



# ТАЙНИТЕ ЗА УСПЕШНИЯ ПРОЕКТ

Бизнес-наръчник "Как да разработим  
успешно своята проектна идея"

*Местна Инициативна Група „Кирково-Златоград” -  
в подкрепа на местното развитие*



## Съдържание

<b>1.ПРОЕКТ Е .....?</b> .....	3
1,1 Какво за мен е проекта?.....	4
1,2 Проектната идея – в 5 думи.....	5
1,3 Стъпките.....	5
1,4 Защо АЗ ? (нашата организация/фирма).....	7
1,5 Защо чрез МИГ ?.....	8
1,6 Проектната терминология .....	8
<b>2. ПОДГОТОВКА НА ПРОЕКТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ.....</b>	9
2,1Предварителна подготовка .....	9
2,2 Формуляр за кандидатстване .....	13
2,3 Придружаващи документи .....	14
<b>3.ОБОБЩЕНА СТРУКТУРА НА ПРОЕКТЕН ФОРМУЛЯР ЗА КАНДИДАТСТВАНЕ.....</b>	15
3,1 Резюме .....	15
3,2 Обосновка.....	16
3.3. Кандидат.....	17
3.4 Цели на проекта .....	17
3,5 Дейности.....	18
3,6 План-график.....	19
3,7 Бюджет .....	19
3,8 Резултати и Индикатори .....	20
<b>4.ПРЕПОРЪКИ ЗА ИЗБЯГВАНЕ НА ЧЕСТО ДОПУСКАНИ ГРЕШКИ.....</b>	21
4,1 Цели на проекта.....	21
4,2 Екип.....	21
4,3 Партньорство .....	22
4,4 Допустимост .....	23
4,5 Продължителност, план-график и срокове.....	24
4,6 И още няколко полезни препоръки:.....	25
<b>5. СПОДЕЛЕНИ ТАЙНИ: .....</b>	26
5,1 Тайните на успешния проект .....	26
5,2 Рецепта за успешен проект .....	29
5,3 Източници на информация за проектни процедури.....	30
<b>Литература.....</b>	31

# 1.ПРОЕКТ Е .....?



С кои от изображенията са свързани вашите представи за проект?

Бихте ли добавили и други изображения?

Какво прави проекта ни успешен?

## ЗА ПРОЕКТИТЕ

Подготовката, одобрението и изпълнението на проекти е един от най-важните аспекти на всяка организация и фирма – независимо колко голяма е тя. Проектното предложение трябва да разрешава важен социален или бизнес проблем и в същото време да бъде привлекателно за спонсора. По отношение на бизнеспроектите, те освен това, следва да водят и до подобряване на определени икономически показатели.

Но преди всичко – какво представлява проект/проектно предложение? Това е документ, който представя логически процес на разрешаване на проблем. Той дава детайлно описание на проблема, начертания план от действия за разрешаването му и бюджетните изисквания за прилагането им. Обикновено този документ се представя пред донора в очакване на средства, така че да можете да осъществите планираните намерения. Предложението за проект трябва да отчита взаимоотношението със спонсора или финансиращата програма, поради което трябва да бъде разработено с изключително внимание и усърдие.

### ПРОЕКТ Е .....?

Често понятието проект се използва в предприятия, организации и в управленските структури по различен начин. Затова може би е важно да се формулира единна и пълна дефиниция.

Проект е:

- ... временно начинание, предприето с цел създаването на уникален продукт или услуга, полезни за заинтересованите страни. (според Института за Управление на Проекти Project Management Institute)
- .... планирано или вече започнато намерение ;
- ... намерение, което основно се характеризира чрез уникалност, зададена цел, времеви/финансови/ персонални разграничавания, специфична организация (според германския държавен стандарт DIN);
- ... начин за решаване на иновационни задачи, без стандартна организация и рутинни методи;

### 1,1 Какво за мен е проекта?

**Проектът е иновативна, съдържаща риск и ограничена във времето задача, която:**

- Изисква участие и съвместна работа
- Нерутинна работа
- Води до особен резултат
- Планиране и ясни цели
- Определена продължителност
- Собствен мениджмънт

В обобщение, може да се каже, че **Проект** е „целенасочена и организирана дейност за трайно преодоляване на съществуващ реален проблем и осъществима в определени времеви рамки“.

## 1,2 Проектната идея - в 5 думи

Защо?	• Проблемът
Какво?	• Цели
Как?	• Дейности
Колко?	• Средства
Кога?	• График

## 1,3 Стъпките

### А.Идеята -

- Всеки проект трябва да започва с идея за развитие.
- Идеите за развитие на фирмата определят всички по-нататъшни действия и за това са най-важната предпоставка за успех.
- При проектното финансиране подходът е да се търсят пари за идеи.
- За да започнете, трябва да сте наясно каква точно инвестиция ви трябва, колко струва и каква ще бъде ползата от нея за Вашата фирма или организация.

Фазата на разработване на проектни предложения е ключова за кандидатите. На първия етап - формулиране на проектна идея, кандидатите следва да дефинират много ясно какви са проблемите/потребностите на целевата група, какви са целите на проекта, чрез изпълнението на какви действия и постигането на конкретни резултати тези цели могат да бъдат реализирани.

*Препоръка: На този етап е добре да направите и точна преценка на необходимия и съответно наличния капацитет на организацията. Това ще е полезно за ранното идентифициране на необходимостта от включване на подходящи партньори.*

## **Б. Финансирането**

- ❑ Европейските програми (Стратегията за Водено от общностите местно развитие -СВОМР, изпълнявана от МИГ на съответната територия), които отпускат безвъзмездна финансова помощ при определен процент съфинансиране от ваша страна, са добра възможност за реализация на вашите идеи.
- ❑ Важно е да знаете, че европейските проекти (вкл. чрез СВОМР) възстановяват вече извършени разходи - в началото на проекта трябва да имате на разположение всичките или определена част от необходимите за изпълнението му средства и едва след като изпълните дейностите по него, ще ви се възстановят част от вложените пари. Тази част варира от 30% до 100% в зависимост от конкретната програма/мярка.

## **В. Изборът на подходящата програма**

Европейските средства за микро, малки и средни предприятия от МИГ Кирково - Златоград са заложили в следните Оперативни програми включени в СВОМР:

- ОП „Иновации и Конкурентоспособност”, управлявана от Министерство на икономиката
- ОП „Развитие на човешките ресурси”, управлявана от МТСП
- Програма за развитие на селските райони, управлявана от МЗХГ

МИГ Кирково – Златоград периодично обявява различни процедури за набиране на проекти. Тези процедури имат конкретни изисквания към кандидатите, дейностите и видовете разходи по проектите и срокове за кандидатстване.

## **Г. Кандидатстване**

- Проектната идея се описва в специализиран - уеб базиран формуляр за кандидатстване;
- Изготвя се бюджет и график на проекта;
- Прилагат/Прикачват се/ се изискуемите документи;
- Попълненият формуляр с цялата прикачена документация се подава електронно чрез ИСУН 2020, подписан с КЕП (само формуляра) - за разглеждане и оценка от МИГ Кирково – Златоград или съответната процедура, обявена от друг орган;;
- Ако проектът получи положителна оценка следва подписване на тристранен договор с УО на Оперативната програма, бенефициента и МИГ а и започва неговото изпълнение.

## **Д. Изпълнение**

- Изпълнението на проекта означава да се изпълнят съгласно правилата всички дейности заложили в документите за кандидатстване – избор на доставчици, визуализация, одит и др. .
- Това е изключително отговорен етап от реализацията на проекта, който може да продължи между една и две години;

- от правилното изпълнение зависи изплащането на безвъзмездната помощ.
- При отговарящо на правилата и изискванията изпълнение, финансиращата институция ще изплати безвъзмездната помощ.
- При констатиране на пропуски в изпълнението, може да се стигне до неизплащане на помощта или на определен процент от нея;
- безвъзмездната помощ се получава след приключване на всички дейности по проекта, изготвянето и одобрението от страна на финансиращата институция на финален отчет.

## Етапи



### 1,4 Защо АЗ ? (нашата организация/фирма)

Следните аспекти в отговора на горния въпрос е желателно да бъдат представени в проектния формуляр или при защитата на проектното предложение. Те са важни и с оглед анализ на собствените ресурси и мотивиране за успешно изпълнение:

- Моята проектна идея
- Моите партньори
- Моите подкрепящи лица/организации
- Моят екип
- Моят предходен опит
- Моите ресурси
- Моята визия
- Моят труд

## 1,5 Защо чрез МИГ ?

Една от възможностите за финансиране на проект е използване на мерките, обявявани от Местните инициативни групи (МИГ) в изпълнение на Стратегиите за водено от общностите местно развитие за съответната територия. Ето някои от причините, поради които чрез МИГ бих могъл да изпълня успешния проект:

- Съответствие на целите ;
- МИГ подкрепя моите типове дейности;
- Достъпност - на моята територия
- Отговарям на изискванията ѝ;
- Размерът на финансиране;
- Периодите за прием;
- Мога да бъда информиран, обучен, консулт.
- .....

## 1,6 Проектната терминология

В проектните предложения има термини, чието познаване и прилагане позволява по-адекватна оценка на предложението, а същото така и на изпълнението на проекта:

- Бенефициент;
- Целева група;
- Индикатори;
- Резултати;
- Устойчивост;
- Визуализация;
- Мониторинг;

Идеята за проект, обикновено е в резултат на търсене на решение за **конкретен проблем**.

Особености на проблема, които могат да провокират проектни решения:

- Поражда се в обкръжаващата среда
- Не е изолирано явление
- Има причини за възникване
- Очертава потребности  
или ...

Проблемът е състояние, при което значима потребност на група хора не е задоволена или има трудности при нейното задоволяване.

**Целевата група:**

- Хората, към които са насочени дейностите;
- Хората, които са реални участници в дейностите;
- Хората, чиито потребности ще бъдат задоволени;
- Тези, които ползват продуктите на проекта;



## 2. ПОДГОТОВКА НА ПРОЕКТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ

### 2,1 Предварителна подготовка

Когато се подготвя проектно предложение за кандидатстване за финансиране чрез предоставяне на безвъзмездна финансова помощ (БФП) по отворена покана за набиране на проектни предложения, трябва да се изпълнят няколко важни стъпки за предварителна подготовка, независимо от това дали кандидатът/кандидатите ще работят сами върху подготовката на проектното предложение или ще работят с консултантска организация.

Тези стъпки ще подготвят основата за едно добро проектно предложение, което след одобрението му, ще бъде лесно за изпълнение – ДА, много е важно, когато се подготвя проектното предложение, да се обмисля/планира и неговото изпълнение и управление.

Стъпките са следните:

**а) Проучване на наличната информация:** това първоначално включва Поканата за набиране на проектни предложения с Условиата за кандидатстване и целият пакет документи към тях: Документи за попълване и Документи за информация; на втори етап това са въпросите и отговорите, които заинтересованите кандидати имат правото да задават в определен срок на посочена от УО електронна поща, а УО е длъжен да отговаря в определен срок, публикувайки ги на сайта си, където е публикувана и Поканата.

Първата и най-важна информация са критериите за допустимост на кандидата/кандидатите. Обикновено те включват повече от едно условие и всички трябва да бъдат изпълнени. Има Покани, при които тези условия са посочени с и/или. Ако има дори само на едно условие, на което кандидата/кандидатите не отговарят, не трябва да се подготвя и подава проектно предложение, защото то ще бъде отхвърлено още на първия етап на оценка – Административно съответствие. В тази част от УК се посочва и допустимостта за кандидатстване в партньорство: дали е допустимо или не, също така дали е задължително. Ако бъде включен партньор/и то ролята им в изпълнението на проекта и приносът им за постигане на целите трябва да са много ясно обосновани.

Всички критерии са посочени в Условиата за кандидатстване, като най-бързия начин за проверка на допустимостта на кандидата/кандидатите е да бъде попълнен т.нар. чек-лист/лист за проверка: той е посочен в края на УК в кратък вариант, а подробният може да бъде намерен в Документите за информация. Всеки един от критериите за оценка е важен за успеха на проектното предложение, а изпълнението на тези за административно съответствие са входната врата към одобрението и финансирането му.

Съветът, който може да бъде даден е бюджетът никога да не бъде подготвян на минималната допустима стойност за БФП, защото и

незначителна корекция, извършена по служебен път в процеса на оценка, означава той да „падне“ под този административен праг и проектното предложение да бъде отхвърлено на етап: Оценка на административното съответствие.

Критериите за Техническа и финансова оценка също е силно препоръчително да бъдат прегледани, за да си направи кандидатът /кандидатите предварителна оценка на възможния брой точки, които би получило проектното предложение и по този начин да се прецени дали въобще да се подготвя и подава такова. В УК са посочени минималния и максималния брой точки за одобрение на проектните предложения. Ако предварителната оценка показва резултат, близък до минимума, то най-вероятно усилията ще бъдат напразни.

Отново в Условието за кандидатстване са посочени и допустимите за финансиране дейности и свързаните с тях разходи, както и всички условия, на които трябва да отговарят.

Посочени са и изискванията за минимални/държавни помощи или регионалната помощ, както и дали има допустимост и за двата вида помощи.

Трябва внимателно да се проучат и общата и специфичната цел на процедурата, по която е публикувана Поканата за набиране на проектни предложения, за да може да съобразено проектното предложение кандидата/кандидатите с тях.

След прегледа на тези документи трябва да се прегледат и изискуемите придружителни документи, които трябва да бъдат представени заедно с проектното предложение при неговото подаване. Често те са свързани с искане за издаването им от различни институции, за които има определени административни срокове. Други изискват събирането на множество подписи от представляващите/членовете на управителните органи на кандидата/кандидатите, което също изисква време.

При проучването на информацията трябва да бъдат прегледани и условията на административния договор, съгласно които ще бъде изпълняван одобрения и финансиран проект. Така кандидатът/ кандидатите ще са запознати в по-големи детайли какво точно ще трябва да изпълняват като изисквания и да избегнат планирането на рисковани дейности.

**б) Сформиране на екип:** ако след проучването на информацията кандидатът/кандидатите вземат решение за подготовка и подаване на проектно предложение, препоръката е да се сформира екип, който да изпълни решението.

Екипът не е задължителен за изготвянето на проектното предложение, но с неговата работа е важна и ще улесни процеса на самата подготовка. Той не трябва да бъде много голям, но трябва да бъде достатъчен, за да позволи генерирането на идеи, планирането на дейностите, графика за изпълнението им и бюджета, необходим за това, буквално физическото написване на проектното предложение, редакцията му преди подаване. Важното е след първата среща на екипа всеки негов член да знае какво се очаква от него и кога трябва да осъществи задачата си. Колкото по-малко е времето за подготовка на едно проектно предложение, толкова

по-необходима е работата в координация между всички. Подготовката на едно добро проектно предложение е работа в екип и изисква съвместни усилия.

**с) Планиране на дейности/график/бюджет:** обикновено всеки кандидат има определена своя цел, която иска да постигне и планирани предварително дейности, които иска да изпълни. В този момент е много важно да съобрази тези свои планове и цели с посочените изисквания в отворената схема за БФП – всички дейности трябва да бъдат планирани в съответствие с изискванията, посочени в Условието за кандидатстване; те трябва да бъдат необходими за изпълнението на проекта и да водят до постигане на планираните резултати и поставените цели. Това означава, че тези дейности, които кандидатът предварително е решил, че трябва да изпълни, но те по никакъв начин не се вписват в изискванията на УК и административния договор, при който ще бъде изпълнен проекта, трябва да бъдат изключени от проектното предложение. В противен случай те ще бъдат премахнати от проектното предложение, както и свързания с тях бюджет. Това представлява риск, най-вече за бюджета, който трябва да отговаря на изискванията за минимална стойност и едно редуциране от този род, може да „изхвърли“ проектното предложение на първия етап: Административно съответствие.

Тези дейности могат да бъдат изпълнени от кандидата за негова сметка, извън обхвата на проекта. В този случай той не може да отчете разходите за тях като изискваното собствено финансиране, тъй като дейността е недопустима, а съфинансирането е само за допустими дейности.

Кандидатът/кандидатите също трябва да внимават да не включат прекалено много дейности, които няма да могат да бъдат изпълнени в рамките на допустимия срок за продължителност на проекта.

Необходимо е, когато избират техника/технологии/иновации в продуктите и/или процесите, методи на строителство и материали (в случаите на проектни предложения по ПРСР), кандидатът/кандидатите да преценят доколко те са приложими в местните/регионалните/националните условия: какъв ще бъде срока на доставка и сроковете за сервизно обслужване; какви са входящите суровини и/или необходимите количества готова продукция, които трябва да бъдат произведени, за да бъдат рентабилни инвестициите в техника/технологии/иновации; дали този тип СМР са установени като практика и мога да бъдат удачно изпълнени и експлоатирани в местни/регионални/национални условия? Тези и подобни въпроси трябва да намерят своите коректни отговори, за да бъде инвестицията рентабилна.

Когато проектното предложение предвижда работа в партньорство, то част от дейностите могат да бъдат изпълнявани от партньорите. Относно тяхното участие и допустимостта на изпълняваните от тях дейности също трябва да бъдат спазени изискванията в Условието за Кандидатстване.

**Графикът** за изпълнението им трябва да бъде съобразен с времето за изработка/доставка/инсталиране и не на последно място да бъде предвидено и времето за възлагане на външен изпълнител. Графикът се попълва автоматично от Формуляра в ИСУН 2020, когато кандидатът въведе началото на дейността и срокът

и за изпълнение в месеци. По отношение на графика специално внимание трябва да бъде отделено на съответствието между автоматично генерирания график в т. 7 от Формуляра и в секция „Основни данни“ от него. В случай на несъответствие е обичайна практика Оценителната комисия да поиска разяснение от кандидата, но то трябва да е убедително да даде ясна информация на какво се дължи допуснатото разминаване. Тук може да бъде посочен случай с подобно разминаване от практиката: минималният срок за изпълнение на проекта, съгл. УК е 24 месеца; посоченият от кандидата в секция „Основни данни“ от Формуляра е 24, но този в автоматично генерирания в т.7 е 22 месеца. Оценителната комисия може да поиска разяснения и кандидатът трябваше да даде убедителни такива от къде се е получила разликата и тези 2 месеца разминаване с какви дейности точно ще бъдат уплътнени.

**Бюджетът** също трябва да бъде съобразен с изискванията в УК за допустимите разходи и начините на съставянето му. Всички планирани средства в бюджета трябва да бъдат необходими за изпълнението на проекта и да водят до постигане на планираните резултати и поставените цели. В противен случай те ще бъдат премахнати от проектното предложение по служебен път, а това води до риска исканата минимална БФП да падне под административно определения праг и проектното предложение да бъде отхвърлено още на етап Оценка на административното съответствие.

В тази връзка бюджетът трябва да бъде реалистичен. Кандидатът/кандидатите трябва да са наясно, че на този етап бюджетът, който съставят, е прогнозен и трябва да включва всички необходими разходи за изпълнение на дейностите в проектното предложение. Всички промени в него на етап изпълнение не могат да водят до неговото увеличение над стойността, посочена във Формуляра за кандидатстване и съответно включена в административния договор.

При съставянето на бюджета трябва да се посочи и стойността на собственото съфинансиране – ако такова бъде изисквано. Това не означава, че при стартирането на проекта кандидатът/кандидатите трябва да разполагат с тези средства, но трябва да имат ясна представа от къде те ще бъдат осигурени, за да бъде гарантирано успешното му изпълнение.

**Придружителните документи**, както беше описано, трябва да бъдат представени заедно с проектното предложение при неговото подаване. Една част от тях трябва да бъдат подготвени от кандидата/кандидатите въз основа на подготвени от съответния УО образци. Те се предоставят в пакета документи за кандидатстване, папка Документи за попълване. Това са различни видове декларации, които трябва да бъдат попълнени със съответните данни. Много внимание трябва да бъде обърнато на изискванията как и от кого се подписват въпросните декларации. В този пакет е и Споразумението за партньорство, изискуемо в случаите на такова. Кандидатите могат да го допълнят, но тези допълнения не трябва да противоречат на изискванията в УК и административния договор за изпълнението на проекта.

Друга част от изискуемите придружаващи документи са свързани с искане за издаването им от различни институции, за които има определени административни срокове. Тези срокове трябва да бъдат предвидени от кандидата/кандидатите при подготовката на проектното предложение. Отговорността за набавянето им е добре да бъде разпределена между отделните членове на екипа, като се имат предвид опита, експертизата и професионалните контакти на всеки един от тях – например счетоводителят да е ангажиран с документи от НСИ, НАП или подобни; технически грамотното лице със събирането на оферти и контакти с доставчици/производители и т.н.

Обикновено придружителните документи могат да бъдат изискани допълнително на етап оценка на Административното съответствие. Това е описано в УК и кандидатът/кандидатите трябва да се запознаят предварително с тази част, за да са наясно могат ли да забавят подаването на определен документ или трябва да направят всичко възможно да го набавят в обявения срок за подаване на проектното предложение.

Пълният списък с изискуемите придружаващи документи е част от УК, от една страна, а от друга в отделно приложение, част от Пакета документи за кандидатстване, папка Документи за информация. Препоръката е кандидатът/кандидатите да разпечата списъка и да отбелязва статуса на всеки документ.

По време на подготовка на проектното предложение е препоръчително да се прегледат в детайли и критериите за техническа и финансова оценка. Изготвянето на предварителна оценка спрямо тях на потенциалния брой точки, които проектното предложение може да събере, също ще помогне на кандидата/кандидатите да преценят шансовете за успех и да вземат решение дали проектното предложение да бъде подготвяно и подавано въобще.

## **2,2 Формуляр за кандидатстване**

Проектните предложения по всички ОП и ПРСР се подават чрез интернет-базираната платформа ИСУН 2020. Формулярът е унифициран като структура за всички ОП и ПРСР. В административната част, след въвеждане на ЕИК/Булстат, част от исканата информация се попълва автоматично.

Много е важно информацията във формуляра да бъде представена ясно и стегнато, описваща какви точно са целите на проектното предложение, как те съответстват на тези на процедурата, по която е обявена Поканата за набиране на проектни предложения за предоставяне на БФП; описанието на целевите групи, които също трябва да бъдат избрани в съответствие с УК; дейностите като описание, начин на изпълнение и очаквани резултати. Във формуляра не трябва да остава непопълнен раздел по две причини: 1) Системата автоматично ще изиска там да бъде въведена информация, защото в противен случай няма да допусне подаването му; 2) за оценителите няма да бъде ясно дали въпросът е неприложим за проектното предложение или кандидатът е пропуснал да предостави информация, което ще повлияе негативно на оценката на проектното предложение.

Въпросите в т. 11 дават възможност на кандидата/кандидатите да предоставят информация, която значително може да повлияе положително на оценката и по никакъв начин не трябва да бъдат омаловажавани или пренебрегвани.

При попълването на формуляра е добре да бъдат преглеждани критериите за Техническа и финансова оценка, защото те дават допълнителна информация за точките, които проектното предложение може да получи при изпълнението на критериите и в коя част на формуляра е търсената информация. По този начин кандидатът /кандидатите могат да порботят върху обосновката в тази част на формуляра за постигане на по-голям брой точки.

Тези критерии могат да бъдат прегледани още в самото начало, при проучването на информацията, за да си направи кандидатът /кандидатите предварителна оценка на възможния брой точки, които би получило проектното предложение и по този начин да се прецени дали въобще да се подготвя и подава такава. В УК са посочени минималния и максималния брой точки за одобрение на проектните предложения. Ако предварителната оценка показва резултат, близък до минимума, то най-вероятно усилията ще бъдат напразни.

## **2,3 Придружаващи документи**

Всяко едно проектно предложение, освен формуляра за кандидатстване, съдържа и определени придружаващи документи. Техният изчерпателен списък е част от УК.

Една част от тях са декларации и други подобни документи по образец, чиято подготовка зависи от кандидата/кандидатите. Образците са предоставени в пакета Документи за попълване.

Кандидатът/кандидатите трябва да се запознаят как точно трябва да бъдат представени те: в някои случаи се изисква представяне на сканиран документ с положен собственоръчен подпис; в други случаи този документ трябва да бъде подписан и с КЕП, като може да бъде изискано той да бъде личен; в трети случаи може да бъде изискан само с личен КЕП.

Обикновено пропуснатите или некоректно представените документи биват изисквани допълнително от оценителната комисия на етап: Оценка на административното съответствие в посочен срок. Ако и тогава пропускът не бъде отстранен, проектното предложение се отхвърля окончателно, или определени разходи или заявени точки за оценка няма да бъдат признати.

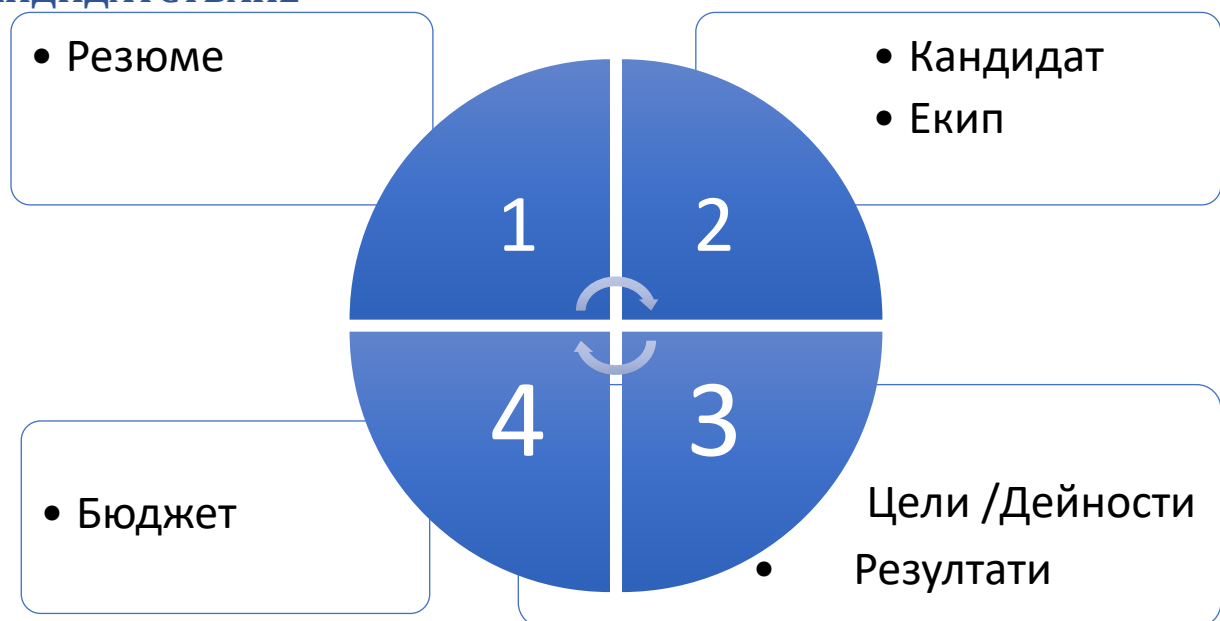
При тези документи основният риск е при по-голям брой представляващи на кандидата/кандидатите и/или тяхната локация в различни населени места, да не бъдат събрани всички необходими документи с подпис от тяхна страна. Когато част от тях са чуждестранни граждани, изниква и риска, свързан с легализиране на превод на български език.

Втора част от документите също биват подготвяни от кандидата/кандидатите, но те са заверени копия на вече съществуващи: счетоводни

документи; устави/правилници и подобни. Тук внимание трябва да бъде обърнато на изискването за заверка: нотариална или само „Вярно с оригинала”, подпис и печат – възможно е да има изискване от кого да бъде положен подписа.

Трета част от документите са свързани с издаването им от различни институции: свидетелство за съдимост; необходимост от ОВОС; становище на главния архитект дали има необходимост от строително разрешение – в случай на СМР по ПРСР; удостоверение за код по КИД; удостоверение за липса на задължения към НАП/общината; решение на Общински съвет или органа за управление на кандидата и др. Важното тук е, че всички те са свързани с административни срокове за издаването им, които трябва да бъдат съобразени при подготовката на проектното предложение. Непредставянето на който и да е от изискуемите документи в посочен срок след повторното му изискване, води директно до отхвърляне на проектното предложение на етап: Оценка на административното съответствие.

### 3.ОБОБЩЕНА СТРУКТУРА НА ПРОЕКТЕН ФОРМУЛЯР ЗА КАНДИДАТСТВАНЕ



#### 3,1 Резюме

- Обобщава предложението;
- Ключови моменти от всеки раздел на предложението;
- Посочва разрешението и уникалността
- Акцент върху силните страни;
- Концентриран изказ, да не е многословно;
- ... използвани фрази: новаторство, подкрепа, партньорство, мрежа, ефекти,

Резюмето представя кратка сводка на проекта за читателя. То не само обобщава предложението, но също така анализира главните точки по отношение на проблема, разрешението, уникалността на предложението и причината вашата организация да е подходяща да изпълни подобен проект.

За да се даде добър старт, е важно да адресирате **Защо**, **Как** и **Какво** в предложението (**Защо** – защо искате да започнете този проект/ защо този проект е толкова важен, **Как се отнася към подхода, който ще използвате**, за да разрешите проблема, и **Какво се отнася** към целите, които искате да постигнете в края на проекта.)

Въпреки, че резюмето е първата част от документа на предложението, винаги можете да я напишете, след като завършите останалата част. По-този начин ще ви е по-лесно да вземете важни точки от предложението и да ги използвате. Някои от тези точки, които трябва да имате предвид, докато резюмирате са следните:

- Защо е важен проекта?
- Какъв проблем адресирате?
- Как възнамерявате да разрешите проблема?
- Какъв е общия бюджет и продължителността на предложението проект?

Идеалната дължина на резюмето обикновено е около страница, което е относително около 300-500 думи.

### 3,2 Обосновка

Това е важна част от предложението, тъй като представя довода защо проектът се нуждае от финансиране. Тя представя проблемите, с които определена общност се сблъсква и как вашата организация ще ги адресира.

Много организации също така приемат тази секция като общата информация за проекта, или контекста, тъй като дава на читателя цялата необходима информация за областта на проекта. Докато се пише обосновката, е изключително важно да се цитират факти и цифри като доказателство за проблема. Тези факти може да са от данни, които вашата организация е събрала или от статии с проучвания и т.н. Заедно с тези данни, трябва да споменете защо вашата организация е подходяща за изпълнение на този проект (споменете подобни проекти, които сте извършвали). Ето няколко важни момента при обосновката на проекта:

- Какъв е проблемът?
- Кои факти са важни за този проблем?
- Защо вашата организация е подходяща да изпълни подобен проект?
- Какви са ключовите дейности, които ще изпълните като част от проекта?



- Кой са някои от очакваните резултати на проекта?

Няма стандартно правило за писане на обосновка на проект, но повечето експерти взимат предвид следните елементи, които тя трябва да покрива:

- Ситуационен анализ: тук накратко трябва да опишете настоящата ситуация в областта. Може да цитирате факти за проблема.
- Цел: Защо е важно да разрешите този проблем и какъв подход може да бъде използван?
- Сила на организацията: фокусирайте се върху силните черти на вашата организация и миналия ви опит в разрешаване на подобни проблеми.

### 3.3. Кандидат

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управленски екип</li> <li>• Проектен екип</li> <li>• Ключови експерти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опит на организацията;</li> <li>• Проектен опит;</li> <li>• Опит в дейности, аналогични на проектните;</li> <li>• Ресурси, вкл. финансови</li> </ul>
---	---

### 3.4 Цели на проекта

#### СТРАТЕГИЧЕСКА

- Ключовата цел - връзка с целите на програмата и целите на организацията

#### СПЕЦИФИЧНИ - 1-3

- Детайлизиране за осигуряване на връзка с резултатите;

Специфични – Измерими- Достижими –  
 Реалистични – Време  
**SMART**

### 3,5 Дейности

най-малките идентифицирани измерими действия, които са планирани



Подробното планиране на дейностите, графикът за изпълнението им във времето и планът за разходване на средствата са основата при разработването на бюджета. Следователно бюджетът трябва да включва само разходи за дейности, които са допустими и включени в проекта.

Успешното изпълнение на даден проект е факт, когато се постигат определени резултати. Високо оценени ще бъдат проекти с устойчиви във времето резултати, които имат важно значение след приключването на проекта и водят до положителни промени. Дейностите, заложи в проектното предложение, е необходимо да бъдат планирани в определена времева последователност, за да се постигнат конкретните резултати. Последните от своя страна ще доведат до изпълнение на заложените цели на проекта.

*Препоръка: При техническата и финансова оценка на проектните предложения оценителната комисия разглежда успоредно дейностите и бюджета. Дейностите и бюджетът трябва да са много добре обвързани.*

### 3,6 План-график

Дейност	Мес 1	Мес 2	Мес 3	Мес 4	Мес 5
1. Изграждане на екопътека	XXXX	XXXX			
2. Закупуване на план.велос.		XXXX			
3. Церемония по откриване			X		
4. Експлоатация на Екопътека			XXXX	XXXX	XXXX
5. Управление на проекта	?				

### 3,7 Бюджет

БЮДЖЕТ	Мяр	Кол	Ед.цена	Сума, лв
<b>1.Строителство</b>				
1.1 Обект Пътека	км	6	1200	7200
1.2 Обект Беседка	Бр	1	2500	2500
<b>2. Оборудване</b>				
2.1 Велосипеди	Бр	10	285	2850
2.2 Екипировка	Бр	10	80	800
2.3 Видеокамера	Бр	1	350	350
<b>3. Услуги</b>				
3.1 Церемония	Бр	1	320	320
3.2 Озвучаване	Ч	2	100	200
<b>4. Общи ....</b>				

В Информационната система ИСУН бюджетът на проекта се представя като обща сума за всеки разход (без брой и единична сума). За яснота е препоръчително начина на формиране на общата сума на всеки разход да бъде

описан в някой от разделите на Описание на дейността, най-често „Начин на изпълнение“.

### 3,8 Резултати и Индикатори

**Резултати на проекта:** Проектните предложения трябва да обясняват всички очаквани резултати, които ще бъдат постигнати чрез проекта. Проектните резултати могат да бъдат разделени на три вида:

- Продукти: това са незабавните резултати след осъществяването на определена дейност.

- Последствия: това са междувременни резултати, които не се наблюдават веднага, но се усещат след определено време.

- Въздействие: то е обикновено дългосрочен резултат и обикновено не се постига в жизнения цикъл на проекта.

Тази секция обикновено описва общите резултати, които проектът се очаква да постигне. В много случаи могат да се изискват резултати за всяка конкретна дейност.

**Индикатори на изпълнението:** индикаторите са важна част от предложението, тъй като посочват дали целите са постигнали значими резултати. Индикаторите помагат на екипа на проекта да идентифицира постигнатите качество и ниво.

Индикаторите на изпълнението могат да бъдат категоризирани като: количествени, качествени, процесни и резултатни. Качествените индикатори са числови, докато качествените изискват обективна преценка. По подобен начин процесните индикатори се използват за определяне на процеса на дейността, докато резултатните индикатори се отнасят до резултати, постигнати от изпълнението на дейността.

-количествени, качествени,
----------------------------

- за изпълнение, за резултат
------------------------------

- Те трябва да са реалистични;
- Те трябва да са прости за използване;
- Използвайте няколко значими индикатора за редовно ползване;
- Те трябва да могат да бъдат използвани за анализ;
- Те трябва да показват ясно успеха и резултата.

## **4. ПРЕПОРЪКИ ЗА ИЗБЯГВАНЕ НА ЧЕСТО ДОПУСКАНИ ГРЕШКИ**

### **4,1 Цели на проекта**

Тази част дава отговор на въпроса какво иска да постигне кандидата/кандидатите с проектното си предложение. Целите са обща и специфична/и.

Общата цел трябва да е насочена към решаване на основния проблем, който ще се решава с проекта и да бъде дефинирана като устойчив резултат за целевите групи. Препоръчително е да има само една обща цел за проект.

Специфичните цели са конкретните стъпки, които ще доведат до постигането на общата цел, респективно до решаването на основния проблем, който сте идентифицирали. Препоръчително е специфичните цели да не са многобройни (т.е. проектът да е точно фокусиран) и да са реално постижими за времето на изпълнение на проекта.

Проблеми: Целите на проекта определят как ще се разреши идентифицираният проблем и трябва да отговарят на неговия мащаб. Най-често срещаната грешка е поставяне на твърде амбициозна/и и непостижима/и цели, надхвърлящи възможностите на предоставеното финансиране. В много случаи целите са поставени твърде общо и не казват нищо за конкретния проект на конкретната институция. Някои от кандидати копират дословно целите на схемата за безвъзмездна финансова помощ.

Препоръка: В Условиата за кандидатстване на всяка схема за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ са записани определени цели. Формулирането на цели в проектното предложение трябва да е съобразено и да допринесе максимално към постигането на целите на конкретната схема, без да ги повтаря или копира дословно;

### **4,2 Екип**

Създаването на екип за работа по проекта е най-важната част от предварителната подготовка на проектно предложение.

Проблем: Сформиране на твърде голям (за размерите и стойността на проекта) екип за управление.

Препоръка: да се спазва баланса между мащаб на проекта и оптимално разпределяна на ролите на индивидуалните членове на екипа. Ключовите роли в екип за управление най-често са следните:

а) Ръководител на проекта – отговаря за цялостното изпълнение на проектното предложение, възлага и следи за изпълнението на задачите, подписва документи (отчети, фактури и доклади);

б) Координатор/и по различните проектни дейности – следи за организацията на конкретни дейности;

в) Счетоводител/финансист – изготвя бюджет и следи за изпълнението му, изработва отчетната финансова документация;

г) Технически сътрудник/ци – отговаря за логистиката и подпомага техническото изпълнение на задачите.

Разпределението на функциите на екипа по управлението е част от предварителното планиране и, разбира се, може да бъде разширявано с други позиции съобразно всяка конкретна ситуация.

Един от най-често задаваните въпроси е дали членове на екипа могат да бъдат ангажирани и с преки дейности по проекта.

Препоръка: Допустимо е членове на екипа по управление на проекта да участват и в преки дейности по проекта. Всички услуги, които се предоставят в рамките на изпълнението на проекта, трябва да бъдат осъществявани при спазване на трудовото законодателство в Р. България и Закона за предотвратяване и разкриване на конфликт на интереси и оформени чрез съответните трудови договори.

## 4,3 Партньорство

Прилагането на принципа на партньорство е важен компонент на всички политики и практики, подпомагани по линия на структурните фондове. Основната цел на този принцип е да гарантира участието на всички заинтересовани страни в процесите на програмиране, изпълнение, мониторинг и оценка на подкрепата по линия на ЕСФ.

Проблем: Неразбиране на смисъла на партньорството и формално партньорство без реална ангажираност с дейностите по проекта. Изграждане на партньорства с голям брой организации, което затруднява подготовката на проектното предложение заради административните изисквания към всяка организация.

Формалните партньорства създават трудности при представяне на изискуемите документи към момента на кандидатстване и за подписване на договор. Много често на етап изпълнение някои от партньорите се отказват от участие и застрашават изпълнението на проекта.

Препоръка: Необходимо е да се изберат подходящите партньори, както от гледна точка на дейностите по проекта, така и от гледна точка на управление на проектното предложение. На етап кандидатстване задължително се попълва декларация за партньорство, която се прилага към проектната документация. За да се осигури качествено разпределение на функциите по проекта и достатъчна

ангажираност с целите и дейностите се подписва споразумение за партньорство, което да влезе в сила, ако проектът бъде одобрен.

## 4,4 Допустимост

Проблем: Един от най-често задаваните въпроси е: „Допустим кандидат ли е моята организация по настоящата схема?“.

Препоръка: Допустимите кандидати по всяка схема са изчерпателно описани и се съдържат в т. „Критерии за допустимост“ от УК. В нея са разписани общите изисквания за допустимост на кандидатите (водеща организация и/или партньор/и) и специфичните изисквания за допустимост на водещата организация, където са изброени допустимите кандидати. Всички кандидати трябва подробно да се запознаят с изискванията в тези две точки. В тях изрично са записани кои са допустимите организации и всички организации извън изброените в тези точки, не са допустими.

Тук специално внимание трябва да бъде обърнато на декларацията за конфликт на интереси, която беше въведена по ПРСР след разкритите злоупотреби със средствата за къщи за гости. В декларацията подробно се описват всички случаи, които се приемат като конфликт на интереси, като в общи линии те включват както родствени, така и бизнес-връзки, както между потенциалните кандидати и партньори от една страна, така и между тях и ръководството на МИГ „Кирково-Златоград“ – от друга. В по-малките общности това може да създаде значителни затруднения при подготовката на проектни предложения и подването им за финансиране към МИГ-а, тъй като рисковете от попадане в някой от изброените случаи на конфликт на интереси е голям. В тези случаи трябва много внимателно да се проверят всички обективни факти и да се вземе добре информирано и обосновано решение. Препоръката е при най-малкото съмнение за конфликт на интереси и недостатъчни доказателства за обратното, проектното предложение да не се подготвя и подава за финансиране. Особено в случаите, когато съмненията за конфликт на интереси са между кандидат/партньори и членове на управителните органи на МИГ-а.

Проблем: Водещата организация е допустима, но един от партньорите не е, вследствие на което кандидатът е недопустим и проектното предложение отпада на етап „Оценка на административното съответствие“.

Препоръка: Съгласно предходната препоръка - предложените в нея съвети важат в пълна степен и при определяне на допустимостта на партньора.

Проблем: Голяма част от кандидатите са затруднени при определянето на целевите групи. Един от примерите е посочването на „родители“, „учители“ или

„преподаватели”, при положение, че тези групи не са определени като допустими в УК.

Препоръка: Допустимостта на целевите групи е фиксирана в УК. Допустимите целеви групи са посочени изчерпателно в тази точка и всички целеви групи извън посочените в тази точка са недопустими.

Проблем: Проектното предложение съдържа недопустими дейности.

Препоръка: Ако проектното предложение съдържа дейност, която не е описана като допустима в Условието за кандидатстване, то може да отпадне на етап оценка на допустимостта на проектното предложение. Дейностите, които предлага кандидата/кандидатите, трябва да са подходящо подбрани, практични, необходими и да съответстват на целите и очакваните резултати. Дейностите трябва да са насочени към постигане на целите на проектното предложение.

## 4,5 Продължителност, план-график и срокове

Проблем: Продължителността на проектното предложение не е съобразена с максималната продължителност на схемата за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ.

Препоръка: Планирането на дейностите е важен етап от подготовката на проектното предложение. Съобразявайте максималната продължителност на проекта с фиксираната продължителност в Условието за кандидатстване. Проблем: План-графикът е разписан в конкретни месеци, например: януари, февруари и т.н. Налагат се изменения в план-графика и поради независещи от бенефициента причини.

Препоръка: План-графикът на проекта визуализира и опростява разпределянето на задачите за изпълнение в проект. Освен това, по представения план-график се осъществява мониторингът на изпълнението на дейностите, които са заложили. Кандидатите трябва да имат предвид, че проектната година не винаги съвпада с конкретната година, в която се реализира проектното предложение и не е удачно да се залагат дейности, съобразени с конкретни месеци. При разработване на проектното предложение е добре да се разпишат дейностите в структура: месец 1,..., както се генерират и в план-графика в т.7.

Препоръчва се да се планира резервен период от време, в който няма да се провеждат конкретни дейности, а ще бъде необходим за техническа работа по тяхното управление и отчитане.



Проблем: Проектните предложения се подават след крайния срок, определен в Условието за кандидатстване.

Препоръка: Крайният срок за подаване на проектни предложения се съдържа на няколко места в Условието за кандидатстване, вкл. във Формуляра в ИСУН 2020, като часът за получаване на проектите е фиксиран. На кандидатите силно се препоръчва да не се отлага до последния час преди подаване на проектното предложение – възможно са технически затруднения със Системата ИСУН 2020, особено ако в този момент се подават и редица други проектни предложения. Независимо какво показва часовника на компютъра на кандидата, за час на подаване се приемат часовите настройки на ИСУН 2020.

#### **4,6 И още няколко полезни препоръки:**

- Заглавието – да е запомнящо се
- Логическа връзка – дейности – резултати – разход;
- Коректно попълване на формуляра;
- Познаване на критериите за оценка и използването им при попълване
- Да няма неточности и грешки, втори поглед;
- Резерви
- Осигуряване на подкрепящи документи.
- Към разписване на конкретно проектно предложение следва да пристъпите едва когато сте сигурни, че проектната идея посреща актуални нужди на целевата група, отговаря на обхвата и целите на съответната програма и е допустима съгласно конкретните Насоки за кандидатстване по обявената процедура.
- При техническата и финансова оценка на проектните предложения оценителната комисия разглежда успоредно дейностите и бюджета. Дейностите и бюджетът трябва да са много добре обвързани.
- В периода на извършване на оценка на проектните предложения проверявайте регулярно обявените от вас електронни пощи, реагирайте бързо при отправени въпроси.
- При подписване на договор за финансиране на вече одобрен проект, прочетете и си припомнете посочените ключови параметри. Ако е необходимо и възможно ги актуализирайте. След подписване на договора, всички срокове, дейности, резултати, индикатори и цели, трябва да се изпълняват стриктно.
- Основният принцип, който трябва да спазвате като изпълнители на проекти, е да реализирате дейностите по начина, описан и планиран във Формуляра за кандидатстване и неговите приложения в съответствие с договора за изпълнение
- Отличното познаване на процедурите за изменение на договора ви гарантира успешно изпълнение на проекта при настъпване на обстоятелства, налагащи промяна.

## 5. СПОДЕЛЕНИ ТАЙНИ:

### 5,1 Тайните на успешния проект

А. Не прави проект заради самия проект!

Проектът по своята същност е различно/странично/ от обичайната дейност действие, водещо до определена промяна, ограничено времево и ресурсно, което реализираме с цел получаване на строго регламентиран, количествено и качествено, резултат. В следствие на даденото определение логиката е че трябва да планираме реализиране на проект, само ако това ще доведе до някаква промяна в сегашното положение по отношение на дефинираните проблеми и целева група. От друга страна целевия ефект не е постижим на „всяка цена“, а само в строго зададените първоначално стойност и време т.е. резултатите от проекта отговарят на вложения в него ресурс!

Б. Търси устойчивост!

Не прави проекти без да си планирал тяхното продължение! Във връзка с горното определение, за да реализираме проекти, трябва да имаме „ограничена във времето дейност“, за ефекта от която трябва да планираме устойчивост по отношение на институционалност, финансиране и ресурсна обезпеченост. Трябва да изградим същевременно и визия за добавената стойност и мултиплициране на ефекта, формулирайки едновременно с това нашите стратегически и оперативни цели, както и детайлен план за тяхното изпълнение.

В. Бъди добър проектен мениджър!

Обезпечи ресурсно и организационно проекта. Назначи възможно най-добрите експерти, които може да си позволиш (best for the money)! Обезпечи материално работата на екипа по изпълнение и управление, посредством осигуряване на необходимата работна среда, техника, мобилност и комуникации. Създай стриктна организация, ясно разпределение на функциите, строг контрол и отчетност на работата. Стимулирай инициативността и екипния подход, в релсите на предварително зададената рамка. Обвържи всичко с резултата от изпълнението. Вярвай им и ги защитавай пред трети страни. Вие сте един екип!

Г. Планирай внимателно времето и финансите!

Особено за процедури, свързани с одобрение от Договарящия орган, включително не бързай с промени по договора, а изчакай тяхното акумулиране. Заложил поне три пъти повече отколкото е регламентирания срок. Не избързвай с поръчки на стоки и услуги, преди да си получил одобрение на договарящия орган за

проведените процедури. Не приемай написаните в договора за реализиране на проекта „100% безвъзмездна помощ“ за липса на персонален финансов ангажимент. Рядко авансът по проекта е повече от 20%, като много често е обвързан с нуждата от финансово обезпечение, като банкова гаранция или запис на заповед. В повечето случаи се налага бенефициентът да осигурява 70%-80% мостово финансиране на проекта, дори и при официално липса по договор на регламентиран собствен финансов принос. Много често се забравя за необходимостта от покриване и на ДДС, което в повечето случаи не е допустим разход по проекта. За да си улесните управлението на паричните потоци и при съществуваща възможност не се колебайте да искате междинно/и искания за възстановявания на финансови средства, което освен чисто парично измерение допринася в голяма степен и за минимизиране на риска от финансови корекции.

#### Д. Избирай „пазарно“ изпълнителите на стоки и услуги!

Изготви детайлни технически задания за да улесниш потенциалните кандидати. Използвай ясни и обективни показатели за оценка на офертите. Търси варианти за наемане и безвъзмездно ползване на активи, а не за тяхното закупуване, когато това е възможно. Финансовият лизинг е допустим като опция по много програми, когато придобиването на самите активи е наложително. Избягвай „директното договаряне“ с доставчици на стоки и услуги, обусловено от различни субективни фактори, тъй като много често излиза по-скъпо.

#### Е. Включи максимум заинтересовани страни!

Проучи предварително реалистичния брой получатели на ефекта от конкретните проектни дейности, които би могъл да включиш. Дефинирай интереса и участието на всички заинтересовани страни в хода на изпълнение на проекта. Направи ги свои партньори, колеги, помощници и съветници. Ангажирай тяхното активно участие, с оглед конкретната нужда от експерти, представители от целевата група и всякакви ресурси, в името на постигането на общия резултат.

#### Ж. Води се от принципа за документална обосновааност на разходите!

Регламентирай ясна политика, със строги правила, за управление на документи и документооборот, по отношение на изпълняваните проекти. Обърни сериозно внимание на организацията на счетоводното отчитане на проектните разходи и създай детайлна аналитичност за това. Осигури всичките необходими записи (документи, снимки и пр.), съгласно изискванията на програмата, включително спазвай стриктно изискванията за документооборот и архив. Осигури и надлежно приложи всички технически документи, доказващи естеството и качеството на изпълнените дейности. Бъди педантичен по отношение на нормативно и процедурно изискваните реквизити и съдържание. Пази се от negliжиране на „дребните детайли“!

### З. Бъди информиран!

Не приемай еднозначно всичко, което официално или неофициално, получаваш като документи и информация от чиновниците насреща. Чети между редовете. Изчитай внимателно рубриките „Въпроси-отговори“. Следи редовно за актуална информация на страницата на Договарящия орган. Търси официален/неофициален отговор на всички възникнали въпроси, преди извършване на всяка конкретна дейност и преди предаване на всеки отчет. Опитай се да уточниш всички неясни (рискови) моменти преди самото финално отчитане.

### И. Отстоявай позициите си!

Имай предвид, че всяко твое аргументирано възражение, ще срещне невиджан отпор в защита на позицията в режим „магаре на мост“. В много от ведомствата е прието жалбите да се насочват към служителя, срещу чието мнение или становище е самото възражение!!! Затова понякога е необходимо адекватно упорство за преодоляването на същото ниво и разглеждането на въпроса по същество на „по-горен етаж“. Обръщай сериозно внимание на нормативни тълкувания, които определени служители се опитват да правят в процеса на работата и в пълен противовес на техните отговорности и правомощия. Такива са например „вина/виновно действие“, „законосъобразност на разходите“, „облагаема/необлагаема доставка по ЗДДС“ и други прояви на тяхна свръхкомпетентност. Не се колебай да отнасяш същите тези възникнали въпроси до съответните органи по компетентност за официално становище. Знай, че поради предимно договорния характер на взаимоотношенията по финансиране с европейски и средства от националния бюджет, няма да имаш правно основание за атакуване на техните санкции по административен ред в съда!

### К. Поеми последващите ангажименти съзнателно и отговорно!

Внимателно планирай индикаторите за успех и проучи обективно задълженията за устойчивост, които поемаш! Обърни внимание на сроковете за които се обвързваш с последващи действия, по отношение на закупени активи, финансови показатели и запазване на дейността/заетостта. Знай, че оперативните програми за актуалния програмен период предвиждат сериозни финансови корекции (санкции) за неизпълнение на заложената устойчивост и планираните резултати, след приключване на проекта. Приеми, съзнателно и отговорно, че тази отговорност е само твоя!

## 5,2 Рецепта за успешен проект

Като за всяко ястие, и тук рецептите за успешен проект могат да бъдат много. Прилагаме една от тях. Тя гласи:

*Рецептата за успех на проекта се състои от два компонента: да работиш правилния проект и да работиш проекта правилно.*

### •Какво означава правилния проект?

Първо, **целите на проекта трябва да бъдат ясно дефинирани** и резултатът от дейността на проекта трябва да може да ги постигне. Статистиката показва, че един от главните фактори за неуспеха на множество проекти е неясната формулировка на проектната цел и неразбирането ѝ от ключовите участници в екипа.

Друга ключова грешка е да се търси **технологично решение на организационен проблем**. Много често на проблеми в организацията на работа, като неефективен процес или междуличностни конфликти се търси решение чрез някакво техническо нововъведение. Това рядко води до успех, тъй като продуктът не търси решение на проблема, а неговото избягване.

От жизнена важност за успеха на проекта е и **категоричната ангажираност** на ключовите заинтересовани от неговия успех. Висшият мениджмънт на възложителя и на изпълнителя на проекта трябва да бъдат истински отдадени на проекта, да виждат неговата значимост и да работят целенасочено за неговия успех. Липсата на активно участие от страна на главните мениджъри е фактор, който може в голяма степен да доведе проекта до неуспех.

Не на последно място, изборът на **„правилните хора“** е също съставна част от избора на „правилния проект“. В проектния екип трябва да включим най-способните хора, които можем да ангажираме за свършването на поставената задача, а не тези, които са свободни в момента. Хората, с които работим, трябва да знаят целите на проекта, да ги разбират и да ги приемат. Само **хора истински мотивирани** да постигнат желаните резултат, могат да доведат поставения проект до успешен край. Ако екипът има съмнения в ползата от проекта, ако нямат доверие в своя мениджър или в намеренията на възложителя, по-добре е проектът изобщо да не бъде започван. Така ще могат да спестят много пари и нерви.

Що се отнася до втората част на рецептата за успех – да правиш проекта правилно – тук има няколко прости правила, които човек ако ги спазва, може значително да повиши вероятността за успех на проекта, по който работи. Те включват избягване на класическите грешки, избора на подходяща методология за управление, динамично планиране, постоянно управление на риска, активна комуникация и вземането на трудни решения.

## 5,3 Източници на информация за проектни процедури



Оперативни програми - ИСУН 2020  
<https://eumis2020.government.bg>



Министерство на младежта -  
<http://mpes.government.bg>



Портали на НПО -  
<http://www.ngobg.info/> [www.flgr.bg](http://www.flgr.bg)



Финансов механизъм на ЕИП  
<http://ngogrants.bg>  
[www.eeagrants.org](http://www.eeagrants.org)



Европейско териториално /  
Трансгранично сътрудничество  
Дунавски инициативи;



Частни фондации  
[www.lcif.org](http://www.lcif.org)



Пилотни проекти

- Сайт на Европейската Комисия
- Хоризонт 2020
- Хоризонт Европа
- Единен информационен портал [www.eufund.bg](http://www.eufund.bg)

## Литература

Европейска комисия, [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/funding\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/funding_en)

Стоян Динев, Бизнес консулт“  
<http://eufunds.incubatorbg.org/10-те-проектни-заповеди/>

Майк Рам- Семинари за правилно проектно изпълнение - <http://rammsoft.com/bg/>

МИГ Кирково-Златоград – Моят проект пред МИГ