектната идея;	76
3. Конкретни европейски програми.	78
VI: Приложения	83
VII. Полезна информация	104
VIII. Приложимо законодателство	105
IX. Речник на термините	108
X. Съкращения	111
XI. Използвана литература	113

ВЪВЕДЕНИЕ

Основната цел на регионалната политика на ЕС е да насърчи ускореното социално и икономическо сближаване на Съюза. Тя се основава на финансовата солидарност като част от приноса на страните-членки към бюджета на Общността и се насочва към по-малко развитите региони и социални групи. За да се оценят съществуващите различия, се сравнява равнището на благосъстоятелност, генерирано от всяка страна-членка, определено чрез нейния БВП. Десетте най-динамично развиващи се региона в ЕС имат БВП на човек от населението три пъти по-висок от този на 10-те най-слабо развити. С други думи, не всички европейци имат едни и същи предимства и шансове за успех, когато се сблъскват с предизвикателствата на глобализацията. Всичко зависи от това дали те живеят в проспериращ или в по-беден регион, в динамична или в статична област, в града или в селото, в периферията или в икономическото ядро на Общността. Ето защо страните-членки прилагат европейска регионална политика финансирана чрез средствата на ЕС (Структурните и Кохезионния фонд), която отразява тази солидарност между гражданите на Общността. Структурните и Кохезионния фонд са механизма, посредством който финансовите ресурси са пренасочват към по-слабо развитите региони. Във всички страни-членки те имат мултипликационен ефект върху икономическите и социални фактори, като по този начин стимулират развитието на регионалната икономика. Структурните и Кохезионния Фонд не са единен финансов източник в бюджета на ЕС. Всеки от тях има своя специфична област на действие, която допринася за изпълнението на общите цели на ЕС, макар че се допълват и прилагат съвместно:

Европейският социален фонд (ЕСФ) допринася за изпълнението на цел „Сближаване” и цел „Регионална конкурентноспособност и заетост” на ЕС. Той се използва в съответствие с Европейската стратегия за заетост и се фокусира върху четири ключови области: повишаване на адаптивността на работниците и предприятията; увеличаване на достъпа до работни места и участието на пазара на труда; засилване на социалното приобщаване чрез борба срещу дискриминацията и улесняване на достъпа до пазара на труда на хора в неравностойно положение.

Европейският фонд за регионално развитие (ЕФРР) се фокусира върху всичките три цели на ЕС: „Сближаване”, „Регионална конкурентноспособност и заетост” и „Европейско териториално сътрудничество”. Той подпомага програми за регионално развитие, икономическата промяна, повишената конкурентноспособност и териториалното сътрудничество в целия ЕС. Сред приоритетите му за финансиране са научните изследвания, иновациите, защитата на околната среда и предотвратяването на риска, като и инвестициите в инфраструктурата, които запазват своята важна роля особено в най-слабо развитите райони.

Кохезионният фонд (КФ) подпомага интервенциите в областта на околната среда и трансевропейските транспортни мрежи. Той се прилага само в държавите-членки, чийто брутен национален доход (БНД) е под 90% от средните стойности за Общността (новите държави-членки, Гърция и Португалия).

Европейският земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР) финансира националните програми на страните членки за развитие на селските райони. Това е фондът, който субсидира инвестиции в земеделието, преработвателната промишленост, горската индустрия. В „селските” общини фондът подкрепя проекти за подобряване на инфраструктурата, за стартиране на малък бизнес, за развитие на селски туризъм и други алтернативни дейности.

Структурните фондове не финансират отделни проекти, а многогодишни оперативни програми, разработени съвместно от регионите, страните-членки и Европейската комисия. **Оперативната програма (ОП)** е одобрен от Европейската комисия документ, определящ стратегията за развитие на държавата членка чрез използването на набор от приоритети, адресиращи основни проблеми в социално-икономическото ѝ развитие. Всяка

Оперативната програма е разделена на *приоритетни оси и операции*. Приоритетната ос е съставена от група от операции, които са свързани и имат специфични и измерими цели. Операцията е проект или група от проекти, които са избрани от съответния Управляващ орган на ОП съгласно критериите, одобрени от Комитета за наблюдение, изпълнявани от един или повече бенефициенти. За програмния период 2007-2013 г. в България действат седем ОП: ОП „Околна среда“; ОП „Регионално развитие“; ОП „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика“; ОП „Транспорт“; ОП „Развитие на човешките ресурси“; ОП „Административен капацитет“ и ОП „Техническа помощ“.

Средствата в областта на земеделието, развитието на селските райони, рибарството и аквакултурите се разходват въз основа на два стратегически документа: **Национален стратегически план за развитие на селските райони (2007-2013 г.)** и **Национален стратегически план за рибарството и аквакултурите 2007-2013 г.**

Усвояването на средствата от Структурните и Кохезионния фонд на национално ниво се извършва в съответствие с принципа на програмирането. България осъществява целите на структурните инструменти чрез система за многогодишно програмиране, организирана на няколко етапа и включваща определяне на приоритетите, финансирането и системата за управление и контрол. Стратегическите документи, които държавата и общините изготвят на етап програмиране са следните:

- **Национална стратегическа референтна рамка за периода 2007-2013 г.;**
- **Национален план за развитие на Република България за периода 2007-2013 г.;**
- **Регионални планове за развитие;**
- **Областни стратегии за развитие;**
- **Общински планове за развитие.**

• *Познаването на плановете документи и институционалната рамка е изключително важно за подготовката на „успешния“ проект. Едно от изискванията при идентифициране на проектната идея и подготовката на формуляра за кандидатстване е ясно да се посочи на кои стратегически документи съответства проектното предложение както и да се обоснове, че то допринася за постигане на заложените в тях приоритети и цели.*

I. ПОДГОТОВКА НА ПРОЕКТИ

1. Общински капацитет за подготовка на европроекти – реалност и възможни модели

Членството на България в ЕС предопределя качествено нова роля на българската община с оглед необходимостта от полагане на системни усилия за създаване на механизми за предоставяне на равен достъп на гражданите до базисна инфраструктура, екологично чиста околна среда, висококачествени услуги за задоволяване на образователните, социалните и културни потребности, както и създаване на благоприятен бизнес климат и качествено административно обслужване. Ключов фактор за реализиране на тази цел се явява формирането на адекватен административен капацитет за привличане на външно финансиране посредством подготовка и управление на качествени и значими проекти във всички сфери на социално-икономическия живот. Ролята на общините в този процес може да бъде различна в зависимост от инициативността на местните лидери: *пасивна* (липсва осъзната необходимост от разработване на проекти и привличане на външно финансиране); *спорадична* (непоследователна активност по отношение насочване на ресурс за разработване на проекти) или *активна* (подготовката и изпълнението на проекти са формулирани като приоритет, за постигането на който се полагат последователни и системни усилия и се влагат ресурси). Посредством подготовка на различни проекти общините имат уникалния шанс да предприемат инициативи и да решават проблеми, които не биха могли да реализират със собствени средства, без да ползват финансова подкрепа от Общността. За да се случи всичко това, успешната българска община следва да изведе сред основните си приоритети привличането на външно финансиране и да започне да полага системни и последователни усилия за формиране на необходимия институционален капацитет, както и задължително да възприеме проектния цикъл като неразделна част от цялостния си работен процес. Това се оказва нелек и за съжаление бавен процес, често пъти съпроводен с недоверие, вътрешна съпротива и неразбиране на сложния бюрократичен процес и тромави процедури, които веднъж преодолени, дават уникални конкурентни предимства и създават условия за растеж във всички сфери на социално – икономическия живот.

Знаково за българската община е да осъзнае, че ключов фактор за успех е подходът, при който отделния проект се разглежда не само като средство за разрешаване на конкретен проблем, а като инструмент за разкриване на нови възможности, в който се състои и устойчивостта на всеки проектен цикъл. Интелигентният проектен мениджмънт предполага и изисква добър предварителен анализ на нуждите, съвременна организационно-техническа подготовка, както и мобилизиране на човешки и финансов ресурс. В доказателство на това твърдение е и факта, че все повече администрации формират звена за подготовка и изпълнение на проекти като по този начин се цели интензивна хоризонтална координация и взаимодействие между различните структурни звена на администрацията при проектното планиране и изпълнение. При формирането на капацитета си за разработване и изпълнение на проекти българските общини по същество бяха оставени на „самоподготовка” – голяма част от планираните мерки на централно ниво за укрепване на техния капацитет все още не са стартирали. Част от общините доста късно се мобилизираха и започнаха да инвестират необходимите усилия, за включването си в процеса на европейското финансиране. Урокът, от който следва да се поучим всички е, че успехът на активните и ангажирани в процеса общини доказва необходимостта от задължително предприемане на конкретни мерки за формиране на сериозен капацитет в общинските администрации за разработване и управление на проекти, като дълг пред българското общество.

Едва ли има българска община, която да е успяла да създаде напълно работещ модел за разработване на проекти и привличане на външно финансиране. За съжаление, в

редица администрации има недостиг на персонал за изпълнение на основни функции и задължения. Това, до някъде, предопределя различните модели на работа, които се срещат:

Първи модел: Принципно идеална ситуация, при която в общината е определена ръководна позиция (заместник-кмет и/или директор дирекция), на която са вменени конкретни отговорности по отношение формиране и развитие на вътрешен административен капацитет за разработване на проекти и привличане на външно финансиране. Практиката показва, че моделът е приложим в общини, които са извели сред основните си приоритети привличането на външен финансов ресурс за подобряване на инфраструктурата, опазването на околната среда и създаването на благоприятни условия за социално-икономическо и културно развитие. Тези администрации разполагат с качествени и мотивирани екипи/отдели и/или дирекции/, които успяват да привлекат и управляват сериозен финансов ресурс, няколкократно надвишаващ собствения им бюджет.

Втори модел: В общинската администрация няма конкретно обособено звено за подготовка на проектни предложения. В повечето случаи този ангажимент е допълнително вменен на служители с други основни функции. Често срещан формат на работа е тези служители да се специализират в следене на възможности за привличане на европейско финансиране, набиране на информация и данни, както и поддържане на работна комуникация с избран външен консултант. Практиката показва, че някои общини провеждат обществени поръчки /и в следствие сключват рамково споразумение и/ или договор за консултантска услуга/ за избор на консултант за разработване и управление на проекти.

Трети модел: Конкретната община не разполага с необходимия ресурс за формирането на какъвто и да е административен капацитет за привличане на външно финансиране от Европейските фондове. В повечето случаи подобни общини почти нямат спечелен проект, а в най-лошия случай нямат нито едно регистрирано кандидатстване.

Може да се каже, че първите два модела преобладават, като почти равностойно са застъпени в различните общини. Третият модел е изключение и вече са единици общините, които не работят за създаване на поне минимален капацитет.

Що се касае до въпроса, свързан с екипа, който трябва да разработи проекта, и дали той да бъде изцяло съставен от общински специалисти или да се възложи на външен екип, едва ли може да се даде еднозначен отговор. Съществуват примери, както за добър, така и за лош резултат при прилагането и на единия и на другия подход, както и при смесването на двата. Конкретната специфика, обхват и сложност на проекта най-точно ще предопределят правилния подход към конкретната инициатива.

Независимо от предпочитаната методика на работа и форма на взаимодействие, задължително условие за успеха на който и да е проект е осигуряването на добра екипна работа, както и наличието на вътрешна хоризонтална координация, която обхваща почти всички звена на администрацията. Конкретна стъпка в тази посока би могло да бъде разработването на **Вътрешни правила по разработване, управление, отчитане и контрол на проекти, финансирани от Европейските фондове**. Този документ може да обхваща следните етапи:

Подготовка и разработване на проекти:

- Определяне на правила за участие в проекти, в това число и финансов ресурс за: подготовката им, осигуряване на собственото финансово участие и на финансовия недостиг;
- Определяне на звено и/или служители и експерти, които да идентифицират проектните възможности и да формулират проектните идеи;
- Правила относно вземането на решение за разработване на проект;
- Сформиране на екип за разработване на проект;

- Определяне на правила за работа на екипа за разработване на проекти и принципи на хоризонтално взаимодействие с различните дирекции и отдели;
- Определяне на правила за разработване на партньорски проекти;
- Определяне на правила за избор на външен консултант за частично подпомагане или цялостно разработване на проект;
- Фиксиране на срокове, отговорни служители и изисквания към разработваната проектна документация.

Реализиране, финансиране, сертифициране и контрол:

- Подписване на договор за безвъзмездна помощ;
- Определяне на екип за изпълнение на проекта и разписване на длъжностни характеристики;
- Определяне на правила за изпълнение на проекта, съвместими с вътрешните процедури на организацията, свързани с управление на човешките ресурси, обществените поръчки, бюджета и счетоводството, вътрешни правила за нередности;
- Определяне на система за плащания и осчетоводяване;
- Определяне на правила за техническо и финансово изпълнение, фиксиране на срокове и определяне на контроли;
- Определяне на правила за вътрешен контрол и мониторинг;
- Определяне на взаимодействията със служителя по нередности.

Обезпечаване на хоризонтална координация:

- Определяне на вътрешни правила за осигуряване на хоризонтална координация и комуникация;
- Разработване на система и методика за непрекъснато повишаване на вътрешния административен капацитет с оглед разработване и изпълнение на качествени проекти.

Разписването на правила и процедури е едно добро начало, което дефинира определен стил на работа и елиминира потенциални конфликти. Разбира се, конкретната рамка може да бъде променяна, в зависимост от ситуацията.

2. Цикъл на проекта

2.1. Определение за проект

По своята същност „*проектът*“ е *поревица от дейности, насочени към постигането на ясно определени цели за разрешаване на възникнал проблем в рамките на определен период от време и в границите на определен бюджет* или това е пътят, който трябва да се извърви от сегашната ситуация или позиция до желаната бъдеща промяна. Проектът е и молба за подкрепа (включително и финансова) и средство за убеждаване и в това си качество следва да представлява внимателно разписан и добре структуриран документ, с цел източника на финансиране да отпусне средства за осъществяване на дадената инициатива.

2.2. Характеристики на проекта

Всеки един проект се състои от няколко основни елемента, съблюдаването, на които е свързано с неговото успешно планиране, разработване, управление и последващо изпълнение:

- Ясно определени заинтересовани страни, включително основна целева група и крайни бенефициенти, към които са насочени сферите на интервенция;
- Ясно дефинирани проблеми и възможности, които проектът се стреми да разреши и оползотвори;
- Ясно определени процедури за координация, управление и финансиране;
- Система за наблюдение и оценка (в подкрепа на управление на изпълнението);

- Подходящо ниво на финансов и икономически анализ, който показва, че ползите от проекта са съизмерими с разходите за осъществяването му.

Със средствата от СФ се финансират основно 2 типа проекти: **неинвестиционни и инвестиционни проекти**.

Неинвестиционните проекти са т.нар „меки мерки”, които включват: обучения, преквалификация, повишаване на уменията и компетенциите, дейности за социална интеграция, повишаване на информираността, популяризиране и разпространение на информацията и резултатите и др. дейности.

Инвестиционните проекти позволяват прилагането на „твърди” мерки свързани със строителство, реконструкция/рехабилитация на инфраструктурни мрежи и съоръжения, както и други инвестиции свързани с доставки на оборудване, обзавеждане, машини и др.

Съществува възможност и за смесен тип проекти, в които се съчетават инвестиционни и неинвестиционни мерки, като за целта се използва кръстосано финансиране от ЕФРР и ЕСФ. Като пример могат да бъдат дадени проекти, финансирани от ОП „Развитие на човешките ресурси”, по които освен финансирането на определен вид услуги се допуска и съфинансиране за строително монтажни работи и/или закупуване на оборудване.

2.2. Същност на проектното предложение

Формулирането на проектната идея е свързано с определена нужда, която трябва да бъде задоволена или идентифицирането на определена ситуация, която трябва да бъде променена чрез набор от целенасочени въздействия върху определена целева група. Проектната идея е предпоставка за разработване на проектно предложение, което се представя пред определена финансираща организация или програма за отпускане на финансови средства за решаването на конкретния проблем и/или ситуация. Разработването на проектното предложение по своята същност е продължителен процес, в чиято подготовка следва да бъдат идентифицирани следните параметри:

- a. **общата цел** – показва дългосрочните ползи за целевата група;
- b. **специфичните цели** – показват въздействията и конкретните ползи от дейността;
- c. **доказване необходимостта от проекта** – идентифициране на възникналите нужди и потребности на целевата група;
- d. **описание на дейностите по проекта** – набор от целенасочени интервенции;
- e. **продължителност и план за действие на проекта**;
- f. **очаквани резултати** вследствие изпълнението на проекта;
- g. **индикативен бюджет** (финансови ресурси), необходим за постигане на проектните цели;
- h. **очаквани източници на финансиране** на проекта (търсено финансиране и собствени средства).

В допълнение всяко проектно предложение следва да покаже, и че адресира някакъв проблем и предлага възможности за решаването му.

2.3. Основни фази при подготовка на проекта

Следвайки цикъла на проекта при разработването на конкретно проектно предложение се преминава през четири етапа:

1. Идентифициране (идея за проект). В рамките на този етап се идентифицират проблемите и основните предпоставки за решаването им. Прави се и обстойна преценка на осъществимостта на проекта, избира се подход и начини за решаване на набелязаните проблеми, вземат се и решения за привличането на подходящи партньори, които биха съдействали при разработването и изпълнението на проекта.

2. Формулиране (детайлизиране на проектната идея). На този етап се определят проектните дейности, които следва да бъдат изпълнени за постигане на набелязаните цели, разпределението им във времево и финансово отношение.

3. Реализация (изпълнение на проекта). Изпълнението на проекта е свързано със съблюдаване на предварително поставените срокове на етап формулиране. Заедно с това се извършва и мониторинг на проекта, който е от една страна вътрешен (в рамките на организацията, изпълняваща проекта съобразно плана за реализация) и външен (от страна на финансиращата институция).

4. Заключителен етап (приключване на проекта). Прави се оценка на постигнатото, извеждат се препоръки и поуки за бъдещи дейности.

Етапите на цикъла са прогресивни, т.е. всеки етап трябва да бъде завършен, за да се премине към успешното осъществяване на следващия.

3. Разработване на проектното предложение

Веднъж преминали през фазите на идентифициране на проектната идея, намиране на подходящата финансираща програма, следва да се вземе управленско решение за разработване на проект и кандидатстване за привличане на външно финансиране. Необходимо е, особено в днешните условия на драстично намаляване на общинските бюджети, всяка община да отчете наличните възможности за получаване на европейско финансиране, на база на които да формира своите приоритети и да полага системни усилия за подготовка на качествени проектни предложения. Това, разбира се, изисква добро планиране и насочване на инвестиции за предварителна подготовка.

Без значение дали подготвяме проект за 5 млн. лева или за 100 хил. лв. бихме могли да кажем, че методиката за подготовка е почти универсална и преминава през няколко ключови етапа – *планиране на подготовка на проекта; определяне на екип за разработването на проекта; подготовка на проектната документация; комплектоване на проекта и депозиране.*

3.1. Планиране на подготовка на проекта

В зависимост от спецификата на конкретната ситуация и предпочетения метод на работа е необходимо да се направи анализ на изходната ситуация - конкретни изисквания на схемата за кандидатстване /времева, финансова и техническа рамка/, налична информация и документация, човешки, технически и финансови ресурси, необходима външна експертиза, за да може да се предприемат най-правилните и адекватни стъпки във връзка с организиране работата по подготовката на проекта. В повечето случаи този анализ започва да се прави след определяне на отговорник или иначе казано ръководител на екип за разработване на проект. Добра практика е в самото начало да се изготви план – график за подготовка на проекта, който на един ранен етап да бъде обвързан с конкретни срокове и отговорности. Примерният обхват на План-графика е описан в Приложение 1.

3.2. Определяне на екип за разработване на проекта

Оформянето на проектна идея в цялостно проектно предложение до голяма степен зависи от ефективността и професионализма на екипа, сформирани по конкретния повод. Няма да сгрешим, ако кажем, че жизнеността на проектния цикъл до голяма степен се предопределя от действията и решенията на този екип. В зависимост от наличния административен капацитет, както и конкретните изисквания на финансиращата програма съществуват различни формати:

- изцяло вътрешен за администрацията екип;
- изцяло външен за администрацията екип;
- смесен екип, съчетаващ вътрешна и външна експертиза.

Едва ли може да се твърди, че съществува универсална методика за сформирание на идеалния проектен екип. И все пак добре е да се вземат предвид някои конкретни особености:

- екипът трябва да се сформира на един доста ранен етап от подготовката на проекта;
- ролята на ръководителя на екипа е ключова за ефективността му;
- успешният екип е съчетание от: умения по мениджмънт, умения за планиране, идентифициране и координиране, умения за дефиниране и управление на проектния обхват, рисковете и качеството, специфична експертиза;
- числеността на екипа не бива да бъде голяма, макар че това зависи от конкретната специфика на проекта.

Оптималният екип за разработване на проект включва:

Ръководител проект – Неговата роля е да организира, координира и направлява процесите и ресурсите свързани с разработване на проекта. Често негова заслуга е привличането на останалите членове, в зависимост от тематиката на конкретния проект. Непосредствените му задължения включват съставяне на планове за действие, спазване на предварително определени срокове, разпределяне на задачите в екипа, инициране на работни срещи, вземане на решения относно обхват, ресурси и управление на риска. От критична важност е това да бъде личност с авторитет, управленски умения, добри компетенции в сферата на планирането, както и качества за водене на преговори и осигуряване на партньорство.

Координатор – Това обикновено е лицето, което подпомага ръководителя на екипа в оперативен план като отговаря за ежедневното изпълнение на планираните дейности, свързани с подготовката на проектното предложение – поддържане на контакти, осигуряване на необходимата документация, събиране и анализиране на информация, организиране и фасилитиране на работни срещи с целеви групи, заинтересовани страни и местната общност.

Финансист/счетоводител – Най-общо казано, отговорностите на този експерт са свързани с изготвяне на финансовата рамка на проекта и съвместяването ѝ към изискванията на финансиращата програма при спазване на принципите за законосъобразност, целесъобразност и ефективност на вложените средства.

„Тесен” специалист – В зависимост от естеството на проекта почти винаги е задължително включването на тесен специалист (в случай на инфраструктурен проект – архитект, строителен инженер, еколог; в случай на социален проект – социален работник, педагог, психолог), който подпомага разработването на проектното предложение и гарантира спазването на методически указания, нормативни изисквания и прилагане на най-добри практики в конкретната сфера.

В зависимост от обхвата на проекта често се налага привличане и на други експерти/консултанти, като например **юрист-експерт по подготовка и провеждане на обществени поръчки и PR експерт по осъществяване на мерките за публичност.**

Задължително условие при подготовката на съвместен проект е и привличането на представител от партньорската организация в екипа.

Конкретната структура на екипа, зависи и от обхвата и тематиката на проекта, както и от изискванията на финансиращата програма. Всеки член на екипа следва да притежава експертиза съобразена с функциите му, но е нужна и определена степен на заменяемост – всички следва да бъдат запознати с вътрешния живот на проекта като цяло и да могат да реагират адекватно в критични моменти. Не бива да се забравя, че както успехът, така и неудачите са общи. Ключово за успешната работа на екипа е наличие на отлична координация и комуникация между членовете на екипа и общинската администрация. Всеки един проект, независимо дали е малък или голям, инфраструктурен или социален, изисква спазване на нормативни и методически указания, подготовка на техническа документация, съгласувателни процедури. Често пъти това може да се окаже сериозен проблем, в случай, че се подходи незаинтересовано от страна на конкретен служител с

мотива, че това не му влиза в длъжностната характеристика. За съжаление, не винаги и наличието на добра проектна готовност е достатъчно условие за безпроблемно подготвяне на проект. Когато се кандидатства с технически и/или работен проект, който общината е възложила преди публикуване на официалните насоки за кандидатстване, съществува вероятността да се наложи преработка на техническата документация съобразно специфичните изисквания за допустимост. Знаем, че повечето схеми за финансиране се обявяват с краен срок за подаване на предложенията, което допълнително налага пълна мобилизация на всички, от които зависи изготвянето и съгласуването на необходимата документация. Друг съществен проблем, който може да възникне пред екипа за разработване на проекта е свързан със спазване на нормативната уредба, особено по отношение на Закона за обществените поръчки. Конкретен пример в тази посока е възможността да се кандидатства с интегриран проект включващ интервенции в няколко инфраструктурни обекта. За тази цел следва да се разработи голяма по обем и обхват техническа документация и тук се изправяме пред фактора време за провеждане на процедура за избор на изпълнител съгласно разпоредбите на ЗОП и НВМОП. Визираният проблем донякъде се дължи на сравнително кратките срокове за подготовка на проект (между 3 и 4 месеца) и най-вече на липсата на предварителна информация в Индикативните програми на Управляващите органи за рамката на допустимите дейности на етап, когато общините планират своите бюджети за съответната година.

3.3. Подготовка на проектната документация

Обикновено след като сме тествали логиката на проектната си идея, следващата стъпка е попълването на формуляра за кандидатстване. Примерно съдържание на Формуляр за кандидатстване (Апликационна форма) е дадено в Приложение 2. Подготовката на формуляра за кандидатстване е свързано с предварителна логическа подредба на проектното предложение, която трябва да показва ясно дефинирани цели, описание на конкретни дейности за постигането на тези цели, които водят до постигане на определени резултати и ефекти върху дефинираната целева група.

Всяко проектно предложение съдържа основна част (формуляр за кандидатстване) и неразделно свързани с нея набор от приложения. В допълнение всяка финансираща програма може да изисква различни детайли и елементи при попълване на апликационната форма, но в повечето случаи има повтарящи се общи основни раздели.

Подготовката на проектно предложение е сложен и динамичен процес, който предполага ангажираност на ръководството на администрацията, особено в случаите, когато говорим за значителен обхват на инвестицията. С оглед осигуряване на добра координация, както и управление на риска, обхвата и качеството се препоръчва създаване на Контролна комисия, която на регулярна база да бъде информирана за хода на подготовка на проектното предложение, както и при необходимост да предлага конкретни мерки за преодоляване на възникнали затруднения. Нейна роля е и финалното определяне на обхвата на проекта, финансовата рамка, включително определяне на размера за собствен финансов принос, както и на екипа за управление на проекта.

3.4. Комплектоване на проекта и депозиране

След разписването на апликационната форма и попълване на всички необходими приложения и съпътстващи документи, е препоръчително отговорното лице за подготовка на документацията да предприеме следните действия преди депозирането на проектното предложение:

- > да провери още един път дали всички страници на апликационната форма са правилно разпечатани и подредени и дали графиките и схемите са поставени на точното място;
- > да даде инструкции за подготовката на необходимия брой оригинали и копия и за евентуалното им подвързване;

- > да комплектува всички останали документи - писма за намерения от партньорите в проекта, писма за подкрепа на проекта, информация за организацията, която предлага проекта (ако се изисква), придружително писмо към документацията, биографични справки за участниците в проекта и т.н.;
- > да провери адреса на плика;
- > да даде инструкции или лично да изпрати проекта по най-подходящия начин. Ако проекта се изпраща в последния момент и изискването е той да пристигне до определена дата, по-добре да се ползват услугите на куриерска фирма или да бъде доставен на ръка;
- > да проследи получаването на обратната разписка. При много програми се практикува изпращането на уведомително писмо, че предложението е получено и е регистрирано под определен номер. Този номер е важен, тъй като само чрез него при необходимост могат да се првят последващи справки за проекта.

4. Често допускани грешки, дейности за минимизирането им и добри практики

4.1. Грешките и как да ги избегнем

При подготовката на проектните предложения често се допускат множество грешки, които могат да доведат до: не депозиране на проектното предложение, депозиране на непълно проектно предложение, отхвърляне на проектното предложение или при одобрението му до некачествено и проблемно последващо изпълнение. Най-често допускани грешки и дейностите за минимизирането им са описани в Таблицата по-долу:

Грешка	Дейности за минимизирането ѝ
Използване на различни образци на формуляри за кандидатстване и приложения към тях, от публикуваните по процедурата.	Използвайте само комплекта документи публикуван на официалната интернет страница на финансиращата програма по съответната покана. Регулярно посещавайте интернет страницата на финансиращата програма, с цел проследяване на възможни промени в Пакета документи за кандидатстване.
Кандидатът и/или неговите партньори не отговарят на формалните и административни критерии, дефинирани в Насоките за кандидатстване.	Препоръчително е още на етап планиране на проектното предложение внимателно да проучите условията за допустимост на кандидата и партньорите. Ако като кандидат нямате достатъчно опит в изпълнението на определени проекти или финансовият ви капацитет не е достатъчен, но за сметка на това ви партнира организация с подходящо CV, която активно участва в реализирането на проекта, това увеличава шансовете проектното предложение да се трансформира в проект.
Не попълнена и/или невярна информация във формуляра за кандидатстване. Несъответстваща си в отделни части на Формуляра за кандидатстване, бюджета и приложенията информация.	Редактирайте Пакета документи за кандидатстване преди депозирането му, задължително проверете: посочените контакти за връзка с Вас, максималната продължителност на проекта с фиксираната в Насоките за кандидатстване, сроковете за изпълнение на дейностите и финансовото им изражение във Формуляра и бюджета, описанието на дейности, индикаторите и резултатите, минималната и максималната стойност на проекта и допустимите % ограничения на разходите с фиксираните в Насоките за кандидатстване, бюджета, описите и приложенията към него, проверете и за аритметични грешки.

	<p>Препоръчително е да планирате резервен период от време за изпълнение на дейностите по проекта.</p>
<p>Проектната идея не отговоря на приоритетите на съответната Оперативната програма и на конкретната схема за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ.</p>	<p>Предварително съберете достатъчна, подробна, достоверна и адекватна информация за целите и приоритетите на съответната Програма и покана за проектни предложения.</p> <p>Ясно и точно дефинирайте целите, дейностите и резултатите на проекта, отговорете си на основните въпроси: какво се прави, кой го прави, към кого е насочено, къде и кога ще се извърши.</p> <p>Активно участвайте в организирани от УО информационни срещи, запознайте се детайлно с пакета документи за кандидатстване по съответната схема, посещавайте редовно рубриката с публикувани „Въпроси и отговори” по поканата. Не оставайте подготовката на формуляра само на един човек. Добър подход би било да намерите някой, който да се постави в ролята на „външен и безпристрастен оценител” и посредством таблицата за техническа и финансова оценка на качеството да оцени проектното предложение.</p>
<p>Не окомплектоване на проектното предложение съгласно изискванията.</p>	<p>Използвайте контролния лист за проверка на административното съответствие и/ или списъка на подкрепящите документи и проверете дали са приложени всички документите като: декларации; автобиографии на членове на екипа; бюджет; КСС; технически спецификации; техническа документация; подкрепяща документация; електронен носител и др..Изговете един пълен комплект документи, който впоследствие размножете в изискуемия брой оригинали и копия, запазете като досие на проекта допълнително копие от всички депозирани документи. Уверете се, че хартиения и електронния вариант на проекта са идентични.</p>
<p>Подаване на проектното предложение след крайния срок.</p>	<p>Опитайте се да сформирате гъвкав и ефективен екип, с ръководител, който има предишен опит и умения за екипна работа и мотивация. Задължително е да си определите вътрешни срокове, които предхождат официалния краен срок. Това ще ви даде увереност и спокойствие, както и ще имате възможност да прецизирате цялостния пакет от документи и също така ще можете да обърнете внимание и на детайла /подредба на документацията, използване на разделители, и др./</p> <p>Крайният срок за подаване на проектни предложения се съдържа на три места в Насоките за кандидатстване – на титулната страница, в т. „Правила по настоящата схема за безвъзмездно финансиране на проекти” и в т. „Краен срок за получаване на предложенията за проекти”, допълнително в Поканата, като часът за получаване на проектите обикновено е фиксиран. Обърнете внимание дали в Насоките за кандидатстване е записано, че не важи датата на пощенското клеймо!</p>

4.2. Добрите (и не съвсем) практики

Практиката на отличника – своевременна мобилизация на целенасочени ресурси от всякакъв вид

Проектът е разработен в съответствие с целите на Схемата за подобряване на градската среда и ще допринесе за тяхното постигане, а именно за подобряване на физическата и жизнена среда като цяло и по-конкретно подобряване на физическия аспект на средата, създаване на условия за интегриране на групите в неравностойно положение, повишаване на безопасността и сигурността. В контекста на дефинираните цели на схемата, интервенцията извежда следните специфични цели, които тя следва да постигне на ниво конкретен проект:

- *Изпълнение на интегрирани мерки за градско възстановяване и развитие в приоритетен и ключов за град X териториално и функционално обособен участък от градската среда;*
- *Интегриране на групите в неравностойно положение посредством създаване на достъпна архитектурна среда и подобряване достъпа до административни и социални услуги;*
- *Превенция на риска посредством повишаване безопасността и подобряване сигурността на участъка, обхванат от проекта.*

За постигане на териториална и функционална цялост на интервенцията в конкретния участък, комплексът от интегрирани мерки включва рехабилитация и възстановяване на градската среда в обособения участък във всичките ѝ основни аспекти: *благоустрояване на зелени площи и детски площадки; рехабилитация на пешеходните алеи, тротоари, подлези и пешеходни зони; рехабилитация и реконструкция на прилежаща уличната мрежа; изграждане на обществени паркинги встрани от главните улици; поставяне на енергоспестяващо улично осветление и охранителни системи за превенция на риска; подобряване на достъпа за хора с увреждания до всички обекти на интервенция по проекта.*

Добрата практика най-общо показва, че желаните резултати се постигат в максимална степен при кумулативно наличие на няколко фактора, а именно:

- *навременно мобилизиране на човешки ресурс,*
- *привличане на разностранна професионална експертиза и*
- *ефективно управление на комуникационните процеси по време на концептуално идентифициране и последващо разписване на проекта.*

Постигането на първото условие – своевременната мобилизация – е напълно постижимо на база на навременен анализ на публикуваните индикативни програми на отделните оперативни програми за набиране на проектни предложения, както и на база на припознатите приоритети, за които дадена община отделя целенасочено немалко ресурси – както финансови, така и човешки. По-конкретно, подготовката на един в последствие одобрен за финансиране проект за изпълнение на интегрирани инфраструктурни мерки за благоустрояване на градската среда в териториално и функционално обособен участък от широк център предполага постигането на другите две условия – влагане на последователни усилия от набор от хора при ефективна координация на комуникационните процеси.

Постигането на проектна готовност в аванс е от изключително значение при подготовката на инвестиционни проектни предложения, при което времето винаги се явява рисков фактор от голяма величина.

Като начало важно място заемат въпросите *С каква проектна готовност разполагаме?, Какъв е обхватът на интервенцията?, Колко време ще ни отнеме да изпълним проектирането на обектите, за които липсва техническа документация?*

От първостепенно значение е създаването на едно ядро от ангажирани експерти, концентриращи различни видове експертиза. Процесът на подготовка започва с детайлен анализ на насоките за кандидатстване и на сесиите от въпроси и отговори, публикувани на страниците на отделните оперативни програми. Задължително е наличието на

експерти с подходяща инженерна квалификация, които да подготвят пълно и качествено задание за проектиране, в случай че не е налична всичката изискуема проектна документация. Това са хората, които контролират процеса на инвестиционното проектиране и подготовката на проекта - сметната документация като цяло. В екипа за подготовка на проекта задължително се включват представители на всички заинтересовани страни, от чиито съвместни усилия следва да произлезе един задълбочен анализ на съществуващата ситуация – нейните проблеми и ограничения. На базата на този анализ кандидатът построява цялостната логика на интервенцията, преминавайки през целеполагането, дефиниране на търсените продукти и ефекти от проекта и в крайна сметка – на средствата или с други думи на конкретните мерки и дейности, с които те ще се постигнат. Тук търсим отговор на въпроса *Защо?* При дефиниран обхват на проекта, ключовата техническа информация се подава от инженерите на другите членове на екипа, които поднасят информацията на проектен език, разписвайки формуляра за кандидатстване. Тук е ролята на експертите от звеното за проекти в дадена администрация, които следва да съумеят да структурират изложението така, че да се произведе стегнат, логически кохерентен и концентриран текст, пресъздаващ оптимално ясно проектната идея. Въпросите, на които търсим отговор тук, са *Какво? и Как?* Накрая, за да се постигне един работещ модел, необходимо е наличието на един фасилитатор на комуникационните процеси, някой, който да обединява екипа, да следи ефективността на информационните канали и да притежава чувствителност към всички бихейвиористични дисбаланси или рискови повратни моменти от подготовката. Въпросите, на които търсим отговор тук, за да си сверим часовниците и да сме в крак с вътрешния живот на подготовката, са *Как напредваме?, Какви трудности срещаме? Кои са рисковите фактори и кои от тях са извън контрола и компетенциите на кандидата? Къде регистрираме слаби звена и имаме нужда от засилено въздействие и допълнителна мобилизация? ;*

Тъй като подготовката на едно проектно предложение е рожба на много хора, много е важно текстът да се оформи и редактира стилистично, така че да звучи издържано и завършено. Един външен прочит от неангажиран в процеса човек е винаги от полза, тъй като страничният наблюдател обикновено показва сензитивност към детайли, които може да са отбягнали на пряко въвличените в процеса експерти от екипа. На финала важно място заемат въпросите *Каква самооценка правим на собствения си продукт? Постигнали ли сме удовлетвореност от него?*

Ключови моменти:

- навременно мобилизиране на човешки ресурс – *работата започва преди откриване на конкретната схема/операция;*
- привличане на разностранна професионална експертиза – *инженери, финансисти, експерти подготовка на проекти, представители на всички заинтересовани страни, страничен наблюдател;*
- ефективно управление на комуникационните процеси – *наличие на фасилитатор на процесите.*

Практиката на първите – при големите инфраструктурни проекти опитът идва с времето

Разработването на един голям инфраструктурен проект, възлизащ на десетки или дори стотици милиони лева, особено когато по една или друга причина подготовката се простира в голям диапазон от време, обикновено се оказва богат източник както на добри, така и на недотам успешни практики, но и в двата случая добавената стойност от натрупания опит и научените уроци е налице.

Подготовката на проекта започва с програма ИСПА и се трансформира в Оперативна програма „Околна среда 2007-2013 г.”. Интегрираната инвестиционна програма предлага съществени подобрения в екологичната инфраструктура в сектор Води, като обхваща компоненти от ВиК системата по целия път на водата: *пречистване на питейни води* –

реконструкция на Пречиствателна станция за питейни води, рехабилитация на водоразпределителна система – водопроводна мрежа и помпени станции, рехабилитация и разширяване на канализационна мрежа, пречистване на отпадъчни води – реконструкция на Пречиствателна станция за отпадни води. Това, което е интересно да споменем тук, е, че в конкретния случай един проект бива подготвен в предприсъединителни условия при една институционална рамка - програма ИСПА, и в следствие бива трансформиран в друга – Оперативна програма „Околна среда 2007-2013 г.“, финансирана от Кохезионен фонд на ЕС. За период от четири години, до крайното му представяне за финансиране и последващо одобрение и подписване на договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ, едно проектно предложение претърпява сериозна ревизия, редица модификации и актуализации по отношение на обхват, обосновка и стойност на комплексна интегрирана инвестиционна програма.

Предизвикателствата

Когато говорим за големи инфраструктурни проекти, възлизащи на суми, многократно надвишаващи годишния бюджет на общината-бенефициент, с интегриран характер на интервенцията и план-график на изпълнението, надхвърлящ рамките на един мандат на местното самоуправление, можем да си представим какъв сериозен ресурс следва да бъде мобилизиран за неговата подготовка и последващо изпълнение. *Разработване на пълна и качествена проектна документация за голям инфраструктурен проект в самото начало на членството на България в ЕС обаче е прецедент.* Това е нещо ново дори и за по-големите общини, които принципно работят по проекти с външно финансиране в условията на относителен комфорт, и на които логиката на проектния цикъл не им е чужда. Въпреки натрупаният опит от предприсъединителния период, една тепърва прождаща оперативна програма и подготовката на едно жизнено цяло, което ще функционира в една нова среда (в т.ч. изпълнението на строителните договори при договорните условия на ФИДИК) изисква *мобилизиране на цяла система от взаимосвързани действия на различни участници в процеса на подготовка.* Тук се разбира един ресурс, мобилизиран както в, така и отвъд екипа, пряко ангажиран в подготовката на проекта. Нека първо започнем с: *Екипа.* Задължително екипът за подготовка на проекта трябва да бъде представен от експерти с подходяща инженерна квалификация, включително от ВиК дружеството, в качеството му на оператор на системата, експерти, познаващи процедурите и изискванията на съответната оперативна програма, и не на последно място юристи и финансисти, които да осигуряват адекватна позиция по правни и финансови казуси. Дори обичайната логика да подсказва, че мащабът на проекта би следвало да предопредели числеността на екипа за неговата подготовка, и това до голяма степен е така, не е толкова важно да се поддържа голям екип, колкото е важно да е налице образно казано функцията на концентрираното въздействие.

Това означава, че не е задължително, а и в конкретните условия би било трудно в екипа да се съдържа цялата необходима професионална експертиза. Обезателно обаче екипът трябва да разполага с възможността да я набави навременно от правилния източник и при наличие на съмнения по отношение на приложимостта – да я моделира по подходящ начин, така че да отговори оптимално на конкретните нужди и възникналия информационен дефицит. В контекста на горното, екипът действа като едно ядро, един център, който приема многопосочните, понякога и противоречиви, информационни канали и с времето (за съжаление именно време е нужно) се научава да ги адаптира спрямо ситуацията. Това ни отвежда до: *Помощта отвън.* При подготовката на инфраструктурни проекти редица български общини са бенефициенти на техническа помощ по програма ИСПА и по - конкретно за осигуряване на инвестиционно проектиране и разработване на основни проектни документи, в т.ч. и документации за участие в обществени поръчки. Инициативата ДЖАСПЪРС на свой ред осигурява високо – квалифицирани експерти за подготовката на финансови анализи, анализи разходи -

ползи и пред проектни проучвания. Не на последно място по смисъла на допустимостта на разходи по съответната оперативна програма, кандидатстващата организация може да възложи проектни дейности за външни консултантски услуги още на етап подготовка на проект, които да бъдат възстановени след подписване на договор за безвъзмездна финансова помощ и след съответното им верифициране и сертифициране от компетентните органи, разбира се.

Консултантската помощ при подготовката на голям инвестиционен проект, подчинен на нови закономерности и причинноследствени зависимости, е едновременно предизвикателство и безценен ресурс, който обаче трябва да се използва внимателно. В условията на липсващ предходен опит кандидатстващата организация има всички шансове да извлече най-доброто от наличната практика, генерирана в пред присъединителния период у нас или натрупана като професионална експертиза в лицето на чужди експерти. Външният ресурс би могъл да привнесе ценни познания, особено в специфични областни като:

- управление на договори с договорните условия на ФИДИК Жълта и Червена книга;
- подготовка на задания за избор на техническа помощ или строителен надзор в лицето на ФИДИК инженера;
- разписване на детайлни времеви графици на изпълнението;
- стратегия на обществените поръчки и др.

Така вътрешният за кандидатстващата организация екип и външната консултантска помощ формират: *Двете страни на медала*. От изключителна важност е кандидатът, в лицето на екипа за подготовка на проекта, да работи в оперативен порядък съвместно с външните консултанти. Това е единственият начин крайният продукт – било то конкретна проектна документация или създадена практика – да бъде споделен и припознат от получателя. Съществува известен риск този процес да не узрее веднага, защото в самото начало на съвместната работа кандидатстващата организация не е развила достатъчна чувствителност по отношение на собствените си нужди и често пъти възниква опасността от безусловно приемане на привнесения продукт, който сам по себе си и при равни други условия не е лишен от своите достойнства, но би бил по-приложим в една по-различна среда от конкретната. С времето обаче така или иначе уравновесяването на двете страни на медала е напълно постижимо и страните могат да се научат да извличат оптимални ползи една от друга в максимален интерес на процеса на проектна подготовка.

Ключови моменти:

- мобилизиране на цяла система от взаимосвързани взаимодействия на различни участници в процеса на подготовка – *сформиране на вътрешен за кандидатстващата организация екип с функции на концентриращо въздействие върху оперативната среда*
- помощта отвън е прекрасен инструмент, но се купува със задължителни инструкции за употреба и преди употреба четем упътването – *с времето се научаваме да познаваме собствените си нужди и да усещаме кое отговаря най-добре на тях; трябва да ползваме външна помощ, но и да се учим да правим нещата сами*
- продължителната подготовка на едно проектно предложение и съвместната работа с външна техническа помощ и с всички участници в процеса като цяло създава капацитет и институционална памет у кандидатстващата организация – *това е добра основа за бъдещото проектно изпълнение*

Практиката на зле скроените добри намерения – липсата на експертно планиране

Настоящата практика черпи материал от вече изпълнен и приключил проект по Програма ФАР на ЕС с основни дейности *обособяване на стационарна база и формиране на*

мултидисциплинарни екипи за предлагане на алтернативна медико-социална услуга – хоспис на регионален принцип.

След проведен ситуационен анализ в четири партньорски общини, необходимостта от надграждане на съществуващата регионална социална инфраструктура с едно липсващо звено, каквото е хосписът, е доказана недвусмислено. Безспорна е и добавената стойност на услугите, които планираната проектна интервенция предвижда, тъй като те са пряко ориентирани към облекчаване на физическите симптоми на рискови пациенти, както и към техните социални, емоционални и духовни нужди. Твърде често, за съжаление, и най-добре скроените идеи остават често неосъществени. Понякога обаче една зле скроена или необмислена от всички страни проектна идея бива физически реализирана с всичките последствия, произтичащи от недоброто ѝ планиране. Добрият замисъл е един чудесен старт, но е доказано недостатъчен, ако предварително на етап подготовка не са отчетени многостранните аспекти на последващото проектно изпълнение.

Научените уроци

Всички правила при формиране и последваща работа на екипа за подготовка на един социален по своята същност проект, важат и тук с известна степен на повишено внимание. По – конкретно, от изключителна важност при подготовката на едно проектно предложение, особено когато се отнася за създаване или надграждане на даден вид медико – социална услуга, подчинена на набор от методически изисквания, указания и нормативни разпоредби, е *отчитането на всички фактори, свързани с бъдещото изпълнение и последващата устойчивост след приключване на проекта.* Не привличането на експерти, запознати в детайли с естеството на конкретната услуга, предмет на проектно предложение, в процеса на подготовката му, е *пропуск, който може да направи фактическата реализация на проекта на един по – късен етап от време твърде проблематична.* Това несъвършенство в планирането дава отзвук в няколко посоки. Под естество на услугата тук следва да се разбира отговори на няколко ключови въпроса, свързани с приложимостта и устойчивостта на проекта: *С каква материална база следва да бъде обезпечена услугата? – дали предвидената в проектното предложение материална база отговаря на множеството изисквания за предоставяне на точно такъв тип услуга и дали предвиденият ресурс за привеждането ѝ в подходящ за обитаване вид е адекватен? Какъв е рискът от финансови и по всяка вероятност нормативни ограничения при последващото изпълнение? Налице ли е институционална и финансова устойчивост на проектния продукт след приключване на безвъзмездното финансиране?* – как гарантираме, че всички партньори/ участници в процеса споделят еднаква степен на ангажираност и дали ще постигнем един успешен модел на предлагане и функциониране на алтернативна медико – социална услуга?

Ако не можем да дадем отговор на горните два въпроса, дали ще съумеем да постигнем така търсената социална устойчивост на интервенцията? – устойчивият ефект от ползите върху целевите групи, ползватели на услугата.

Практиката показва, че въпреки множеството трудности, наличието на силна институционална воля на ниво политики може да бъде движещ градивен фактор въпреки всичко, но това не ни освобождава от отговорност да вложим оптимален ресурс на входа с цел да постигнем желаните резултати на изхода.

Ключови моменти:

- *информационният дефицит – екипът за подготовка на проекта има нужда от достатъчни по отношение на количество и качество източници на изходна информация;*
- *адекватност на планирането – необходимост от стратегическа визия за живота утре на това, което градим днес;*
- *бюджетиране на експертно ниво – адекватност на планирания финансов ресурс.*

II: УПРАВЛЕНИЕ И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

1. Създаване на успешен екип за управление и изпълнение на проекта

Значимостта на въпросите, свързани с ефективните методи на структуриране и работа на екипа за управление на проекта, често е подценявана поради факта, че кандидатите обикновено имат утвърдени организационни структури и считат тях за приложими и към проектната дейност. Логиката на проектната структура обаче често се разминава с йерархията или с действащата организационна структура и изисква много по-голяма степен на гъвкавост и делегиране на права и отговорности по отношение на процеса на вземане на решения. В действителност съставянето на екип за управление на проекта е процес, който определя не само функционалните характеристики на група хора, от които се очаква да изпълнят целите на проекта в заложения обхват, съдържание и времева рамка, но и е процес, който води до изграждането на временна управленска структура в рамките на организацията на бенефициента. Тези временни структури имат специфични характеристики, които се обуславят от:

- *Целта на проекта;*
- *Вида на проекта – инфраструктурен или неинвестиционен;*
- *Обхвата на проекта – еднофазов/ многофазов;*
- *Времевата рамка на проекта;*
- *Финансовата рамка на проекта.*

Бенефициентът следва да е наясно за обхвата на екипа на етапа на разработването на проектното предложение, където се специфицират необходимите човешки ресурси не само като финансова стойност, но и като функции. Някои от финансиращите програми изискват към момента на кандидатстване да бъде приложена и автобиографията на ръководителя или на целия екип, които в последствие се превръщат в неразделна част от договора за безвъзмездна финансова помощ, респективно бенефициентът още при подаване на проектното предложение следва да си е отговорил на въпроса: ***Кой ще управлява проекта?*** Отговорът на този въпрос има комплексен характер защото физическото определяне на лицата въввлечени в управлението е негов резултат. Детайлно разгледано въпросът „Кой ще управлява проекта?“ може да бъде сведен до група взаимно обвързани под въпроси: **Какъв тип специалисти са необходими за изпълнението на проекта?** Отговорът на този въпрос е свързан с изброените по-горе параметри на проекта. Целта на проекта определя както неговата тематична насоченост, така и очакваните резултати, които да бъдат постигнати чрез реализацията му. От тук произтича и връзката между целта и екипа за управление, защото целта на проекта определя обхвата на екипа. Например проект за подобряване на условията на живот на деца в неравностойно положение няма да изисква същия екип, както проект за изграждане на пречиствателна станция за отпадъчни води и канализация. Дефинирайки целта на проектното предложение, кандидатът придобива представа за специфичните сфери на действие, в които ще са му необходими специалисти, за да постигне тази цел.

Следващите два фактора (вида и обхвата на проекта) определят функционалните характеристики на състава на екипа. По подразбиране е ясно, че в не инвестиционен проект едва ли ще е необходим инженер с определена специалност, както и обратното инвестиционен проект трудно би бил изпълним без „технически грамотни“ лица с опит в изпълнението на съответните инфраструктурни дейности. В зависимост от това дали проектните дейности са предвидени да се изпълняват последователно или едновременно и каква е обвързаността между тях и натовареността, която предполагат, се определя броя на необходимите специалисти. Например натовареността на строителен инженер в проект, в който се предвижда реализацията на СМР на един обект в рамките на 5 месеца, не е една и съща като при реализацията на проект, предвиждащ едновременната

рехабилитация на 6 сгради в рамките на същото време или пък поетапната рехабилитация на 6 сгради за период от 9 месеца. Респективно обхватът на проекта и предвиденият начин на изпълнение – интегрирано, еднофазово, многофазово, определят необходимия човешки ресурс не само по отношение на квалификация и опит, но и като брой, който се обосновава още при депозирането на проектното предложение. Спецификата на самите дейности в обхвата на проекта има пряка връзка с функционалните характеристики на екипа, а йерархията на дейностите е свързана с йерархията в него и участието на всеки член от екипа в изпълнението на дейността.

За да се прецени адекватния на обхвата и вида на проекта екип, най-лесният начин е да се направи визуално групиране на дейностите, така че да са видими връзките между тях. Добре е това да се случи още при разработването на проектното предложение, тъй като ще доведе до описанието на защитим и реалистичен екип за управление и респективно ще гарантира до голяма степен, че дейностите заложи в проекта ще бъдат изпълнени.

Пример:

Ако детайлното описание на дейностите по проект включва:

Дейност 1: Сформиране на екип и оперативно управление на проекта

Дейност 2. Подготовка на тръжни документи за избор на изпълнители на Дейности X,Y,Z

Дейност 3. Провеждане на тръжна процедура по ЗОП за избор на изпълнител на дейност X – строителство

Дейност 4. Провеждане на тръжна процедура по ЗОП за избор на изпълнител на дейност Y – строителен надзор

Дейност 5. Провеждане на тръжна процедура по ЗОП за избор на изпълнител на дейност Z – доставка на оборудване

Дейност 6. Избор по реда на НВМОП на изпълнител на финансов одит на проекта

Дейност 7. Избор на авторски надзор на проекта

Дейност 8: Изпълнение на дейност X

Дейност 9: Изпълнение на дейност Y

Дейност 10: Изпълнение на финансов одит

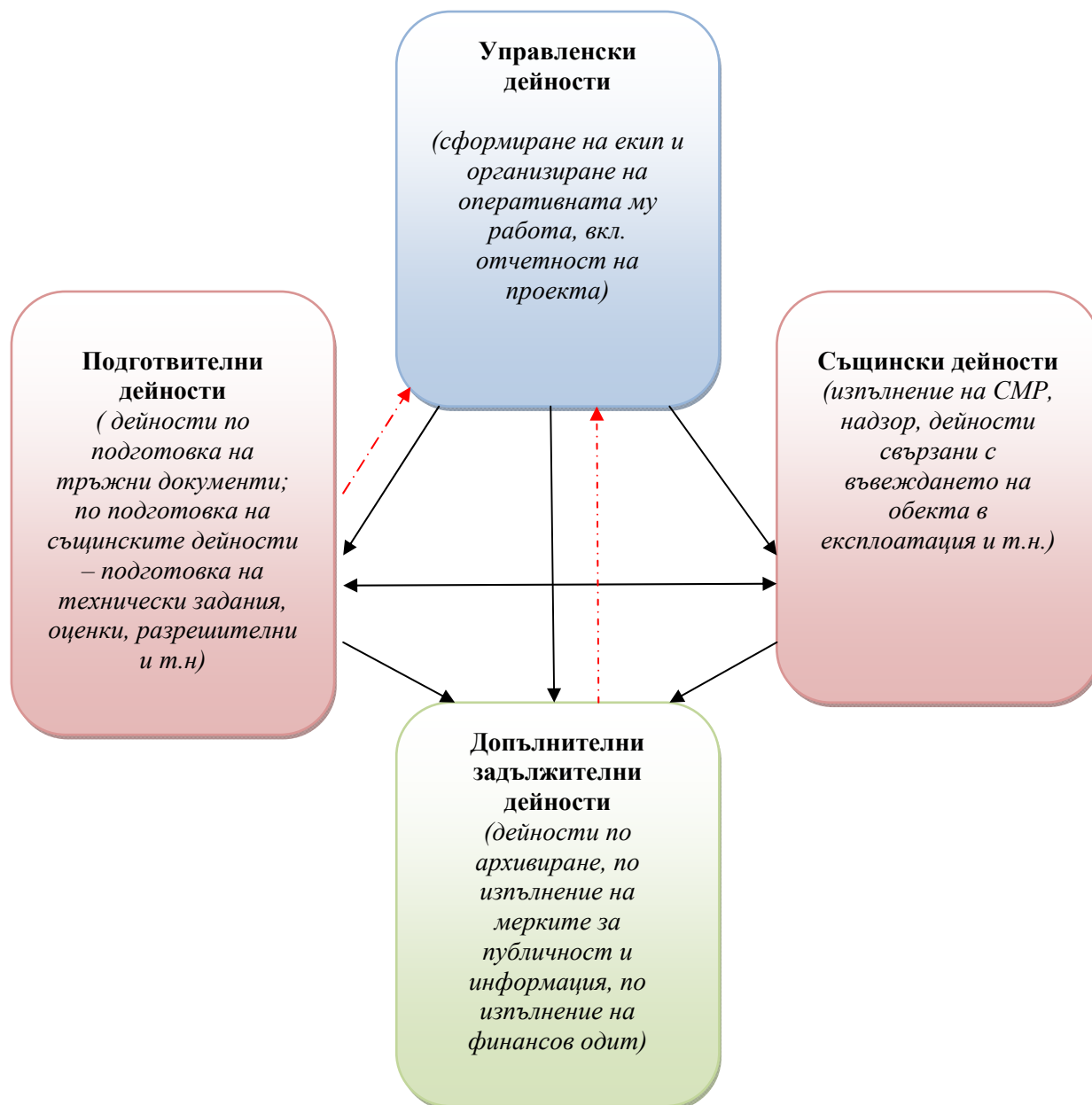
Дейност 11: Изпълнение на дейност Z

Дейност 12: Доставка и монтаж на табели за визуализация съгласно изискванията за визуална идентификация , публичност и информация

Дейност 13: Текущо изпълнение на мерки за публичност и информация

.....и т.н.

Тези дейности могат да бъдат групирани и представени йерархично по следния начин:



Разпределени така дейностите показват за кои от тях ще е необходимо участието на едни и същи специалисти. Например финансовото отчитане на проекта и подготовката на техническо задание за избор на изпълнител за дейността финансов одит може да се изпълнява от един и същи член на екипа (финансист), но поради йерархията на дейностите тя ще бъде контролирана от ръководител или координатор на проекта. Ако по подобен схематичен вид още при подготовката на проекта дейностите се групират и срещу всяка се напише кой се очаква да я изпълнява (напр. *Подготовка на техническо задание за избор на изпълнител на СМР – изпълнява се от строителен инженер, контролира се от ръководител или от юрист*), то тогава още с подаване на проектното предложение са ясни очертанията на функционалните характеристики на екипа. В зависимост от обема на работата и обхвата на проекта може да са необходими повече от 1 специалист, които да изпълняват същите или сходни функции, което се обосновава съобразно особеностите на всеки проект. На този етап финансовата рамка на проекта има отношение към конституирането на екипа, предвид допустимостта на разходите. Например ако финансиращата програма счита за допустими 2% разходи за човешки

ресурси от общо допустимите разходи на проекта, то трябва в рамките на тази сума, в зависимост от групирани дейности и връзката между тях, да се прецени дали този ресурс ще бъде разпределен между по-малко, но по-интензивно натоварени специалисти или между повече с не толкова висока степен на натовареност. Адекватното решение по отношение на екипа на този етап се взема съобразно обхвата, времевата рамка и йерархията на дейностите, както бе описано по-горе. В следствие на фазата на изпълнение на проекта направеното описание на функциите на членовете на екипа, което е защитено за финансиране, става основа за сформиранието на екип и изработването на длъжностни характеристики и/ или технически задания за всеки член от екипа.

Състав на екипа (длъжностни характеристики и компетентности)

Независимо от спецификата на един проект, всяка структура за управление има минимален брой задължителни експертни позиции, без които проектът не би могъл да бъде управляван. Те остават постоянни без оглед на вида на проекта. Тези позиции произтичат от задължителните ангажименти на бенефициента по осигуряване на дейностите по отчитане, архивиране, финансово управление и гарантиране на прозрачност и законосъобразност. По тази причина във всеки екип присъстват по позиции: **ръководител** – който организира изпълнението на проекта, неговото докладване и отчитане и разпределението на задачите между останалите членове; **финансист** (или експерт „счетоводител“), който следи за ефективността на разходваните средства и допустимостта на разходите, както и за финансовата отчетност и коректното документиране на направените разходи; **юрист**, който осигурява законосъобразността на вземаните решения и съответствието им с българското и европейското законодателство, както и със специфичните правила на финансиращата програма. Той в повечето случаи координира и процеса на подготовка и организация на необходимите тръжни процедури за избор на изпълнители, реализиращи дейностите в обхвата на проекта, при спазване на принципите за прозрачност, публичност и недискриминация.

Друга необходима позиция в състава на екипа е **техническият сътрудник**, който осигурява процеса на архивиране на проектната документация, логистиката, комуникациите и документирането на работата на екипа. Добър подход при определяне на функциите на членовете е да се спазва и принципа на взаимна допълняемост, който дава възможност не само, участниците в екипа да са еднакво информирани за неговия напредък, но и при необходимост да могат взаимно да се заместват при изпълнението на някои функции. Както бе показано по-горе функциите и числеността на екипа произтичат от вида и обхвата на проекта. Въпреки това наличната нормативна уредба дава относително ясна характеристика, за онова което се очаква от ръководителя на проекта и условията на които трябва да отговаря екипа по проекта (ПМС 194/13.08.2007). Въпреки, че постановлението визира управлението на инфраструктурни проекти, финансирани със средства на ЕС, то ясно разписва логиката и изискванията, на които се базира избора на ръководител и експерти за един проект, които могат да бъдат адаптирани и приложени и към неинвестиционни проекти.

Определяйки функционалните позиции в екипа за управление на проекта още на етапа на неговата подготовка, бенефициентът придобива представа не само за броя и вида на експертите, които ще бъдат необходими за реализацията му, но и за нивата на управление в проектната структура. Яснотата за тях е определяща за последващото делегиране на права и отговорности на всеки от членовете, както и за координацията и взаимовръзките и комуникациите между тях, които ще гарантират доброто изпълнение. По тази причина, въпреки че никоя от финансиращите програми не поставя подобно изискване е удачно, след като бъде определен и описан екипа по функции, да бъдат очертани и визуализирани нивата на управление и връзките между тях чрез т.нар. органиграма. Органиграмите не само показват колко степенна структура е избрал бенефициентът, но и че има визия за управлението на проекта, в случай че бъде

финансиран. По същество органиграмите улесняват последващата работа на бенефициента по структуриране на екипа, по подробно разписване на правата и задълженията на всеки член в длъжностни характеристики или технически задания, както и взаимодействието, вътрешната подчиненост и комуникациите в екипа. Органиграмата също така е удобен инструмент, за да се определи на етапа на изпълнението на кой член от екипа какви права и задължения следва да бъдат делегирани. В условията на действаща организационна структура каквато е една общинска администрация, в която има изградена йерархия, правилници и процедури за организация на работата, органиграмата дава възможност също така да се адаптира наличната административна структура към проектните принципи, защото ясно показва интеракцията между всеки от членовете на екипа. В този смисъл тя става основата на решението на кои членове на действащата административна структура да бъдат приписани (делегирани) допълнителни специфични функции по изпълнението на проекта. На етапа на изпълнение на проекта органиграмата на проектната структура може да бъде лесно допълнена с връзките на членовете на екипа с наличните звена в общинската структура, които ще осигуряват допълнителна подкрепа за реализацията на проекта, т.е. тя дава възможност за подготовка на дейностите по координация на изпълнението вътре в организацията на бенефициента. Пример за органиграма на четиристепенна структура на екип е описан в Приложение 3. На базата на органиграмата в описанието на екипа за изпълнение в проектното предложение може да бъде записано и функционалното разпределение и описание на екипа. Примерното разпределение на екип за изпълнение на инфраструктурен проект е описано в Приложение 4.

Следващият въпрос, който предопределя успешността на екипа за управление, и който възниква е: ***Има ли наличен експертен потенциал вътре в общината и възможно ли е той да бъде включен в управлението на проекта?*** Отговорът на този въпрос предопределя типа проектна структура, която ще бъде съставена:

- Сформирана изцяло от служители на кандидата /бенефициента;
- Сформирана от служители на кандидата/ бенефициента и външни експерти;
- Сформирана изцяло от външни експерти.

За да се вземе такова решение следва ръководството на кандидата/ бенефициента да бъде информирано както за типа необходими специалисти за изпълнението на проекта, така и за тяхната очаквана натовареност при неговата реализация. „Инвентаризацията” на наличния човешки ресурс, който може да бъде въввлечен в изпълнението на проекта е ключов момент. Дори и подготвящите проектното предложение да не разполагат с точна текуща информация за наличните кадри и техния опит, то обикновено може да се изиска справка от отделите по човешки ресурси за наличния определен тип специалисти и техния опит, а отделите, координиращи работата по проекти, могат да предоставят информация за вече включените в екипи специалисти, така че да се прецени свободния човешки ресурс с подходяща квалификация и опит, с който може да се обезпечи изпълнението на проекта. Ръководството на кандидата/бенефициента, разполагайки с тази информация, може да вземе решението дали екипът за управление на проекта ще бъде вътрешен за организацията, смесен или изцяло съставен от външни експерти. Подобно решение се определя и от условията на съответната схема за кандидатстване в зависимост от това дали тя допуска участието в управлението на служители на бенефициента или не.

Добре е визията за това от какъв тип ще бъде екипът да се вземе още при подготовката на проектното предложение, тъй като привличането на външни специалисти на граждански договори в общините за работа по проекти съгласно указанията на АОП, означава провеждането на съответен тип процедура по реда на НВМОП или ЗОП в зависимост от стойността на предвиденото възнаграждение, като в проекта следва да бъде отчетено времето, необходимо за провеждането на такива процедури. Дори и това решение да не е било взето на етапа на подготовката или да е необходима неговата ревизия предвид обективни фактори, възникнали след подаване на

проекта за кандидатстване, то неминуемо от момента на подписване на договор за безвъзмездна финансова помощ, това решение става неотложно. При решение за изцяло вътрешен екип следва да се отчита регулярната натовареност на служителите по изпълнение на служебното му/трудова правоотношение и допълнителната натовареност в рамките на проекта при спазване на действащото законодателство. При привличането на външни експерти би било удачно да се изиска от тях справка за текущото им участие и натовареност по други проекти, за да се види дали участието на съответния специалист няма да се окаже свръх възможностите му.

Структурирането на успешен екип за управление съвсем не се изчерпва с функционалното му и числено дефиниране. На етапа на изпълнение на проекта, когато вече е подписано грантовото споразумение, бенефициентът се изправя пред задачата да определи състава на екипа и ясно да разпредели правата и отговорностите на всеки един член в съответствие с неговите компетенции. Отправна точка за този процес е именно предварително направеното функционално разпределение и описание на екипа и описаните връзки в органиграмата. В съответствие с функциите, които всеки член на екипа се очаква да изпълнява, както и със спецификата на дейностите в обхвата на проекта, за които ще бъде отговорен или в чиято реализация ще се включи се разписват изискванията за компетенции и професионален опит: например изисквания към образование, стаж, практически опит, комуникативни умения, умения за работа в екип и т.н., както и се определя участието му в процеса на вземане на решения и координацията с останалите членове на екипа. Когато позицията се заема от вътрешен за организацията на бенефициента специалист, разписването на изискванията за образование и професионален опит не е изрично необходимо, тъй като тази информация се съдържа в личното досие на всеки служител, съхранявано в отделите за човешки ресурси. Когато обаче се вземе решение за съответната позиция да бъде привлечен външен експерт, то ясното формулиране на изискванията му за квалификация и опит са от особено важно значение, тъй като те не само са елемент на техническото задание за неговия избор, но и са предпоставка за качеството на работата, която се очаква да извърши.

След поименното определяне на екипа със заповед на представляващия бенефициента, но преди сключването на договор с всеки един от членовете на екипа, трябва да бъдат подробно разписани дейностите и задачите, които всеки участник ще извършва в екипа, правото му да взема решения, задълженията му, нивата на взаимодействие. Такова описание не само подпомага изготвянето на пълен и защитаващ бенефициента договор, но и е определящо за координацията на работата на екипа. Подходящ инструмент за тази цел е разработването на длъжностни характеристики за всеки член от екипа. Съгласно действащото законодателство, длъжностни характеристики се предвиждат при служебно или трудово правоотношение и по никакъв начин бенефициентът не е задължен да ги изготвя за граждански договор който има характера на договор за услуга. Те обаче е добре да бъдат изработвани за специфичните цели на проекта без оглед на вида на договора, като едновременно изпълняват функциите на техническо задание и на инструмент за определяне на правата и задълженията на всеки член на екипа, в рамките на проектната структура и изпълнението на договора по проекта. Пример за структура на длъжностна характеристика на член на екип за управление на проекта даден в Приложение 5. Един път структуриран екипът за управление започва работа при ясно регламентирани условия. Стилът на управление на проектната структура обикновено се налага от ръководителя и от средата и условията, в които е поставен екипа. Първостепенна задача на екипа е да постигне целите на проекта в договорирания обхват и времева рамка или при невъзможност това да се случи, да информира ръководството на бенефициента за възникналите трудности или обстоятелства.

1.2. Вътрешни правила за работа на екипа, заседания, срещи, протоколи

Ръководителят на проекта, в зависимост от това какви права му е делегирало ръководството на бенефициента, има възможност да въвежда специфични вътрешни правила на работа на екипа. Те най-често са свързани с начините на изпълнение и документиране на дейността. Ръководителят може да създаде и въведе типови документи, респективно правила за отчитане на отработеното време, за документиране на заседания и срещи, правила за съхранение и достъп до документацията на проекта, без те да са изрично изисквани съгласно правилата за управление на проекти и стига да не противоречат на действащите в общината.

Изключително важно за ефективното управление на един проект е доброто му познаване от членовете на екипа. Независимо дали те са или не са участвали в процеса на неговата подготовка, ръководителят на проекта следва да ги запознае с него, както и с всички специфични правила за управление на проекта, произтичащи от условията на договора за финансиране или от изискванията на самата програма, които следва да бъдат спазвани. По тази причина е добре още при първата среща на екипа ръководителят на проекта да подготви информационен лист за всеки един от членовете на екипа с основните параметри на проекта, както и да им предостави копие на дейностите, в обхвата на проекта, времеви график, бюджетната рамка и копие от всички наръчници, указания и отчетни форми, които бенефициентът задължително следва да ползва при реализацията на проекта.

Разглеждайки детайлното и поетапно изпълнение на дейностите, екипът трябва да придобие яснота относно това, кой специалист в изпълнението на коя дейност участва, какви са спецификите на отчитане на работа, как се документира работата на екипа, как се съхраняват, ползват и къде се намират всички създадени по проекта документи. Тази първоначална информация също се документира като заседание на екипа на проекта и в последствие става основа за неговите регулярни срещи. Такива срещи не следва да се правят само когато възникне проблем, а периодично, с оглед на по-добрата координация, разпределението на задачите, информираността на членовете и поддържането на консенсус при вземане на решения. Тяхното документиране с протоколи от срещите дава възможност не само да се проследи работата на екипа, но и да има налична информация за взетите оперативни решения, направените предложения, възникналите проблеми. Тези протоколи улесняват както управлението на процесите и отчетността на проекта, така и са синтезирана информация за ръководството на бенефициента за развитието на проекта. Пример за протокол от среща на екипа е даден в Приложение 6.

С оглед на ефективността на екипа удачен инструмент на управлението, освен протоколирането на срещите, е изготвянето на график на индикативната месечна натовареност на всеки член на екипа. Той се изработва от ръководителя на проекта и служи за проследяване на реално отработеното време и разликите между планираното такова. Графикът на индикативната месечна натовареност е гъвкав документ и позволява на ръководителя да види колко от планираното време за всеки човек е отработено в съответния месец и респективно да прави различни алокации на човешкия ресурс. По тази причина е удобно графикът да се изработва в Excel формат, като включва всички месеци от срока на изпълнение на проекта и цифровото изражение на работните дни съгласно одобрения бюджет на проекта, които се очаква всеки от екипа да положи в рамките на съответния месец. Въпреки че в бюджета на проекта може да е заложена като мерна единица брой месеци, е удачно те да бъдат сведени за целите на управлението на проекта до брой работни дни, когато става въпрос за граждански договори. Така става ясно как предвиденото време за всеки член се разпределя в рамките на целия период на проекта в зависимост от задачите, които има да изпълнява по реализацията на съответните дейности.

Ефективното разпределение на наличните човешки ресурси е пряко свързано с операционализирането на задачите, които са вътрешно присъщи на изпълнението на всяка дейност, като за всяка задача се поставя конкретен срок и отговорник. Такъв

линеен график в рамките на изпълнението на една дейност, дава възможност за по-доброто разпределение на работата, организация и координация, а също и за проследяване на продуктите и документите, произтичащи от изпълнението на дейността. Операционализирането на една дейност и свеждането и до последователност от задачи, които да бъдат изпълнени не само улеснява работата на екипа по самото изпълнение, но и работата му по отчитането на проекта. Пример за график на индикативна месечна натовареност в брой планирани работни дни е даден в Приложение 7.

1.3. Времеви график за изпълнение на проекта

Графиците за изпълнение на проекти обикновено са линейни и отразяват прогнозното изпълнение за допустим период от време. Те се изготвят при подготовката на проекта и за това не отразяват настъпилите промени в средата сред подаване на проекта за кандидатстване като промени в условия за управление и процедури или в други външни условия. Времевият график на проекта показва индикативното необходимо време за изпълнението и последователността на дейностите. Една дейност обикновено е съвкупност от операции (задачи), които също са взаимно обвързани. За това на етапа на изпълнение на проекта, с оглед на реалистичното му планиране и постигането на по-голяма яснота е удобно ръководителят на проекта да сведе дейностите до поредица от задачи и да постави вътрешни срокове и отговорници за всяка една от тях. Подобен подход дава възможност и за обосновани корекции в графика за реализация на проекта при необходимост.

Операционализирането на дейностите в един проект може да бъде и пряко обвързано с отчетността на проекта. Графиците на задачите обикновено се правят в програмни продукти като Excel или MS Project, които позволяват обвързването с други данни. Така ръководителят може да проследява едновременно не само сроковете и кой член на екипа каква отговорност по изпълнението има, но и какви документи се съставят при изпълнението на съответната задача, което улеснява отчетността на дадената дейност. Към формата за детайлизиране на задачите в рамките на една дейност, той може освен срокове за изпълнението на задачата да планира и ресурс, в съответствие с бюджетната рамка, като разпредели ресурса предвиден за изпълнение на дейността по отделните задачи. Така и финансистът може да проследява лесно финансовото изпълнение. Използвайки тази форма финансистът пък освен ресурсите може да добави колона за издадените финансови документи по изпълнението на всяка задача, както и контролна колона, която да отчита разликата между планираните и реално изразходваните средства. Такъв подход би улеснил цялостното финансово управление и отчитане на проекта тъй като предоставя текуща информация за изпълнението на всяка задача в рамките на една дейност, която в последствие лесно може да бъде обобщена в необходимата отчетна форма.

На кратко, в такава форма на задачите всеки член на екипа, може да добави колона, която да му дава възможност да проследява според отговорностите си срокове, ресурси, документооборот, процедури, рискове, да отчита отклоненията и да докладва, което не само осигурява пълна проследяемост на изпълнението, но и улеснява работата на бенефициента по поетите задължения за текущо отчитане и архивиране на проекта. Тъй като екипът на проекта и в частност ръководителят има задължение да осигурява на ръководството на бенефициента текуща информация за изпълнението на проекта във всеки един момент когато му бъде поискана, описаният начин на работа осигурява бърза и надеждна информация, която лесно да бъде оформена като справка. Независимо от вида на екипа (вътрешен или външен) и вида на проекта, ръководителят на екипа следва да информира ръководството на бенефициента за общото развитие на проекта, за възникналите проблеми, да обсъжда възможните решения. Подобно информиране в оперативен порядък става устно, но по възникнали важни въпроси свързани с проекта е удачно да бъде и документирано. От своя страна ръководството на бенефициента може да въведе вътрешни правила и инструкции за мониторинг на изпълнението на проекти,

което да му осигурява текуща информация и контрол върху процеса на реализация на проекта. Вътрешните правила за мониторинг и контрол не бива да утежняват допълнително работата на екипите, тъй като те работят в условията на ограничен времеви, човешки и финансов ресурс. Вътрешните системи за мониторинг обаче са необходим инструмент, защото те дават възможност за контрол от страна на бенефициента върху работата на екипа, а в крайна сметка независимо от това, кой управлява един проект отговорността за него е на бенефициента. От друга страна, чрез въвеждането на някакъв функционален тип система за вътрешен контрол и мониторинг, ръководството на бенефициента разполага с текуща информация, която при поискване може да систематизира и да се представи на Общинския съвет, предвид факта че последният е подкрепил с решение реализацията на съответния проект и е заинтересован да бъде информиран относно развитието му. Пример за операционализиране на дейността и съставяне на график на задачите е даден в Приложение 8.

1.4. Архивиране

От особено значение както за доброто управление, така и за информираността на ръководството на бенефициента е наличността на документи доказващи процеса на реализация на проекта. Повечето програми (напр. ОП „Околна среда 2007-2013 г.“, ОП „Регионално развитие 2007-2013 г.“) имат ясни специфични правила за архивиране на проектната документация, които бенефициентът е задължен да спазва. Общото между всички правила и процедури за архивиране е това, че те целят да създадат условия за единност на документацията и ясна проследяемост на процесите при реализацията на един проект. Това по същество означава, че трябва да е ясно мястото където се съхранява проектната документация, а не тя да е разпръсната на различни места и звена. В случаите, когато документите се съхраняват на място различно от това, в което се намира цялата документация на проекта, какъвто е случая с първичните финансови документи, които остават в счетоводните отдели или с оригиналните тръжни документи, то тогава екипът на проекта следва да е подсигурил заверения копия на тези документи за целите на отчитане на проекта, както и в системата за архивиране на проекта да е посочено къде и от кого се съхраняват оригиналите. Обикновено бенефициентът е длъжен да създаде електронен архив на документацията по проекта, който да дава възможност за бързо намиране на документ в досиетата на проекта използвайки различни функции за сортиране на документите по вид, дата и т.н.

Начинът, по който се поддържа архива свидетелства не само за добро управление, но и улеснява работата на екипа по отчитане на проекта. Надежден начин на архивиране е използването на вътрешни класификатори, например Досие „Входяща кореспонденция“, Досие „Заповеди“, Досие „Договори“ и въвеждане на вътрешни специфични сигнатури и номерации за проекта, които да осигурят проследяемост. Друг начин за организиране на проектните досиета е по видове дейности, но такъв начин не дава възможност за отделяне на техническата документация от финансовата, тъй като досието на съответната дейност съдържа всички документи по нейното изпълнение в хронологичен ред. Това в последствие би утежило отчетността въпреки че текущо създава добра ориентация по изпълнението на самата дейност. Функционален начин за съхранение и архивиране на финансовата документация на проекта е нейното подреждане, следвайки логиката на бюджетните пера в одобрения по договор бюджет, като за всяко перо се създава отделна папка съдържаща всички изискуеми за отчитане документи, подредени съгласно инструкцията за оформяне на искания за възстановяване на средства. Такъв подход гарантира не само бърза проследяемост на съответното бюджетно перо, но и улеснява последващата работа на екипа по комплектоване на финансови отчети или искания за възстановяване на средства. Въпреки наличието на електронен архив на проектната документация е удачно всяко досие да съдържа и опис на документите, който периодично да се актуализира от лицето, поддържащо архива на проекта. Това дава възможност както на членовете на екипа, така и на проверяващите лесно да се

ориентират в документацията, а освен това описите на досиетата могат да се използват като инструмент за контрол. По тях ръководителят на проекта може бързо да провери дали всички изискуеми за отчетността на проекта документи са налице и в случай, че открие пропуск, досието да бъде попълнено. Не на последно по значение място, описите на документи улесняват работата по архивиране на проектната документация след приключването на проекта, предвид задължението на бенефициента да съхранява архива на проекта за определен срок.

2. Търгове и обществени поръчки

Българските общини притежават десет годишен практически опит при усвояването на средствата от Европейския съюз. Програмите ФАР, ИСПА и САПАРД макар и с трудно начало положиха основите за работа по всички оперативни програми, както и по Програмата за развитие на селските райони. Преди присъединяването ни към Европейския съюз всички тръжни процедури, които провеждахме по финансираните проекти се изпълняваха съгласно Практическият наръчник за договорни процедури за външна помощ от Европейския съюз (ПРАГ). Тръжните процедури бяха наричани за улеснение (Търгове по ПРАГ). С присъединяването ни към ЕС започнахме да провеждаме тръжните процедури съгласно българското законодателство. Нормативните актове, с които неминуемо се налага да работим са: **Закон за обществените поръчки (ЗОП); Наредба за възлагане на малки обществени поръчки; Правилник за прилагане на Закона за обществените поръчки; Наредба за осъществяване на предварителен контрол върху процедури за обществени поръчки, финансирани напълно или частично със средства от европейските фондове; Допълнителни изисквания на Управляващия орган на съответната ОП заложен в договора за безвъзмездна финансова помощ; Вътрешни правила на организацията изпълнител съгласно чл. 8, ал.7 от ЗОП.**

Освен това за работата с изпълнителите ще трябва да се спазват разпоредбите на: **Търговския закон (ТЗ); Закона за задълженията и договорите (ЗЗД); Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС).**



• При изпълнението на всеки един проект ключова част е провеждането на тръжните процедури.

2.1. Видове обществени поръчки – особености

Типовете процедури в зависимост от прогнозната им стойност могат да се подразделят на:

1. Обществена поръчка, възлагана по реда на ЗОП:
 - за строителство – над 2 150 хил. лв.
 - за доставки – над 180 хил. лв.
 - за услуги – над 110 хил. лв.
 - конкурс за проект – над 110 хил. лв.
2. Обществена поръчка по реда на Наредба за възлагане на малки обществени поръчки (НВМОП):
 - за строителство – по-малка или равна на 2 150 хил. лв.
 - за доставка – по-малка или равна на 180 хил. лв.
 - за услуги – по-малка или равна на 110 хил. лв.
 - конкурс за проект – от 30 хил. до 110 хил. лв. включително.
3. Обществена поръчка по реда на чл. 2 ал. 1 на НВМОП (три оферти):
 - за строителство – от 45 хил. до 200 хил. лв.
 - за доставки или услуги – от 15 хил. до 50 хил. лв.
4. Директно извършване на разхода съгласно разпоредбите на чл. 2 ал. 2 от НВМОП.

Видовете процедури по ЗОП:

1. Открита процедура по ЗОП, при която всички заинтересовани лица могат да подадат оферта;

2. Ограничена процедура по ЗОП, при която оферти могат да подадат само кандидати, получили покана от възложителя;

3. Състезателен диалог, при която всяко заинтересовано лице може да подаде заявление за участие и възложителят провежда диалог с допуснатите след предварителен подбор кандидати с цел определяне на едно или повече предложения, отговарящи на неговите изисквания, след което кандидатите с подходящи предложения подават оферти.

4. Процедури на договаряне:

- с обявление, при която възложителят провежда преговори за определяне клаузите на договора с един или повече участници;

- без обявление, при която възложителят провежда преговори за определяне клаузите на договора с едно или повече точно определени лица.

Съгласно чл. 19, ал. 2 т. 24 от ЗОП, определени процедури подлежат на предварителен контрол. С него се цели проверка за съответствие на мотивите, съдържащи се в решението за откриване, с цел установяване законосъобразността на избора на процедурата на договаряне без обявление.

Агенцията по обществени поръчки излиза със становище в Регистъра на обществените поръчки в срок 7 работни дни от получаването на решението. На страницата на АОП е публикуван Наръчник по обществени поръчки, както и всички видове образци на документи, необходими за провеждане на процедурите.



• Почти всички Управляващи органи на различните ОП извършват предварителен контрол и на процедури със стойност под посочените в ЗОП прагове. Състезателният диалог и процедурите на договаряне обикновено не се препоръчват от финансиращите органи.

Видове процедури по НВМОП:

1. Открит конкурс – всички заинтересовани могат да подадат оферта;

2. Договаряне с покана – участват само едно или повече определени от възложителя лица.



• След подписване на договора за безвъзмездна помощ е необходимо да се прегледа план графика на проекта и да се прецени продължителността на тръжните процедури. Често се налага подписване на Анекс към договора заради забавяне при провеждането на тръговете.

Преди подготовката на тръжната документация по проект изпълняван в рамките на ОП или ПРСР, детайлно се запознайте с разходите по всяко едно бюджетно перо от разделите включващи разходи за външни услуги и преценете – кои от позициите могат да бъдат обединени в една тръжна процедура. Едва след това, определяйте вида на поръчката! Не допускайте разделяне на поръчките! Така можете да бъдете обвинени в умишленото му прилагане с цел провеждане на по – лесни тръжни процедури. По възможност още в началото на годината планирайте провеждането на процедурите по предстоящите ви проекти така, че да бъдат обединени с останалите, които общината провежда през същата година, като включите в тях и външно финансиране.

2.2. Оценителни комисии

На основание чл. 34 от ЗОП и чл. 18 от НВМОП (в зависимост от типа процедура) възложителят назначава комисия за провеждане на обществената поръчка. По ЗОП тя е най-малко от петима членове, а по НВМОП – най-малко от трима. Задължително в

комисията трябва да има правоспособен юрист. В тези комисии Финансиращият орган може да изпрати свои представители, упълномощени да участват като наблюдатели. Те изготвят свой доклад от проведената процедура и го представят на финансиращия орган.

Съгласно чл. 8, ал. 7 от ЗОП, общините трябва да имат свои *Вътрешни правила за провеждане на процедури по обществени поръчки*. В тези правила се конкретизират задълженията на всеки член от комисията. Освен това с Вътрешните правила се определят:

1. Условието и редът за провеждане на процедурите по възлагане на обществени поръчки от съответната община.
2. Редът за завеждане, съхранение и ползване на документацията.
3. Редът за отчитане на извършената работа от служителите на общината, контролиращи изпълнението на договорите, чрез указване на съдействие на изпълнителите или приемащи резултатите от изпълнението на договорите.

Вътрешните правила са особено необходими при изпълнението на проектите, защото конкретизират не само задълженията на членовете на комисията, но и регламентират задълженията на длъжностните лица при работата с изпълнителите. С тях могат да се определят отговорностите на два вида комисии: 1. Комисия по изготвяне на документацията за провеждане на процедура за възлагане на обществената поръчка и 2. Комисия по разглеждане, оценка и класиране на офертите, която се назначава непосредствено преди отварянето на офертите.

Добре би било комисията по изготвяне на документацията да се председателства от ръководителя на проекта. Основанието за назначаване на такава комисия е чл. 44, ал.1, т.1 и ал. 2 от ЗМСМА и в нея трябва да се включи екипът, който изпълнява проекта. Комисията по разглеждане, оценка и класиране на офертите, която се назначава непосредствено преди отварянето на офертите, се назначава по реда на ЗОП или НВМОП (в зависимост от процедурата), като в правното основание се вписва и номерът на договора за финансиране на проекта. Примерните задължения на длъжностни лица включени в комисии са описани в Приложение 9.

2.3. Как да работим с изпълнителите?

С подписването на договора завършва само една част от изпълнението на проекта. Предстои истинското практическо провеждане на дейностите, където от голямо значение е работата с изпълнителите. Тя е свързана не само с изпълнението на договорените дейности качествено и в срок. От нея зависи и доброто и точно отчитане на целия проект. Макар че юридически отношенията между Възложител и Изпълнител са регламентирани в договора, добрите обноси никак не са излишни. Още повече, че Вие представлявате местната власт, а това са структури, в които хората имат най – голямо доверие. Точността на действията и точното изпълнение на договорените ангажименти от страна на общината винаги респектират Изпълнителя. На предвидените за провеждане срещи и пресконференции в интерес на добрите отношения е наложително винаги да каните и представители на изпълнителите, разбира се след като сте подписали вече договорите с тях. Това ще ги задължи да поемат своите задължения не само юридически, но и пред обществеността.

Пример 1: Изпълняваме проект, с който извършваме ремонт на едно от училищата. Крайният срок за приключване СМР е 28 август. В началото на септември училището трябва да е готово за посрещане на учениците. В края на август провеждаме предвидена в проекта пресконференция, но обектът още не е готов, въпреки договорените срокове. На пресконференцията сме поканили и директора на фирмата-изпълнител. Тъй като неминуемо става въпрос за забавяне на сроковете, даваме думата на изпълнителя. Така пред медиите той поема ангажимент по приключването на обекта не само от страна на фирмата, но и лично. Така можем да отклоним пред обществеността поне част от евентуални обвинения спрямо нас за въпросното забавяне.

Пример 2: Изпълняваме проект по ОП „Човешки ресурси”. Една от дейностите изисква да участваме с 28 ученици на двудневен фестивал в друг град. Провели сме обществена поръчка и сме подписали договор с тур операторска фирма за осигуряване на транспорт и база за спане и хранене на участниците. Това за което се притесняват техните родители е сигурността на децата. Ето защо трябва да направим среща с родителите и на нея да присъства и представител на фирмата изпълнител. Така пред родителите ангажимент за благополучното завръщане на децата поема с нас и изпълнителя.

В договорите за възлагане на обществени поръчки се налага да се следват някои специфични изисквания.

- Между етапите на отчет и авансовите и междинни плащания да съществува обвързаност. Цените и начинът на плащане да са точно регламентирани. Също така - отчитането и приемането на работата.
- Да се постави изискване към изпълнителя за осигуряване на публичност.
- Възможност работата по изпълнението на договора да бъде проверявана на място от съответните институции и да им се оказва пълно съдействие (осигуряване на транспорт до мястото на проверката, достъп до обекта и т.н).

В договорите трябва да бъдат отразени и специфичните изисквания на управляващия орган.

Веднага след подписването на договора, кметът на общината трябва да издаде заповед за определяне на длъжностните лица от общинска администрация и от екипа на проекта, които ще работят с фирмата изпълнител и ще изискват от нея точност на изпълнението. Тези служители имат право да водят кореспонденция с изпълнителите, както и да изготвят и представят писмени доклади до кмета на общината при възникване на трудности по изпълнението. Основанието за такава заповед са чл. 44, ал. 1, т. 1 и ал.2 от ЗМСМА и подписаният Договор за възлагане на обществена поръчка.

Всъщност работата с изпълнителя изисква и двете страни по договора да обединят усилията си и професионалния си капацитет за съвместно изпълнение на определени дейности по проекта. Това налага да се извършва взаимна размяна на информация. Документирането на съвместните работни срещи (снимков материал, протоколи и присъствен лист) представлява документиране на размяната на такава информация. Ако поръчката е изпълнена от изпълнителя в договорените срокове и качество, възложителят е длъжен да приеме изпълнението. Ненавременното изпълнение качествено и в срок, както и неприемане на изпълнението може да се окаже провал и за двете страни – както за вас, така и за изпълнителя. Ето защо изключително важно е за всички забелязани нередности както и за всяко забавяне да се реагира навреме.

Общината като възложител е длъжна да осигури подходящи условия за изпълнение на уговореното в договора.

Отношенията с фирмите, изпълняващи договорите продължават и след отчитане на работата, защото почти винаги се налага да се изискват допълнително документи, информация и др.

2.4. Превенция на корупцията и злоупотребите

В голяма част от обществото в България е разпространено мнението, че процедурите за възлагане на обществени поръчки са обект на корупция и злоупотреби, както от страна на представителите на администрацията, така и от страна на бизнеса. Изследванията на различни неправителствени организации показват, че значителна част от фирмите в частния сектор са се отказали от участие в процедури за възлагане на обществени поръчки, тъй като считат, че те се провеждат непрозрачно и съществуват условия за корупция. Основно условие, на което една местна администрация трябва да отговори при изпълнението на един проект, финансиран от ЕС, е липсата на каквито и да било съмнения за корупция и злоупотреби при провеждането на обществените поръчки. Възникването на подобно съмнение води след себе си негативни отзвучи в пресата, които

накърняват имиджа на самата администрация, последващи проверки от страна както на управляващия орган, така и на правоохранителните органи (МВР, прокуратура, ОЛАФ и др.). Това ще доведе до забавяне на плащанията по проекта, отказ за възстановяване на разходваните средства или искане към бенефициента да възстанови получените средства.

Възможните проявления на корупция и злоупотреби при възлагане на обществени поръчки могат да бъдат разделени на две групи: *публични и частни*.

Корупция и злоупотреби от представители на публичния сектор при възлагане на обществени поръчки: Публичните проявления произтичат от актове, действия или бездействия на възложителите в процедури за възлагане на обществени поръчки. Тези актове, действия или бездействия са издадени или осъществени при изпълнение на властническите (административните) правомощия на възложителите и най-често се проявяват при откриването на процедури за възлагане на обществени поръчки и при класиране на участниците и избора на изпълнител на поръчката. Една от основните предпоставки за корупция или злоупотреби от страна на служители на публичния субект е наличието на конфликт на интереси.

Конфликтът на интереси при възлагането на обществени поръчки е една от най-популярните теми в обществото в последните няколко години. Наличието на конфликт на интереси в процеса на възлагане на обществени поръчки води след себе си и нарушаване на един основните принципи при разходването на публични средства – **равнопоставеност и недопускане на дискриминация**. В най-честия случай конфликт на интереси при възлагането на обществена поръчка се демонстрира, когато лице, имащо право да разходва публични средства в интерес на юридическо лице, е свързано с лица, които са членове на орган на управление или контрол, управители, съдружници или притежават дялове или акции в същото юридическо лице. Пример за такова наличие на конфликт на интереси е случаят, популярен в медиите като „Батко и братко”. В този случай е налице класически конфликт на интереси, когато лицето на отговорна длъжност разходва публични средства (сключва договор за възлагане на обществена поръчка) в интерес на юридическо лице, в което свързано с него лице (роднина по права линия) е управител/член на контролен орган. Проверяващите органи възприемат наличието на конфликт на интереси в дадена процедура за възлагане на обществена поръчка като погаване както на принципа за **равнопоставеност и недопускане на дискриминация**, така и на принципа за **свободна и лоялна конкуренция**.

При установяване на конфликт на интереси финансовата санкция е в размер от 100% от стойността на сключения договор. Тъй като темата за конфликт на интереси е нова за страната и в обществото няма ясно изградена представа какво е конфликт на интереси, през 2009 г. в сила влезе Законът за предотвратяване и разкриване на конфликт на интереси, който урежда основните правила за предотвратяване и разкриване на конфликт на интереси на лица, заемачи публична длъжност. В закона са дадени определения за **конфликт на интереси, частен интерес и свързани лица**. Тези определения са залегнали и в ЗОП, където има изискване, че кандидати в процедура за възлагане на обществена поръчка не могат да бъдат лица, при които член на управителен или контролен орган, както и временно изпълняващ такава длъжност, включително прокурист или търговски пълномощник, е свързано лице по смисъла на горното определение с възложителя или със служители на ръководна длъжност в неговата организация. При установяване на такава свързаност комисията за оценка следва веднага да отстрани кандидата от участие в процедурата.

Особени моменти при установяване на свързаност: Установяването на свързани лица по роднинска линия може да бъде направено лесно, използвайки данните в ЕСТРАГОН и/или други бази данни.

Когато член на екипа за изпълнение на проекта или член на комисията за оценка на оферти има съмнение за свързаност по роднинска линия, следва веднага да подаде сигнал

за съмнение за съществуващ конфликт на интереси до компетентен орган. Бързото установяване на наличие или липса на конфликт на интереси гарантира минимизиране на риска от последващи финансови корекции. Установяването на икономическа или политическа зависимост, които пораждат основателни съмнения в безпристрастността на лицето, заемащо публична длъжност, е много по-труден процес. Тук при наличието на подобни съмнения следва да разполагате с достатъчно доказателства, които да могат да бъдат използвани и приети при един последващ съдебен процес. Ако оценителната комисия отстрани участник в процедурата на основание съмнение за наличие на конфликт на интереси, то процедурата може да бъде атакувана пред съда за необосновано отстраняване на участник и да бъде обявена за незаконосъобразна впоследствие. По този начин разходите по сключения договор ще бъдат недопустими. Например, членуването на служител на публична длъжност и лице, управляващо търговско дружество, в една и съща партия не е основание за отстраняването на участника, освен ако не е подкрепено с допълнителни доказателства, които да показват наличието на основателни съмнения в безпристрастността на служителя, заемащ публична длъжност.

Отстраняването на участник от процедурата за възлагане на обществена поръчка, на основание наличие на свързаност, породена от икономически или политически зависимости, следва да бъде направено много внимателно!

Другата изрична забрана за участие в процедура за възлагане на обществена поръчка, посочена в законовата база, се отнася за лица представлявани в процедурата за възлагане на обществена поръчка от бивши служители на възложителя, които в последната една година са участвали в провеждането на процедури за обществени поръчки. Тази забрана се прилага и за юридически лица, в които горепосоченият служител е съдружник, притежава дялове или е управител или член на орган на управление или контрол. Основната цел на тази забрана е да се не се наруши принципа на „**свободна и лоялна конкуренция**”, като се даде неоснователно предимство на участник, представляван от служител, който разполага с допълнителна информация. Следенето на това изискване не следва да е трудно за оценителната комисия, тъй като нейните членове обикновено познават бившите и настоящи служители, имащи функции по възлагането на обществени поръчки. Установяването и доказването на подобно нарушение е лесно, то трябва веднага да бъде последвано от отстраняване на участника от процедурата.

Индикатори за корупция или злоупотреби от страна на възложителя

Способите за извършване на измами са много на брой, но едни от основните индикатори за наличието на корупция или злоупотреба са следните:

- **Наличие на голям брой процедури по чл. 2 от НВМОП и нарушения при провеждането им**

Много често при провеждане на процедури по реда на чл. 2 от НВМОП кандидатите нарушават принципа на „**свободна и лоялна конкуренция**” и създават съмнения за наличие на конфликт на интереси. Много често кандидатите при подобни поръчки са свързани лица с възложителя или друго лице на ръководна длъжност в неговата администрация. И тук екипът на проекта следва да извърши проверки относно наличието на данни за свързаност и конфликт на интереси. Друг начин, по който се нарушават принципите на закона, е изпращането на покана за представяне на оферта до свързани икономически оператори. Свързаността на тези оператори може да бъде лесно установена чрез използването на търговски регистри като ДАКСИ. Препоръчително е екипът на проекта да извърши подобна проверка и да приложи документите от нея като доказателство в досието на проекта. По този начин ще улесните проверяващите органи и ще покажете, че не сте нарушили правилата.

- **Манипулиране на критериите за избор на изпълнител**

Основен индикатор за наличие на корупция или злоупотреба при провеждането на обществена поръчка е използването на критерии за избор на изпълнител, които дават

необосновано предимство и/или водят до избор на даден участник. Пример за такъв критерий е изискването кандидатът да е фирма, извършваща дейност на територията на съответната община. Ограничаването на конкуренцията чрез критериите за избор на изпълнител, дори когато не е свързано с корупция е основно нарушение на правилата за възлагане на обществени поръчки и води до сериозни финансови санкции за бенефициента.

- **Манипулиране на техническата спецификация**

Един от способите за извършване на злоупотреби при възлагане на обществени поръчки е публикуване на неясна спецификация, която описва конкретни продукти и/или услуги, които да бъдат предоставени. Изготвянето на неясна спецификация води след себе си до неясни оферти от участниците, които могат да бъдат манипулативно оценявани. Тръжната спецификация, която ясно описва продукта и/или услугата, които да бъдат предоставени, а не целта на поръчката и функционалните изисквания към продукта и/или услугата, много често е ясен индикатор за предварително фаворитизиране на определен участник и нарушаване на принципите на свободната конкуренция.

- **Невярно ценообразуване**

Основен индикатор за съмнение за злоупотреба или корупция е необоснованото завишаване на цената за определената обществена поръчка. Ако индикативната стойност на обществената поръчка и цената на избраната оферта са значително по-високи от стойностите за подобни обществени поръчки, това е индикатор за наличието на злоупотреба. Наличието на подобни високи стойности трябва да бъде много добре обосновано с обективни икономически показатели – повишаване на цените на основни суровини или продукти, по-високи разходи, породени от специфични природни условия и др., за да бъдат разсеяни подозренията за злоупотреба.

- **Възлагане на голяма част или всички обществени поръчки на един изпълнител**

Изборът на един участник за изпълнител на различни обществени поръчки не е нарушение на закона. Много често този субект действително е предложил най-добрата оферта и изпълнява своите задължения качествено и в срок. Въпреки това многократният избор на един и същ изпълнител създава съмнения за опороченост на процедурата и свързаност между изпълнителя и длъжностни лица от местната администрация. При наличието на подобна ситуация екипът на проекта следва да подготви ясни материали, които да покажат на проверяващите, че изпълнителят е предоставил най-добрата оферта и изпълнява своята работа качествено и в срок.

- **Корупция и злоупотреби от представители на частния сектор при възлагане на обществени поръчки**

Популярното мнение в България е, че основните злоупотреби при възлагането на обществени поръчки се извършват от или с дейното участие на представители на администрацията. Много често злоупотребите с обществени средства се извършват и от представители на частния сектор без участието на служители на администрацията. Предприятията, участващи в процедурите за възлагане на обществени поръчки, имат интерес да получат поръчките при възможно най-изгодни за тях условия, тъй като това им позволява да максимизират печалбата, която извличат, когато придобият възможност да осъществят съответната доставка. Но тъй като в условията на ефективен конкурентен процес е налице стопански риск за тях да не получат поръчката, като бъдат изместени от своите реални или потенциални конкуренти на пазара, участниците в процедурите са склонни да участват в споразумения помежду си за фиксиране на цените, качеството или параметрите на доставките. Тези практики са известни като тръжни манипулации и като резултат от тях възложителя няма да получи съответното качество на най-добрата цена. Независимо от това дали имат за предмет фиксиране на цени, разпределение на поръчките, поддържане на предварително договорени пазарни дялове или разпределяне на географски пазари, всички форми на тръжни манипулации на обществени поръчки са

незаконни и се санкционират като нарушения на правото на конкуренция от КЗК. Основните форми на тръжни манипулации от организации от частния сектор са следните: „Оферти за прикритие“, „Тръжен абсентизъм“ „Редуване на поръчки“, „Споразумение за подизпълнение“. Въпреки че кандидатите могат да се споразумеят да прилагат различни методи за манипулиране на тръжните процедури, те най-често прилагат един или няколко от посочените методи. Комисията за защита на конкуренцията е публикувала списък с основни индикатори за наличието на подобни манипулации, който може да бъде открит на нейния интернет адрес.

Ако считате, че провежданата от вас поръчка е обект на тръжна манипулация от фирмите-участници, обърнете се незабавно към КЗК!

2.5. Често допускани грешки и нарушения в процедури за възлагане на обществени поръчки

Основният фактор за успешното изпълнение на един проект е правилното провеждане на тръжните процедури за избор на изпълнител. За съжаление, практиката показва, че най-често сериозните грешки, които бенефициентите допускат са при възлагането на обществени поръчки. Всички грешки, допуснати от бенефициентите са обект на последващи **финансови корекции** при последващи проверки от контролните органи. Проверяващите трудно могат да определят точния размер на финансовата загуба за бюджета на общността, поради тази причина се налага процентна финансова корекция от размера на целия договор за възлагане на обществената поръчка – при договор на стойност 1 000 000 лв., финансовата корекция от 25% означава санкция за бюджета на бенефициента от 250 000 лв. За да бъде използван единен подход от всички проверяващи, ЕК е изготвила и публикувала насоки към проверяващите за размера на процентните финансови корекции (No. СОСОФ. 07/0037/01) за различните типове нарушения. На базата на тази методология българските проверяващи органи са подготвили своя методология за определяне размера на финансовата корекция за различните типове нарушения. Посочените в методологията нарушения са и най-често допусканите грешки от бенефициентите при провеждането на тръжни процедури.

Добра практика, която бенефициентите могат да използват, е изготвяне на контролни листа, които съдържат грешките, описани в методологията, преди извършването на съответното действие – одобряване на документацията, обявяване на поръчката, сключване на договора и др. Тези контролни листа следва да бъдат попълвани от лице, което не участва в подготовката на тръжната процедура, и да бъдат част от вътрешните правила за възлагане на обществени поръчки, прилагани в съответната администрация.

Друга добра практика, която бенефициентите могат да прилагат, е използването на външна експертна помощ при изготвянето на тръжната документация, ако разполагат с финансов ресурс за това. Въпреки това, не бива да се забравя, че отговорността за провеждането на поръчката е на възложителя и използването на външна помощ не винаги гарантира качеството на изготвената документация.

Досегашният опит на АОП и управляващите органи сочи, че най-често срещаните грешки и несъответствия с нормативните изисквания при провеждане на процедури за възлагане на обществени поръчки са свързани с формулиране на неясни, противоречиви и субективни условия, с липса на пропорционалност между поставените изисквания и предмета и обема на обществената поръчка, както и с непознаване на настъпилите промени в ЗОП. Направеният анализ показва, че най-често срещаните нарушения могат да бъдат систематизирани в следните групи, като това не е пълен и изчерпателен списък на всички нарушения при провеждане на процедура за възлагане на обществени поръчки:

- ***Неправилно определяне на нормативен акт при избор на процедура или неправилно определяне на режим по НВМОП***

Това нарушение е още известно като **разделяне на обществената поръчка**. Най-честото му проявление е когато възложителят провежда няколко процедури „три

оферти”, вместо да проведе процедура по реда на ЗОП. Финансовата корекция за подобно нарушение е 100% от стойността на договорите, сключени при неправилно определена процедура.

- ***Неспазване на изискванията за публичност***

ЗОП поставя задължително изискване обявлението за процедурата да бъде публикувано в Държавен вестник, Регистъра на обществените поръчки или Официален вестник на ЕС. Неспазването на това изискване се счита за нарушение на принципа за публичност. Финансовата корекция за подобно нарушение може да достигне 100% от стойността на сключения договор.

- ***Непосочване на задължителна информация***

С публикуването на обявление се цели да се даде точна и ясна информация относно условията на съответната обществена поръчка и така да се предизвика интерес към нейното изпълнение. Много често възложителите неправилно интерпретират визираните нормативни изисквания относно минималната информация, която следва задължително да се съдържа в обявлението. Спазват ги формално, като попълват задължителните полета, но вместо да посочат съответната информация, отбелязват, че тя е налична в документацията. Така въпреки че задължителните полета на обявлението са попълнени, изискванията на ЗОП не са спазени. Това е честа практика при указване на съвкупното количество или обема на поръчката, на показателите за оценка на офертата, на изисквания за икономически и финансови възможности и др. В някои случаи непосочването на задължителна информация се изразява в некоректно попълване на една и съща информация в няколко полета на обявлението. Класически пример за това са полета, където следва да се укажат минималните изисквания за икономическо състояние и технически възможности, на които трябва да отговарят кандидатите или участниците, за да бъдат допуснати до участие в процедурата, както и документите, с които това се доказва. За целта в образеца са предвидени две колони: една за документите и втора за минималните изисквания. Възприетият от много възложители неправилен подход е и в двете колони да се посочва една и съща информация, като много често тя съдържа само списък на изискваните документи, без да са указани обстоятелствата, които те следва да доказват. Размерът на финансовата корекция за подобно нарушение може да достигне 25% от стойността на сключения договор.

- ***Несъгласуваност между документите***

За спазване принципите на ЗОП и правилното провеждане на процедурите за възлагане на обществени поръчки от изключителна важност е всички, утвърдени с решението за откриване документи, да посочват по недвусмислен начин еднакви параметри. Това изисква тяхното съдържание да си кореспондира, независимо че в някои от тях се съдържат повече данни. Информацията не трябва да се различава по същество и да дава възможност за интерпретации.

Често допускана грешка е някои от формулираните в обявлението условия да не съответстват на изискванията, посочени в документацията. Налице са примери, при които в обявлението е отбелязано, че кандидатът следва да има определен сумарен оборот за последните 3 години, а в документацията е записано, че за всяка от последните 3 години трябва да е налице оборот, който е в размер два пъти по-голям от посочения в обявлението. Разлика между два документа се получава и тогава, когато възложителят задава дадено условие по различен начин. Например в обявлението срокът за изпълнение е определен в дни, а в документацията - в месеци, в резултат на което се получава разминаване и става неясно за какво време следва да се реализира поръчката. Размерът на финансовата корекция за подобно нарушение може да достигне 25% от стойността на сключения договор.

- ***Поставяне на ограничителни условия за участие***

За да бъдат спазени основните принципи на ЗОП, възложителите нямат право да включват в решението, обявлението или документацията условия или изисквания, които дават предимство или необосновано ограничават участието на лица в обществените

поръчки. Това означава, че всяко по-неблагоприятно третиране или лишаване на лица от права, както и установяването на специално отношение към други лица е недопустимо. Направените проверки показват, че тази забрана се нарушава изключително често, като поставяните ограничителни условия са много разнообразни. В някои процедури се поставят условия, които ограничават правото на всяко българско или чуждестранно физическо или юридическо лице, както и техни обединения да участват като кандидати по процедурата. Забелязва се възприемането на неправилен подход при възлагане изработването на проекти да се изисква участникът да притежава пълна проектантска правоспособност съгласно българското законодателство, като се игнорира участието на проектанти от други държави-членки на ЕС. В други случаи възложителят ограничаваша участието на заинтересовани лица само до такива, чиято основна дейност е в определена от него област. Не са изключение и възложителите, които изискват участниците да са изпълнили поне един договор, финансиран от конкретна оперативна програма през последните пет години. (Възложителят може да заложи изискване участникът да има изпълнени един или повече договори с предмет, сходен с предмета на поръчката). Посочените примери нямат отношение към възможностите на участниците за качествено изпълнение и предопределят кръга на заинтересованите лица, които могат да станат изпълнители на договора, поради което са в нарушение на закона. Погрешно е да се поставят и ограничения относно възможността за използване на подизпълнители. Всеки изпълнител на договор по обществена поръчка е длъжен да реализира конкретно строителство, услуги или доставки, като е отговорен за тяхното изпълнение. Некачественото изпълнение обикновено води до негативни за него последици. По тази причина законодателят не е ограничил правото му свободно да избира лицата, с които да изпълни поетите ангажменти. Ето защо възложителите нямат право да обвързват възлагането на поръчката с наемането на конкретни лица или да определят конкретен размер на участие на подизпълнители. В зависимост от сериозността на нарушението и до каква степен критериите ограничават свободната конкуренция размерът на финансовата корекция може да варира от 25% до 100% от стойността на сключения договор.

- **Документация за участие**

От 01.01.2009 г. измененията в разпоредбите на ЗОП ограничиха възможността възложителят да поставя необосновано висока цена на документацията и се премахна съвпадането на крайните срокове за закупуване на документи и за получаване на оферти или заявления за участие. Съгласно направените промени цената на документацията не може да бъде по-висока от стойността на разходите за нейното копиране, а закупуването може да се осъществи най-късно на 10-тия ден преди изтичане срока за получаване на оферти или заявления за участие и на 3-тия работен ден преди изтичане на същия срок – в случаите на ускорени процедури. Възложителите в някои случаи определят цена на документацията, която многократно надвишава разходите за копиране, и срок за закупуване, който най-често съвпада с крайния срок за получаване на оферти или заявления за участие. Разбира се, налице са и други срокове за закупуване на документацията, които са в несъответствие със закона, като например „документи се закупуват всеки работен ден, без последния работен ден от месеца”.

- **Изисквани документи**

Според чл. 56, ал. 1, т. 1 от ЗОП, всяка оферта трябва да съдържа копие от документа за регистрация или Единен идентификационен код (ЕИК) съгласно чл. 23 от Закона за търговския регистър, когато участникът е юридическо лице или едноличен търговец. Съгласно ППЗОП се посочва, че участникът прилага удостоверение за актуално състояние, само ако не е представил ЕИК. В тази връзка, непредставянето на удостоверение за актуално състояние, при условие че има ЕИК не е основание за отстраняване на участника. Част от възложителите игнорират разпоредбите на чл. 56, ал. 1, т. 1 от ЗОП и чл. 24, ал. 1 от ППЗОП и поставят изискване за едновременно посочване на ЕИК и представяне на удостоверение за актуално състояние и копие от документ за

първоначална регистрация. Някои от тях изобщо не коментират възможността да се посочва ЕИК за обстоятелствата, вписани в търговския регистър.

- **Критерии за допустимост**

Възможностите на кандидатите или участниците за качествено изпълнение на договора се проверяват чрез поставянето на удачни критерии за допустимост и подходящи минимални изисквания към тях. Извършването на тази проверка цели да гарантира, че допуснатите лица са финансово стабилни, притежават необходимата техника и опит, имат нужните знания, умения и др., т. е. могат да реализират обществената поръчка в необходимия обем и с желаното качество. Като доказателство възложителят може да изисква представянето на един или няколко от документите по чл. 50, ал. 1 и чл. 51, ал. 1 от ЗОП. Част от възложителите посочват критерии за допустимост и минимални изисквания към тях, които не се съобразени с характера, количеството и обекта на обществената поръчка. Такива са случаите, когато е поставено условие кандидатите или участниците да имат минал опит. За неговото доказване се изисква лицето да изпълнило не по-малко от 20 договора например, но не се поставя условие те да са сходни с предмета и обема на възлагания. Ето защо посоченото изискване не доказва, че участник, изпълнил 20 договора, може качествено и в срок да реализира конкретната обществена поръчка, тъй като сборът от изпълнените договори може да е в обем, много по-малък от обема на възлагания договор. По тази причина може да се приеме, че с посоченото условие необосновано се ограничава участието в процедурата на лица, които са изпълнили по-малък брой договори, но с обем, близък до възлагания. Друга често допускана грешка е да се изискват документи, доказващи възможностите за качествено изпълнение на договора, без да се отчитат поставените от закона ограничения относно периода, който информацията може да обхваща. Пример за това е изискването кандидатът да представи списък на договорите, изпълнени през последните пет години, придружени с препоръки за добро изпълнение. Възложителят има право да изисква визирания списък, но съгласно чл. 51, ал. 1, т. 1 от ЗОП в него следва да се съдържа информация за последните три, а не за последните пет години.

В зависимост от сериозността на нарушението и до каква степен критериите ограничават свободната конкуренция размерът на финансовата корекция може да варира от 25% до 100% от стойността на сключения договор.

- **Критерии за оценка на офертите**

Съгласно чл. 37, ал. 1 от ЗОП, възложителят определя изпълнителя на обществената поръчка въз основа на оценка на офертите по един от двата възможни критерия: най-ниска цена или икономически най-изгодна оферта. При критерий „най-ниска цена“ офертите се съревновават само по отношение на предлаганата цена. При „икономически най-изгодна оферта“ – по различни показатели, свързани с финансовите, техническите, функционалните, естетическите и др. характеристики на обекта, съгласно направените предложения. Във всички случаи обаче показателите, включени в критерия „икономически най-изгодна оферта“, трябва да са свързани с предмета на конкретната поръчка. Регистрирани са случаи, когато това условие не е спазено и при критерий „икономически най-изгодна оферта“ се посочват показатели за оценка, които не са свързани с предмета и описанието на поръчката. Пример за това е в методиката за оценка да се предвиди показател офертите да се съревновават по направените предложения за „обучение“, а предметът на обществената поръчка да включва „Разработка и внедряване на продукт“, но не и провеждане на обучение. В този случай поставянето на показател, свързан с обучение, когато реализирането на такова не се предвижда в предмета на поръчката, е неправилно. Финансовата корекция за подобно нарушение е 25% от стойността на договора, но може да достигне 100%.

- **Смесване на критерии за допустимост с показатели за оценка на офертата**

Основен принцип при възлагането на обществени поръчки е с критериите за подбор да се проверява икономическото състояние и технически възможности на кандидатите или участниците, а с показателите за оценка да се преценяват предимствата на техните

оферти. Смесването е абсолютно недопустимо. Налице е изрична забрана при икономически най-изгодна оферта да се използват показатели, свързани със способността на участника да изпълни договора. В разрез с посоченото се констатира неправилна практика изискванията, които следва да се използват като критерии за подбор да се използват като показатели за оценка на офертите. Не са редки случаите, при които в методиката за оценка е поставен показател като „опит и квалификация на изпълнителя и неговите експерти в екипа за изпълнение на проекта”. Важно е да се има предвид, че възможностите за реализация на обществената поръчка зависят както от техническите и финансови активи на кандидата или участника, така и от човешкия потенциал, с който той ще изпълнява договора. Ето защо, какъв опит притежават лицата, ангажирани с изпълнението на договора, следва да се провери на етапа на допускане. Наличието или отсъствието на такъв опит има пряко отношение към годността и възможностите за реализация на договора, поради което този критерий следва да се използва като критерий за допускане, а не като показател за оценка на офертата. Подробно указание за смесването на критерии е публикувано на интернет страницата на АОП и на интернет страницата www.efunds.bg. Размерът на финансовата корекция за подобно нарушение е 25% от стойността на договора.

- ***Ненавременно представяне на документи***

Често срещана грешка е бенефициентът да сключи договор със спечелилия участник преди да му бъдат предоставени всички изискуеми съгласно чл. 42, от ЗОП документи: банкова гаранция, свидетелство за съдимост, удостоверение за липса на данъчни задължения и др. Екипът на проекта следва да разполага с доказателства, че всички посочени документи са представени преди подписването на договора. Представянето на банкова гаранция, без тя да е надлежно регистрирана в деловодството на бенефициента в деня на подписване на договора, може да доведе до последващи финансови корекции. При установяване на подобен тип нарушение размерът на финансовата корекция може да достигне 100% от стойността на договора, ако от представените в последствие документи е видно, че изпълнителят не отговаря на законовите условия.

- ***Промяна на проектодоговора и договора***

Една от основните грешки, която бенефициентите допускат, е промени в проектодоговора, сключване на договор с условия, различни от обявените в офертата или последващи изменения на договора. Много често бенефициентите променят схемата за плащане, като включват и авансово плащане. Това е нарушение на принципа на „**свободна и лоялна конкуренция**” и се наказва с финансова корекция. ЗОП изрично забранява промяната в сключените договори за обществени поръчки освен в няколко изброени в закона случая. Много често бенефициентите променят договора за обществена поръчка, въпреки че не са налице посочените в закона условия. Ако считате, че е необходима промяна на вече сключения договор е необходимо да поискате специално разрешение от АОП. Сключването на анекс към договора без разрешение от АОП е основание за налагане на финансова корекция в размер до 25% от стойността на договора.

За да са в течения с най-новите промени в законовата база и за да се възползват от добри практики, служителите, отговорни за занимаващи се с обществени поръчки, следва редовно да посещават интернет страницата на АОП – www.aop.bg

3. Мониторинг

3.1. Роля и място на мониторинга в цикъла на управление на проекта

Мониторингът като цялостен преглед на изпълнението на даден проект удостоверява, че предвидените проектни дейности се изпълняват спрямо планираното и са ефективни във времето, посредством постигането на поставените цели и желани ефекти от дадена интервенция. Мониторинговият процес представлява систематичен и

продължителен анализ на постъпваща информация с цел осигуряване на адекватна реакция и гарантиране вземането на информирани решения по повод целия ход на проектното изпълнение. Мониторингът дава инструментариум за получаване на информация, от която управляващите дадени процеси могат да регистрират важни проблеми по време на изпълнението. Мониторингът представлява най-обективният начин за сравняване напредъка спрямо зададените цели, като се използват количествени финансови и физически показатели и се прилага на всеки етап от подготовката и изпълнението на проектите, с активното участие както на бенефициента, така и на компетентните органи, администриращи съответната оперативна програма или друг финансов източник. На мониторинг подлежат предприетите проектни дейности и направените за тяхната реализация разходи, постигнатите предварително набелязани цели и очакваните резултати. В основата на всеки мониторинг е *логическата рамка* - връзката между общи и конкретни цели, резултати, дейности и бюджет на един проект с обективно проверими индикатори за наблюдение, източници на информация за проверка, предположения и предпоставки. Логическата матрица е метод, който позволява да се подготвят: детайлният бюджет за всеки проект, описанието на отговорностите на всеки от екипа, времевият график и *мониторинговият план*. Затова е препоръчително всеки проект да започва с подготовката на логическата матрица. Във фазата на изпълнение, където отговорността на бенефициента е особено голяма, мониторингът се явява *барометър за степента на ефективно и качествено управление на наличните ресурси*.

3.2. Цел на мониторинга

Целта на мониторинга е в процеса на изпълнение на проекта да бъде гарантиран напредъкът и постигането на заложените цели и резултати в духа на доброто техническо и финансово изпълнение. Мониторингът осигурява ясен вътрешен и външен поглед към изпълнението, както и познаване на оперативната среда и общественото мнение, свързани с качествено изпълнение на проекта. Мониторингът не на последно място цели да генерира необходимата намеса и мерки в случай на регистрирани отклонение от планираното. Дейностите по осъществяване на мониторинг на успеваемостта ще служат за оценка на:

СЪВМЕСТИМОСТТА – доколко целите на проекта са изпълнени, за да отговорят на дефинираните проблемите, които проектът има за цел да разреши, както и във връзка с физическата среда, в която следва да бъде разрешен;

ЕФИКАСНОСТТА – доколко добре входните ресурси са били трансформирани в дейности, по отношение на качество, количество и време на постигнатите резултати;

ЕФЕКТИВНОСТТА – конкретна оценка на ползите, получени от целевите групи и ефектът на проекта върху по-широката среда;

УСТОЙЧИВОСТТА – вероятността ползите да продължат да съществуват след прекратяване на външното финансиране.

3.3. Индикаторите – мерките за измерване на напредъка:

Непосредствена задача за упражняването на мониторинг е формулирането на индикатори с конкретни нива/стойности за изпълнението на проекта, насочени към постигане на целите. Индикаторите са специфични и обективно проверими измерители на целите, които осигуряват основите за регистриране на проектното изпълнение. Задължително условие е да могат да бъдат измерими и да се формулират от гледна точка на количество, качество и време. Индикаторите за мониторинг измерват *физическия и финансов аспект* на проекта и осигуряват основата за разработване на адекватна система за мониторинг. Индикаторите, заложили във всеки един проект, трябва да бъдат:

- специфични/релевантни за проекта;
- измерими;
- постижими след определен период от време;

➤ подчинени на принципа на пропорционалността.

Съществуват различни класификации за групиране на индикатори за мониторинг на изпълнението на проекта. Залагането на различните типове индикатори е от изключително значение за провеждане на качествен мониторинг. За да може да се направи сравнение „преди-след“ за всеки един индикатор се задават 2 стойности:

Базова стойност – първоначалната стойност на индикатора при стартиране на даден проект, в сравнение с която в последствие ще се измерва постигнатият напредък. Базовите индикатори обикновено се набират от данни на официалната статистика. Тъй като, понякога тези източници могат да бъдат проблематични, често кандидатстващата организация провежда свой вътрешен задълбочен анализ на ситуацията, нейните ограничения и се опитва да даде количествено изражение на идентифицираните проблеми, които даден проект цели да интервенира.

Целева стойност – крайна стойност на индикатора, която се очаква да бъде постигната с изпълнението на конкретната проектна интервенция. Целевите индикатори са преки измерители на степента на постигане на предварително заложените цели и оттам на ефективността и целесъобразността на проекта.

Следва да се има предвид, че доброто целеполагане и по-конкретно извеждането на адекватни, реални и измерими индикатори е от изключително значение за постигане на качествено техническо и финансово изпълнение на проекта. За съжаление, зачестява практиката, при която възниква ситуация за налагане на съответните неблагоприятни корективи за иначе добре структурирани проекти, поради недобро планиране и невъзможност за постигане на заложените цели и съответни физически и финансови индикатори.

В зависимост от това дали се проследява финансовото или техническото изпълнение на проекта се разглеждат физически и финансови индикатори. **Физическите индикатори** дават информация за техническия аспект на проектния напредък, докато финансовите целят да гарантират законосъобразност и ефективност на влаганите средства. Графикът на изпълнение на проектните дейности и бюджетната матрица формират подходящ инструментариум за тяхното наблюдение.

В зависимост от етапа на проектното изпълнение, както и от обхвата на търсения ефект, индикаторите могат да се разделят на:

Индикатори за резултат – свързани са с директния незабавен ефект върху бенефициента (напр. при инфраструктурни проекти – увеличен брой жители, обслужвани от градска пречиствателна станция за отпадни води или увеличено количество третирани отпадъци в изградена регионална система за управление на отпадъци; при неинфраструктурни проекти – създадена нова социална услуга);

Индикатори за влияние (въздействие) – отнасят се до последствията от изпълнението на проекта, отвъд незабавните ефекти/резултати (пример при инфраструктурни проекти – подобряване на екологичната инфраструктура; при неинфраструктурни проекти – подобряване на бизнес и/или инвестиционния климат; подобряване на социално-икономическата среда за местната общност).

3.4. Видове мониторинг

Мониторинговите процеси, които протичат за измерване напредъка по изпълнението, могат да се разделят на **вътрешни** – тези, които се извършват от организацията на бенефициента според нивото на отделните за целта ресурси и наличен административен капацитет. **Външни** – тези, които протичат по силата на въздействието на външни, формални или неформални, фактори. Двете форми на мониторинг рядко протичат независимо една от друга. В идеалния случай практиката налага тяхното **паралелно взаимодействие в рамките на един цялостен процес**, за да може да се постигне оптималният ефект на тяхната корективна по същността си функция.

Вътрешен мониторинг: Бенефициентът, в качеството му на администратор на проекта, по силата на всеки един договор за безвъзмездна финансова помощ, е отговорен за доброто техническо и финансово изпълнение на разработения от него и одобрен за финансиране проект. Той се задължава да изпълни заложените дейности съгласно предвидения обхват, съдържание, стойност и продължителност на всяка една от тях. За целта се съблюдава подготвеният времеви график, стратегията за провеждане на обществените поръчки и финансовият план/бюджет на проекта, според които се разходват отпуснатите средства. Бенефициентите са отговорни и за своевременното техническо управление на проектите по отношение на подизпълнители. Това обхваща техническото изпълнение, включително представянето на редовни актуализации и доклади за проектите и проверка и одобрение на докладите и дейностите на подизпълнителите. Изискванията по отношение на техническите доклади и финансовите отчети на бенефициентите се определят в договора/ споразумението в зависимост от естеството на проекта. За целта, освен периодичните доклади (месечни и тримесечни) за напредъка на проекта, бенефициентът трябва да представя междинни доклади и заключителен доклад. За да се гарантира целия този процес, още на етап разписване на проектното предложение, кандидатстващата организация представя своята концепция за проектно изпълнение, където аргументира от една страна **наличието на административен капацитет за изпълнение** (посредством сформирание на Екип за управление – ЕУ) и **предвижданите действия за наблюдение на изпълнението** (мониторинг, контрол и оценка).

Екипът за управление прилага следните **процедурите за вътрешен мониторинг**, които включват, но без да се ограничават до следното: **Редовни координационни срещи, Регулярни проверки на място, Доклади за напредък и финансови отчети**. Възможно е кандидатът да предвиди и създаване на Надзорна комисия по проекта (НК) – надзорната комисия е препоръчителен инструмент за осъществяване на мониторинг на изпълнението, особено при по-продължителни и комплексни проекти. Традиционно се сформира в самото начало на проектната реализация с основна цел вменияване на контролни функции по изпълнение на проектните дейности. Обикновено, в състава ѝ се осигурява представителство както на общинското ръководство, така и на експертно ниво, съобразено с естеството на конкретния проект. Присъствието на представители на партньора по проекта (ако има такъв) е задължително, като често в Надзорната комисия присъстват и външни за организацията бенефициент лица, пряко заинтересовани от изпълнението. Надзорната комисия се събира на редовни работни заседания и поддържа тясно взаимодействие с Екипа за управление. Сред основните дейности на комисията са преглед на напредъка съгласно проектния план, преглед и одобрение на наложени изменения на планираното изпълнение в рамките на допустимото, одобрение на ключови стратегии, идентифициране на рискове отвъд контрола на проекта, набелязване на корективни мерки при ескалирали проблеми, разрешаване на конфликти между заинтересованите страни.

Подобно на Информационната система за управление и наблюдение на управляващите органи на оперативните програми (ИСУН), разработена за целите на европейските фондове и подпомагане на ежедневната работа на управляващите органи, междинните звена и централното координационно звено, бенефициентът може да създаде вътрешна информационна система, която да обслужва работата по проекти. Системата може да се проектира така, че ползвателят бързо и лесно да намира всякакъв тип информация, генерирана в процеса на подготовка и изпълнение на проекта. По този начин се обезпечават наличието на електронен архив на проектите с възможност за проследяемост, анализ и обобщаване на ключови данни. Създаването на подобна информационна система е изключително подходяща за общини, които изпълняват едновременно множество проекти, финансирани по различни оперативни програми. За да бъде функционална трябва да бъде разработена така, че да позволява надграждане на допълнителни интелигентни модули в зависимост от обхвата на необходимите

информационни масиви – тръжни процедури; управление на договори; управление на времеви, човешки и финансови ресурси (собствени и привлечени); документооборот (искания за средства; технически доклади и финансови отчети; кореспонденция с УО/МЗ и др.); анализ на риска.

Отвъд конкретния проект препоръчително е бенефициентът да разработи по-универсални процедури и правила за функциониране на контролната среда и управление на процесите на **ниво организация/оперативна програма**. Изпълнението на проекти представлява неразделна част от наблюдението и измерването на процесите, протичащи в дадена община, извършвано като елемент на **цялостна Система за качество и финансово управление и контрол (СФУК)**.

Въвеждането на СФУК в общините е задължително с оглед на изпълнение на изискванията на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, Закона за вътрешния одит в публичния сектор, както и подзаконовите нормативни документи. То е продиктувано от стремежа на общинските ръководства да отговорят на нарастващите изисквания на населението за по-добро качество на оказваните от общините услуги. СФУК включва политики и процедури, които имат за цел да гарантират протичане на всички процеси в съответствие със законодателството и вътрешните актове, надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативната информация, икономичност, ефективност и ефикасност на дейностите, опазване на активите и информацията.

Основните елементи на финансовото управление и контрол са контролната среда и контролните дейности, управление на риска, възлагане на задачи и наблюдение, антикорупционни процедури, документирани и архивирани, информация и комуникация, мониторинг. СФУК е изключително важен документ, тъй като в него се регламентират правила и процедура, в т.ч. по осъществяване на вътрешни контроли преди извършването на определено действие или дейност, които да гарантират протичане на същите в рамките на предварително набелязаните параметри. Обикновено, СФУК съдържа в себе си елементи от всички описани по-горе процедури и може да акцентира на един или друг аспект от тях, като специално място следва да се отдели на процесът на подготовка и изпълнение на проекти, финансирани от ЕС. В зависимост от избрания подход, СФУК може да развие в детайли всяка една от процедурите или само да ги маркира, като общината преценява да ги разпише подробно в отделни документи.

За целите на мониторинга е удачно бенефициентът да разработи и прилага вътрешни за него (за цялата организация или екипа за управление в частност на ниво проект) **правила за вътрешен мониторинг**. Правилата могат да включват текстова част, в която се описват предмета и целите на мониторинга, както и разпределението на функциите и задълженията на отговорните лица, канали на комуникация, инструментите за текущ мониторинг (технически и финансов) и интензитета на периодичния мониторинг (месечен, тримесечен, годишен, др.). В допълнение, препоръчително е да се разработи образец/и за проверка напредъка на изпълнението в табличен вид. Примерен инструментариум за периодичен мониторинг, прилагането на който би улеснил екипите за изпълнение на проекти при осъществяване на контролните им функции и мониторинг на проектното изпълнение и съпътстващите го процеси на месечна база е описан в Приложение 10.

В допълнение бенефициентът следва да прилага и **Процедура за предотвратяване, разкриване, съобщаване, регистриране и разрешаване на нередности** - предоставяната безвъзмездна финансова помощ под формата на проекти, финансирани от фондовете на ЕС цели да допринесе за устойчивото развитие на дадена общината и регион. За постигането на тази цел, помощта следва да бъде използвана законосъобразно и целесъобразно. Въпреки съществуващите мерки и системи за вътрешен контрол, са възможни инциденти, свързани със злоупотреба със средства или нередности при използването им. Затова е важно всички институции, участващи в управлението на проекти, да определят и приложат всички необходими мерки за предотвратяване на

злоупотреби и разрешаване на нередности. Нередност е „всяко нарушение на разпоредба на общностното и/или националното право, произтичащо от действие или бездействие на икономически оператор, което има или би имало като последица нанасянето на вреда на общия бюджет на ЕС, като отчете неоправдан разход в общия бюджет”. Разработването на процедури за нередности по проекти, последващото им прилагане, както и прилагането на процедурите, утвърдени от съответните управляващи органи на оперативните програми е не само препоръчително, но и задължително за общините.

Лицето, представляващо бенефициента – кметът, определя със заповед отговорен служител по нередности, запознава всички останали служители с вътрешните правила за нередности, както и с реда на докладването и администрирането им. По-специално, екипите за управление на различните проекти следва да подпишат декларация за запознаване с определението за нередност и измама. Необходимо е служителят по нередности да премине първоначално и текущо обучение с цел осигуряване на въвеждаща информация за процедурите и правилата относно нередности. Бенефициентите организират интернет базирано място за съобщения, където има възможност да се предоставя информация за случаи на открити или предполагаеми нередности, както и информация относно съответни телефонни номера, електронни адреси, лице за контакт, които осигуряват подаването на информация в случаите на нередности.

Разкриването на нередности се извършва посредством документална проверка, проверки на място, редовни/окончателни одиторски доклади. При потвърдена нередности следва да се създаде досие и случаят да се впише в създадения регистър на нередности. Не на последно място, задължително в документациите за участие в обществени поръчки и последващите договорите с избрани изпълнители се включва клауза, чрез която се осигурява запознаване и съблюдаване на изискванията за недопускане на нередности, както и за докладването им по установения ред, в случай на нередности.

Външен мониторинг: По време на изпълнението на проектите, целите и тяхното осъществяване се наблюдават от финансиращата организация на базата на показатели, определени на ниво входни данни, резултати и цели съгласно договора/ споразумението. Чрез информацията, подадена от бенефициента, финансиращата организация наблюдава графика на изпълнение на всеки проект и сравнява напредъка на проекта с предвидените показатели и графика за изпълнение. УО на ОП осъществяват два вида мониторинг на проектите: ***техническо наблюдение***, при което се проверява дали са изпълнени физическите показатели, като се използват резултатите от проверките на място на проектите и данните от докладите за напредъка на проекта, както и техническата част от Междинните доклади и Заключителния доклад, представени от бенефициента и ***финансово наблюдение*** на базата на финансовата част от Междинните доклади и Заключителния доклад, представени от бенефициентите при искания за плащания по проекта.

Мониторингът от страна на УО се извършва чрез:

- Периодични срещи за следене на напредъка на проекта;
- Проверки на място.

Периодични срещи за следене на напредъка – срещите се организират по искане на бенефициента, МЗ/УО. Участниците в срещите обикновено се променят в зависимост от проекта, който се обсъжда. Всяка среща се планира предварително и се председателства от служител на УО/МЗ. Тези срещи осигуряват възможност за обсъждане и решаване на възникнали проблеми и установяване на напредъка. Срещите могат да бъдат насрочени в случай на неизразходване на средства по проекта, при установени лоши резултати или при приключване на етап от изпълнението на проекта.

Проверки на място – могат да бъдат планови, да се извършат при представяне от бенефициентите на искане за междинно или финално плащане, внезапни, по решение на УО/МЗ.

Паралелно с оценката на дадено проектно предложение и в следствие – при изпълнението на договора за безвъзмездна финансова помощ, бенефициентът подлежи на оценка на риска. Оценката има за цел да установи доколко бенефициентите могат да изпълняват задачите по усвояването на средствата по Структурните фондове и Кохезионния фонд на ЕС. Идентификацията на риска и определянето на рисковите фактори, които въздействат при изпълнението на проектите, е важен етап в процеса на управление на риска. За всеки проект на база предварително утвърдени от съответния УО критерий се определя ниво на риска. В рамките на тази процедура се дефинират и високо рисковите проекти, те обикновено са обект на по-специален мониторинг от страна на УО/МЗ.

В допълнение УО/МЗ извършват и предварителен и последващ контрол, регламентиран в условията на договора за безвъзмездна финансова помощ. Контролните функции се прилагат основно по отношение на *Обществени поръчки*.

III: БЮДЖЕТ И ФИНАНСОВИ ОТГОВОРНОСТИ

Доброто финансово управление е процес, целящ максимално оползотворяване на ресурсите и организиране на дейностите по начин, който позволява постигане на целите при съблюдаване на принципите на икономичност, ефективност и ефикасност.

ИКОНОМИЧНОСТ означава свеждане до минимум на разходите за необходимите ресурси за осъществяване на дейността или постигане на планираните резултати, като се има предвид и съответното качество, количество и своевременност на резултатите.

ЕФЕКТИВНОСТ представлява степента до която се постигат целите и връзката между планирания резултат и действителния резултат от дадена дейност

ЕФИКАСНОСТ означава максимализиране на крайния резултат на дадена дейност отнесен към използваните ресурси.

За успешното организиране на процесите по планиране на средствата, тяхното осигуряване, успешното им отчитане и възстановяване е задължително да се познава нормативната уредба. Действащите към момента указания на МФ, ДДС (Дирекция държавно съкровище), а именно: *ДДС 07/04.04.2008 г.* за реда и начина на предоставяне на средства за общините от Националния фонд; *ДДС 08/04.04.2008 г.* За въвеждане на нов код 7443 за ИБС (извънбюджетна сметка) за получаване, разходване и отчитане на средствата от ЕФ; *ДДС 07/2008* за получаване, разходване и отчитане от общините на средствата по с-ка 7443.

1. Съставяне на финансов план. Особености

Планирането на проектните дейности е от изключително важно значение за успешната подготовка и последващо изпълнение на проектите. Ключов етап от планирането е финансовия план. Успешното усвояване на европейските фондове и ефективното използване на средствата за решаване на важни проблеми на общността минава през ефективното финансово управление. Първата и най-важна стъпка е в общината да има създадена система и процедури за взаимодействие между звената подготвящи и планиращи работата по проекти и финансовите звена. Финансовите отговорности в етапите от проектната идея, през проектното предложение до неговото изпълнение изискват големи и различни по време и източници финансови потоци. В условията на ограничени възможности, намалени приходоизточници и задължения на общините за оптимизиране на разходите, съставянето на финансов план за необходимите средства както като размер, така и разположено във времето за всички етапи свързани с проектното предложение е от съществено значение.

Изготвянето на регистър с всички одобрени проекти, срок на изпълнението им, финансов размер на сключения договор или **определяне на сегашното състояние**. Колкото и тривиално да изглежда, това е най-важната част от задачата. На теория тук трябва да се включат всички поети ангажименти по одобрени вече проекти. Необходимо е да се включат и одобрените проекти на второстепенните разпоредители с бюджетни кредити, както и партньорските проекти, за които при кандидатстването има поет ангажимент за съфинансиране или за осигуряване на средства за изпълнение до възстановяване на разходите. Ключовата дума е всички. При съставяне на регистъра е важно да се направи система, която да следи времевите графици и размера на паричните потоци. Разбира се, това е дейност, която се реализира съвместно с финансовата дирекция и неизбежно е част от общия финансов план на общината.

Изготвянето на регистър с проектите, по които общината смята да кандидатства, или **определяне на целите**. На практика определянето на целите зависи от нуждите на общината, обявените индикативни програми на отделните УО, по които предстои да се обявят покани за набиране на проектни предложения, но все повече и от финансовите възможности и перспективи за развитие на общината. Успешната подготовка на

инфраструктурни проекти, вече задължително минава през предварително изготвяне на инвестиционни проекти, надлежното им съгласуване, строителни разрешения, предварителни договори за присъединяване към разпределителните дружества – ВиК, електроразпределение, газоснабдяване и др. Това означава акумулиране на значителен размер средства в подготовката, при липсата на 100% увереност за одобряването на проектното предложение. Затова е изключително важно **да се определят и преценят алтернативите**. Какво може да се случи с тази проектна документация, която е акумулирала съществен финансов ресурс. Изборът на една алтернатива често изключва другите. Затова е добре да се отдели време за преценка и проучване на възможностите за осигуряване на финансиране за конкретния проект, както и преценяване на риска. Ето защо планирането в този етап е от изключително значение. За да се осигури успешното протичане на този процес е необходимо да се предвиди и кои обекти и дейности, следва да се включат в капиталовата програма, на кой етап и с какви източници на финансиране.

Периодичният преглед на времевите графици на одобрените проекти и планиране на паричните потоци във времето или **изпълнение на финансовия план и актуализирането му при настъпване на промени**. Това е необходимо, за да се определи размера на плащанията и отделните времеви интервали за тях. Източниците, чрез които се осигурява изпълнението на финансовия план, обикновено са няколко с различни изисквания. Необходимо е да се следи взаимовръзката между тях. Един от рисковите моменти са сроковете за възстановяване на средствата по междинните и окончателния отчет. Поради липса на сигурност за срока е добре при възможност да се планира по-дълъг срок за възстановяване на средствата от управляващите органи с цел недопускане на срив във финансовия план. В обобщение стъпките за изготвяне на финансовата програма за финансиране на проектите от планове за развитие на общинина можем да формулираме както следва:

1. Определяне на приоритетните проекти за всяка финансова година;
2. Съставяне на план за действие за изготвяне на проектни предложения за съфинансиране и изпълнение на всеки един приоритетен проект;
3. Съставяне на индикативен (прогнозен) бюджет на всеки един приоритетен проект, като се вземат в предвид определените детайлни правила за допустимост на разходите по отделните оперативни програми, Програмата за развитие на селските райони и останалите възможни схеми за финансиране;
4. Определяне на индикативната (прогнозната) стойност на общинския дълг и разходите за лихви, такси и комисионни за неговото обслужване във връзка със съставяне на общинските бюджети в частта за мостовото финансиране на приоритетните проекти, които ще се съфинансират от Европейския съюз;
5. Подготовка и провеждане на процедури за поемане на общински дълг чрез договаряне на заеми от банкови и/или небанкови финансови институции за мостовото финансиране на проектите, които ще се съфинансират от Европейския съюз;
6. Съставяне на финансов план за всеки един приоритетен проект.

Общият финансов план/програма е съвкупност от финансовите планове на всеки един проект. При тяхното изготвяне се следват същите стъпки, като не бива да се забравя:

- Изискванията на всяка програма дори на грантовите схеми, включени в тях са различни. Следва да се отчетат всички специфики по отношение на условията за авансови плащания и да се използват тези възможности максимално.
- При планиране на текущите плащания трябва да се предвидят и разходите за погасяване на ползвани заеми, както и всички останали недопустими разходи/разходи за съфинансиране, които са необходими за реализацията на проекта.
- От 2010 г. по почти всички оперативните програми се изисква съфинансиране от страна на бенефициентите. Съгласно §58 от преходни и заключителни разпоредби на ЗДБРБ за 2010г. средствата до 95% от предвиденото в оперативните програми публично финансиране на общински проекти, изпълнявани чрез Структурните фондове и

Кохезионния фонд на Европейския съюз, са предвидени в рамките на планираното финансиране на съответните оперативни програми. Останалите 5% се осигуряват от общинския бюджет през целия период на изпълнение на проекта. Някои оперативни програми обявиха кандидатстване по определени бюджетни линии с 15% собствено участие. Със закона за бюджета за 2011 г. размерът на собственото участие вероятно ще бъде променен. В ОП „Околна среда 2007-2013г.“, параметрите на собственото участие се определят от финансово икономическите анализи към проектните предложения и имат различни измерения за конкретните проекти.

- Средствата за съфинансиране са значителни и заемат все по-голям относителен дял в общинските бюджети. Заедно със средствата необходими за изпълнение на проекта те представляват изключително голямо предизвикателство пред общините. С приемането на решение от Общинския съвет за кандидатстване е добре да се внесе решение и за размера на собствения/общински принос, без значение дали това специално се изисква в насоките за кандидатстване.

Финансовият план за конкретния проект следва да включва:

1. Необходими средства за предварителни дейности по подготовка на проектното предложение:

- разходи за предпроектни проучвания;
- разходи за дейности свързани с проектиране, изготвяне на анализи;
- разходи, съпътстващи процеса на проектиране до получаване на строително разрешение;
- разходи за подготовка на проектното предложение – апликационна форма, финансово-икономически анализи, тръжни процедури.

2. Необходими средства за съфинансиране – осигуряване на собственото участие.

3. Общ размер на проектното предложение – планиране на средствата за изпълнение на проекта до възстановяването им от управляващия орган – времеви графици на паричните потоци, източници на осигуряване на средствата.

Преценка на източниците за финансиране на проектите:

- собствени бюджетни средства – най-добре и лесно за планиране е в случай, че общината разполага с достатъчен финансов ресурс за осигуряване, както на собственото участие, така и за оборотни средства за предварително разплащане. Реалната ситуация е че дори и големи и сравнително богати общини, не могат да понесат тази финансова тежест и се нуждаят от външни източници за финансиране.
- извънбюджетни средства и фондове – общините разполагат с ресурс по извънбюджетни, специални сметки – например фонд „приватизация“, които могат да бъдат използвани за съфинансиране или за изпълнение на проекти под формата на временни безлихвени кредити. За използване на тези средства е необходимо съответно решение на общински съвет в съответствие с действащите в общината наредби.
- дългови инструменти в това число Фонд ФЛАГ – все по-често е наложително да се привлекат външни средства за изпълнение на проектите и осигуряване на нужното собствено финансово участие.

Не бива да се забравя, че тези източници имат цена, под формата на лихви и такси, които са недопустими разходи. Добър вариант за оборотни средства са краткосрочните заеми в рамките на 1 година, които са по-евтини и достъпни. За използването на всички дългови инструменти е необходимо да се следват изискванията на Закона за общинските бюджети и се изисква решение на Общински съвет. Всичко това влияе върху времевия график и следва да се има предвид при планиране на паричните потоци. ФЛАГ е предпочитан инструмент, поради избягване на необходимостта от организиране на конкурс по реда на ЗОП и скъсяване на сроковете за осигуряване на средствата. Във

всички случаи осигуряването на средства изисква време, което следва да е добре разчетено, за да се избегне рискът и заплахата за успешното изпълнение на проекта.

Без добър и реалистичен финансов план, без качествен финансов анализ за възможностите на общината и допустимостта на поемане на ангажименти, при наличието на повече проекти и в условията на липса на свободни парични средства и финансова криза може да се създадат рискове както за подготовка на качествени проекти предложения, така и за успешното изпълнение на одобрените.

2. Съставяне на бюджет (съдържание и стъпки)

Бюджетът към даден проект представлява финансовия план за изпълнение на дейностите по проекта. Той привежда всички стойности в измерими количества, определя цените на необходимите ресурси и очакваната възвращаемост в рамките на определено време. Трябва да имате предвид, че не всички формуляри на бюджети са еднакви. В насоките за подготовка на всяка обявена процедура са разписани конкретни правила за подготовка на бюджета и е приложена форма, в която той следва да бъде изготвен. Бюджетът не е просто списък на всички разходи, включени в изпълнението на проекта. Той дава и възможност да се оцени дали разходите са оправдани спрямо очакваните резултати. Първият и най-основен въпрос, който трябва да си поставим в началото на неговото изготвяне е – Какво ще е необходимо, за да реализираме проекта? Изготвянето на бюджета трябва да следва логическата последователност на предвидените в проекта дейности. Необходимо е да се извърши остойностяване на всяка дейност въз основа на цените, валидни в момента на изготвяне на бюджета, като се вземете предвид очакваната инфлация. Ако проектното предложение е за по-малко средства от действително необходимите, това би застрашило успешното изпълнение на проекта. От друга страна, ако кандидатствате за повече средства, се поставя под съмнение способността да се планира и остойностява правилно дейността. В някои от случаите, при кандидатстване се изискват анализни цени за доказване на определен вид разход от исканото финансиране. Подготовката на бюджета на проекта, може да бъде описано в следните няколко стъпки:

Стъпка 1: Определяне на необходимия ресурс по пера за изпълнение на всяка от дейностите и етапите на проекта. Първоначално може да се включи всичко, от което *би могло* да има нужда, а по-късно да се отстранят ненужните пера или перата, които вероятно няма да бъдат финансирани.

Стъпка 2: Определяне на размера на разходите по категории. Не е препоръчително да се налукква размера им. По-удачно е да се провери и изследва пазара, нормативните документи, приетите допустими нива. Например – изискванията за нивата на възнаграждения за персонала, максимално допустим размер на разходи за подготовка на проектно предложение, за подготовка на тръжни процедури, за одити и др. Разписването на по-голям размер от допустимия по определени категории, ще доведе едновременно до намалянето на точки при процеса на оценка, и ще ни лиши от възможността да използваме средствата за друга дейност. При разработване на големи инвестиционни проекти особено внимание трябва да се отдели на оценката на разходите за оборудване и строително ремонтни работи, които са най-съществените пера в бюджета. Правилата за управление на проекти, финансирани от еврофондовете, предвиждат изпълнителите на договори за доставки и строителство с голяма стойност да бъдат избирани, като се прилага Закона за обществените поръчки. Това означава, че за някои от процедурите ще е необходимо по-дълго време. Обикновено от бюджетирането на проекта до изпълнението му минава доста време и е възможно икономическата ситуация да се измени като цяло или в отделни отрасли, което да доведе до значителни разминавания между предвидените в бюджета средства и предложените от изпълнителите цени.

Стъпка 3: Разпределяне на видовете разходи по определените бюджетни категории. Различните програми имат конкретни изисквания за бюджетните категории. Някои от

тях, например, имат отделна категория за „административни разходи”, която включва разходите за наеми, а други изискват той да бъде включен в категория „Други”. Много внимателно следва да се разпределят разходите за човешки ресурси – кои са в категорията на външните услуги, кои касаят другите дейности и следва да са посочени като „външни услуги“.

Стъпка 4: Определяне на източника на финансиране за видовете разходи. Добре е да се подготви таблица за предполагаемите източници на финансиране за всеки вид разход. Според някои бюджетни изисквания, от кандидатите се очаква да пресметнат кой източник на финансиране ще отпусне средства за отделните компоненти на проекта. Този факт е важен, защото някои бенефициенти биха финансирали определени дейности, а други не.

Стъпка 5: Изчисляване на задължителните съотношения между видовете разходи. Препоръчително е да се създава помощна колона в таблицата с бюджета, чрез която да следи за съотношенията между различните бюджетни разходи, заложен в насоките (процентното съотношение на разходите за персонал спрямо останалите, за одит и стротелен и авторски надзор спрямо размера на строително-монтажните работи и др.). Нарушеният баланс между разходите води до отхвърляне на проектното предложение.

Стъпка 6: Преглед за наличието на недопустими разходи в съставения бюджет. Внимателно следва да се прегледат описаните в насоките недопустими разходи. За успешно бюджетиране следва добре да се познават и документите, регламентиращи допустимите и недопустимите разходи по различните оперативни програми – ПМС 62 от 21.03.2007 г. за приемане на национални правила за допустимост на разходите по ОП, съфинансирани от Структурните фондове и Кохезионния фонд на ЕС, както и ПМС за приемане на детайлни правила за допустимост на разходите по различните оперативни програми.

Стъпка 7: Преизчисляване на бюджета, премахване на ненужните и недопустими разходи. Последно синхронизиране с насоките за кандидатстване. Необходимо е всички разходи да бъдат разумни при съответните пазарни цени. Проверка за технически грешки, които са често срещани и могат да са причина за недопускане на предложението за финансиране.

За успешната подготовка, изпълнение и управление на проектите е много важен въпроса за третирането на данък добавена стойност. За правилно определяне на характера на дължимия ДДС по Оперативните програми е важно да се отговори на следните въпроси:

1. Регистрирана ли е общината по ЗДДС и на какво основание.
За общини, регистрирани на основание чл. 99 и чл.100 ал.2 от ЗДДС – регистрация за вътреобщностно придобиване, не възниква възможност за възстановяване на ДДС.
2. Какви ще са последващите доставки, които общината ще извършва със стоките и услугите (обекти, сгради, съоръжения, оборудване изградени или реконструирани; създадени, организирани и предоставяни услуги на гражданите), финансирани от Договора за БФП.
3. Определяне вида на последващите доставки по смисъла на ЗДДС, които Общината ще извършва със стоките и услугите финансирани от ОП – облагаеми или необлагаеми:
4. Формулиране на допустимостта на ДДС по Оперативната програма, т.е. възможността за възстановяване на ДДС от Оперативната програма и включването му в бюджета на проекта:
 - Невъзстановимият ДДС по ЗДДС е допустим разход по ОП.
 - Възстановимият ДДС по ЗДДС е недопустим разход по ОП и се финансира със собствени средства на общината.
 - Ако ДДС е допустим разход за съответния проект, той се възстановява на общината по същия ред, по който се възстановят всички останали допустими разходи по проекта.

Бюджетът на дългосрочните проекти следва да бъде разделен на етапи или по финансови години. В случай на големи инвестиционни проекти, следва да се познават принципите на капиталовото бюджетирание. Капиталовото бюджетирание е процес на планиране на разходите, направени за придобиване на активи, чийто паричен поток се очаква да обхване период по-голям от една година. С други думи, то се дефинира като процес, изискващ планиране за изготвяне на бюджети на проекти, които се очаква да имат дългосрочно въздействие. Популярните съвременни методи на капиталово бюджетирание включват NPV – нетна сегашна стойност, DCF – сконтирани парични потоци и IRR – вътрешна норма на печалба.

Отговорността на финансиста, изготвящ бюджет на проект, е голяма и той трябва да притежава знания и умения в областта на счетоводството и корпоративните финанси. Неговата работа, обаче, е и творческа, той трябва да умее да прогнозира бъдещото икономическо развитие в краткосрочен и дългосрочен план.

3. Финансова отчетност пред управляващите органи

Изготвянето на финансови отчети и представянето им пред управляващите органи е част от общата отчетност по одобрените проекти. Всяка оперативна програма публикува насоки за изготвянето и представянето на финансови отчети, на основание на които се одобряват и верифицират разходите по проекта. С финансовите отчети се докладва и удостоверява точността и достоверността на извършените разходи, представят се документи за извършените разходи и се подпомагат различните форми на контрол, извършван от сертифициращия и одитиращ орган.

Финансовите потоци на национално ниво са както следва:

- Авансови плащания: Всяка програма, определя максималния размер и изискванията за допустимост на авансовите плащания. Авансът няма задължителен характер, но се предпочита от бенефициентите, тъй като облекчава размера на собствените средства, които следва да се осигурят за разплащане.

- Междинни плащания: на база на верифицирани от УО/МЗ действително извършени допустими разходи. Те могат да са неограничен брой, стига това да е определено в договора между бенефициента и Договарящия орган. Междинните плащания могат да изпреварят авансовото.

- Окончателно плащане: равно на общия верифициран разход без междинните плащания и авансовото плащане.

При подготовката на финансовите отчети задължително се спазват конкретните правила и изисквания на съответната оперативна програма. Указанията към бенефициентите по всяка една ОП са изготвени в съответствие с издадените от Министъра на финансите Указания ДНФ № 02/31.08.2007 г. и 91-00-359/09.05.2008 г., във връзка с отговорностите на всички участници в процеса на управление на тези средства. Необходимо е много внимателно да се четат и познават правилата на приложения договор и всички приложения към Пакета документи за кандидатстване. Практиката показва, че обикновено тези документи се подценяват от потенциалните кандидати и непознаването им създава проблеми, както на етапа на кандидатстване, така и на етапа на изпълнение на одобрените проекти.

Отчетът се подготвя на одобрени за целта формуляри и задължително се съобразява с формалните изисквания за подредба и последователност на документите. Подготовката на финансовите отчети минава през следните етапи:

- изготвяне на искане за авансово, междинно или окончателно плащане по образец
- регистрация на искането от бенефициента в деловодната система на ОП – искане за плащане и съпътстваща документация
- проверка на документите от междинното звено
- проверка на нередности – при съмнение се стартира процедура за нередности и/или се инициира процедура на внезапни проверки

Финансовата верификация е *проверка и потвърждение* на допустимостта на извършените разходи, съгласно чл. 2 на ПМС № 180 от 27 юли 2007 г., насоките за кандидатстване и приложения към тях или други тръжни документи.

Верификацията на извършените разходи се осъществява с административна проверка на финансовата документация и чрез проверки на място. Административната финансова сертификация се осъществява на четири нива.

1.Верифициране на разходите от бенефициента: То е задължително условие за сертифициране на разходите от сертифициращия орган. Това е първи етап от процеса на сертифициране и представлява процес на наблюдение и контрол върху финансовия и физическия напредък по проекта за потвърждаване на приемливостта на разходите за изпълнение на одобрения по ОП проект. Преди плащане Бенефициентът извършва 100% документална проверка и проверка на място на дейностите по проекта за удостоверяване извършването на заявените за плащане дейности. Извършил е всички плащания от средствата от авансовото плащане или собствени средства.

Бенефициентът трябва да води точна и редовна документация и счетоводни отчети, отразяващи изпълнението на проекта, използвайки подходяща електронна система за документация и двустранно счетоводство. Тези системи могат да са неразделна част от текущата счетоводна система или допълнение към тази система така че да бъде осигурена отделна счетоводна аналитичност само за дейностите по проекта. Счетоводните отчети и разходите, свързани с проекта, трябва да подлежат на ясно идентифициране и проверка до изтичане на сроковете за съхранение на документацията. Бенефициентът е длъжен да гарантира, че всички документи относно разходите и одитите, необходими за адекватно проследяване на документите, се съхраняват в съответствие с изискванията на чл. 90 от Регламент (ЕО) № 1083/2006 и чл. 19 от Регламент (ЕО) № 1828/2006) за период от три години след закриването на програмата и/или за период от три години след годината, през която е извършено частично закриване.

2.Верификация на разходите от междинното звено:Междинните звена извършват проверка и контрол на 100% от платените от бенефициента разходи по представените счетоводни документи с еквивалентна доказателствена стойност, включително и проверка на място. В случай, че Оперативната програма няма създадено междинно звено, тази дейност се извършва от оторизирано за целта структурна единица на УО. Акумулират информация за извършените разходи и ги потвърждават. Междинното звено на всяка ОП изготвя и изпраща на УО периодично Доклад по сертификация на ниво операция или приоритет, анекси със списъци на проекти и препратки към Докладите по сертификация, изготвени от бенефициентите.

3.Роля на Управляващия орган в процеса на сертификация: Извършва проверки на периодичните доклади по сертификацията, предоставени от Междинните звена. Обединява информацията за разходите на база на представените доклади и изготвя и представя на Сертифициращия орган Доклад по сертификация на ниво Оперативна програма за потвърждение, че изискванията от Общия Регламент са спазени.

4.Роля на сертифициращия орган в процеса на сертификация: Сертифицира декларациите за действително извършени разходи по СФ и КФ на база проверими придружаващи документи. Изпраща на ЕК сертифицирани декларации за разходи и заявки за плащане в електронен формат, както и изпраща на ЕК актуализирана прогноза за заявките за плащания за текущата и следващата година.

С представяне на искане за междинно и окончателно плащане, бенефициентът се задължава да изготви междинни и окончателни технически доклади и финансов отчет. Те се изготвят съгласно приложените образци към договора. Отнасят се до проекта като цяло, без оглед на това каква част от него е финансирана чрез безвъзмездната финансова помощ. Отчетът трябва да съдържа пълна информация за всички аспекти на изпълнението за отчетния период. Към отчета се прилага Опис на разходооправдателните и платежни документи и на документите, доказващи основанието

за извършване на разхода. Към описа се прилагат копия на документите, с информация за наименованието, размера, съответното перо в бюджета на проекта.

Дейностите в периода на изпълнение на договора и съответните извършени разходи могат да бъдат сертифицирани единствено, ако бенефициентът на безвъзмездна финансова помощ е представил доклад с достатъчно документални доказателства. Документите на техническите доклади се подреждат по последователността и логиката на бюджета. Бенефициентът трябва да гарантира, че данните, посочени в отчета, отговарят на тези в счетоводната система и документация. За целта се прилага извлечение от ползваната от бенефициента счетоводна система /главна книга, обратна ведомост, аналитични и хронологични извлечения/, заверени с подпис на ръководителя и гл. счетоводител и печат.

4. Финансов контрол

Финансовото управление и контрол представлява цялостен процес интегриран в дейността на общината, осъществяван от нейното ръководство и служителите. Осъществява се чрез системи за ФУК, включващи политики и процедури, въведени от ръководството на общината с цел да се осигури разумна увереност за изпълнение на проектите, а чрез тях и на стратегическите планове чрез:

- съответствие със законодателството, вътрешните актове и договори – необходимо е да се гарантира спазване на приложимото законодателство, включително подзаконовите нормативни актове, вътрешните актове и договори, издадени инструкции, правила, заповеди.

- надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативната информация – създадена организация за регистриране и комуникация на достатъчна, уместна, надеждна, полезна и своевременна информация. Създаваната, съхранявана, ползвана и предоставяна информация има както финансов, така и нефинансов характер. Тя от изключително значение тъй като е предпоставка за изпълнение на задачите, взимане на решения, както и изготвяне на верни, точни и честни финансови отчети.

- икономичност, ефективност и ефикасност на действията – принципът на доброто финансово управление се базира на тези три принципа.

- опазване на активите и информацията – придобиването, използването и разпореждането с активите и информацията изискват специални грижи от страна на ръководството. Нужно е да се гарантира опазването на активите, и информацията и да е изградена система за превантивни действия срещу кражби, злоупотреби, унищожаване и други неправомерни действия.

ФУК е цялостен процес, който се преплита с всички дейности в общината, свързани с подготовката и изпълнението на проекти и следва непрекъснато да се адаптира към промените настъпващи в общината.

Правната рамка по отношение на финансовия контрол е определена от Закона за финансово управление и контрол, Регламент 1083/2006 на ЕО.

Съществува пряка връзка между целите и петте основни елемента на ФУК. Те са взаимосвързани и се допълват помежду си.

КОНТРОЛНА СРЕДА – базисният елемент за развитието на всички останали елементи на финансовия контрол. Определя основополагащите ценности и оказва влияние върху отношението на служителите към вътрешния контрол. Контролната среда включва:

- Лична почтеност и финансова етика на екипа. Основни изисквания: утвърден етичен кодекс или кодекс за поведение, запознаване на всички заинтересовани и прилагането му, изградена система за наблюдение на прилагането, изграден механизъм за докладване на нарушенията, предприемане на последващи мерки и запознаване на всички членове на екипа с приложените мерки.

- Управленска философия и стил на работа. Основни изисквания: ръководителят да въведе ясни и адекватни процедури и правила и да наблюдава прилагането им, да провежда редовни срещи с екипа и да поддържа условия за действащ вътрешен контрол.

- Организационна структура, осигуряваща разпределение на отговорностите, йерархичност и ясни правила, права, задължения, нива на докладване.

- Политики и практики по управление на човешките ресурси. Основни изисквания: да са изработени правила и процедури, съобразени със съответните уредби за подбор, обучение, оценка и възнаграждение на членовете на екипите; предвиждане на санкции при нарушение на установените правила и процедури.

- Компетентност на персонала – съвкупност от знания, умения и способности за изпълнение на задълженията, произтичащи от целите на организацията и конкретната длъжност. Основни изисквания: включване на конкретни изискванията за компетентност, необходима за всяка длъжност, в длъжностните характеристики, които следва да бъдат връчени на членовете на екипите; извършване на периодични анализи относно изискващите се знания и умения за всяка длъжност; наличие на необходимата компетентност на лицата, заемащи ръководни длъжности, предвид задълженията и отговорностите им; осигуряване на възможности за развиване на необходимите знания и умения и на подходящи програми за обучение.

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА – процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище. Управлението на риска е непрекъснат процес, който трябва да е неразделна част от управленския процес като цяло. Инструментите и уменията, нужни за въвеждане на процеса по управление на риска и за получаване на разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати, трябва да се изберат в съответствие с рисковете и при оптимално разходване на средства. Необходимо е да бъдат разработени процедури за идентифицирането на тези рискове, да бъде въведена система за контрол и докладване (вътрешно и външно) на значимите рискове на съответните нива.

Основни изисквания:

- Утвърждаване на стратегия за управлението на риска, която се актуализира периодично или при настъпване на съществени промени в рисковата среда;
- информираност на служителите от организацията за приетата стратегия за управление на риска;
- Ясно разделение на отговорностите по управление на риска, включително докладване за изпълнението им на ръководителя на организацията;
- Избор на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете;
- Определяне на срокове за идентифициране, оценяване и докладване на риска;
- Анализирание и актуализиране на контролните дейности, намаляващи риска, най-малко веднъж годишно;
- Документиране на процеса по управление на риска;
- Организиране, изпълнение, документиране и докладване на мерките за предотвратяване на риска от измами и нередности, засягащи финансовите интереси на европейските общности, пред компетентните органи;
- Докладване на рисковете от извършване на нарушения на нормативните актове, уреждащи бюджетната, финансово-стопанската и отчетната дейност.

КОНТРОЛНИ ДЕЙНОСТИ – правилата, процедурите и действията, насочени към намаляване на рисковете за постигане на целите на организацията и допринасящи за изпълнение на решенията на ръководителите. Контролните дейности трябва да са подходящи, да функционират в съответствие с планираното през съответния период, да

са ефективни по отношение на разходите, да са изчерпателни, разумни и свързани с общите цели на организацията. Контролните дейности се прилагат във всички функции, процеси и на всички нива в организацията. При въвеждането на контролните дейности, ръководителят трябва да вземе предвид очакваната полза от тях, както и разходите за въвеждането и прилагането им. Контролните дейности следва да се въведат в процесите и системите в момента на тяхното изграждане. Последващото въвеждане на контролни дейности е по-скъпо и по-неефективно. Контролните дейности могат да бъдат превантивни, разкриващи или коригиращи.

Процедури за разрешаване, одобряване и оторизиране: Процедурите по разрешаване се отнасят да вземането на решение от оправомощените лица в резултат на което настъпват определени последици за организацията. Тези процедури трябва да бъдат разписани съобразно статута, организационната структура и органите за управление. Одобрението е утвърждаване (заверка) на транзакции, данни или документи, с което се приключват или валидират процеси, действия, предложения и последици от тях. Разрешаването и одобряването се извършват само от оторизирани лица. Оторизирането означава, че операциите се извършват само от лица, които действат в рамките на правомощията си.

Разделение на отговорностите: За минимизиране на рисковете от грешки, нередности и нарушения и тяхното неразкриване, следва да се въведат правила, съгласно които за осъществяването на два или повече ключови етапа от дадена операция, процес или дейност отговарят различни служители. За да се гарантира наличието на ефективни проверки и баланс, при извършване на операцията отговорностите трябва да се разделят по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност по одобряване (разрешаване), изпълнение, осчетоводяване и контрол.

Система на двоен подпис: Системата на двойния подпис е процедура, при която преди поемането на всяко финансово задължение и извършването на плащане се осъществява след полагане подписите на:

- лицето, отговорно за счетоводните записвания;
- ръководителят на организацията или лицето, отговарящо за изпълнението на приходите и разходите т.е. това лице, което е оторизирано да нарежда плащания от името на организацията.

Целта на тази процедура е да гарантира, че лицето, отговорно за счетоводните записвания, е информирано за предстоящото поемане на задължение или плащане и ще извърши правилните счетоводни операции. Системата на двойния подпис дава сигурност по отношение на това, че поемането на задължение /нареждането на плащане са извършени от оторизирани лица и е спазена финансовата и бюджетната дисциплина.

Предварителен контрол: Предварителният контрол е превантивна контролна дейност, при която съответните решения/действия преди вземането/извършването им се съпоставят с изискванията на приложимото законодателство, с оглед спазването му. Предварителният контрол се извършва непосредствено преди полагането на подпис от ръководителя на организацията. По-подробна информация относно реда и начина за осъществяване на предварителния контрол се съдържа в указанията по чл. 13, ал. 4 от ЗФУКПС, които се издават от министъра на финансите.

Процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции: Тези процедури следва да се въведат от ръководителите и да бъдат разработени в съответствие със Закона за счетоводството, индивидуалния сметкоплан, респективно Счетоводните стандарти и Сметкоплана на организацията, като с тях се цели информационното съдържание за стопанската операция да се отрази в счетоводния документ в определен момент, с определен обем и задължителни реквизити, така че да позволява вземането на правилни решения, от които произтичат финансови последици.

Процедури за наблюдение: Ръководителите трябва да въведат процедури за наблюдение, като част от рутинния оперативен контрол. Процедурите за наблюдение се

осъществяват ежедневно от непосредствените ръководители върху възлагането на работата и изпълнението ѝ.

Преглед на процедури, дейности и операции. Непосредствените ръководители трябва да осигурят осъществяването на преглед върху точността на изпълнение на операциите в дадена структура, като част от рутинния оперативен контрол. Тези прегледи не трябва да се смесват с вътрешния одит и с извършването на цялостен мониторинг в организацията, който е самостоятелен елемент на ФУК.

Антикорупционни процедури: Ръководителите на организациите носят управленска отговорност за въвеждане на правила и процедури по сигнализиране, проверка, разкриване и докладване на административни слабости, пропуски и нарушения, които създават предпоставки за корупция, измами и нередности, включващи:

- превантивни мерки;
- система за проверка на сигналите за корупция и на индикатори за измами и нередности;
- система за установяване на индикаторите за измами и нередности;
- система за докладване на констатираните несъответствия, която трябва да описва ясно линията за вътрешно и външно докладване.

Правила за достъп до активи и информация: Ръководителите трябва да са сигурни, че само оторизираните лица, които отговарят за опазването и/или използването на активите и информацията, разполагат с достъп до тях. Ограничаването на достъпа до активите намалява риска от неправилното им ползване или разпореждане с тях и предпазва организацията от загуби. Степента на ограничението зависи от уязвимостта на активите и информацията и рисковете от загуба или неправомерно използване. При определяне на уязвимостта на активите ръководителят взема предвид тяхната стойност, преносимост и възможност да бъдат разменени.

Правила за управление на човешките ресурси: Ръководителите трябва да въведат процедури, които обхващат процесите по подбор, назначаване, обучение и атестиране, повишаване/понижаване в длъжност и заплащане, преназначаване и прекратяване на правоотношенията със служителите.

Процедури по документиране, архивиране и съхраняване на информацията: Процедурите по документиране, архивиране и съхраняване на информацията трябва да бъдат въведени, за да подпомагат осъществяването на текущата дейност, вземането на правилни управленски решения и контрола върху процесите в една организация. Документирането е свързано с изготвяне на писмени доказателства за взети решения, настъпили събития, извършени действия и транзакции. Документирането трябва да е пълно, точно и своевременно. В процедурите по документиране се включват и тези за документооборота, описващи реда, по който създадените и получените документи се придвижват и използват. Процедурите по документиране трябва да позволяват проследяване на всеки документ, действие, процес в организацията, като описват точно кой, какво, как и кога извършва, с каква цел и какъв акт/документ се създава в резултат на това.

Съгласно възприетата от ЕС терминология, това представлява **одитна пътека**. С изграждането ѝ се постига:

- прозрачност;
- проследяване на процесите в организацията от иницирането до приключването им;
- проследяване на разделението на функциите по одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол.

Одитната пътека посочва какви процедури и операции (транзакции) съществуват и кои са отговорните лица, какви документи се създават и кой е отговорен за това, какви системи за управление и контрол върху потоците от данни съществуват, кои са лицата, отговорни за проверката на тези данни и какви са начините за представяне на резултатите. Процедурите по архивиране следва да осигуряват хронологично и

систематично подреждане на документи за минали събития, решения и действия, касаещи организацията. Дейността по архивиране се регламентира от Закона за държавния архивен фонд, някои специални закони като Закона за обществените поръчки, Закона за счетоводството, както и специфичните вътрешните правила, регламентиращи подробно процедурите по създаването на архив, попълването, ползването и унищожаването му. Процедурите по съхраняване на информацията е необходимо да осигуряват както физическото запазване на носителя на информацията (хартиен и/или електронен носител), така и запазване на съдържанието без промяна, така че да дава вярна и точна представа за фактите, решенията и действията, отнасящи се до организацията.

Съпоставяне на данните: Ръководителят трябва да е сигурен, че данните от различни документи и източници се съпоставят за установяване на съответствие. Например: счетоводните записвания, свързани с банкови сметки, се съпоставят със съответстващите им банкови извлечения; данните по фактурата се съпоставят с тези от складовата разписка и др.

Контролни дейности, свързани с информационните технологии: С развитието на информационните технологии и тяхното прилагане при създаването, обработката, движението, използването и съхраняването на информация трябва да се вземе предвид необходимостта от въвеждането на специални контролни дейности за внедряване и поддържане на информационните системи.

Основни изисквания:

- Въвеждане на адекватни и ефективни контролни дейности, които ограничават рисковете в допустимите граници и са съобразени с очакваните ползи от тях и разходите по въвеждането и прилагането им;
- Утвърждаване на писмени политики, правила и процедури, с които се регламентира извършването на основните контролни дейности в организацията;
- Комбинирано прилагане на контролните дейности в съответствие с идентифицираните рискове и тяхната оценка;
- Непрекъснато осъществяване на контролните дейности, преглед и докладване на резултатите от тях от началото на процесите до приключването им;
- Актуализиране на контролите при въвеждане на нова дейност или процес и при промяна в средата;
- Изпълнение на препоръките, дадени при вътрешен и външен одит, при извършени проверки от инспектората и др.

ИНФОРМАЦИЯ И КОМУНИКАЦИЯ – Всяка организация, в съответствие с определените ѝ функции и поставените цели, създава, обработва, използва, съхранява и предоставя информация. Информацията е основа за осъществяване на комуникация, необходима за ефективно изпълнение на възложените задължения.

○ **Информация**

Информацията е съвкупността от данни относно събитията, които имат значение за осъществяване на дейността на организацията. Предоставяната информация трябва да бъде:

- Своевременна: времето на създаването ѝ съпътства възникването на събитието, което отразява или е непосредствено след събитието;
- Уместна: относима към съответната дейност;
- Актуална: последната налична информация;
- Точна: съдържаща действителните количествени и стойностни параметри;
- Вярна: отразяваща обективно фактите и обстоятелствата;
- Достъпна: получавана от потребителите, на които е необходима.

В зависимост от източника на информация спрямо организацията, тя може да бъде вътрешна и външна.

Основни изисквания:

- Изграждане на информационна система, чрез която се идентифицира, събира и разпространява информация, позволяваща на всяко длъжностно лице в организацията да изпълнява задълженията си;
- Информационната система да осигурява своевременно запознаване на служителите на организацията с точни и конкретни указания и разпоредения във връзка с техните задължения при осъществяването на вътрешния контрол.

○ **Комуникация**

Комуникацията е двупосочно движение на информацията в права и обратна посока по всички информационни канали в организацията по хоризонтала и по вертикала. Нейната цел е да повиши осведомеността и така да подпомогне постигането на целите на организацията. Комуникацията има важна роля в управлението и контрола.

Вътрешна комуникация: Един от най-важните комуникационни канали в организацията е между ръководството и служителите (по вертикала). Всички служители трябва добре да познават системата за вътрешна комуникация и да разбират своята роля, задачи и отговорности в нея. Благодарение на комуникацията те повишават своята информираност за ролята и отговорностите си във връзка с постигане на целите на организацията. От ключово значение за получаване на необходимата информация за изпълнение на задачите е осигуряването на ефективна комуникация по хоризонтала. Тя изисква добро взаимодействие и своевременна информираност между различните структури, звена и служители, намиращи се на едно йерархично ниво в организацията.

Външна комуникация: Комуникацията между ръководителите на организациите с други организации и трети лица, позната като външна комуникация, позволява да се отправят послания с определено съдържание към обществото. При тази комуникация трябва да се постигне баланс на интереси: от една страна тя се осъществява, за да отговори на обществените потребности и нагласи, а от друга – да съответства на нормативните актове, регламентиращи свободния достъп и защитата на информацията. Външната комуникация внася допълнителна яснота относно функционирането на системите за вътрешен контрол и постигането на целите на организациите.

Основни изисквания:

- Изграждане на ясни комуникационни системи в организацията;
- Изграждане на система за отчетност, с която се определя кои служители от съответните йерархични нива в организацията какви отчети представят, в какви срокове и форми, вкл. при установяване на грешки, слабости, измами и нередности;
- Осъществяване на редовни срещи между ръководителя на организацията, служителите и вътрешните одитори;
- Изграждане на система за външна комуникация за всяка организация.

МОНИТОРИНГ – Системите за вътрешен контрол трябва да се наблюдават, за да се гарантира, че механизмите за контрол функционират според изискванията и че се променят по подходящ начин при промени в условията. Мониторингът се осъществява предимно като текуща дейност, но са необходими и допълнителни специални оценки. Вътрешният одит не заменя мониторинга, извършван от ръководителя. Комбинирането на текущия мониторинг и специалните оценки подпомага запазването на ефективността на вътрешния контрол във времето. Необходимо е да се въведат процедури за:

- текущ мониторинг – мониторинг на ФУК, интегриран в нормалните, повтарящи се ежедневни дейности на организацията. Той се извършва непрекъснато в реално време и реагира динамично на променящите се условия. Затова по принцип текущият мониторинг е по-ефективен от специалните оценки.

- специални ad hoc оценки – извършват се след събитията и техните обхват и честота зависят от оценката на риска и от ефективността на текущия мониторинг. Специалните оценки могат да се извършват под формата на самооценки.

Важна част от мониторинга са политиките и процедурите, които гарантират подходящо и своевременно реагиране на констатираните недостатъци. Всички резултати от осъществения мониторинг, вкл. недостатъците, установени по време на текущия мониторинг, специалните оценки или от вътрешния одит, трябва да се докладват на ръководителя и /или лицата, които могат да предприемат необходимите мерки за разрешаване на проблемите. Ръководителите и /или лицата, които могат да предприемат мерки, трябва в определен срок да организират извършване на всички необходими и възможни действия, които коригират или по друг начин разрешават поставените проблеми.

Основни изисквания:

- Утвърждаване на система за мониторинг на ФУК ;
- Периодично оценяване на състоянието на системите за ФУК;
- Осигуряване на кратка линия за докладване на ръководителя на организацията за адекватността на системите за ФУК;
- Получаването на навременна и уместна информация за констатираните недостатъци на системите за ФУК;
- Утвърждаване на система за предприемане на коригиращи действия и докладване на резултатите от тях.

Неразделна част от системата за финансов контрол е *одитната пътека*, която представлява средство за мониторинг, предвидено от ЕС за наблюдение използването на Структурните фондове и Кохезионния фонд. Намира отражение в описанието на изпълнението на програмата и на операцията под формата на текст, таблици и графики. Описанието включва различните нива на технически задания и комуникации, както и управлението и предварителните одитни процеси, като по този начин прави възможен процеса на мониторинг и проследяване. Необходимо е да отговаря на критериите, посочени в чл.15 от Регламент №1828/2006 и чл. 58 и чл.60 от Регламент 1083/2006 на Комисията. По същество представлява набор от информация, която трябва да съдържа запис на дейностите и мероприятията, осъществени в процеса на подготовка и изпълнение на проекти. Обикновено се съставя за проследяване на процесите свързани с движение на финансовите средства, човешките ресурси, комуникацията и съхранение на документацията. Одитната пътека дава възможност за сближаване от една страна на агрегираните сертифицирани от Комисията суми и от друга страна, подробните счетоводни и оправдателни документи, с които разполагат сертифициращият орган, управляващият орган, междинните органи и бенефициентите по отношение на съфинансираните в рамките на оперативната програма операции. Необходимостта от одитна пътека е свързано с проследяване на процеса по изпълнение на проекта от подписването на договора до последния финален отчет, осигуряване яснота и прозрачност при изпълнение на проектите, гарантиране на законосъобразно, ефикасно, ефективно и икономично управление на средствата, осигуряване превенция на вероятни възможни злоупотреби и намалява рисковите фактори.

Одитната пътека следва да бъде:

- Изчерпателна: изградена по начин даващ яснота за всички процеси и извършени операции
- Адаптивна: да създава възможност за поддържане и подобряване на вече създадена одитна пътека, предвид спецификата на осъществяваната дейност
- Конкретна: да формира ясни и точни изисквания към вида и формата на информацията
- Формална: да се актуализира задължително с оглед промени в законодателството и вътрешно ведомствени актове.

Задължително е необходимо да са създадени одитни пътеки по отношение на:

1. Организацията и провеждането на обществените поръчки
2. Деловодството
3. Счетоводството
4. Досието на проекта

При наличието на допълнителни указания от УО на ОП, те следва да се изпълняват и да водят до промяна на разписаните процедури, правила и одитна пътека. Липсата на допълнителни указания не е причина за своевременна актуализация на процедурите за качествен финансов контрол и на измества принципа на отговорност. Успешното реализиране на всеки проект е свързано с прецизно планиране, финансово обезпечаване, ефикасен контрол и непрекъснато подобряване на изпълнението.

5. Често допускани грешки и добри практики

За съжаление, съществуват грешки, които бенефициентите допускат както в периода на подготовка на проектните предложения, така и в процеса на изпълнение на одобрените проекти. В процеса на изпълнение на първия програмен период за нашата страна, беше нормален процес, да се натрупва капацитет както от гледна точка на бенефициентите, така и в подобряване на процесите на взаимодействие с междинните звена и УО на ОП.

Ето някои често срещани грешки, които не бива да се допускат:

- Аритметични грешки в количествено-стойностните сметки на етап кандидатстване или на етап провеждане на процедурите за избор на изпълнители, което води до необходимост от корекции по време на изпълнението, както в количествено-стойностните сметки, така и в одобрения бюджет към договора за безвъзмездна финансова помощ;
- Недобро планиране на продължителността за изпълнение на проекта най-вече в частта за необходимите срокове за провеждане на процедурите за възлагане на обществени поръчки, което води до непрекъснати искания за удължаване сроковете за изпълнение на договора с бенефициента и до значителен брой анекси дори и към един и същи договор за безвъзмездна помощ;
- Недобро планиране на финансовия ресурс, което води до липса на достатъчно средства за разплащане с изпълнителите и невъзможност за подаване на искане на плащане към Управляващия орган. Лошо планирания финансов ресурс е изключително рисков за успешното изпълнение.
- Не се спазват системите за финансово управление и контрол и разписаните вътрешни правила
- Несъответствие между заложените дейности и бюджета на проекта – в бюджета се разписват необосновани и не дефинирани дейности и разходи.
- Неспазване на максималните интензитети и стойностните ограничения на отделните компоненти в бюджета.

IV: ИНФОРМАЦИЯ И ПУБЛИЧНОСТ

1. Мерки за публичност при реализиране на проекти, съфинансирани от ЕС

През последните години Европейският съюз полага сериозни усилия да „приблужи“ Европа до гражданите и да намали дистанцията, която според всички изследвания на общественото мнение, стои между тях и институциите. В тази връзка Европейската комисия се стреми да постигне няколко основни цели с реализирането на мерките за информация и публичност, свързани със структурните фондове:

- Да се информират всички потенциални бенефициенти за възможностите, които те дават и какъв е достъпът до тях;
- Да се осигури по-голяма прозрачност при изразходването на средствата;
- Да се повиши знанието сред широката публика за дейността на ЕС за подобряване на живота на гражданите на общоевропейско, национално, регионално и местно ниво;
- Да се приложи основното право на гражданите на ЕС - да знаят как и за какво се изразходват техните средства.
- За да постигне тези цели, ЕК налага и строги правила за комуникация, информация и публичност при разходването на европейския публичен ресурс:
- Да се спазват регулациите при организиране и провеждане на публични събития;
- Да се постигне подобряване качеството на комуникацията чрез реализирането на събития, които са отворени към по-широк кръг граждани и те са по-разбираеми за тях;
- Всички публични дейности трябва да се стремят да намаляват дистанцията между гражданите и институциите чрез подобряване на активния диалог и преди всичко създаване на възможности за “активно слушане” на гражданите;
- Всички дейности за информация и публичност трябва да обясняват ясно и разбираемо ползите от изразходването на тези средства, както и добавената им стойност към националната политика на отделната държава;
- Да се подчертава необходимостта от стратегическите и с голямо влияние проекти, които водят до подобряване на живота и жизнената среда в Европа.

3. Регулации на мерките за информация и публичност

В чл. 69 от Регламент на Съвета No 1083/2006 от 11 юли 2006 г. за предоставянето на средства от Европейския регионален фонд, Европейския социален фонд и от Кохезионния фонд е определено общото задължение на страните-членки и на **Управляващите органи на оперативните програми „да осигуряват информация и публичност за подкрепата от страна на ЕС”**. Това задължение важи за целия програмен период 2007 – 2013 г. за трите структурни фонда – ЕФРР, ЕСФ и КФ.

В Регламент (ЕО) No. 1159/2000 са подробно разписани правилата, свързани със **задължението на държавите-членки и на бенефициентите, ползващи европейски средства**, с цел повишаване знанието сред гражданите и прозрачността за дейностите, финансирани от ЕС и за да се създаде обща картина за всички програми, които се реализират из цялата Общност. В документа са посочени и конкретните изисквания към информационните и комуникационни материали (уебсайтове, брошури, дипляни, наръчници, бюлетини, флаери и т. н.) – да носят ясните отличителни знаци на ЕС, както и на фонда, от който идват средствата, да се спомена изрично приноса на общността, както и всички други изисквания за информация и публичност.

Специфичните детайли за новите изисквания за информация и публичност са подробно разписани в Регламент (ЕО) по 1828/2006 г. от 8 декември 2006 г. В него се поставят няколко основни изисквания:

- изготвяне на План за информация и публичност/комуникационен план за всяка оперативна програма, който да определя целевите групи, планираните информационни и комуникационни мерки, и бюджета за тяхното осъществяване;
- определяне на минимални изисквания за управляващите органи и бенефициентите да информират за подкрепата на Общността чрез организирането на поне едно голямо информационно събитие при стартирането на съответната оперативна програма/проекти и при закриването на програмата/приключването на дейностите по проекта, поставянето на билбордове и постоянни обяснителни табели в зависимост от размера на средствата, съфинансирани от ЕС.
- създаването на мрежи между страните-членки и регионите за провеждането на общи комуникационни действия за постигането на по-добри резултати и ефект от тези действия.

Информацията и комуникацията ще продължават да бъдат част от общия процес на изпълнение на кохезионната политика на общността. Затова е необходимо на европейско и национално ниво да се разработят информационни и комуникационни стратегии и подходящи дейности, като част от цялостното реализиране на Оперативните програми.

Най-важните мерки, които могат да бъдат осъществени за постигане на тези цели са:

- Подготовката и използването на информационни пакети в подкрепа на бенефициентите;
- Публикуване на информация за критериите за избор на операции /проекти/, за цялостната работа на Управляващите органи и за напредъка по програмите или по отделните проекти (задължение на бенефициентите);
- Постоянна комуникация с медиите;
- Използването на ясни отличителни знаци, показващи подкрепата на ЕС (билбордове, информационни табели, стикери и т. н.);
- Всяко съобщение или публикация – на бенефициента или неговите партньори – да съдържа текст, изрично посочващ финансовата подкрепа на съответната оперативна програма и фонд на ЕС.

Използването и управлението на Структурните и Кохезионния фонд от държавите-членки предполага и по-добра координация на мерките за информация и публичност на ниво ЕС и на национално ниво. В подкрепа на това желание за по-добро взаимодействие Комисията координира работата на **Мрежа от експертите по комуникация** от различните държави и от различни нива от цялата Общност – ИНФОРМ, които работят за повишаване качеството на информацията, която се разпространява в рамките на ЕС.

3. Изисквания за информация и публичност при използване на конкретни фондове

3.1 Европейски фонд за регионално развитие (ЕФРР)

Основни акценти в мерките за информация и публичност, свързани с ЕФРР:

- Представяне на възможностите, които ЕФРР предоставя на гражданите на ЕС за подобряване на живота и жизнената им среда;
- Създаване на трайни и ефективни връзки с медиите, като успешен канал за връзка с гражданите;
- Категорично условие за бенефициентите на програмите, финансирани от ЕФРР – представяне на подкрепата на фонда чрез ефективни, ясни и видими мерки за публичност.
- Строг контрол от страна на Управляващите органи за спазване на определените правила и всяка промяна на първоначално заложените мерки за информация и публичност, трябва да бъде съобразена с тях.

- Неприлагането на мерките за информация и публичност да бъде приемано като отклонение от клаузите на договора и да води до налагане на определени санкции. Напр. през 2005 г. при проект, свързан със строеж на летището в Атина, бенефициентът е „глобен” с 5 млн. евро за неспазването на правилата за информация.
- Задължително поставяне на знамето на ЕС, логото и слогана на Фонда и на Оперативната програма, чрез която се предоставят средствата в конкретната държава. Правилата за поставяне и представяне на знамето и логото и слогана на фонда са еднакви за всяка оперативна програма. Отделната държава може да създаде лого на своята програма, като разположението му спрямо другите два символа също е строго определено.

Тези отличителни знаци трябва да се появяват на всеки продукт, произлязъл в резултат от реализацията на проектите, съфинансирани от ЕФРР (вкл. и на самата Оперативна програма):

- **Публикации** – на първата или последна корица, брошури, флаери, информационни издания – бюлетини, вестници, списания;
- **Презентации** – на първи или последен слайд,
- **Сайтове** – на заглавната страница, поставяне на линк към страницата на ОП.
- **CD-ROM, DVD** – още на опаковката на електронния носител, както и вътре при отварянето на файловете – били те текстови, филми или други.
- **Отличителни табели** – временни и постоянни, при инфраструктурни проекти, както и стикери върху закупено по проекта, оборудване.

Отличителните знаци на ЕС **трябва да бъдат поне равни по големина и разположение на всички останали отличителни знаци.**

Управляващите органи в държавите-членки определят допълнително свои правила и изисквания за постигане на индикаторите за информирание и популяризиране на подкрепата от страна на ЕС.

3.2. Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР)

В съответствие с Анекс VI от Регламент на ЕС 1974/2006 всички управляващи органи на Програмите в държавите членки и преките бенефициенти са задължени да представят информация и да гарантират публичност на подкрепата на Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони. И тук, както и при останалите програми е **необходимо всеки продукт, произведен със средства на Фонда да носи логото на фонда и на ЕС.** При инфраструктурните проекти бенефициентите са задължени да поставят и информационни табели – временни и постоянни.

Основните дейности за постигане на информация и публичност, които се прилагат от бенефициентите са:

- Национални и регионални събития;
- Разработване на сайтове;
- Разработване и разпространение на бюлетини – електронни и на хартия ;
- Отпечатване на материали, представящи проекта и неговите резултати;
- Организиране на медийни събития във връзка със стартирането или приключването на важни етапи от изпълнението на проекта;
- Поставяне на информационни табели на обектите.

3.3 Европейски социален фонд (ЕСФ)

Основен регламент, който определя правилата за прилагане на мерките за информация и публичност при разходване на средства от ЕСФ е регламент (ЕО)№ 1828/2006, който определя задълженията на всички ползватели на средства от Структурните и Кохезионния фонд. Поради спецификата на приоритетите и дейностите, финансирани от ЕСФ са налице и определени разлики с мерките, прилагани от бенефициентите на ЕФРР, ЕЗФРСР и Кохезионния фонд. Акцентът тук е поставен върху:

- Разпространение на добри практики и примери от успешни проекти;
- Разработване на материали с успешни примери за медиите;
- Създаване на мрежи от експерти и разпространение на информация сред членовете им;
- Активна работа с местните доставчици на услуги, свързани с дейностите, финансирани от ЕСФ за организиране на съвместни публични събития, изработване на промоционални материали или обмяна на добри практики.

3.1.1 Конкретни мерки за гарантиране на информацията и публичността на проектите, съфинансирани от ЕС

ВАЖНО! Ако в проектното предложение не са включени дейности за изпълнение на мерките по информация и публичност, то де факто е недопустимо и ще отпадне още на етап оценяване.

Определяне на целевите групи: Това е първата крачка за подготовката на ефективни действия за информация и публичност, защото от този избор ще зависят и конкретните комуникационни послания, мерки и канали. При реализирането на един проект, съфинансиран от ЕС – независимо дали става дума за инфраструктурни или т. нар. “меки мерки” бенефициентът – общината ще комуникира с много и различни аудитории – външни и вътрешни. Затова е важно от самото начало да се вземе решение – кои от тях са важни за реализирането на проекта и кои са второстепенни.

Например при реализирането на проект по ОП „Административен капацитет” или „Човешки ресурси” е важно да се определят като приоритетни целевите групи, от чието участие ще зависи цялостното изпълнение на проектните дейности – общинска администрация и потребители на услуги (по ОПАК) или различните социални групи (по ОПРЧР). При изпълнението на инфраструктурни мерки (ОПОС, ОПРР, ПРСР) – целевите групи ще бъдат, както преките ползватели на услугите, така и гражданите на населеното място, като цяло.

Сегментирането на целевите групи може да бъде направено по няколко критерия:

- ✓ Външни – вътрешни за проекта, аудитории;
- ✓ Географски критерии – от определени населени места;
- ✓ Социо-демографски критерии – пол, възраст, семейно положение, приходи, заетост, образователно ниво и т. н.;
- ✓ На база потребление на определени услуги – технически, социални или други услуги;
- ✓ Деление на база определени ползи – групата, която ще бъде пряк ползвател/ на услугата или придобивката, реализирани в резултат на европейския проект
- ✓ Други важни целеви групи на един проект могат да бъдат:
- ✓ Лидерите на мнение (особено важни при проекти, насочени към различните малцинствени групи);
- ✓ Професионални групи;
- ✓ НПО;
- ✓ Медии;
- ✓ Външни за общината аудитории, достигани основно чрез интернет медиите.

Определяне на точното послание: След определяне на целевите групи определянето на точни послания за отделните целеви групи, както и на конкретни, специфични комуникационни канали, по които да стигат до тях са следващите стъпки при подготовката на комуникационния план на един проект. Изборът на точно и ясно послание гарантира успешна комуникация с точните целеви групи и подкрепа от тяхна страна за реализирането на проекта и за дейностите на общината. Посланията трябва да

бъдат ясни, лесни за възприемане и за запомняне. Най-общо посланията, отправяни към целевите групи трябва да показват по ясен начин:

- ✓ Какво планира да направи общината в рамките на проекта?
- ✓ Как тези действия ще променят настоящата ситуация, живота на целевата група?
- ✓ Как проектът кореспондира с дългосрочните цели, приоритети на общината?

Няколко полезни съвети за успешно послание:

1. Данните и цифрите са най-доброто доказателство.
2. Използвайте конкретни примери!
3. Подкрепете решението за изпълнение на този проект с решения, взети преди това от общността!
4. Направете сравнение за решаването на проблемите, които ще реши проекта – в съседни общини, на национално или дори европейско ниво!

Разработване на комуникационен план: Комуникационният план по проекта има за цел да подреди дейностите по информация и публичност, да разпредели задачите и определи отговорниците за тяхното изпълнение. И не на последно място подобен план ясно ще покаже как информационните мерки по проекта ще кореспондират с цялостната комуникационна дейност на общината. В плана трябва да бъдат разписани:

- ✓ Основните комуникационни цели – те трябва да са измерими, ясни, достижими и реалистични;
- ✓ Целеви групи – външни – вътрешни, първостепенни – второстепенни и т. н.;
- ✓ Основни послания;
- ✓ Времеви график за изпълнение на дейностите;
- ✓ Отговорните за изпълнението им;
- ✓ Бюджет за реализирането на мерките;
- ✓ Индикатори за достигане на целите.

Няколко полезни съвети за добър комуникационен план на проекта:

Преди да напишете своя комуникационен план отговорете си на следните въпроси:

- ✓ Какво искаме да постигнем?
- ✓ Възможно ли е това в рамките на проекта?
- ✓ Допустими ли са дейностите, които предвиждаме по проекта?
- ✓ Каква ще бъде ползата от тези дейности?
- ✓ Как те могат да бъдат съвместени с общите ПР цели и планове на общината?

Дори и да бъде ползвана външна консултация за подготовката на проекта, съобразете вашите комуникационни мерки с потребностите и плановете на общината.

Избор на комуникационни канали или примерни мерки за информация и публичност: След определянето на целевите групи и на посланията, следващата най-важна стъпка, която трябва да се направи е избор на комуникационни канали.

Независимо от това какъв тип канали за разпространение на информацията ще се използва, важното е те да се предпочитат от целевата група, към която са насочени от една страна и от друга да са част от задължителните за отделната програма мерки за информация и публичност.

Ефективният комуникационен план за проекта комбинира различните канали, за да гарантира максимална публичност на всичко, което ще се случи в рамките на проекта и какъв ще е ефектът от реализирането му.

Публикации: Този вид материали имат много предимства, които ги правят най-често избираните при определяне на мерки за публичност. Те могат да достигнат до много широки аудитории, трайни са, дават възможност за представяне на повече и по-подробна информация, снимков материал.

Те могат да бъдат различни видове:

- ✓ **Информационни бюлетини** – един от най-ефективните канали за разпространение на информация през целия период на проекта. Могат да бъдат с месечна, тримесечна или дори годишна периодичност (в зависимост от продължителността на проекта).
Едно от основните предимства на бюлетина е, че в него може:
 - да бъде публикувана пълна информация за дейностите по проекта, за проблемите, които ще бъдат решавани чрез него, за основните участници, подробни интервюта на кмета или експерти от общината, които имат отношение към проектните дейности
 - да се представи информация за различни събития или за добри практики, които общината реализира.

Друго важно преимущество на подобни издания е това, че освен представянето на развитието на проекта, в тях може да бъде публикувана и друга информация за дейността на общината за периода.

- ✓ **Брошури** – те имат за задача да представят по особено атрактивен и интересен начин проекта и неговите резултати (ако се издават към края на реализирането му). В сравнение с флаерите, дипляните и листовките те се отпечатват на по-качествена хартия, имат по-привлекателен дизайн, най-често се изпълняват цветни (4+4 цвята) и с по-голям брой страници.

- ✓ **Други печатни материали**

Плакатите, календарите, пощенските картички, флаерите, дипляните и листовките могат да изиграят важна роля при постигане на целите за популяризиране на подкрепата на ЕС за решаването на конкретни местни проблеми. Колкото по-привлекателни и интересни са тези материали, толкова повече гражданите ще имат желание да ги ползват и да се информират за приноса на Общността и за работата на общината. Затова е важно да се избере максимално ефектен външен дизайн (който е съобразен с изискванията за визуализация на Оперативната програма) и ясно и пълно съдържание (което да информира за проекта). Тези материали са честно предпочитано средство за популяризиране, защото се изпълняват бързо, не са скъпи, а имат силен ефект, както върху целевите аудитории, така и върху широката общественост заради съчетанието на послание, изображение и цветове в едно. Освен това могат да бъдат поставяни на много и разнообразни места, което облекчава достъпа до информация чрез тях.

- ✓ **Интернет**

Интернет е силно и бързо въздействащо средство за информация. На практика пречки пред съдържанието в интернет пространството няма. Себестойността на работата в мрежата е ниска, скъпа е само първоначалната инвестиция – за разработване на сайта. Освен това дава много големи възможности за интересни и привлекателни решения за представяне на резултатите по проекта. По тази причина почти няма проект, реализиран по Оперативните програми, който да не залага на работата в интернет.

При залагането на мерки за публичност чрез интернет не бива да се пропускат няколко основни изисквания:

- Да се спазват всички изисквания за публичност на УО на ОП;
- Да се прилагат изискванията и на българското законодателство за разработване на интернет страници на публични институции (полезна информация може да се намери на адрес <http://www.identity.egov.bg/wps/portal/>);
- Колкото и иновативен да се стремите да направите сайта на проекта е добре той да има връзка с визията на сайта на общината;
- Да се поставят всички линкове към страниците на Управляващия орган на Оперативната програма.
- Да се предвиди възможност за обратна връзка от страна на гражданите.

- Да не се забравя, че съгласно изискванията на голяма част от ОП съдържанието на сайтовете, разработени в рамките на проект, съфинансиран от ЕС трябва да се поддържа активно и да се актуализира периодично до 3 години след приключване на проекта.

✓ **Аудиовизуални средства**

○ **Видео материали** (кратки рекламни или информационни филми за проекта): могат да имат сериозен принос за постигане на комуникационните цели на проекта, заради силното въздействие, което имат съчетанието на картина и текст или музика в едно. От всички комуникационни канали телевизията, респективно видео материалите са ползват с най-висока степен на доверие сред аудиториите. Затова въпреки че подготовката на подобен материал е по-скъпа, отнема повече време и изисква повече усилия, все пак е добре да бъде предвидено сред материалите, произведени по проекта. Интересен DVD-филм е отличен начин да се представят резултатите от проекта за дълъг период от време и е възможност за популяризиране на общината. Нещо повече, ако качеството на кратките информационни филми е добро и информацията в тях е ценна за по-широк кръг от граждани, може да бъде разпространен по местни и национални кабелни или ефирни телевизии. В голяма част от Оперативните програми изработването, а и излъчването на подобни филми са допустим разход.

○ **ТВ клипове** – те също имат силно важно място, защото са бърз, лесен и ефективен начин за разпространение на информация за проекта. Те се отличават от видеоматериалите по начина на заснемане, времетраенето и преди всичко по тематиката, която засягат – по-често проектът е представен като решение на конкретен проблем или през погледа на конкретен бенефициент (особено за програмите, които решават социални проблеми).

○ **Радио клипове** – същата роля играят и радио клиповете, като тяхно допълнително преимущество е значително по-ниската им цена и лесен начин за изработване.

При разпространение на радио и телевизионните материали е добре да се работи преди всичко с местните електронни медии по две основни причини:

- **Високо доверие и разпознаваемост** сред местните граждани, които са основни целеви групи на проекта
- **Значително по-ниска цена**, която трябва да се плати за излъчване на тези материали.

Информационни събития:

✓ **Промоционални дни** – при тези събития се определят специални дни или дори седмица, посветени на представяне на проекта и резултатите от него. Подобни инициатива позволяват да се организират няколко паралелни събития за различни целеви групи – напр. дни на отворени врати на общината по темата на проекта, дискусии със заинтересовани групи, представяне на проекта пред младите хора, ако ще бъдат пряко засегнати от него и т. н. Основното предимство на тези дни е че въпреки сложната и продължителна организация, те предизвикват сериозен отзив сред гражданите и траен интерес не само сред местните, но и сред националните медии, особено ако се организират в “по-слаб” откъм новини период – напр. летните месеци или през почивни дни. Тези дни могат да съвпаднат или да станат част от празниците на общината или друг празник.

✓ **Връчване на награди:** Също както и промоционалните дни, посветени на проекта, връчването на награди на организации или отделни личности, които са свързани с реализирането или с темата на проекта също се радват на вниманието на гражданите и на медиите. Те са в значителна степен по-евтини от специалните дни и са по-лесни за организиране.

✓ **Изложби:** Изложбите – най-често на снимки са много ефективен начин със силен доказателствен ефект за приноса на общността за решаване на конкретен проблем и

особено за подобряване живота на гражданите от едно населено място. Фотографските изложби, организирани на принципа “било – станало” са ярко доказателство за начина, по който са изразходени европейските средства. Те могат да бъдат организирани като отделно събитие със специално откриване и представяне, като след това фотографиите могат да останат като постоянна експозиция в ремонтираната или новоизградена сграда по проекта или в сградата на общината.

Изложбите имат няколко основни предимства:

- Лесни са за организиране;
- Не са скъпи;
- Визуалните образи имат много по-силно въздействие и се помнят дълго.

Промоционални материали: Химикалки, USB, чаши, тениски, подложки за мишки, хартиени торбички, чадъри, визитници, настолни календари и т. н. са само малка част от възможностите за промоционални материали, които могат да станат част от бюджета на проекта в раздела “мерки за информация и публичност”. Всички тези материали трябва да носят отличителните знаци на проекта, логото на ОП, а по-малките от тях трябва да имат като минимум знамето на Общността. Промоционалните материали са само подпомагащи общата комуникационна дейност по проекта и в никакъв случай не могат да бъдат основни в предвидените мерки за публичност.

Връзки с медиите: Основно изискване на ЕС при проекти, разходващи средства на Общността е създаването на трайни и ефективни връзки с медиите. Европейската комисия полага сериозни усилия за изграждане на положителен имидж на работата си, както и за връщането на доверието на европейците към идеята за обединена Европа. В тази връзка сред задължителните мерки за информация и публичност, които всички Оперативни програми залагат в своите изисквания за мерки за публичност е именно провеждането на събития за представителите на медиите – пресконференции, посещения на място, организиране на интервюта, целеви публикации и т. н. Разбира се, независимо че тези мерки са разписани в комуникационния план на проекта и че са заложили средства за организирането им в бюджета му, това не гарантира че журналистите ще отразят подобно събитие. Това е особено трудно, когато за кратък период от време се реализират и се представят пред медиите много и идентични проекти, които не носят сериозна новинарска стойност за медиите – на местно и национално ниво. Затова постигането на ефект от дейностите, предвидени за журналистите зависи до голяма степен от няколко фактора:

- Създадени до този момент взаимоотношения на общината с тях;
- Интересно представяне на дейностите или резултатите от проекта;
- Намирането на интересен и “привлекателен” за медиите, говорител за проекта;
- Избирането на период, в който няма голямо изобилие от новинарски събития;
- Въвличането на медиите в осъществяването на проекта, а там където това е допустимо и включването им като партньори по реализирането му.

Ако обаче общината няма изградени вече взаимоотношения с медиите добре е да се спазват няколко основни правила, за да е успешна работата с тях по конкретния проект:

- Идентифициране на целевите медии, с които ще се работи, като това важи основно за проектите, които се реализират в големите общини, в които има много и разнообразни медии, но и при контакти с националните медии.
- Определяне на спецификата за общуване с медията - целеви аудитории на медията, времеви график за публикуването на вестника или за приключването на подготовката на новините, когато става дума за електронна медия - начин, по който предпочитат да получават информация – факс, по пощата, електронна поща; какъв тип информация предпочита медията – готови статии, само снимков материал, прес съобщения, видео материали;

- Следене на това как се отразява предоставената информация с цел облекчаване и подобряване на контакта с журналистите – как се отразяват предоставените факти, каква част от тях се използва, с какви примери се представят те, какви визуализиращи средства използват, възползват ли се от материалите, които общината им предоставя или търсят и други източници;
- Представяне не само на конкретния проект, но и на цялата Оперативна програма, както и усилията на ЕС по този въпрос;
- Организиране на целево обучение по проекта, по механизмите и начините за усвояване на средствата от ЕС;
- Осигуряване на експерти от общината или външни, които да могат ясно и коректно да представят дейностите по проекта и които да са на разположение на медиите за въпроси;
- Поддържане на база данни с публикации, интервюта и интернет публикации, които ще помогнат не само да се анализира отразяването на проекта, но и за отчетност пред УО на ОП.
- Подготовка пакети с информация за медиите – те трябва да се подготвят преди събитията и да бъдат осигурени на всички представители на медиите. Основните материали, които ще влязат тях са – презентации, изказвания, основна информация за проекта, както и информация за ситуацията/проблема, които ще бъдат променени с реализирането на проектните дейности. Важна част от информацията за медиите е контактната информация – лице за контакт, телефони, мейли, факс.

ВАЖНО! Неспазването на изискванията за информация и публичност на проекта се третира от УО като нередност и може да доведе до финансови корекции в общата стойност на проекта.

Доказателствен материал за реализираните мерки за информация и публичност:
 Като всеки друг разход по проекта и този трябва да бъде доказан и тези доказателства ще послужат за демонстрация и на ефективното разходване на средства и на успешната комуникационна кампания, организирана в рамките на проекта. Доказателствен материал за мерките за информация и публичност са:

- Медийни публикации;
- Печатни материали – брошури, плакати, информационни бюлетини, календари, флаери, дипляни, листовки и т. н.;
- Снимки;
- Видео и аудио материали;
- Прес съобщения (и на тези материали не бива да се пропускат отличителните знаци на ЕС и на ОП, отпуснала средствата);
- Публикации в интернет - отпечатани с помощта на PrintScreen, за да се вижда датата, линкове към сайтове;
- Списъци с представители на медии при медийни събития;
- Програми за събития;
- Промоционални материали;
- Снимки, доказващи наличието на информационни табели и банери. Добре е на снимките обектите да бъдат снимани до изправена човешка фигура, за да може да бъде приблизително определен размера му. Добре е също така всички проекти на промоционални материали и на издания по проекта да бъдат съхранявани и в електронен вид. Материалите, свързани с информацията и публичността имат същия срок на съхраняване, както и цялата останала документация по проекта.

5. Специфични мерки за публичност и информация по отделните ОП

ОП „Регионално развитие” 2007-2013г.

Билборд: Бенефициентът трябва да постави билборд на мястото на извършваната дейност, ако проектът отговаря на следните условия:

- Общата стойност на проекта надхвърля 500 000 евро;
- Проектът включва съфинансиране на инфраструктура или извършване на строителни работи.

Билбордовете се свалят не по-късно от 6 месеца след завършването на работата и се заменят с обяснителни табели.

Постоянни обяснителни табели: Бенефициентите трябва да поставят обяснителна табела, която е достатъчно видима и с подходящ за проекта размер не по-късно от 6 месеца след завършването на дейностите по проекта, ако той отговаря на следните условия:

- Общата стойност на проекта надхвърля 500 хил. евро;
- Проектът включва закупуване на физически обекти или финансиране на инфраструктура или строителни дейности;

Билбордът и табелата трябва да указват името на проекта, както и следната информация:

- Емблемата на Европейския съюз в съответствие с графичните стандарти в Анекс 1 на Регламент на ЕК 1828/2006, както и позоваване на Европейския съюз;
- Позоваване на Европейския фонд за регионално развитие
- Послание, символизиращо помощта на ЕС в конкретната операция: „Инвестираме във вашето бъдеще”.

За малки проекти изискванията за емблемата и позоваването на ЕФРР не се прилагат. Когато се поставя тази информация тя трябва да заема поне 25% от целия билборд.

Задължителни дейности във връзка с публичността на проекта: Ако общата стойност на проекта надхвърля 10 хил. евро, бенефициентите трябва да организират 2 информационни събития за местните и национални медии – за старта и завършването на дейностите по проекта. За най-малките проекти трябва да се предвидят поне две пресконференции за местни медии. На тях трябва да се осигури присъствието на поне 4 представители на 4 различни медии.

Информационни и комуникационни материали: Всички печатни информационни материали следва да съдържат на корицата:

- Логото на ЕФРР
- Логото на ОПРР
- Името на проекта, който се изпълнява
- Името на оперативната програма, изписано изцяло – **Оперативна програма “Регионално развитие” 2007-2013г.**
- Изречението **“Проектът се финансира от Европейския фонд за регионално развитие и от държавния бюджет на Република България”**
- Флагът на ЕС (препоръчително). Поставя се задължително, когато българският национален флаг също присъства, като се разполага на същото ниво, както и националния флаг)
- Интернет сайта на ОПРР

Плакати: Бенефициентът може да постави плакати, които трябва да съдържат същата информация, както и информационните материали.

Информационни събития: При организирането на информационни и обучителни събития (семинари, конференции, работни срещи, информационни дни и др.), свързани с изпълнението на проекти по ОПРР, също трябва да информират, че съответният проект се съфинансира от ЕФРР чрез ОПРР, като използват флага на ЕС, логото на ЕФРР и на ОПРР. Те могат да направят това чрез поставяне на **банери** в залите, където се провежда

мероприятието. Банерите също съдържат информация за името и стойността на проекта, флагът на ЕС, имената на ЕФРР и ОПРР, както и техните логота.

Медийни изяви (статии, интервюта и репортажи): трябва да посочват името на Оперативната програма и на ЕФРР, както и името на проекта.

Разбира се бенефициентите са свободни да инициират и **допълнителни дейности** за информация и публичност. Важно е да се знае, че тези дейности трябва да са предварително съгласувани с УО и да носят цялата символика на Програмата.

ВАЖНО! На сайта на Оперативната програма могат да бъдат намерени модели на част от мерките по информация и публичност, както и точното изискване за параметрите на логото на ЕС, логото и слагана на ОП.

ОП „Околна среда 2007-2013г.“

Планираните мерки за информация и публичност и финансовият ресурс за изпълнението им трябва да кореспондират с мащаба и значението на проекта и с бюджета на предложението. Допустимите разходи за изпълнение на комуникационни дейности не трябва да надхвърлят 5% от общата стойност на финансовата помощ.

Бенефициентите, изпълняващи проекти по ОПОС трябва да информират широката общественост, целевите групи и участниците в проекта за това, че проектът се финансира по ОП Околна среда и се съфинансира от ЕФРР и КФ.

Бенефициентите трябва да визуализират тази подкрепа чрез:

- Флага на ЕС в съответните графични стандарти
- Названието на ЕС
- Пълното име на Европейския фонд за регионално развитие/Кохезионния фонд
- Логото и слогана на ОПОС – Оперативна програма Околна среда – “Решения за по-добър живот”
- Логото на Национална стратегическа референтна рамка

Билбордове (постоянни информационни табели): Билбордът и постоянната информационна табела трябва да бъдат поставяни на строителната площадка, ако проектът отговаря на следните условия:

- Общото публично финансиране на проекта надхвърля 500 хил. евро;
- Проектът предвижда финансиране на инфраструктура или строителни работи.

Билбордът и постоянните обяснителни табели трябва да съдържат следната информация:

- Наименованието на проекта;
- Флагът на ЕС и названията „Европейски съюз“, „Европейски фонд за регионално развитие“ или „Кохезионен фонд“ (в зависимост от финансиращия фонд) – тази информация трябва да заема минимум 25% от площта на билборда;
- Логото и слогана на ОПОС;
- Логото на НСРР;
- Общата стойност на проекта, представена в български лева;
- Информация за размера на европейското и националното финансиране, представени в български лева;
- Начална и крайна дата на изпълнение на проекта.

Билбордът следва да бъде поставен на подходящо място на или в близост до строителната площадка, където може лесно да се забележи от обществеността. Монтажът трябва да бъде извършен преди официалната церемония, наречена „Първа копка”.

Дизайнът на билборда и на табелата трябва да бъде съгласуван с МЗ на ОПОС. При големи инфраструктурни проекти на стойност над 25 млн. евро съгласуването се

извършва от УО на ОПОС. Монтирането на един билборд е минимално изискване. При линейни обекти, чието финансиране надхвърля 25 млн. евро, е необходимо да се монтират минимум два билборда на различни точки. Билбордовете се отстраняват не по-късно от шест месеца след приключване на работата по проекта и се заменят с постоянни обяснителни табели. Монтажът на табелата трябва да се извърши в рамките на една седмица след датата на отстраняване на билборда.

При проекти по-малки от 500 хил. евро бенефициентите трябва да поставят информационна табела на видно място, достъпно за широката общественост. Минималният допустим размер на табелата е 70 x 50 см. Табелите трябва да съдържат същите основни елементи, които са указани по-горе по отношение на билбордовете. Монтажът на табелата трябва да се извърши в рамките на един месец след датата на сключване на договора за безвъзмездна финансова помощ по ОПОС

2. Публични събития

Бенефициентът следва да организира минимум две публични събития, ако стойността на общото публично финансиране надвишава 100 хил. евро. Подходящи формати са организирането на пресконференции и/или информационни дни за представяне на проекта. Публичните събития трябва да бъдат предварително анонсирани по подходящ начин чрез разпространение на прессъобщение. При провеждане на събитието в залата на подходящо място трябва да бъдат поставени плакати и/или да бъде монтиран информационен банер /транспарант, които да информират за наименованието на проекта, общият бюджет, стойността на помощта от ЕС чрез съответния фонд и финансирането от държавния бюджет. За проекти на стойност над 25 млн. евро, бенефициентът ежегодно организира публично събитие (информационен ден или пресконференция) с участие на представители на медиите, на което се предоставя информация за напредъка на проекта. След приключване на събитието се изготвя и разпространява прессъобщение, в което резюмирано се представя напредъка на проекта. Текстът се публикува и на интернет страницата на бенефициента.

3. Официални церемонии

При проекти със стойност над 500 хил. евро и включващи инфраструктура или строителство, бенефициентът организира официални церемонии за ефективния старт на проекта: първа копка и откриване на обекта, ако проектът отговаря на следните условия: При големите проекти на стойност над 25 млн. евро, дейностите, програмата и списъкът с официалните гости се съгласуват предварително с УО на ОПОС.

4. Интернет

Бенефициентът е длъжен да публикува на подходящо място на своята интернет страница **подробна информация за одобрения за финансиране по ОПОС проект.** Публикацията трябва да бъде направена **в рамките на два дни от датата на сключване на договора за безвъзмездна помощ.** Публикацията трябва да съдържа всички задължителни елементи за визуализацията на проекти, финансирани по ОПОС.

Бенефициентът следва да публикува на своята интернет страница и всички съобщения до средствата за масово осведомяване, които е разпространил във връзка с проекта. Публикуването на интернет банер с линк към официалния интернет сайт на ОПОС е задължително изискване. Препоръчително е банерът да бъде позициониран на подходящо място на заглавната страница. Банерът трябва да бъде активен през целия период на изпълнение на проекта.

5. Печатни информационни материали

При проекти с финансиране над 100 хил. евро бенефициентът следва да изработи печатни информационни материали (дипляни или брошури). Минималното изискване е да се отпечата и разпространи минимум един вид брошура или дипляна в тираж 200 бр.

6. Промоционални филми

При проекти с финансиране над 250 хил. евро и предвиждащи строителство и изграждане на инфраструктура бенефициентът следва да организира заснемането и производството на промоционален филм за строителството на обекта, ако проектът отговаря на следните условия:

В началото и в края на филма, със заставка или чрез друга подходяща форма, трябва да се изпише и озвучи текст, разясняващ, че продукцията е заснета с финансиране от ЕФРР или КФ, осигурено чрез ОПОС. Минималното времетраене за излъчване на всяка заставка е 5 секунди. Препоръчително е бенефициентът да организира излъчване на готовата продукция в регионална или национална телевизия.

7. Информационни стикери

При закупуване на машини и/или оборудване, предназначено за постоянно инсталиране във връзка с изпълнението на проекта или в резултат от него, бенефициентът следва да постави стикер (лепенка) на подходящо място на повърхността на оборудването.

ВАЖНО! При връзките с медиите УО на ОПОС приема при неоснователен отказ от страна на бенефициент за достъп до информация, свързана с проект финансиран по ОПОС, като неспазване на изискванията за информация и публичност и това се третира като нередност

Програма за развитие на селските райони

За разлика от оперативните програми мерките за информация и публичност, които бенефициентите – общини по Програмата за развитие на селските райони следва да спазват са разписани в две наредби - **Наредба № 24 от 29 юли 2008 г.** за условията и реда за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по мярка „Обновяване и развитие на населените места“ от Програмата за развитие на селските райони за периода 2007 - 2013 г. и **Наредба № 25 от 29 юли 2008 г.** за условията и реда за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по мярка „Основни услуги за населението и икономиката в селските райони“ от Програмата за развитие на селските райони за периода 2007-2013 г. В тях се определят изисквания за мерките, които трябва да се прилагат от бенефициентите, както и основните параметри за визуализация на подкрепата на ЕС. И тук, както и при ОПРР и ОПОС бенефициенти са задължени да поставят на видно място:

- **Табела** с информация за подпомагане на дейността му от Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР), когато проектът е на стойност над 50 хил. евро.

- **Билборд** с информация за подкрепата на ЕЗФРСР, когато проектните дейности включват изграждане на инфраструктура и стойността му надхвърля 500 хил. евро. Информацията, която съдържат и табелата и билборда трябва да дава данни за проекта, дейностите в него, името на програмата, логото и знамето на ЕС, логото и слогана на ЕЗФРСР, на ПРСР.

По Програмата се признават и голяма част от мерките за информация и публичност, които са допустими като разход и по ОП – брошури, промоционални материали, плакати, флаери и т. н.

ОП „Развитие на човешките ресурси” (ОПРЧР)

И по тази оперативна програма бенефициентите са длъжни да прилагат общите изисквания за информация и публичност, съгласно Регламен №1828/2006 – използване на емблемата на ЕС, позоваване на съответния фонд – в случая Европейски социален фонд, слогана, избран от Управляващия орган на ОП – „Инвестира във вашето бъдеще”.

Постоянни обяснителни табели и информационни табла – най-малко 6 месеца след приключване на операцията при:

- Стойност на подкрепата от Общността над 500 хил. евро;
- Операцията се отнася до закупуване на материален обект или за финансиране на инфраструктурни или строителни работи.

След приключването на операцията таблото се замества от постоянната обяснителна табела. Таблото и табелата трябва да указват името на проекта, логото на ЕС, позоваване на ЕСФ, лого и слоган на Оперативната програма.

Публични събития - при проекти на стойност над 10 хил. евро бенефициентът трябва да организира 2 информационни събития за местните и национални медии – в началото и края на дейностите по проекта. При по-малките проекти трябва да се предвидят поне две пресконференции за местните медии.

ОП „Административен капацитет”

Поради факта, че ОП „Административен капацитет”, както и ОП „Развитие на човешките ресурси” се финансиранат от Европейския социален фонд, изискванията към бенефициентите на двете програми съвпадат.

Често допускани грешки:

- Липса или недостатъчно мерки за информация и публичност, въпреки насоките за информация и публичност на конкретната Оперативна програма;
- Липса на отличителни знаци, надписи на публикации, програми, банери и т. н.
- Не са поставени банерите или постоянните информационни табели;
- Знамето на ЕС е отпечатано, но липсва надпис Европейски съюз;
- Предвидените в проекта мерки за информация и публичност не се прилагат при реализирането му;
- Начин на отпечатване на знаците на фондовете и на ОП – на подложка;
- Не са организирани задължителните събития, предвидени в насоките;
- Липсва доказателствен материал за реализирани мерки за информация и публичност - няма списъци с участници от събитията, липсват снимки, записи, публикации от събитията;
- Разположението или големината на отличителните знаци не отговарят на изискванията.

Добри практики

- Участие на експерта по връзки с обществеността на общината при подготовката на мерките за информация и публичност на проекта;
- Разработване на обща таблица за всички мерки за информация, предвидени по различните проекти на общината в рамките на 1 или повече години;
- При избор на изпълнител на някои от мерките за информация и публичност на общината (печатни материали, билбордове, информационни табели и т. н.), като приложение към договора за изпълнение да се добавят и специфичните графични изисквания и стандарти за визуализиране на подкрепата на Общността, които са част от насоките за информация и публичност на ОП.

V. ДИРЕКТНИ ПРОГРАМИ НА ЕС

Европейските програми са програми за „съдействие”, инициирани от ЕС, за да подкрепят определени цели на Общността. Новата Лисабонска стратегия стои, както и преди в центъра на вниманието на политиката на ЕС и като резултат се предоставят значителни средства за изследвания, за инвестиции, за трансевропейски енергийни и транспортни мрежи, за програми за учене през целия живот. Друг важен акцент залегнал и в оперативните програми е опазването на околната среда, превенцията на екологичните катастрофи, общественото здравеопазване, изграждане на общностно гражданско съзнание, защитата на потребителите. Решението за избора на определени програми, които да бъдат финансирани зависи от Еврокомисията, а на следващото ниво при проектите от Управляващите органи, които имат за задача на национално ниво да управляват изразходването на тези средства.

За кандидатстването и получаването на средства от ЕС е необходимо да са налице няколко предпоставки:

- Две или тригодишните проекти предполагат участието на партньори от поне 3 държави-членки на ЕС (допускат се и страни кандидатки). Подпомагат се проекти, които могат да допринесат с нови и иновативни идеи за разрешаването на конкретни проблеми на общините, които пряко ще се възползват от резултатите от проекта, като в същото време ще окажат и ефект и върху други общини. От този обмен на опит, на ноу-хау и на добри практики биха могли да се възползват и местните власти и от останалите държави-членки на ЕС, дори и да не са преки участници в проекта.
- Всички проекти трябва да бъдат съфинансирани, тъй като Европейската комисия осигурява само част от финансирането. Финансирането от ЕС зависи от конкретната програма и се движи между 50 и 80% от общите разходи по проекта. Оценката на проекти по отворените за кандидатстване програми се осъществява чрез открита процедура, информация за която може да се намери в официалния бюлетин на ЕС и в интернет сайта на Комисията. При това не бива да се забравя, че в зависимост от конкретната програма и от годината на кандидатстване е възможно да се променят и условията за кандидатстване.

Преди кандидатстване е важно да се знае, че **процесът на подготовка на апликационната форма и на цялостната документация е дълъг, сложен и изисква значителни усилия**. Освен това са необходими и експертни знания, добра координация, опит и отлично взаимодействие с партньорите, добри познания на английски език, а също и средства за съфинансиране.

1. Идентификация на проектни идеи с европейско измерение

В основата на едно проектно предложение като за начало следва да е обхваната една тема или проблем, който стои за решаване с еднаква острота пред всички партньори, като едновременно с това неговото решение може да се приложи и в останалите държави от ЕС – т.е. да има “европейско измерение”. Проектът трябва да внася и иновативност в решаването на проблема. И така в началото винаги става дума за намирането на проектна идея, на тема, която е важна и може да послужи като основа за добро сътрудничество между общини от различни държави, която след това трябва да бъде разработена в конкретен проект. По този начин ще се съчетаят интересите на ЕС и решаването на конкретни местни задачи. Често пъти е изключително полезно да се прегледат базите-данни на ЕС с реализирани или реализиращи се проекти, както и за търсене на партньорство в конкретни сфери, за да се провери какво е било приемано и подкрепяно

от Комисията на предходен етап, както и да се намерят подходящи общини от други страни.

○ **Идентифициране на възможна финансираща програма**

След като вече е определена темата на проекта е необходимо да се потърси максимално точната финансираща програма, която би могла да подпомогне реализирането му. В тази част от подготовката на проектното предложение е изключително важно да се обоснове съвпадението на идеята с целите, насоките и приоритетите на самата програма и как те кореспондират с намерението на кандидата да реализира конкретния проект.

○ **Намиране на подходящи партньори**

Една съществена характеристика на програмите, финансирани от ЕС е че за реализирането им се предполага създаването на партньорски коалиции (консорциуми) между няколко партньора от различни държави. По този начин общини от няколко европейски държави заедно идентифицират общи или сходни проблеми и търсят решението им. От създаването на подобни партньорски групи печелят най-много малките организации или общини, защото се предполага че по-големите и стабилни институции ще поемат цялостната координация по проекта, както и по-съществена част от съфинансирането му и управлението му или ще осигурят техническа подкрепа, ако такава е необходима. Търсенето на партньор е важна крачка при подготовката на проекта, защото с правилен партньор могат да се урівновесят липсващите компетенции на кандидата и да се получат нови перспективи за развитието на проекта и неговата идея.

При търсенето на партньори могат да се използват няколко възможности:

✓ **Борса за контакти:** С помощта на базата-данни често пъти още с публикуването на обявата за открита процедура за кандидатстване започва търсенето на партньори. Те могат да бъдат видяни и на самите интернет страници на отворените програми. Често партньорите директно се свързват с конкретна организация или община на база на стари контакти или друга предварителна информация.

✓ **Регионални или общински представители:** Представителствата на организациите или на общините в Брюксел (понастоящем те са над 280 от целия ЕС) също могат да бъдат от полза при търсенето на партньорства. В рамките на неформалните мрежи, част от които са те, също се разменят идеи и предложения за участие в проекти.

✓ **Целенасочено търсене на конкретни партньори** – общини, университети, НПО, бизнес и т. н.

2. Разработване на проектната идея

След като веднъж е формулирана проектната идея и са открити подходящите партньори, те трябва да обединят усилията си и като разпределят компетенциите си, да започнат да разработват предложението за проект. При това е важно да се спазват насоките за кандидатстване за конкретната програма, като например:

- Добро познаване на целите и приоритетите на програмата, по която се кандидатства. Индикативно разпределение на приоритетите на програмата през годините, в които се осъществява тя и открити до този момент процедури за кандидатстване;
- Индикативните дейности, с които могат да бъдат реализирани те;
- Специалните насоки за попълване на формуляра и подаване на проектното предложение – посочване на контактното лице, попълване на формуляра, финансова рамка и т. н.

При разработването на проекта е добре да бъдат използвани и националните партньори /координиращи органи, отговорни за съответната програма (ако има национални такива). Те по правило се финансират от ЕК и имат за задача да консултират безплатно кандидатите и бенефициентите на програмата в съответната държава. След

подаването на проекта не са възможни допълнителни консултации с представители на конкретната програма.

I. Попълване на апликационната форма

Проектната идея трябва да бъде ясно, разбираемо и точно описана. Още при подготовката на концепцията на проекта трябва да е ясна цялата идея, дейностите и приоритетите на проекта, както и графика за изпълнението му. Това ще облекчи в голяма степен работата на оценяващите проекта и ще им помогне бързо да схванат проектната идея.

Партньорите в проекта трябва да определят свои правила за работа, както и да разпределят помежду си отговорностите, задълженията и финансовите ангажименти. Типичната организация при подготовка на подобни проекти е създаването на консорциуми от няколко институции или организации, които определят помежду си “водещ партньор”. Той поема цялостната координация по подготовката и изпълнението на проекта (ако той бъде одобрен за финансиране). Водещият партньор е отговорен и за контактите с Европейската комисия или управляващото звено на конкретната програма. При участието на няколко партньора е възможно да бъде подписан и предварителен договор, който урежда отношенията при кандидатстване и при управлението на проекта в процеса на реализирането му.

II. Съставяне на бюджет на проекта

При подготовката на бюджет на проекта е важно да се съблюдават няколко основни неща:

- Да са предвидени всички разходи по проекта, които са допустими за финансиране от съответната програма;
- В бюджета на проекта трябва да са видими всички дейности и етапи от реализирането му;
- Разходите трябва да отразяват съдържателната насоченост на проектното предложение;
- Направените разходи трябва да бъдат оправдани от реализираните ползи от проекта (анализ „разходи-ползи”);
- Да бъде направено ясно разделение между оперативните разходи за управлението на проекта от разходите, предвидени за конкретните дейности, предвидени в проекта;
- Предвидените разходи трябва да се признават като разход по съответната програма;
- Почти всички програми, финансирани от ЕС изискват участие на бенефициента със собствени средства (съфинансиране) – по правило между 20 и 50%.
- Разплащането на направените разходи става обикновено след представяне на съответните разходни документи, доказващи разходването на средствата. В повечето програми е предвидено авансово финансиране в размер на до 50% от общия размер на гранта, отпуснат от ЕК.

III. Подаване на апликационната форма

По всички проекти, съфинансирани от ЕК се кандидатства на базата на предварително изготвени формуляри. Интересните и иновативни идеи на проекта трябва да бъдат ясни, различни и видими, макар да са “вписани” в конкретни таблици и секции на формуляра. При попълването му трябва да се има предвид следното:

- Да се спазват точно насоките за кандидатстване и насоките за попълване на формуляра
- Той трябва да се попълни изцяло и докрай, като се отговори на всички въпроси в него

- Приложения към него се добавят, само ако това изрично е упоменато
- „Добрите” апликационни форми ясно успяват да покажат иновативния характер на предложението, европейското му измерение, възможността то да се превърне в добра практика, която може да се прилага и в други държави и неговия принос за реализирането на приоритетите на програмата и на ЕС.
- Формулярът трябва да е подписан, съобразно указанията
- Да се спази крайния срок за подаване на апликационната форма – не винаги важи пощенското клеймо на писмото.

В заключение е важно да се подчертае, че “идеалният” европейски проект е онзи, който е “изготвен предварително”. С други думи още преди подготовката на един проект, общината вече е влязла в контакт с потенциални партньори от други държави, като по този начин се избягва опасността да не бъде намерен точен партньор поради относително кратките срокове за подготовка на проекта (средно между 6 и 8 седмици).

Всичко описано по-горе не бива да служи за повод на всички, които имат намерение да разработват европейски проекти, да се стъписат. Първо, напълно нормално е първият опит да не бъде успешен и второ всяка от програмите обявява периодично нови процедури за кандидатстване (на всеки 6 или 12 месеца). И това важи за всички проекти от днес поне до края на 2013 г. Затова много успех и не се предавайте!

3. Конкретни европейски програми

I. Заетост, социални дейности и здраве

ПРОГРАМА ПРОГРЕС

Общ размер на програмата – 743.25 млн. евро. Основната ѝ цел е да подкрепя реализирането на целите на ЕС в областите заетост, равни шансове, социална подкрепа и с това да допринесе за достигане на социалните цели на Съюза.

Програмата съдържа пет отделни области със следните приоритети:

✓ Заетост

Създаването на работни места, модернизация на социалните осигурителни системи, увеличаване предлагането на нови работни места, продължаваща професионална квалификация, образование за всички социални групи.

✓ Социална защита и социална интеграция

Тази отделна област се занимава с борбата с детската бедност, интеграция на рисковите групи в обществото, осигуряване на приемлив пенсионен доход и сигурен достъп до висококачествено здравно осигуряване и дългосрочна грижа.

✓ Условия на труд

Към този приоритет спадат подобряването на условията на труд и заетост, подпомагане на социалния диалог, подготовката и приспособяването на гражданите към структурните промени, на здравето и на сигурността на работното място.

✓ Липса на дискриминация

Въз основа на многобройни закони и други препоръки на Общността дискриминацията е забранена, също както и поставянето на пречки пред образованието, заетостта, достъпа до жилище, до здравеопазване поради религиозни, възрастови или сексуални причини.

✓ Равенство на половете

Подпомагането на съчетаването на личен и професионален живот, икономическата независимост на мъжете и жените, както и на половата дискриминация спадат сред приоритетите на този сектор от програма Прогрес.

Подпомагат се разнообразни проучвания, анализи, оценки, изследователски дейности, статистики и студии за тенденциите във връзка с посочените теми, също както и създаването на мрежи от експерти, обмяна на опит, повишаване чувствителността към темите и повишаване информираността на обществото по тези въпроси.

Кратка информация: Текущите възможности за кандидатстване могат да бъдат намерени на следния сайт: [Http://ec.europa.eu/health-eu/health_in_eu/programmes/index.bg.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/health_in_eu/programmes/index.bg.htm)

Апликационните форми се изпращат в Изпълнителна агенция “Обществено здраве” на ЕК
Executive Agency for Public Health of EU Commission

DRB A3/0422920 LUXEMBURG

LUXEMBURG

Tel. +352/430132015, Fax: +352/4301 30359

eahc@ec.europa.eu

Повече информация на: http://ec.europa.eu/health/index_en.htm

http://ec.europa.eu/health/ph_programme/howtoapply/how_to_apply_en.htm

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:301:0003:0013:BG:PDF>

ПРОГРАМИ В ОБЛАСТТА НА ОБЩЕСТВЕННОТО ЗДРАВЕ

Общ бюджет в размер на 321 млн. евро. Втората програма в областта на общественото здраве влиза в сила от януари 2009 г. Тя продължава да подкрепя старите сектори, като здравна информация, здравни рискове и здравни фактори, които са допълнени от:

- По-добра здравна защита на гражданите
- Подпомагане на здравето, вкл. намаляване на неравнопоставеността в здравеопазването
- Създаване и разпространение на информация и знание по здравни въпроси.

Да се има предвид, че за да се даде възможност на широк кръг от организации, работещи по тези теми, да получат достъп до програмата са разработени различни механизми за подкрепа на проектите:

- Съфинансиране на проектите
- Открити процедури за подбор на проектите
- Съфинансиране на оперативните разходи на отделни НПО или на конкретни мрежи
- Съвместно финансиране на обществени институции или НПО от Общността от една или повече страни-членки
- Съвместни мероприятия с други програми на Общността, които е възможно да се съвместят с този инструмент.

Кратка информация

Текущите възможности за кандидатстване могат да бъдат намерени на следния сайт:

[Http://ec.europa.eu/health-eu/health_in_eu/programmes/index.bg.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/health_in_eu/programmes/index.bg.htm)

Апликационните форми се изпращат в Изпълнителна агенция “Обществено здраве” на ЕК
Executive Agency for Public Health of EU Commission

DRB A3/0422920 LUXEMBURG

LUXEMBURG

Tel. +352/430132015, Fax: +352/4301 30359

eahc@ec.europa.eu

Повече информация на: http://ec.europa.eu/health/index_en.htm

http://ec.europa.eu/health/ph_programme/howtoapply/how_to_apply_en.htm

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:301:0003:0013:BG:PDF>

II. Младеж, образование, култура и гражданско участие

МЛАДЕЖТА В ДЕЙСТВИЕ

Общ бюджет в размер на 885 млн. лв. С програма „Младежта в действие” ЕС се стреми да усилва гражданското съзнание, солидарността и демократичните ангажименти на младите хора в Европа, както и да подпомогне мобилността и сътрудничеството между тях.

Програмата се разделя на 5 операции:

Операция 1 „Младежта за Европа” цели преди всичко да привлече вниманието върху активното европейско гражданство при младите хора и да подкрепи мобилността на младежките движения, на инициативите на младите хора и техните проекти за участието им в демократичния живот на Европа на всички нива.

Операция 2 „Европейска доброволческа служба” цели участието на повече млади хора в различни доброволчески дейности в рамките на ЕС и извън него.

Операция 3 „Младежта по света” подпомага взаимното разбирателство и активизиране на гражданско съзнание – в дух на отварянето им към света. Тя прави възможен обмен на младите хора и на техните преподаватели, както и от съседните страни и от други страни.

Операция 4 „Подкрепящи дейности за младите хора” подкрепя действията на европейско ниво, младежки организации, особено на европейските младежки форуми. Освен това се подпомагат обмена, мрежите и образователните мероприятия, стимулирането на иновациите, развитието на капацитета на преподавателите, както и развитието на партньорства с институциите на местните и регионални власти.

Операция 5 „Подкрепа и сътрудничество в европейския младежки сектор” – чрез организиране на диалог между младите хора, техните преподаватели и политиците, подпомагането на политическото сътрудничество в сферата на младежта, провеждането на мероприятия, създаване на мрежи между младите хора се цели постигането на разбирателство и сътрудничество между тях. Подпомагат се проекти в рамките на обмена на млади хора, преподаватели, подкрепящи дейности за разработването на младежки проекти, провеждането на национални и транснационални семинари за изграждане на диалог между младите хора.

Да се има предвид: Възрастовата граница за участниците в събития, финансирани по програмата за периода 2007 – 2013 г. е между 13 и 30 години.

Кратка информация на: http://ec.europa.eu/youth_en.htm

Наръчник за кандидатстване:

http://ec.europa.eu/youth/youth_in_actionprogramme/doc/how_to_participate/programme_guide_10/guide_bg.pdf

За контакти в България:

Национален център „Европейски младежки програми и инициативи”

бул. „Цариградско шосе” 125, бл. 5

гр.София, 1113

КУЛТУРА (2007-2013)

Общ бюджет на програмата – 400 млн. евро. Тази програма подпомага изграждането на културно сътрудничество между творците, всички участници в културния процес и културните институции за формиране на общо културно пространство, с което да се направи възможно затвърждаването на общо европейско съзнание. Приоритетите на програмата подкрепят трансграничната мобилност на хората, работещи в сферата на културата, подкрепата за международно разпространение на произведенията и продуктите на изкуството, както и на културните събития и стимулиране на сътрудничеството в тази област.

Програмата се разделя на три основни сектора:

Секторна дейност 1. Общоевропейски проекти – това са многогодишни проекти с участието на поне 6 страни или проекти за еднократни събития с участието на минимум 3 държави. Насърчава се също и литературният превод за издателства и специални мероприятия – връчване на награди, определяне на европейски град на културата.

Приоритет 2. Доплащания за действащите в Европа, културни институти

Условия за отпускане на средства е работа на ниво европейски институции, мрежи, общи културни интереси в минимум 7 държави-членки.

Приоритет 3. Студии и анализи на културно-политически теми.

Предвидени са средства за разпространение на информация, студии, анализи, както и мероприятия за изграждане на културно сътрудничество.

Кратка информация

Съфинансиране до 50% от проектните разходи (за някои от дейностите – до 60%). Информация за обявените процедури варира според отворения за кандидатстване приоритет. Подробна информация може да намерите на следния адрес:

Executive Agency for Education, Audiovision and Culture

Avenue du Bourget 1

1149 BRUSSELS

Department 5 CULTURE

Marc Jorna

Tel: +32229 65267

Fax: +32 229 62 389

Marc.Jorna@ec.europa.eu

[Http://eacea.ec.europa.eu/culture/programme/documents/culture_programm_guide_bg.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/culture/programme/documents/culture_programm_guide_bg.pdf)

Информация в България: Министерство на културата

Дирекция “Европейски съюз и международно сътрудничество”

Тел. 02/94 00 915

Факс 02/980 74 01

<http://www.ccp-bg.com/>

УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ

Общ бюджет на програмата – 7 млн. Евро. Концепцията на продължаващото обучение интегрира в едно предучилищно, училищно, професионално и висше образование, както и общи сегменти, като професионално, последващо образование в една надграждаща система.

Продължаващото образование помага да се укрепи обществото и да се избегне, доколкото това е възможно разграничението. В рамките на общата стратегия съществува една единна цел и тя е свързана с повишаване участието на гражданите в образователния процес, с даване на шанс на повече хора да достигнат до образование в съответствие със своите потребности и възможности, да получат обществено и професионално развитие в Европа.

Програмата следва да допринесе за развитието на европейската общност като прогресивно научно общество, със стабилно икономическо развитие, повече работни места и по-голяма социална солидарност. Обменът, сътрудничеството, мобилността между системите на общото и професионално образование в обществото трябва да се подпомагат на световно ниво.

Досегашните програми „Сократс” и „Леонардо да Винчи” се обединяват сега под една обща програма. Редом с 27-те държави членки в програмата могат да участват и организации от Турция, Норвегия, Исландия и Лихтенщайн. На основата на двустранни договори в хода на програмата могат да бъдат включени и други държави, като Швейцария, Хърватска, Македония, както и страните от Западните балкани.

Продължаващото обучение се състои от следните подпрограми:

Коменски (училищно образование) – насочена към училищните и учебни проблеми на всички участници в процеса на предучилищното и училищно образование, както и към изграждането на институции и организации, които предлагат съответните учебни курсове.

Програмата стимулира общоевропейския обмен на ученици и учители и партньорства. Тази програма се ориентира към учебните потребности на всички участници във висшето образование и към професионалното образование – трета степен – независимо от продължителността на образователния процес или на тяхната квалификация, вкл. и докторски изследвания. Подкрепят се също институции и организации, които предлагат или подпомагат размяната на информация в рамките на образователните мрежи. Новост

са общоевропейските предприемачески практики за студенти, които досега се подпомагаха чрез програмата Леонардо да Винчи. Подпомагат се основно общоевропейски мобилни и обменни мероприятия на студенти и преподавателите.

Леонардо да Винчи (професионално и последващо образование) – подкрепя европейското сътрудничество на предприемачите, камарите, социалните партньори, професионалните училища в сферата на професионалното обучение и последното образование. Подпомагат се престоят в чужбина на образоващите се професионално, както и на техните обучители. В т. нар. Партньорства се разработват европейски европейски теми от професионалното образование. Европейският трансфер на успешни концепции и иновации се подпомагат чрез иновационнотрансферни проекти. Повече информация може да се намери на сайт http://ec.europa.eu/education/leonardo-da-vinci/doc1018_en.htm

Грудвиг (образование за възрастни) – насочена към всякакъв вид институции и организации, които подпомагат съответните учебни организации или ги реализират. С програмата се прави опит да се решават възникващите с възрастта образователни проблеми. Освен това програмата служи за подкрепа на възрастните, които желаят да изградят своето знание и компетентност. Специални целеви групи на програмата включват и по-възрастните хора, също и възрастните без основна квалификация.

Подпомага се общоевропейският обмен и партньорствата в областта на обучението за възрастни, продължаващото обучение, мултилатерални проекти, насочени към подобряване на системите за образование на възрастни в Европа.

Повече информация може да намерите на следния интернет адрес: http://eacea.ec.europa.eu/Pr/index_en.php

Жан Моне – повишаване на научните знания в сферата на евроинтеграцията. Подпомагат се дейности за преподавателски предложения, изследователски идеи и изследвания в областта на евроинтеграцията.

Повече информация може да се намери на интернет страницата на Еврокомисията в Брюксел http://eacea.ec.europa.eu/Pr/index_en.php

От общинска гледна точка програмите Коменски, Леонардо да Винчи, Грудвиг са по-малко значими.

Кратка информация

Информация за отворените процедури

http://eacea.ec.europa.eu/about/call_tender_en.php

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm

Информация в България

Център за развитие на човешките ресурси

Ул. Граф Игнатиев 15, етаж 3

1000 София

Тел. 02/550 91 90

Факс. 02/550 91 49

hdrc@hrdc.bg, <http://www.hrdc.bg>

VI. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Примерен обхват на План-графика

Ключова информация	Срок	Отговорник
Краен срок за подаване на проектното предложение	<i>Съобразен с конкретните Насоки за кандидатстване</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Вътрешен срок за изготвяне на проектната документация.	<i>Съобразен със спецификата на проекта</i>	<i>Екип за разработване на проекта.</i>
Вътрешен срок за представяне на проектното предложение пред общинското ръководство	<i>Съобразен със спецификата на проектния обхват.</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Вътрешен срок за подготовка на бюджет	<i>Съобразен със спецификата на проектния обхват</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Вътрешен срок за подготовка на техническа документация – подготовка на процедури за избор на изпълнител; подготовка на технически задания; технически спецификации; количествено стойностни сметки; анализни цени и др.	<i>Съобразен със спецификата на проектния обхват</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Фиксиране на вътрешен срок за съгласуване на техническа документация /ако е необходимо/	<i>Съобразен със спецификата на проектния обхват</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Провеждане на работни срещи с целеви групи, заинтересовани страни, местна общност.	<i>Броят на срещите е в зависимост от спецификата на конкретния проект</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Определяне на вътрешен срок за изготвяне и организиране на административна документация	<i>Съобразен със спецификата на проектния обхват</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Разработване на обосновка – идентифициране на предпоставки, проблеми, възможности	<i>Съобразен със спецификата на проектния обхват</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Целеполагане, определяне на резултати, конкретизиране на комплекс от логически обвързани дейности, фиксиране на индикатори и източници за проверка	<i>Съобразен със спецификата на проектния обхват</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Включване на външни експерти	<i>При необходимост</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>
Вземане на решение за партньорство.	<i>При необходимост.</i>	<i>Ръководство на общината.</i>
Определяне на екип за изпълнение на проекта	<i>В зависимост от спецификата на проекта.</i>	<i>Екип за разработване на проекта</i>

**Примерно съдържание на основните полета на апликационната форма
(на база проект по ОПРР)**

I. Информация за проекта – описание на проекта:

Основата част от апликационната форма- формуляра за кандидатстване, където се дава подробно описание на проектната идея и съдържа следните полета:

1. Заглавие на проекта - описва основната идея на проектното предложение. Заглавието следва да бъде кратко под формата на мото, или да съдържа послание за намерение и за изпълнение на поет ангажимент. Обикновено заглавието се съдържа на няколко места в апликационната форма: на заглавната страница, на контролните листа, често се използва и в обосновката на проекта, вписва се и на приложенията. **С цел недопускане използването на различни наименования на проекта е препоръчително при финалното „изчитане” на формуляра за кандидатстване те да се уеднаквят.**

2. Място на реализация на проекта - описва регион, област, община, населено място, в които проектът ще се изпълнява, и в които ще се реализират ползите от него.

Мястото на реализация на проекта следва да бъде съобразено с изискванията за целеви регион, „териториална” допустимост, описани в съответните условия на финансиращата програма. Някои от оперативните програми дори поставят допълнителни изисквания, като например интервенциите да се осъществяват само в строителните граници на населените места. **Несъобразяването на проектното предложение с допустимия териториален обхват по конкретната покана за набиране на проектни предложения води до неговото отхвърляне на етапа на оценка на допустимостта.**

3. Обща стойност на проекта - посочва се стойността на проектното предложение с представяне на исканото финансиране и собствения принос (вкл. и %). Исканото финансиране е това, предвидено от средствата на съответната финансираща програма. Собственият принос представлява финансирането, предоставено от кандидата и партньорите по проекта. Цифрите посочени в тази секция следва да кореспондират с цифрите посочени в бюджета на проекта (обикновено приложение към апликационната форма), затова е препоръчително информацията тук да се впише най-накрая след като е изготвен и бюджета на проекта. В допълнение исканото финансиране и собствения принос следва да са съобразени и с процентните ограничения посочени в Насоките за кандидатстване. **Несъобразяването с допустимия минимален и максимален размер на исканото финансиране и съответно на собствения принос води до отхвърляне на проекта на етапа на оценка на допустимостта.**

4. Цели - описват се общата и специфичните цели на проектното предложение

Общата цел трябва да даде информация за дългосрочни ползи за обществото и/или сектора, към който е насочен проекта и дългосрочните социални и/или икономически ползи, за постигането, на които ще допринесе проектът. Общата цел е свързана с общия проблем, чието решаване проектът ще подпомогне. Дефинираната цел илюстрира начина, по който проекта се вписва в регионалните или секторни стратегии на национално ниво, както и на стратегическите цели на Европейската общност. Препоръчително е да бъдат дефинирани една или няколко общи цели, които да съответстват на общата цел на съответната финансираща програма/ покана за набиране на проектни предложения.

Специфичните цели са конкретните цели, които ще бъдат постигнати в резултат на изпълнението на проекта. Специфичните цели се дефинират като полза за бенефициентите и целевите групи от изпълнението на проекта. Специфичните цели трябва да са в съответствие с конкретната цел на операцията, за която се кандидатства и да бъдат формулирани според специфичните цели на конкретната покана за набиране на проектни предложения. В допълнение следва и да са конкретни, измерими и постижими

на ниво проект. Те са и съвкупна последователност от резултати, не просто набор от резултати;

5. Обосновка на проекта – предоставя съществена информация за необходимостта или проблема, довели до подготовката и предложението за проект. В обосновката могат да бъдат включени сведения за проблемите и предходните дейности, както и за значимостта на проекта в местен, регионален и национален мащаб. Тази част трябва да покаже, че проектът е в съответствие с целите и приоритетите на програмата, и че отговаря на най-належащите нужди на целевия регион и на целевите групи. Кандидатът трябва да представи и доказателства относно пазарното търсене и да разясни нуждите от проекта като включи кратко описание на всички ключови изследвания, пазарни проучвания, статистически данни, снимков материал, доказващи конкретна нужда или проблем. Кандидатстващата организация трябва да демонстрира, че проектът/решението, което се предлага е най-подходящо и по най-ефективен начин ще отговори на нуждите.

6. Съответствие на проекта с целите и приоритетите на програмата - този раздел следва внимателно да представи съответствието на проекта с целите и приоритетите на съответната оперативна програма и поканата за набиране на предложения и по какъв начин ще допринесе за реализирането на тези цели. Ако няма доказано по подходящ начин подобно съответствие, проектът ще бъде определен като “нерелевантен” и ще бъде отхвърлен или ще получи по-малък брой точки, недостатъчни за класирането му.

7. Съответствие на проектното предложение с конкретните нужди и проблеми на целевия регион – описва основните проблеми и причините за проблеми в целевия регион и целевите групи и последиците, до които те водят. В тази част следва да се опишат възможните решения до които ще доведе реализацията на проекта, и връзката му с основни стратегически документи.

8. Връзка на проектното предложение с други инициативи на общността - тук следва да се опишат предходни дейности или мероприятия свързани с местни, регионални или национални стратегически документи и приоритети, чиито ефект следва да допълни реализацията на проекта. Свързаните дейности са предишни или текущи дейности (финансирани, от които и да е източник) които по някакъв начин са свързани с проектното предложение. Трябва ясно да се опише каква е връзката между свързаните дейности и проектното предложение.

9. Описание на целевите групи и крайните бенефициенти – предложението следва да съдържа информация за същността и броя на целевите групи и бенефициентите (вкл. Директни и индиректни), а в някои случаи според изискванията на финансиращата програма и характеристика по пол, възраст, образование, заетост.

10. Причините за избора на целева група(и) и определянето на нуждите ѝ (им) – описват се причините за избора на целевите групи, които могат да са свързани с належащи потребности на целевата група, пропуски в предлагането на услуги, нови възможности, натрупан опит при предлагането на услуги за подобни на избраната целева група и др.

11. Подробно описание на дейностите – тук ясно и точно се дефинират дейностите, които трябва да доведат до постигане на заложените цели, съгласно схемата за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ. Дейностите следва да бъдат много прецизно формулирани, така че да показват какво точно ще се прави и от кого. Следва да бъде направена обосновка за избора на конкретните дейности, като се отбележи ролята на всяка организация, която ще изпълнява дейността. Подробното описание на дейността не трябва да дублира плана за действие и графика за изпълнение.

12. Методология – представя се информация за избраните методи за реализация на проекта и как планираните дейности ще доведат до непосредствени и дългосрочни резултати. Избраните методи (информационен, комуникационен, изследователски, обучителен, научен, др.) могат да бъдат различни в зависимост от спецификата на дейностите.

13. Екип за организация и управление на проекта – тук се описва административния екип (ръководител, координатор, технически сътрудник, счетоводител, специалист информационни дейности и др.), който ще бъде пряко ангажиран в изпълнението на проекта с кратка информация за основните задължения и отговорности, както и необходимите технически и експертни ресурси (експерти), които ще бъдат привлечени в изпълнението. Някои финансиращи програми изискват екипа за организация и управление на проекта да бъде посочен поименно, а други само като позиции. В някои оперативни програми още на етап кандидатстване се представят автобиографии на екипа. Същите плюс опита на кандидата формират оценката за административен капацитет на кандидата и в много ОП, ако се получат по-малко от определения брой точки за тази секция проектът се отхвърля.

14. Продължителност и план за действие – планът за действие описва последователността на изпълнение на дейностите в хронологичен ред (т.н. график на дейностите) и трябва да отговори на следните въпроси:

- Кой какво прави?
- Кое кога се прави?
- Къде се прави?
- Колко време продължава?

Обикновено планът за действие се представя в табличен вид по образец зададен в апликационната форма. **Времевият график на изпълнението следва реалистично да отчита както времето за подготовка на процедури за възлагане на обществени поръчки, така и времето за предварителен контрол на документацията за участие от страна на управляващите органи на оперативните програми.**

15. Индикатори за резултат и индикатори за въздействие – индикаторите могат да бъдат количествени и качествени. Количествените индикатори представляват количествена мярка за постигнатите резултати или изпълнени цели, (напр. брой обучени лица, брой участвали целеви групи и др.). Качествените индикатори са свързани с прекия и непосредствен ефект върху целевите групи. Те измерват ползите, които извършените дейности по проекта имат върху целевите групи (напр. повишена информираност на местните общности, повишен експертен капацитет и др.). В някои апликационни формуляри се дава информация за базовите стойности на индикаторите преди стартиране на проекта, които следва да бъдат повишени, както и прогнозни стойности по години за изпълнение на проекта. Кандидатът може да включи и допълнителни индикатори, които да послужат за вътрешния мониторинг и самооценка на изпълнение на проекта.

При дефиниране на индикаторите е препоръчително да се прилага подхода SMART:

S (specific) – специфични

M (measurable) - измерими

A (achievable) – постижими

R (reasonable) – разумни

T (timed) т.е. с възможност за измерване във времето.

Индикаторите за постигнати резултати и цели трябва да бъдат специфични, измерими, изпълними, реалистични и времево обвързани и следва да осигуряват обективна основа за оценка на степента на постигане на резултатите и целите на проекта в последствие.

16. Механизъм за управление, наблюдение, контрол и оценка на проекта - тук се описват отговорностите и задълженията на членовете на екипа и между партньорите по проекта за правилното и целесъобразно изпълнение и отчитане на дейностите.

17. Резултати - описват се конкретните резултати от изпълнението на всяка дейност по проекта в количествено и качествено отношение, т.е. дава се подробна информация за брой продукти, които ще се разработят (напр. брой отпечатани материали, брой проведени работни срещи, събития и т.н., бр. разработени публикации, интернет страници

и т.н.), както и очакваните ефекти и ползи от реализираните дейности (напр. повишена култура и информираност, изграден капацитет, придобита професионална квалификация и др.).

18. Устойчивост - описва очакваното въздействие на проекта върху целевите групи в краткосрочен и дългосрочен план, както и възможностите за мултиплициране на постигнатите резултати на проекта. Тук се представят начините за прилагането на резултатите от проекта в други райони или върху други целеви групи, положителните резултати от проекта, които пряко допринасят за развитието на съответния сектор/и и носят допълнителни ползи за целевите групи. Описват се и:

(а) финансовата устойчивост на проекта, т.е. по какъв начин ще се поддържа дейностите и след приключването на финансирането по проекта.

(б) институционална устойчивост, т.е. как изградените структури по проекта ще продължат да съществуват и функционират след приключването на финансирането.

19. Собственост на проекта - кандидатът трябва да представи обосновка дали след приключване на дейностите по проекта, резултатите от неговото изпълнение ще останат собственост на кандидата, т.е. ако проектът има инвестиционен характер, ако са предвидени строително-монтажни дейности, закупуване на активи и др. следва ясно да бъде описано предназначението им след приключване на финансирането на проекта.

20. Принос на проекта за постигане на хоризонталните политики на Общността - съгласно изискванията на европейските регламенти при прилагането на структурните фондове следва да се осигури съблюдаването на т. нар. Хоризонтални политики на общността.

21. Осигуряване на публичност. Важно условие за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по структурните фондове е осигуряването на публичност. (Съгл. Директива 1828/2006 на Общността и чл. 69 от Регламент на Съвета 1083/2006, който задължава държавите членки да предоставят информация за и да правят публично достояние съфинансираните от ЕС програми и дейности). Съгласно тези регламенти всяка една покана за предложения съдържа конкретни насоки и указания за визуализация и популяризиране на финансовата помощ, които следва да бъдат строго спазвани и изпълнявани от бенефициентите. Информацията осигуряваща публичност е предназначена за европейските граждани и бенефициентите. Неспазването на разпоредбите за публичност съобразно регламентите се третира като нередност и може да доведе до налагане на финансови санкции.

22. Значение на помощта от Общността за изпълнението на проекта (добавена стойност). Добавената стойност е един от основните принципи на Структурните фондове, който определя, че Структурните фондове не са единствен източник на финансиране на проект, и следва да се търсят алтернативни възможности за изпълнение на проекти. Всеки един проект трябва да демонстрира, че полученото финансиране от Структурните фондове води до генериране на добавена стойност по проекта. Структурните фондове не трябва да покриват разходи, които държавата членка е в състояние и е поела ангажимент да осигури.

При разработването на проекти с инвестиционен характер апликационната форма може да съдържа и следните полета, които задължително следва да бъдат разписани от кандидата:

23. Финансов план за финансовото управление на средствата с представяне на прогнозни разчети за очакваните разходи по видове инвестиционни дейности.

24. Финансов анализ с описание на методологията, капиталови разходи, разходи за въвеждане в експлоатация и поддръжка на продуктите.

25. Анализ на разходи /ползи, включващ описание на методологията, разгледаните алтернативни възможности, оценка на риска и предпоставките за изпълнението на проекта и т.н.

Финансовият анализ заедно с анализа „разходи-ползи“ се прави при проекти с потенциал за генериране на приходи, като те се извършват от независими експерти. Сумата,

необходима за изработване на тези документи може да бъде заложена като разход в бюджета на проекта.

Генериране на приходи – това е всяка дейност, включваща предоставяне на услуга срещу заплащане, или дейност, която във всеки случай ще позволи на организацията да генерира приходи. Проектите генериращи приходи включват инвестиции в инфраструктура, чието използване генерира приходи през периода на изпълнение, както и през съответния последващ референтен период. Приходите включват приходи получени от продажби, рента, услуги, събиране на такси или други еквивалентни приходи, които се получават директно от ползвателите на инфраструктурата, изградена по проекта. Когато от един проект се очаква да генерира приходи, тогава кандидатът трябва да посочи това в апликационната форма. Проверките „ex-post”, които установят наличие на недекларирано генериране на приходи, могат да доведат до връщане на средства от страна на бенефициента, дори и след приключване на дейностите по проекта.

26. Анализ на риска, вкл. описание на външните и вътрешните фактори, пораждащи рисковете, които биха възникнали в хода на изпълнение на дейностите с описание и план за тяхното управление.

27. Описание на кандидата: В този раздел се представя основната информация за кандидатстващата организация и се описва нейния опит и капацитет за управление и изпълнение на проекти. По правило финансиращите програми изискват основна информация за следното:

Информация за кандидата - попълват се точни данни за кандидатстващата организация като: юридически статут, година на учредяване, контакти, представителство и др.

Описание на финансовия и оперативен капацитет на кандидата - представя се информация от финансовите документи на организацията (счетоводен баланс, отчет за приходи и разходи, др.); всички налични ресурси, с които организацията разполага (брой служителите, материално-техническа база, др.).

Опит в изпълнението на проекти, сходни с настоящето проектопредложение с детайлна информация, относно реализираните от кандидата проекти.

Участие на кандидата в текущи процедури за подаване на проектни предложения по Програми и проекти, финансирани от Европейския съюз или други международни донори - тук се представя информация за всички програми и проекти, за които организацията кандидатства в момента.

28. Описание на партньора/партньорите: В случай че кандидатстващата организация е поканила партньори за изпълнение на проекта, то следва да бъде предоставена информация и за всеки един от партньорите в зададена форма, като се акцентира върху данните, отнасящи се за сътрудничеството между кандидата и партньора, както и ролята на партньора в изпълнението на проекта.

29. Приложения: Приложенията представляват неразделна част от формуляра и тяхното попълване е задължително, освен ако не е посочено друго.

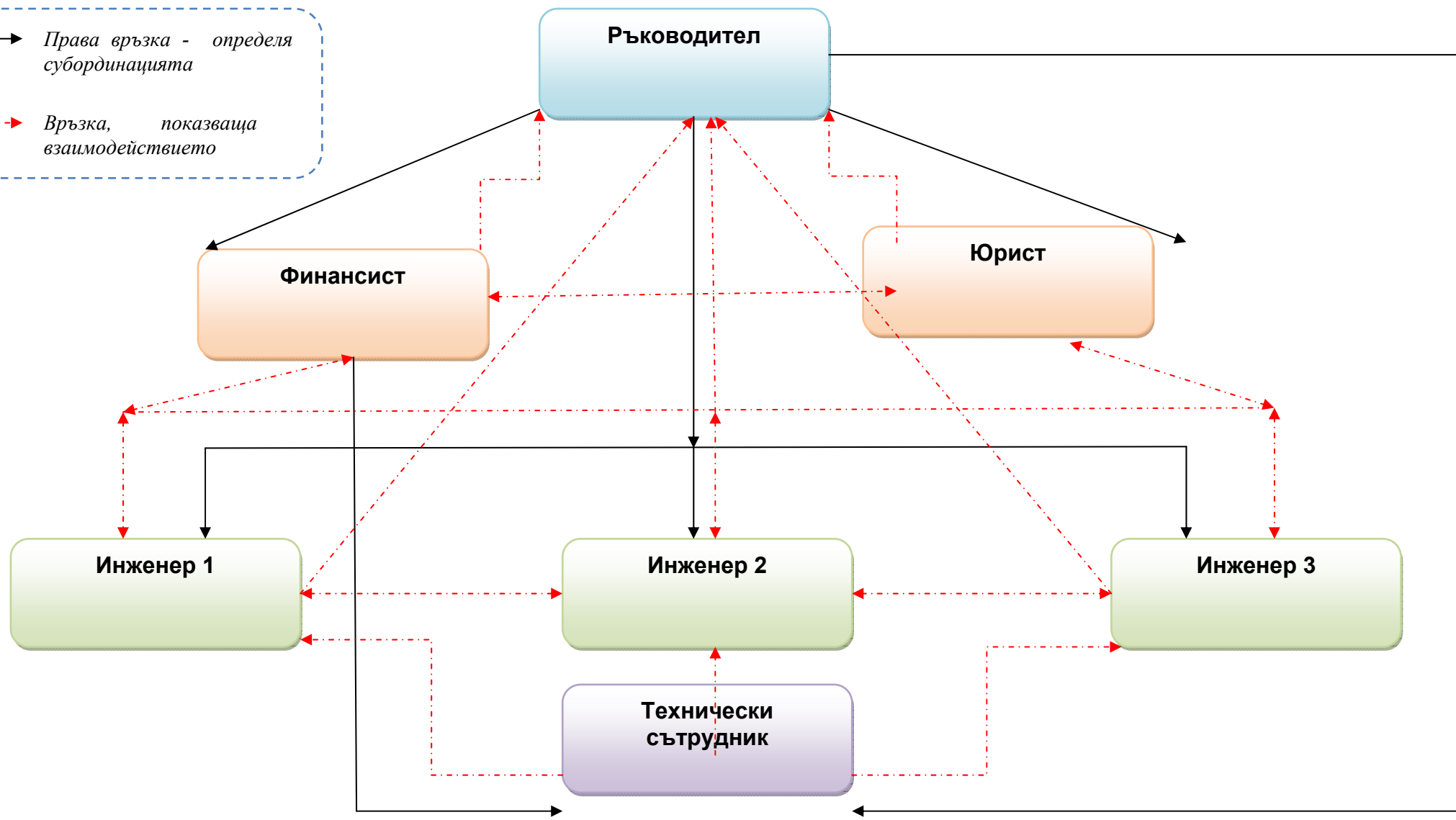
30. Сборен и детайлизиран бюджет: обикновено се представя в табличен вид (формат Excel), придружен с обосновка на разходите включваща описание на исканото финансиране, собственото участие (вкл. на кандидата и партньорите) и други източници на финансиране (ако има такива). В зависимост от вида на проекта към бюджета се представят също така Количествено-стойностна сметка - прилага се при инвестиционни проекти (формат Excel) и остойностени технически спецификации - в случай че проектът предвижда закупуване на оборудване, задължително се изготвят технически спецификации за него. **Бюджетът следва да гарантира оптимално съотношение между планираните разходи и очакваните резултати. Ресурсите следва да бъдат коректно разпределени и групирани по бюджетни пера. Следва да се обърне специално внимание на допустимостта на разходите и ограниченията, свързани с процентните съотношения на видовете разходи - неспазване на заложените лимити за отделни бюджетни пера – информация и публичност, човешки ресурси, организация и управление, одит на проекта. Не следва да се допуска липса на**

съответствие между описанието на дейностите във формуляра за кандидатстване и предвиденото в бюджета на проекта. Не следва да се допуска липса на формули в бюджета (при бюджетен формат EXCEL), което води до грешки при бюджетиране.

31. Формат на автобиография за членовете на екипа по проекта – за всеки един от членовете на екипа се попълва отделна автобиография, като в някои случаи се изискват автобиография само на ръководителя на проекта, а в други случаи на целия екип, който ще бъде ангажиран с изпълнението на проектните дейности.

32. Съпътстваща документация – декларации по образец, които се предоставят в пакета с документите за кандидатстване.

→ Права връзка - определя субординацията
- - - Връзка, показваща взаимодействието



Пример за функционално разпределение и описание на екип за изпълнение на инфраструктурен проект

1. **Ръководител проект** – **а) Преки задължения:** ръководи екипа на проекта; разпределя задачите и следи за качеството на тяхното изпълнение; отговаря пряко за изпълнението и отчетността на дейностите по проекта, съгласно изискванията на Управляващия орган и в съответствие с действащото национално законодателство и подзаконовни нормативни актове; участва в конкурсните процедури по ЗОП (НВМОП), организирани от бенефициента; информира текущо бенефициента за изпълнението на проекта и/или за възникнали проблеми или нередности, възпрепятстващи изпълнението на дейностите; **б) възлагане и планиране на работата:** изпълнява задачи възложени от ръководството на бенефициента, съгласно правата и задълженията си разписани в сключения с него договор, самостоятелно планира изпълнението на текущите дейности, като спазва законовите изисквания и определените срокове; **в) отговорности, свързани с организацията на работата по проекта:** ръководителят на проекта носи отговорност за законосъобразността и целесъобразността на предлаганите от него решения, експертни становища и мнения; опазването и съхранението на документацията, зачислените му дълготрайни активи и имущество свързани с дейността по проекта; съхраняване и неразпространяване на поверителна информация, която създава и обработва; качеството на извършваната от него работа; **г) вземане на решения:** ръководителят на проекта взема самостоятелни решения, които съгласува с ръководството на бенефициента. Избраният ръководител следва да отговаря на изискванията на ПМС 194/13.08.2007 г.
2. **Финансист** – **а) преки задължения:** извършва разплащания по проекта съгласно сключения с подизпълнителите договори; следи и отговаря за финансовата ефективност и графика за разходване на финансовите ресурси, съгласно изискванията на финансиращата програма и в съответствие с действащото национално законодателство и подзаконовни нормативни актове; изготвя междинни и финален финансов отчети и ги предоставя на ръководителя на проекта в указания от него срок; участва в конкурсните процедури по ЗОП (НВМОП), организирани от възложителя-бенефициент; изготвя техническо задание за възлагане на финансов одит на проекта; предоставя необходимите данни за извършване на междинен и финален финансов одит; **б) възлагане и планиране на работата:** изпълнява задачи възложени от ръководството на бенефициента и пряко от ръководителя на проекта; **в) отговорности, свързани с организацията на работата по проекта:** финансистът на проекта носи отговорност за законосъобразността и целесъобразността на дейността си по прилагането на нормативните актове и предлаганите от самия него решения, експертни становища и мнения; опазването и съхранението на финансовата документация, качеството и прозрачността на финансовото управление на проекта; **г) вземане на решения:** финансистът на проекта взема самостоятелни решения по проблеми свързани с финансовото управление и отчетност на проекта, които съгласува с ръководството на бенефициента и с ръководителя на проекта.
3. **Юрист** – **а) преки задължения:** осигурява, участва и контролира изработването на тръжната документация, съгласува я с Управляващия орган, при необходимост прави корекции до нейното цялостно одобряване, организира провеждането на всички конкурсни процедури по ЗОП (НВМОП) и тяхното документиране и информационно осигуряване, участва в конкурсните процедури по ЗОП (НВМОП),

организиран от бенефициента и следи за тяхната законосъобразност; изготвя всички договори за възлагане на дейности по проекта; следи заедно с ръководителя на проекта за законното им изпълнение, съгласно изискванията на програмата и в съответствие с действащото национално законодателство и подзаконовни нормативни актове; консултира членовете на екипа по юридически въпроси при реализацията на проекта; **б) възлагане и планиране на работата:** изпълнява задачи възложени от ръководителя на проекта в пряко взаимодействие с финансиста; **в) отговорности, свързани с организацията на работата по проекта:** юристът на проекта носи отговорност за законосъобразността и целесъобразността на цялостната реализация на проекта; **г) вземане на решения:** самостоятелно планира извършваните дейности, като спазва законовите изисквания и определените срокове, и съгласува решенията си с ръководителя на проекта.

4. **Инженери 1, 2, 3 – а) преки задължения:** изготвят технически задания за възлагане на СМР, авторски и строителен надзор по проекта, изготвят вътрешен график за изпълнението на СМР, участват в конкурсните процедури по ЗОП (НВМОП) за избор на изпълнители на дейности свързани със СМР, авторски и строителен надзор, доставка и монтаж, следят за качеството на извършваните СМР и надзор като осъществяват физически мониторинг; изготвят текущи доклади за физическото изпълнение на проекта и документират изпълнението; участват в изготвянето на междинни и финален технически отчети за физическото изпълнение (технически отчети) на проекта, участват в процедурите по приемане и пускане на обекта в експлоатация. **б) възлагане и планиране на работата:** изпълняват задачи възложени от ръководителя на проекта; **в) отговорности, свързани с организацията на работата по проекта:** носят отговорност за изпълнението на СМР; **г) взимане на решения:** вземат самостоятелни решения по технически въпроси, свързани с изпълнението на СМР, надзор, доставка и монтаж, които съгласуват с ръководителя на проекта.
5. **Технически сътрудник - а) преки задължения:** подпомага ръководителя на проекта и членовете на екипа при оформяне и изготвяне на документацията, свързана с тяхната работа и с отчетността; поддържа архива на проекта; отговаря за логистиката и комуникациите; подпомага техническата организация на проекта; подготвя материалите за работните срещи на екипа и води протокол на срещите на екипа; поддържа медиен архив с публикациите за проекта **б) възлагане и планиране на работата:** изпълнява задачи възложени от ръководителя на проекта и финансиста, и подпомага работата на юриста и инженери 1,2,3; самостоятелно планира извършваните дейности, като ги съгласува с ръководителя на проекта и/или с финансиста; **в) отговорности, свързани с организацията на работата по проекта:** носи отговорност за поддържане на документацията на проекта и нейното архивиране съгласно изискванията на програмата; **г) взимане на решения:** взема решения, касаещи преките му задължения, които съгласува с ръководителя на проекта.

Пример за структура на длъжностна характеристика на член на екип за управление на проекта

КАРЕ С ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА:

Проект, схема, програма, номер на договор за финансиране на проекта

ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ:

Бенефициент:

Длъжност в проекта:

ОСНОВНА ЦЕЛ НА ДЛЪЖНОСТТА - тук се записва с каква цел е съставена настоящата длъжностна характеристика, а именно за целите на изпълнението на проект, като се прави референция с конкретната длъжност напр. организация на оперативното изпълнение на проекта, ако длъжностната характеристика е на ръководител проект.

ПРЕКИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ – описва се конкретно и подробно какво се очаква да прави съответния член на екипа, за основа се взема онова, което е написано във функционалното описание на екипа при подготовката на проектното предложение.

ВЪЗЛАГАНЕ И ПЛАНИРАНЕ НА РАБОТАТА – тук се отговаря на следните въпроси: на какво се основава изпълнението на възложените задачи? (напр. договор, действащи нормативни актове, специфични условия на финансиращата програма, които за съответната длъжност трябва да бъдат спазвани); Кой има право да възлага задачи на заемащия тази позиция и как ?

ОТГОВОРНОСТИ, СВЪРЗАНИ С ОРГАНИЗАЦИЯТА НА РАБОТАТА ПО ПРОЕКТА – тук се описват задълженията на експерта за спазване на срокове, изискванията за качество на работата, която му се възлага, отговорности по съхранение на документация и разпространение на информация, отговорности по опазване на поверено имущество, отговорности по гарантиране на законосъобразност и целесъобразност при извършване на задачите, отговорности по прилагане на специфични изисквания на програмата и/ или на бенефициента, отговорности по спазване на етични и други норми и стандарти при изпълнение на работата.

ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ – тук се описват делегираните права. Дали нивото на тази длъжност предполага вземане на самостоятелни решения или не и по какви въпроси, с кого следва да се съгласуват решенията свързани с оперативното изпълнение на проекта.

ВАЛИДНОСТ - периодът на валидност на длъжностната характеристика, който следва да съвпада с периода на договора, сключен за съответната позиция.

ДРУГИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ДЛЪЖНОСТТА – ако са приложими някакви специфични за длъжността и конкретната работа по проекта изисквания се записват.

Важни атрибути на длъжностната характеристика са името и позицията на лицето, което е одобрило длъжностната характеристика, датата и подписа на лицето, което приема да изпълнява описаните задължения, след като се е запознало с тях.

Пример за протокол от среща на екипа

ВИЗУАЛНА ИДЕНТИФИКАЦИЯ: поставя се логото на програмата, фонда, ЕС при спазване на изискванията за визуализация, за да се идентифицира, че протоколът е част от проектната документация.

ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА: проект, схема, програма, номер на договор за финансиране.

ИДЕНТИФИКАЦИОННИ ДЕТАЙЛИ НА ПРОТОКОЛА: номер, дата, място, час на провеждане на срещата, присъстващи (имена и длъжности в проекта), ако има външни за проектната структура лица също се вписват.

ДНЕВЕН РЕД НА СРЕЩАТА: записва се по чие предложение се провежда срещата, както и се прилага подробен дневен ред, включващ всички въпроси, които се обсъждат.

РЕШЕНИЯ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: записват се всички възникнали предложения и техните автори и всички приети решения по време на срещата, както и начина на тяхното приемане.

СПИСЪК НА ПРИСЪСТВАЩИТЕ: под решенията и предложенията се поставя най-удобно в табличен вид списък на присъстващите на срещата – имена и длъжност, както и място за подпис. Важно е да се внимава протоколът да бъде оформен така, че списъкът на присъстващите лица с подписите им да не остава на самостоятелен лист, за да не буди съмнения относно цялостта на документа.

ИНФОРМАЦИЯ ЗА СЪСТАВИТЕЛЯ: записва се името на човека, изготвил протокола и неговата длъжност и той се подписва.

Приложение 7:

ГРАФИК ЗА РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ОТРАБОТЕНИТЕ ДНИ ПО МЕСЕЦИ																							
	авг.	септ.	окт.	ноемвр.	дек.	ян.	февр.	март	апр.	май.	юни	юли	авг.	септ.	окт.	ноем.	дек.	ян.	февр.	март	апр.		
Длъжност в екипа на проекта	2009г.					2010г.												2011г.				Общо отработени дни	
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Ръководител	5	10	11	11	7	8	16	13	13	15	13	16	13	13	13	15	5	13	13	14	13	250	
Финансист	6	6	6	6	6	10	10	10	10	10	11	11	11	10	10	10	6	10	11	10	10	190	
Инженер	5	11	5	5	6	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	6	11	10	6	4	190	
Юрист	5	5	5	9	5	9	9	9	9	9	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	10	120	
Сътрудник	5	10	10	10	5	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	5	9	10	10	10	200	
Изготвил:																						
<p>ЗАБЕЛЕЖКА: Графикът е индикативен в съответствие с максимума одобрени работни дни за позиция в бюджета на проекта. Един работен ден е равен на 8 часа. Отчитанено на работен ден става по брой отработени часове. Всеки член на екипа отчита реално отработеното време, което може да е по-малко от предвидения максимум за месеца. На базата на реално отчетеното време ръководителят на проекта има право да прави корекции в графика текущо и в съответствие с изпълнението на дейностите</p>																							

Приложение 8

Пример за операционализиране на дейност и съставяне на график на задачите

Дейност X : Подготовка и провеждане на тръжна процедура за избор на изпълнител на СМР. Предвижда се дейността да се осъществи в рамките на 2-8 месец от графика за изпълнение на проекта. Тази дейност може да бъде операционализирана чрез следните видове задачи:

Задача	месец 2	месец 3	месец 4	месец 5	месец 6	месец 7	месец 8	отговорник	продукт
1. Подготовка на техническо задание (спецификация)	x							инженер	1 бр. Техническо задание
2. Подготовка пълен пакет тръжни документи	x	x						юрис	1 бр. Пакет тръжни документи включващ:.....
3. Представяне на тръжния пакет документи за предварителен контрол (размножаване, заверка на необходимия брой копия)		x						ръководител	1бр. Писмо за представяне на тръжните документи за одобрение
4. Одобряване на тръжната документация		x	x					управляващ орган	1бр.писмо за одобрение на тръжните документи
5. Обявяване на тръжната процедура			x					ръководител и юрист	1 бр. Обявление и т.н.
6. Провеждане на тръжната процедура				x	x	x		ръководител, юрист, инженери 1,2,3 ,	1бр. Заповед за определяне на комисия, 1 бр. Протокол от комисия, 1бр. Решение за класиране и т.н.
7. Събиране на документите необходими за сключване на договор с избрания изпълнител							x	юрис и сътрудник	10 бр документи (описват се)
8. Подготовка и подписване на договор							x	юрис и ръководител	1 бр. Оригинал на договора и 4 бр. Копия
9. Архивиране на документацията от тръжната процедура							x	сътрудник	3 бр. Архивни досиета

Отговорности на комисията по изготвяне на документацията за провеждане на процедурата за възлагане на обществена поръчка

Председател:

1. Организира заседанията на комисията и разпределя задачите на членовете и;
2. Ръководи, контролира и участва в работата на комисията по изготвяне на документацията;
3. Отговаря за спазване на срока по заповедта за изготвяне на документацията;
4. Подписва изготвената документация на всяка страница;
5. Представя изготвената и съгласувана документация от всички членове на комисията на н-к отдел „Финансов контрол“ за съгласуване;
6. Представя изготвената и съгласувана документация от всички членове на комисията на н-к отдел „ОПКП“, до два дни преди изтичане на срока по заповедта за изготвяне на документацията;
7. Участва в изготвянето на отговор по постъпило запитване от кандидат, закупил документация за участие в процедурата и го представя на н-к отдел „ОПКП“, преди крайния срок определен в ЗОП.

Юрист:

1. Отговаря за правилното определяне на правните основания за стартиране на процедурите с оглед запазване интересите на общината;
2. Оказва съдействие на секретаря на комисията при изготвяне на документацията;
3. Изготвя проекто – договора;
4. Подписва изготвената документация на всяка страница;
5. Консултира изготвянето на отговори по постъпили запитвания от кандидати, закупили документация за участие в процедурата за възлагане на обществена поръчка;
6. Защитава интересите на общината по жалби по ЗОП, постъпили в КЗК и ВАС и представя в тридневен срок заверени копия от влезли в сила решения в отдел „ОПКП“ за изпращане на информация до АОП.

Секретар:

1. Участва в изготвянето на документацията, попълва и изпраща след утвърждаване от кмета обявление и решение до АОП, ДВ и ЕК и окомплектова пълната документация в определен срок. При процедура по договаряне изпраща поканите до кандидатите;
2. При необходимост, след предварително представяне на доклад от председателя на комисията, подготвя заповед за удължаване срока за изготвяне на документация;
3. Подписва изготвената документация на всяка страница;
4. Обезпечава процеса на закупуване на документация от кандидатите;
5. Участва в изготвянето на отговор по постъпило запитване от кандидат, закупил документация за участие в процедурата по обществена поръчка.

Техническо лице (експерт):

1. Изготвя техническата спецификация в зависимост от предмета на обществената поръчка;
2. Участва в изготвянето на документацията;
3. Консултира юриста при изготвянето на проекто – договора;
4. Подписва изготвената документация на всяка страница;
5. Участва при изготвянето на отговори по постъпили запитвания от кандидати, закупили документация за участие в процедура за възлагане на обществена поръчка.

Отговорности на комисията по разглеждане, оценка и класиране на офертите

Председател:

1. Води заседанията и ръководи работата на комисията с оглед условията на обявената процедура;
2. Организира и участва в работата на комисията с оглед условията на обявената процедура;
3. Отговаря за срочното приключване работата на комисията, съгласно заповедта;
4. Подписва протоколите от работната комисия;
5. Консултира изготвянето, съгласува договора и организира представянето му в отдел „ОПКП”, съобразно сроковете по ЗОП и НВМОП.

Юрист:

1. Отговаря за законосъобразността, съгласно утвърдената документация за обществена поръчка;
2. Участва в изготвянето на протоколи, и/или заповеди и писма по процедурата;
3. Подписва протоколите от работната комисия;
4. Подготвя и съгласува договор с определения за изпълнител участник;
5. Проверява представените документи необходими за подписване на договора, подписва справката за наличието им, съгласува договор и предава на председателя на комисията за подписване от Възложителя и Изпълнителя.

Секретар:

1. Уведомява състава на комисията за мястото и часа на отваряне на офертите;
2. Подготвя бланки-декларации по чл. 35, ал. 3 от ЗОП и чл. 19, ал. 3 от НВМОП;
3. Изготвя и предава на председателя на комисията списък с участниците;
4. Предава на председателя на комисията документацията, както и постъпилите оферти;
5. Със съдействието на юриста подготвя протокола от работата на комисията с предложение за класиране или прекратяване на процедурата;
6. Подписва протокола от работата на комисията;
7. Със съдействието на юриста изготвя заповедта за класиране и определяне на изпълнителя/те на обществена поръчка, съгласно утвърдения протокол;
8. Изготвя уведомителни писма до кандидатите с информация за класирането в проведената процедура, и информация за прекратяване на процедурата до АОП;
9. Осигурява достъп до протокола при поискване от страна на кандидат, съгласно изискванията на ЗОП и НВМОП;
10. Окомплектова и архивира досието в определения от ЗОП срок;
11. След приключване на процедурата отговаря за движението и съхраняването на досието;
12. Изпраща информация в законоустановените срокове до АОП за прекратен или приключил договор след получаване на справка, съгласувана от лицата по контрол на договора.

Технически лица /експерти/:

1. Разглеждат постъпилите технически предложения и извършват техническа оценка, съгласно методиката по утвърдената документация;
2. Подписват протоколите от работата на комисията;
3. Оказват експертна помощ и участват при изготвянето на техническите приложения по договорите.

Изготвената документация преди стартиране на процедурата за обществена поръчка се съгласува със звеното за финансов контрол в общината относно възможността за поемане на задължения и извършване на разходи при сключване на договор.

Финализирането на поръчката се извършва с подписване на договор.

Таблицы за технически и финансов мониторинг на навременното и качествено изпълнение

(попълва се в началото на всеки месец от изпълнението на проекта и регистрира напредъка за изминалия месец).

Технически мониторинг

ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТНИТЕ ДЕЙНОСТИ					
<i>(опишете всички проектни дейности, като маркирате статуса на изпълнението, както и качеството на изпълнението – маркирайте З за задоволително изпълнение или Нз за незадоволително изпълнение)</i>					
Дейност	Изпълнена ли е дейността?		Качество на изпълнението		Забавяне на изпълнението Коментар
	Да	Не	З	Нз	
Изпълнение на дейност 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Изпълнение на дейност 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Изпълнение на дейност N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Регистрирано ли е изменение на проектните дейности? ДА <input type="checkbox"/> НЕ <input type="checkbox"/> <i>(Ако ДА - описват се всички дейности, които са претърпели промени спрямо планираното)</i>					
Дейност			Описание на причините и последиците върху изпълнението на проекта		
Дейност N.....					
ДАТА на попълване:			Ръководител проект		

Финансов мониторинг

Лимитът на прехвърляния между перата на бюджета на проекта е:

Финансов мониторинг	Да	Не	Причини
Правени ли са някакви прехвърляния в бюджета?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Правени ли са прехвърляния в бюджета, надхвърлящи определения лимит?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Одобрени ли са поголемите прехвърляния от компетентните органи?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Бюджетът запазва ли се като все още реалистичен?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ако са идентифицирани значителни отклонения:			
Специфични причини?			
Какви са последствията за проекта като цяло?			
Какви действия ще се предприемат?			

Отклонение в разходите към датата на мониторинга:

Описание		
1	Без отклонение	Исканията за плащане са изпратени навреме и са изплатени навреме
2	Малко отклонение	Исканията за плащане са изпратени и са изплатени с известно забавяне (1-2 месеца), което не е повлияло на изпълнението на проекта
3	Значително отклонение	Исканията за плащане са изпратени и са изплатени със значително забавяне, което е причинило финансови затруднения на изпълнителя
4	Сериозно отклонение	Исканията за плащане са изпратени, процесът на обработка на исканията е бил значително забавен, което е причинило тежки затруднения на изпълнителя
Коментари:		

Съответствие между напредъка на изпълнението на проекта и направените разходи, ефикасност на проекта

	Да	Не
Напредъкът по проекта съответства ли на направените разходи до датата на мониторинг?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Индикатори за продукт от цялостното изпълнение на проекта

(попълва се при приключване изпълнението на проекта)

Продукт от проекта	Постигнат	Непостигнат	Отклонение	Коментар
Продукт 1.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Продукт 2.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Продукт N.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Индикатори за резултат

(попълва се при приключване изпълнението на проекта)

Индикатори за резултат	Единица	Базова стойност	След проект
.....
Индикатори за продукт	Единица	Базова стойност	След проект
.....

Постигнати ефекти от изпълнението на проекта

(попълва се при приключване изпълнението на проекта)

Постигнати ефекти от изпълнението на проекта:

.....

.....

.....

.....

ДАТА на попълване:	Ръководител проект
---------------------------	------------------------------------

Чеклист при разработването на мерки за информация и публичност на проекта

	Въпрос	
1.	Цели	
1.1.	Ясно представяне ролята на Общността при изпълнение на дейностите по проекта	
1.2.	Повишаване прозрачността при изпълнение на проекта и на изразходване на средствата, получени от ЕС	
2.	Целеви групи	
2.1.	<p>Определени са основните целеви групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> Преки бенефициенти от дейностите по проекта Непреки бенефициенти Граждани на общината Млади хора НПО Бизнес Други 	
3.	Мерки	
3.1.	Мерките за информация и публичност покриват целия период на реализиране на проекта.	
3.2.	Използват се различни медийни канали и мерки за публичност.	
3.3.	Предвидени са две основни информационни събития – в началото и в края на проекта	
3.4.	Материалите по проекта носят всички отличителни знаци на ОП	
3.5.	Поставени са необходимите информационни табели/билбордове	
4.	Индикативен бюджет	
4.1.	Предвиден е бюджет за мерките за информация и публичност, който отговаря на изискванията за мин/макс средства за тези дейности	
4.2.	Предвидени са индикатори, които са изпълними и отговарят на изисквания	
5.	Експерти, отговарящи за мерките за информация и публичност	
5.1.	Има ясно разпределени роли между експертите по проекта за прилагането на мерките за информация и публичност	
5.3.	Има определен основен експерт, който отговаря за мерките за информация и публичност по проекта	
6.	Индикатори за оценка	
6.1.	Планът с мерки за информация и публичност съдържа и индикатори за оценка на тяхната ефективност	
6.2.	Тези мерки ще оценяват ефекта от мерките, както и ще гарантират видимост на подкрепата на Общността.	

Организиране на публично събитие по проект, съфинансиран от ЕС

I. Примерни събития:

- Стартиране на проект;
- “Първа копка”;
- Изпълнение на определена проектна фаза;
- Семинар;
- Конференция;
- Официално откриване на обект по проекта;
- Посещение на министър от съответното министерство/ръководител на Управляващия орган на ОП.

II. Списък на поканените

В зависимост от събитието, списъкът с поканените от общината трябва да включва:

Министър/Зам. министър на ресорното министерство

Областен управител

Председател на ОБС, съветници

Представители на бизнеса

НПО

Представители на националните и регионални медии

Ако събитието е свързано със стартиране или приключване на голям инфраструктурен проект е възможно да бъде отправена покана и към представител на съответната дирекция на Европейската комисия.

Не забравяйте да поставите и тук всички отличителни знаци на ЕС, на фонда, както и на ОП.

III. Избор на място:

На закрито – в залата в общината, на хотел.

На открито - на мястото на обекта – при откриването му или на самия обект – при завършването.

IV. Важни подробности преди началото на събитието

- **Да се поставят банери или транспаранти с името на проекта, флага на ЕС, логото и слогана на ОП.**
- **При необходимост е възможно да се поставят знамената на България и на ЕС**
- Осигурете пространство за говорещите – подиум с маса и микрофони или микрофони (ако официалните лица ще останат прави) на подходящо място
- Осигурете озвучителна система, която ще бъде достъпна за запис за медиите
- Проверете подходящо ли е осветлението в залата или къде ще бъдат поставени микрофоните на открито, за да се гарантира “добра светлина” за фотографи и оператори. Независимо дали събитието се провежда на открито или на закрито официалните гости не бива да бъдат поставяни “контражур” – т. е. срещу светлината.
- Осигурете табелки с имена на участниците или списък с имената им за журналистите
- Проверете техниката, която ще се използва предварително – микрофони, мултимедии, компютри и съвместимостта им с презентациите на участниците.
- Осигурете достатъчно копия от представянията за всички медии
- Дайте възможност на всички медии да заснемат събитието и да зададат след това въпросите си.

VII. ПОЛЕЗНА ИНФОРМАЦИЯ

http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm	Обща информация за възможностите за финансиране по хоризонталните политики на ЕС
http://www.eufunds.bg	Структурни фондове на Европейския съюз, Единен информационен портал
http://www.bgregio.eu	Оперативна програма „Регионално развитие” 2007-2013г.”
http://www.opac.government.bg	Оперативна програма „Административен капацитет”
http://ophrd.government.bg	Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”
http://ope.moew.government.bg	Оперативна програма „Околна среда 2007-2013г.”
http://www.opcompetitiveness.bg	Оперативна програма „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика 2007-2013”
http://www.prsr.government.bg	Програма за развитие на селските райони
www.minfin.bg	Министерство на финансите Централно координиращо звено
http://www.aop.bg/fckedit2/user/File/bg/practika/Narychnik_02_02.pdf	АОП

VIII. ПРИЛОЖИМО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО

Регламенти на ЕС:

- Регламент (ЕО) No 1080/2006 относно Европейския фонд за регионално развитие;
- Регламент (ЕО) No 1081/2006 относно Европейския социален фонд;
- Регламент (ЕО) No 1082/2006 относно Европейското обединение за териториално сътрудничество;
- Регламент (ЕО) No 1083/2006 съдържащ общите разпоредби относно Европейския фонд за регионално развитие, Европейския социален фонд и Кохезионния фонд Консолидирана версия;
- Регламент (ЕО) No 1084/2006 относно Кохезионния фонд;
- Регламент (ЕО) No 1828/2006 относно правилата за прилагане на регламент на Съвета 1083/2006 Изменение на Регламент на ЕК No 1828/2006;
- Регламент на Европейския парламент и на Съвета № 1638 от 24 октомври 2006 относно Европейския инструмент за добросъседство и партньорство.

Решения на Европейската комисия:

- Решение на Комисията № 2007/188/ЕО за изготвянето на списък на държавите-членки, за които се допуска финансиране от Кохезионния фонд за периода 2007-2013 г. ;
- Решение на Комисията № 2007/189/ЕО за определяне на регионите в България избираеми за финансиране от СФ по цел „Сближаване” ;
- Решение на Комисията № 2007/190/ЕО за определяне на регионите в България избираеми за финансиране от СФ по цел „Европейско териториално сътрудничество”;
- Решение на Комисията № 2007/191/ЕО относно индикативно разпределение на бюджетните кредити за задължения поети по отношение на България във връзка с цел „Сближаване” ;
- Решение на Комисията от 04.04.2007 г. относно управлението и контрола на частта, отнасяща се до достиженията на правото от Шенген, от инструмента за улесняване на бюджетните парични потоци и за подпомагане изпълнението на Шенгенското споразумение за периода 2007-2009 г.

Постановления на Министерския съвет на Република България:

- ПМС 121 от 2007 г. за определяне на реда за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по оперативните програми, съфинансирани от Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз, и по Програма ФАР на Европейския съюз ПМС № 70 от 14.04.2010 г. за координация при управлението на средствата от Европейския съюз;
- ПМС № 322 от 19.12.2008 г. за определяне на условията, реда и механизма за функциониране на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз в Република България;
- ПМС № 6 от 19.01.2007 г. за създаване на Единен информационен портал за обща информация за управлението на Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз в Република България;

- ПМС № 236 от 27.09.2007 г. за приемане на детайлни правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Развитие на конкурентоспособността на Българската икономика 2007-2013 г.“, съфинансирана от Европейския фонд за регионално развитие (последните изменения от ДВ. бр. 93 от 24 ноември 2009 г.);
- ПМС № 209 от 20.08.2009 г. за осигуряване на финансиране по оперативна програма „Околна среда” за изграждането на регионални системи за управление на битовите отпадъци, на регионалните съоръжения за предварително третиране на битовите отпадъци и за закриването на общински депа за битови отпадъци;
- ПМС № 55 от 12.03.2007 г. за изменение и допълнение на Постановление N55 на Министерския съвет от 2007г. за условията и реда за определяне на изпълнител от страна на бенефициенти на договорена безвъзмездна финансова помощ от Структурните фондове на Европейския съюз и от Програма ФАР на Европейския съюз (обн., ДВ, бр.24 от 2007ф.; изм и доп., бр. 109 от 2008г.);
- ПМС № 202 от 13.08.2009 г. за създаване на механизъм за координация на управлението на средствата от Европейския съюз;
- ПМС № 322 от 19.12.2008 г. за определяне на условията, реда и механизма за функциониране на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз в Република България;
- ПМС № 258 от 24.10.2007 г. за приемане на детайлни правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Транспорт”, съфинансирана от Кохезионния фонд и Европейския фонд за регионално развитие, за финансовата рамка 2007 – 2013 г.;
- ПМС № 249 от 17.10.2007 г. за приемане на детайлни правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Околна среда” 2007-2013 г., съфинансирана от Кохезионния фонд и Европейския фонд за регионално развитие на Европейския съюз;
- ПМС № 84 от 17.04.2007 г. за определяне на реда за управление и наблюдение на Инструмента за подобряване на бюджетните парични потоци и за подпомагане изпълнението на Шенгенското споразумение;
- ПМС № 245 от 09.10.2007 г. за приемане на детайлни правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Регионално развитие”, съфинансирана от Европейския фонд за регионално развитие, за финансовата рамка 2007-2013 г. (последните изменения от ДВ. бр. 53 от 10 юни 2008 г.);
- ПМС № 231 от 20.09.2007 г. за приемане на детайлни правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Административен капацитет”, съфинансирана от Европейския социален фонд, за финансовата рамка 2007 - 2013 г.;
- ПМС № 215 от 05.09.2007 г. за определяне на детайлни правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Техническа помощ”, съфинансирана от Европейския фонд за регионално развитие, за финансовата рамка 2007-2013 г.;
- ПМС № 199 от 29.08.2007 г. за приемане на Национални правила относно Европейските обединения за териториално сътрудничество;
- ПМС № 194 от 13.08.2007 г. за управление на изпълнението на инфраструктурни проекти, финансирани със средства от Европейския съюз;
- ПМС № 180 от 27.07.2007 г. за приемане на детайлни правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”, съфинансирана от Европейския социален фонд, за финансовата рамка 2007-2013 г.;

- ПМС № 62 от 21.03.2007 г. за приемане на национални правила за допустимост на разходите по Оперативните програми, съфинансирани от Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз, за финансовата рамка 2007-2013 г.;
- ПМС № 182 от 21.07.2006 г. За създаване на Комитети за наблюдение на Националната стратегическа референтна рамка и Оперативните програми, съфинансирани от Структурните фондове и Кохезионния фонд на ЕС. (С последните изменения от ДВ. бр. 103 от 2 декември 2008 г.).

Решения на Министерския съвет:

- ПМС № 319 от 07.05.2009г. За одобряване на Отчет за изпълнението на Плана за действие на JASPERS (Съвместна помощ за подготовка на проекти за европейските региони) в Република България през 2008г и на План за действие на JASPERS в Република България през 2009г.;
- ПМС № 143 от 09.03.2009 г. Решение № 143 на Министерския съвет от 09.03.2009 г. за увеличаване размера на авансовите плащания по изпълнението на проекти и дейности от бенефициенти по оперативна програма „Регионално развитие” в Министерството на регионалното развитие и благоустройството и оперативна програма „Околна среда” в Министерството на околната среда и водите;
- ПМС № 67 от 03.02.2009 г. За изменение на решения на Министерския съвет: ПМС 965 от 2005 г, ПМС 320 от 2007 г, ПМС 523 от 2007 г.;
- ПМС No 523 от 31.07.2007 г. За определяне на органи за управление, партниране, наблюдение, контрол и техническо съдействие за изпълнение на програмите за Европейско териториално сътрудничество през периода 2007-2013 г., в които Република България участва като страна – членка на Европейския съюз;
- ПМС № 965 от 16.12.2005 г. консолидиран вариант за определяне на централното координационно звено, одитния орган по оперативните програми, централния информационен офис, управляващите органи на оперативните програми и междинните звена за управление на средствата от Структурните фондове на Европейския съюз в Република България.

Закони и нормативни документи:

- Закон за обществените поръчки;
- Търговски закон;
- Закон за задълженията и договорите ;
- Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор;
- Наредба за възлагане на малки обществени поръчки;
- Правилник за прилагане на Закона за обществените поръчки.

IX. РЕЧНИК НА ТЕРМИНИТЕ

Безвъзмездна финансова помощ	Без да противоречи на чл. 108 от Регламент (ЕО, Евратом) No 1605/2002г., това са средства, предоставени от Оперативните програми, включително съответното национално съфинансиране, с цел изпълнението на одобрен проект, насочен към постигане на определени резултати.
Бенефициент на безвъзмездна финансова помощ	Лицата, посочени в чл.2, ал. 4 от Регламент (ЕО) No 1083/2006г. - публичен или частен стопански субект, организация или предприятие, който отговаря за започването или за започването и изпълнението на операциите. В рамките на схемите за помощ по член 87 от Договора за създаване на ЕО бенефициентите са публични или частни предприятия, които изпълняват отделен проект и получават публична помощ.
Възстановим данък добавена стойност	Сумата на платения данък върху добавената стойност, която регистрираното по реда на Закона за данък върху добавената стойност лице има право да приспадне от задълженията си по Закона за данък върху добавената стойност, включително когато, като е имало това право, не го е упражнило по реда на закона.
Договарящ орган	Орган, който провежда процедури за набиране и оценка на проектни предложения и сключва договори за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ.
Договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ	Договор, сключен между Ръководителя на Договарящия орган и бенефициент, за предоставяне и разходване на безвъзмездна финансова помощ с цел изпълнение на одобрен проект.
Допустими разходи	Разходите, които могат да бъдат приети като разрешени по един проект по смисъла на ПМС No 62 от 21.03.2007 г. и ПМС No 245 от 09.10.2007 г..
Кандидат	Водеща организация, която разработва проектно предложение с цел бъдещо изпълнение на одобрения проект.
Критерии за допустимост на кандидатите	Критерии относно кандидатите, които могат да бъдат бенефициенти по конкретната безвъзмездна финансова помощ.
Критерии за допустимост на проектните дейности	Изисквания, които се отнасят до видовете дейности, предвидени за изпълнение в рамките на проектните предложения, които отговарят на приоритетите и целите на конкретната безвъзмездна финансова помощ, както и на правилата и законодателството в областта на държавните помощи.
Критерии за оценка на проектните предложения	Критерии, изготвени и одобрени от Управляващия орган, съобразени с критериите за подбор на проекти на ниво операции, одобрени от Комитета за наблюдение.
Органиграма	Графично изображение на организационната структура показващо отделните звена и връзките между тях.

Операционали зирене на дейност	Свеждането на дейност до група от взаимно свързани последователни задачи.
Линеен график	График, отразяващ последователност от действия в определен времеви интервал.
Конфликт на интереси	Възниква, когато лице, заемащо публична длъжност, има частен интерес, който може да повлияе върху безпристрастното и обективното изпълнение на правомощията или задълженията му по служба.
Частен интерес	Всяка облага от материален или нематериален характер за лице, заемащо публична длъжност, или за свързани с него лица, включително всяко поето задължение.
Свързани лица	Съпрузите или лицата, които се намират във фактическо съжителство, роднините по права линия, по съребрена линия - до четвърта степен включително, и роднините по сватовство - до втора степен включително, както и физически и юридически лица, с които лицето, заемащо публична длъжност, се намира в икономически или политически зависимости, които пораждат основателни съмнения в неговата безпристрастност и обективност.
Оферти за прикритие	Мними оферти, чието подаване е най-типичната техника на тръжна манипулация.
Тръжен абсентизъм	Споразумение между кандидатите или участниците в процедурата за възлагане на обществена поръчка един или няколко от тях да се въздържат от подаване на оферти или да оттеглят вече подадени оферти, така че да се предопредели кандидатът, който да бъде определен за изпълнител на поръчката.
Редуване на поръчки	Форма, при която участниците в тръжната манипулация се споразумяват да се редуват при печеленето на определена група обществени поръчки, като за всяка конкретна процедура те предварително се уговарят кой от тях да подаде печелившата оферта и кои от тях да подадат „оферти за прикритие”.
Споразумение за подизпълнение	Форма за антиконкурентно манипулиране на обществени поръчки, при която конкурентните предприятия се съгласяват да не участват в процедурата или да предложат губеща оферта, срещу което получават договор за подизпълнение с участника, който е определен за изпълнител на поръчката
Недопустими разходи	Разходи, които не могат да бъдат приети като допустими по проект и не могат да бъдат включени в искане за плащане по смисъла на ПМС № 62 от 21.03.2007 г. и ПМС № 245 от 09.10.2007 г.
Нередност	Всяко нарушение на разпоредба на общностното и/или националното законодателства, произтичащо от действие или бездействие на стопански субект, което има или би имало като последица нанасянето на вреда на общия бюджет на Европейския съюз и/или националния бюджет, като отчете неоправдан разход.
Одитиращ орган	Структурата, която е функционално независима от Управляващия орган и Сертифициращия орган и е отговорна за проверката на ефективното функциониране на системите за управление и контрол.
Оперативна програма	Документ, представен от държава-членка и одобрен от Комисията, който определя стратегия за развитие съгласно набор от приоритети, които следва да се осъществят с помощта на Структурните фондове и Кохезионния фонд.

Операция	Проект или група от проекти, избрани от Управляващия орган на съответната Оперативна програма или от друго звено под негова отговорност, съгласно критерии, определени от Комитета за наблюдение, и изпълняван/и от един или повече бенефициенти, с оглед постигане целите на Приоритетното направление, в рамките на което се изпълнява/т.
Оценителна комисия	Комисия, сформирана от най-малко трима членове, които притежават необходимата квалификация и професионална компетентност за предоставяне на обосновано становище по проектните предложения.
Оценка на административното	Етап от оценката на проектното предложение, при който се извършва проверка относно формалното представяне на проектното предложение.
Оценка на допустимостта	Етап от оценката на проектното предложение, при който оценяването се извършва чрез прилагане на критериите за допустимост на кандидатите и на проектните дейности.
Покана за набиране на проектни предложения	Обществена покана от страна на Управляващия орган, адресирана към ясно дефинирани категории кандидати (потенциални бенефициенти), с цел те да разработят проектни предложения в рамките на специфична операция.
Приоритетна ос	Една от целите на стратегията в оперативна програма, която включва група операции, които са свързани и имат специфични измерими цели.
Проект	Съвкупност от взаимосвързани и взаимодопълващи се дейности с предварително определена цел/и, необходими ресурси и времева рамка за изпълнение, водещи до постигането на конкретни количествено-измерими резултати.
Проекти, генериращи приходи	Всяка дейност, която включва инвестиция в инфраструктура, чието използване подлежи на такси, заплащани директно от ползвателите или всяка дейност, която включва продажбата или отдаването под наем на земя или сгради или всяко друго предоставяне на услуги срещу заплащане (чл. 55 от Регламент 1083/11.07.2006 г.).
Проектно предложение	Предложение за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ за изпълнението на определен проект, включващо формуляр за кандидатстване и други придружителни документи.
Публични органи	Бюджетни предприятия съгласно параграф 1, т.1 от Допълнителните разпоредби на Закона за счетоводството.
Сертифициращ орган	Структурата, отговорна за сертифициране на разходите по всяка оперативна програма и за подготвяне и изпращане на ЕК на сертифицирана декларация за разходите и искане за плащане по всяка оперативна програма.
Схема за безвъзмездна финансова помощ	Това е общоприетото название на безвъзмездна финансова помощ по оперативна програма. В настоящите насоки безвъзмездна финансова помощ и схема за безвъзмездна финансова помощ се използват като синоними.
Техническа и финансова оценка	Оценка по същество на проектните предложения, която се извършва в съответствие с критериите за оценка, одобрени от Комитета за наблюдение на Оперативната програма.

Х. СЪКРАЩЕНИЯ

ДЕО	Договор за създаване на Европейската общност
ЕК	Европейска комисия
ЕО	Европейска общност
ЕС	Европейски съюз
ЕСФ	Европейски социален фонд
ЕФРР	Европейски фонд за регионално развитие
КФ	Кохезионен Фонд
ЕЗФРСР	Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони
ЕФР	Европейски фонд за рибарството
СФ	Структурен фонд
НСРР	Национална стратегическа референтна рамка
НПР	Национален план за развитие
НСПРА	Национален стратегически план за рибарство и аквакултури
НСПРСР	Национален стратегически план за развитие на селските райони
БВП	Брутен Вътрешен продукт
БНД	Брутен национален доход
ОП	Оперативна програма
ОПРР	Оперативна програма „Регионално развитие“ 2007-2013г.
ОПОС	Оперативна програма „Околна среда 2007-2013 г”
ОПАК	Оперативна програма „Административен капацитет”
ОПРЧР	Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”
ИКТ	Информационни и комуникационни технологии
ПМС	Постановление на Министерски съвет
ЗОП	Закон за обществените поръчки
ТЗ	Търговски закон
ЗЗД	Закон за задълженията и договорите
ЗФУКПС	Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор
ПРСР	Програма за развитие на селските райони

НВМОП	Наредба за възлагане на малки обществени поръчки
ДДС	Данък добавена стойност
СМР	Строително-монтажни работи
АОП	Агенция по обществени поръчки
ДВ	Държавен вестник
ЗМСМА	Закон за местното самоуправление и местната администрация
КСС	Количествено-стойностна сметка
ЗВОПС	Закон за вътрешен одит в публичния сектор
ЗС	Закон за счетоводството
ЗУДБ	Закон за устройство на държавния бюджет
ЗДБРБ	Закон за държавния бюджет на Република България
ФУК	Финансово управление и контрол
СФУК	Системи за финансово управление и контрол
ДДС на МФ	Дирекция държавно съкровище на МФ
ДНФ на МФ	Дирекция Национален фонд на МФ
ДВК на МФ	Дирекция вътрешен контрол на МФ
МФ	Министерство на финансите
УО	Управляващ орган
ФЛАГ	Фонд за органите на местно самоуправление
ИБС	Извънбюджетна сметка

XI. ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

- Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол – МФ, ДВК – 2006 г.;
- Указания за осъществяване на управленска отговорност в организациите от публичния сектор – МФ, ДВК, 2006 г.;
- Указания за бенефициентите по ОП „Регионално развитие” 2007-2013 година относно процеса на контрол и верификация на разходите договорите за безвъзмездна помощ;
- Методология за прилагане на финансови корекции по извършени разходи, във връзка с изпълнение на проекти по ОП „Административен капацитет”;
- Съставяне и приемане на общинските бюджети за 2010г. – консултативна разработка.