

УКРЕПВАНЕ УМЕНИЯТА НА
НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Как се пише проектопредложение



РЕГИОНАЛНИЯТ ЕКОЛОГИЧЕН ЦЕНТЪР
за Централна и Източна Европа

УКРЕПВАНЕ УМЕНИЯТА НА
НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Как се пише проектопредложение

Автор:
БЕСИМ НЕБЮ

Редактори:
ИЛДИКО СИМОН и ЧЕРАСЕЛА СТАНКО



РЕГИОНАЛНИЯТ ЕКОЛОГИЧЕН ЦЕНТЪР
за Централна и Източна Европа

Какво е РЕЦ

Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа (РЕЦ) е независима неполитическа нестопанска организация, чиято мисия е да съдейства за решаването на екологични проблеми в Централна и Източна Европа (ЦИЕ за ЦИЕ) чрез насърчаване и подпомагане на сътрудничеството между неправителствени организации, централната власт, бизнессредите и други институции, работещи в областта на околната среда, чрез създаване на условия за свободен обмен на информация и насърчаване на общественото участие при вземане на решения по екологични въпроси.

РЕЦ е създаден през 1990 г. от САЩ, Европейската комисия и Унгария. Днес РЕЦ законосъобразно осъществява своята дейност въз основа на Харта, подписана от правителствата на 27 страни и Европейската комисия, и на споразумение с правителството на Унгария. Централата на РЕЦ се намира в Сентендре, Унгария. Представителства на РЕЦ има в 15 страни от ЦИЕ: Албания, Босна и Херцеговина, България, Република Хърватска, Чешката република, Естония, Унгария, Латвия, Литва, Република Македония, Полша, Румъния, Словакия, Словения и Сърбия и Черна Гора.

Досегашни донори, които подпомагат дейността на РЕЦ, са Европейската комисия и правителствата на САЩ, Япония, Австрия, Великобритания, Германия, Дания, Канада, Латвия, Норвегия, Полша, Словакия, Унгария, Финландия, Франция, Холандия, Република Хърватска, Чешката република, Швейцария, както и други междуправителствени и частни институции.

Авторски права

©2002 Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа
Нито една част от тази публикация може да бъде продавана или възпроизвеждана
без писменото позволение на РЕЦ
ISBN:963 9424 52 8

Издател:

©2002 Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа

Ady Endre ut 9-11,2000 Szentendre,Hungary

Tel:(36-26)504-000,Fax:(36-26)311-294,

E-mail:info@rec.org,Web site:<www.rec.org>

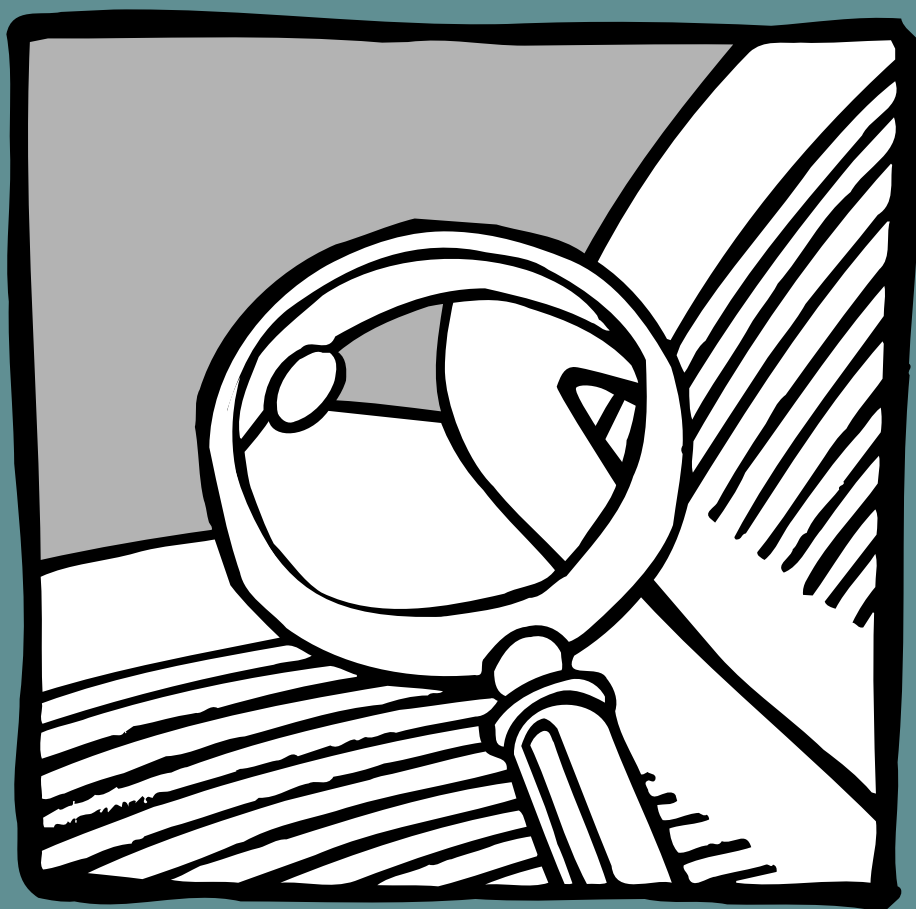
Редакция: Ценка Кусева, Превод: Росица Восилева, Дизайн Силвия Магиар и Ласло Фалвай

Илюстрации: Ласло Фалвай

Печат: ТипоНова, Унгария

Тази и всички останали публикации на РЕЦ са отпечатани на рециклирана хартия

Тематичен материал	5
Общ преглед	7
Планиране и подготовка на проект	9
Как да подготвим проектопредложение	12
Сборник с упражнения за обучение	21
Упр. 1: Айсбрейкър	23
Упр. 2: Дълги думи	25
Упр. 3: Планиране на ресурси	27
Упр. 4: Къде отиде?	29
Примерна програма за семинар	31



Тематичен материал

Общ преглед

Въведение

Голяма част от неправителните организации (НПО) не биха могли да осъществят своите цели, без да осигурят пряко финансиране на проекти. Следователно писането на ясни, завършени и целенасочени проектопредложения е от голямо значение за успеха на НПО.

Умението за писане на проекти е част от един цялостен подход към управлението на проекти. Това ръководство може да служи като основно помагало за семинари по управление на проекти, както и за обучение по писане на проектопредложения.

Проектопредложението е детайлно описание на серия от планирани дейности и задачи, които имат за цел разрешаването на конкретен проблем. То трябва да съдържа подробна информация за:

- обосновката на проекта;
- график на дейностите;
- методология; и
- необходимите човешки, материални и финансови ресурси.

Проектопредложението представлява подробно и обосновано изложение на конкретна идея. То е средство, с което се представя проектът на външния свят по начин, който веднага може да бъде възприет и разбран.

Обучението по писане на проектопредложения има за цел да предостави знания за:

- Ролята на проектопредложението и конкретните стъпки от неговата подготовка;
- Как се управляват проекти, с цел организационно укрепване;
- Писането на проектопредложение като част от Управлението на проект; и
- Как се разработва добро проектопредложение.

Задача на ръководството

Това ръководство предлага на бъдещи треньори лекции по писане на проекти и практически упражнения. Чрез него те ще могат да:

- изградят умения у участниците в семинари да разработват качествени проектопредложения;
- покажат на практика как се управляват проекти на НПО; и
- накарат участниците да осмислят проекта като средство за постигане на мисията и целите на НПО.

Предизвикателствата, произтичащи от тези задачи, могат да бъдат разделени в три групи:

1) Повишаване на уменията и подобряване на организационните процедури

- Целта на повечето участници в семинари е да добият знания относно методите за писане на проектопредложения, както и да повишат своите умения за подготовка и планиране на успешни проекти.
- Друга съществена цел е да изградят своя система и стандарт за разработване на проекти в рамките на тяхната организация.

2) Разбиране на ролята на проектопредложението като част от управлението на проекта

- Проектопредложението е средство/инструмент/ - не е цел на проекта. Към това правило трябва да се придържаме стриктно, отклонения от него са възможни само в краен случай.
- Писането на проекта е само една от фазите на управление на проекта. Проектопредложението е само една от логически последователните дейности, които формират цикъла на проекта.

3) Какво трябва да направим преди писането на проекта

Качественото проектопредложение е крайният продукт на активен процес, който включва дълги проучвания, дискусии и предишния опит на организацията.

Изграждане на умения

Обучението се фокусира върху изграждане на специфични умения свързани с писането и подготовката на проектопредложения.

Това ръководство предлага инструкции за:

- Провеждане на подготвителна работа (виж Фигура 1);

ФИГУРА 1

Преди писането на проектопредложение

- **Направете допитване до целевите групи.** Въпреки че познавате нуждите след изпълнението на предишни проекти, възможно е да са възникнали нови обстоятелства и условия. Вземете предвид мнението на целевите групи, за да се уверите, че това, което искате да предложите е необходимо.
- **Преразгледайте минали проектопредложения.** Избягвайте да повтаряте грешки и да предвиждате резултати, които вече сте постигнали. Донорите не биха финасирали дейности, които вече са извършени.
- **Преразгледайте минали отчети на проекти.** Не разчитайте, че участниците в досегашните проекти ще помнят всички пропуски и областите, които трябва да се подобрят.
- **Организирайте работна група.** Бъдете сигурни, че хората, с които работите са способни и желаят да допринесат за проекта.
- **Проверете статистическите данни.** Не позволявайте на другите да открият пропуските и неточностите в данните, които използвате.
- **Консултирайте се с експерти.** Мнението на другите ще ви даде нови идеи.
- **Проведете проучвания.** Съберете възможно най-много предварителна информация, за да покажете ангажираност към проекта и да определите точно конкретните цели.
- **Организирайте обществени срещи или форуми.** Когато обществеността разбере, че мнението ѝ по въпроса е важно за вас, ще е много по вероятно да съдейства и подкрепи вашия проект.

- Разработване на подробни и надеждни проекти, чрез поставяне на реалистични цели и определяне на необходимите ресурси; Фигура 1
- да попълва целия пакет с формуляри за своето проектопредложение, за да осигури на донорите цялата необходима информация;
- да подготвя бюджета на проекта; и
- да пише финансови отчети.

Съдържание

Това ръководство предлага информация по следните теми:

- Какво е и какво не е проект?
- Как се формулират отделните части на проекта?
- Кои методи са най-подходящи за планирането на проект?
- Какво е проектопредложение?
- Как се пише проектопредложение? (предложената структура включва всички елементи на проектопредложението)

Препоръчително е участниците да бъдат запознати с основните термини свързани с процеса на писане на проекти, дадени вдясно.

Как да проведем обучението

Това ръководство трябва да бъде използвано заедно с упражненията представени в сборника. Повечето от лекциите на това ръководство могат да се използват като помагало за участниците по време на сесията. Тренърът може да го адаптира към специални уроци и времеви рамки на обучението.

Основи на проекта

Какво е (и какво НЕ е) проект?

От гледна точка на управлението на проекта, всякакви серии от дейности, които минават през цикъла на проекта, СА проекти.

Цикълът на проекта се състои от **проектни фази**. Организацията трябва да има готова стратегия, с която може да определи своите нужди и възможности. След това вече ще имате няколко идеи, от които организацията ще избере най-добрите. Редът на проектните фази е следният: планиране, финансиране, изпълнение и оценка.

НПО често организират дейности, които не спадат към категорията на проектите. Също е важно да знаете, че проектът не е:

- минали дейности, които периодично се повтарят по един и същи начин;
- Дейности с неточно определени цели;
- Дейности, които могат да се повторят или да бъдат приложени на друго място в същия момент; или
- Редовни организационни дейности (например срещи на Управителния съвет на организацията).

Основни термини за писане на проектопредложения

- **I Индикатори** – тези елементи от плана на проекта, които представят целта на проекта и резултатите в измерими единици (количество или качество) и така предоставят изчисляване на стойността на проекта
- **I Ресурси** – инвестирането на ресурси в проекта (човешки, материални или финансови)
- **I Резултати** – постигнатите резултати
- **I План на дейностите** – описание на хода, сроковете и отговорността по дейностите на проекта
- **I План за разпределяне на ресурсите** – описание на това как ще се използват ресурсите за дейностите
- **I Времеви график** – схема за взаимовръзка между дейностите дейностите и тяхното разположение във времето
- **I Осигурени средства** – средствата, събрани за изпълнението на проекта

ФИГУРА 2

Формулиране на елементите на проекта

Стъпка	Елементи	Определяне на:
1	Цели, дейности, задачи, резултати, съдържание, целеви групи,	Обстановка на проекта Определяне на целите и задачите Общественото мнение за организацията Очакваните краткосрочни и дългосрочни резултати Ползвателите на проекта Проблемите, които разрешава проектът
2	Съдържание на проекта	Темата и съдържанието на проекта Методите, избрани за постигане на целите и задачите Дейности за реализиране Нужди за осъществяването на проекта
3	Място на реализиране на проекта и разпределение на дейностите във времето	Местата за различни дейности Продължителността на проекта Началната и крайната дата на проекта Графикът за реализиране на дейностите по проекта
4	Ресурси	Човешки ресурси Финансови ресурси Инфраструктура
5	Разходи	Общата стойност на проекта Разходи, свързани с планираните дейности Размер и форма на собствения принос Потенциални спонсори и източници на средства
6	Описание на кандидатстващата организация и партньорите	Описание на участващата организация Анализ на способността и възможностите Описание на съдействащите партньори Анализ на способността и възможностите на партньорите
7	Управление на проекта	Координатор на проекта Методи за вътрешна комуникация на проекта Стратегия за комуникация с външния свят
8	Наблюдение, оценка и последващи дейности	Критерии за успех на проекта Методи за обобщаване и оценка Бъдещи планове

Какво е дизайн на проект?

Дизайнът на проект е една от фазите на цикъла на проект. Състои се от два елемента:

- планиране на проект (формулиране на елементите на проекта) ; и
- писане на проектопредложение (преобразуване на плана в документ)

Проектът е резултат и от идея, и от планиране на нейното осъществяване. Двете стъпки са важни за постигане на цялостен проектоплан.

Проектопланиране – Формулировка на елементите на проект

Преди проектопредложението да бъде написано, трябва да се разработят отделните елементи. Основните елементи на планиране, показани на Фигура 2, ще ви помогнат да разработите елементите на проект.

Друг начин да разберете същността на проектопланирането е да разгледате **етапите на писане на проект**, където са зададени въпроси. Въпросите за планиране на проект са разделени в зависимост от това дали са зададени по време на идейната фаза, или при фазата на подготовка на проектопредложението (виж Фигура 3).

Качественото писане на проектопредложение е невъзможно без подходящо планиране, затова обърнете внимание на представения по-долу модел.

Модел за цикъл на проект със шест фази

- **Фаза 1:** Програмна/организационна стратегия
- **Фаза 2:** Инициране на проекта
- **Фаза 3:** Планиране на проекта
- **Фаза 4:** Финансиране на проекта
- **Фаза 5:** Осъществяване на дейностите
- **Фаза 6:** Оценка на резултатите

ФИГУРА 3

Основни елементи на планиране

В началото на идейната фаза обърнете внимание на:

- Ползватели на проекта
- Екипа на проекта
- Критерии за успех
- Цели и задачи
- Методи, избрани да се достигне до целите на проекта
- Сметки и разходи
- Собствен принос

Елементи на проектопредложение

- Заглавие на проекта
- Цели и задачи на проекта
- Описание на дейностите на проекта
- Описание на очакваните резултати
- План за изпълнение на проекта
- Начало на проекта
- Разпределяне на ресурсите
- Екипа на проекта

Как се пише проектопредложение

Писането на проектопредложението може да започне, след като бъде завършена подготвителната работа. На този етап трябва да се вземе решение за структурата на проектопредложението (включително съдържанието и големината). Структурата се определя от вида на проекта и от изискванията на донора. От множеството формати, формуляри за кандидатстване, планове на проект, ръководства за кандидатстване, можем да изведем някои общи елементи.

Ефективни и неефективни заглавия на проекти

Ефективни заглавия:

- Еколагер “Жлетовица 2002”
- Повишаване на общественото съзнание в ОНД
- Гражданска защита на езеро Дебар

Неефективни заглавия:

- Екологично образование
- Опазване на водите на езеро Дохран от отпадните води от битови източници, идващи от река Драгомир

Примерен формат

Заглавна страница

Заглавната страница трябва да бъде по-дълга от три-четири страници. Тя трябва да включва заглавието на проекта, името на водещата организация (и партньорите ѝ, ако има такива), мястото и датата на подготовката на проекта и името на донора, към който е адресиран проектът.

Заглавие на проекта

Заглавието на проекта трябва да бъде кратко и да бъде свързано с очакваните резултати от проекта или с планираните дейности. Заглавията на проекти, които са прекалено дълги или прекалено кратки, са неясни и не дават информация за съдържанието на проекта.

Съдържание

Ако цялото проектопредложение е по-дълго от 10 страници, желателно е да включите таблица с кратко съдържание на проекта. То трябва да съдържа заглавието и номерата на страниците на всяка секция на проектопредложението.

Резюме

Много читатели не успяват да прочетат цялото проектопредложение. Ето защо е необходимо да направите кратко резюме на проекта (– резюме). Резюмето трябва да включва:

- описание на проблема;
- целите на проекта;
- организациите, които ще го изпълняват;
- дейностите на проекта; и
- обобщен бюджет.

По принцип резюмето трябва да бъде представено преди основните теми.

За малък проект резюмето може да е не повече от 10 реда. По-големите проекти често се описват резюмета от около две страници.

Контекст

Тази част от проекта описва социалните, икономически, политически и културни предпоставки, от които е инициран проектът. Трябва да съдържа съответни проучвания и данни, събрани по време на фазата на планиране на проекта или взети от други източници. Авторът на проекта трябва да вземе под внимание обема на данните и размера на целия проект. Ако проучването е дълго и обстойно, може да се приложи като анекс.

Обосновка на проекта

Обосновката е задължителна част от проекта. В зависимост от значението ѝ тази секция е разделена на четири или повече подсекции.

Позиция по проблема

Позицията по проблема предоставя описание на специфичен проблем/и, които проектът се опитва да разреши. Освен това проектопредложението трябва да посочва защо конкретният въпрос е проблем за обществото като цяло, какво е негативното влияние върху целевата група. Също трябва да има обяснение на нуждите на целевата група, които възникват като следствие от описания проблем.

Приоритетни нужди

Нуждите на целевата група, които са възникнали пряко от проблема, трябва да бъдат приоритизирани. Освен това трябва да обясните как сте определили тези нужди (какви критерии сте използвали). Например ако проблемът е дефиниран "...лоша селищна инфраструктура", нуждите, произтичащи от проблема, могат да бъдат:

- подобряване на качеството и броя на водните съоръжения;
- по-добри пътища; и
- подобряване на начините за събиране на твърди отпадъци.

Тези три нужди трябва да бъдат приоритизирани в зависимост от степента им на важност за общността, и трябва да се даде обяснение как е взето решението за тази важност. (например може това да е станало чрез гласуване на местното население и пр.)

Подход към решаване на проблема

Проектопредложението трябва да описва избраната стратегия за разрешаване на проблема и как ще се постигнат резултатите.

Един от начините да се опишат промените в примера по-горе за *подобряване на водните съоръжения* може да бъде: *"подход за осигуряване на основните водни съоръжения в общественоста"*, с няколко описания за специфичните особености на предложеното решение.

Възможности на организацията да осъществи проекта

Тази секция трябва да описва възможностите на вашата организация да осъществи проекта, като описва капацитета ѝ и предишни осъществени проекти. Обяснете защо вашата организация е най-подходяща да реализира проекта, нейната връзка с местната общественост,

ФИГУРА 4

Съвети за успешно представяне на организацията

- Никога не използвайте думи, които могат да бъдат приети като нападка срещу други организации или институции.
- Направете анализ на силните страни на вашата организация при подготовка на проектопредложението и ги изложете накратко.
- Покажете, че целевата група може да участва в планирането на проекта и че се съобразявате с нейното мнение.
- Направете кратка брошура, която представя вашите предишни дейности (записки за организацията) и я приложете към проектопредложението.

институциите, които подкрепят организацията и с какъв вид дейност може да се занимава организацията. Ако имате други партньори, включете информация и за тях.

Разгледайте Фигура 4 за някои идеи за представяне на организацията, този списък не е по никакъв начин задължителен.

Цели на проекта

Първото нещо, което трябва да направите, е да определите целите. Можете да срещнете различни термини като **обща цел**, **конкретни цели**, **задачи**, най-често пребеждани по различен начин от английските думи: project goal, aim, project purpose, objectives и други. Понякога ообщата цел се описва в началото и след това се разделя на подцели или задачи. Когато направите това, трябва да се установите **йерархична зависимост на целите**, както и от колко нива се състои тя. Врежданост организацията трябва да направи това във фазата на проектопланирането. Фигура 5 показва три типично йерархични нива.

Обща цел на проекта

Това е основната цел, която трябва да обясни какъв е основният проблем и защо проектът е важен, например какви ще са дългосрочните облаги за целевата група.

Някои примери за обща цел на проект:

- повишаване на екологичното съзнание;
- подобряване на качеството на живот в общността; и
- насърчаване на потиснатите жени в някои райони.

ФИГУРА 5

Йерархия на общата цел, конкретните цели, резултати и дейности



Някои правила за определяне на целите на проект можете да видите в страничното поле. Ако се затруднявате да следвате тези правила, тогава целият проект трябва да бъде променен или преразгледан.

Подцели/Конкретни цели на проекта

Подцелите трябва да се отнасят към основния проблем и да носят ползи за целевите групи и бенефициентите като директен резултат от проекта, както е показано на Фигура 6. Целите от Фигура 5 може да се определят като:

- подобряване на количеството X и качеството Y на водата за населението от село Z; и
- намаляване с X броя на остриите инфекции.

Подцелите на проекта показват по-детайлно главната цел. Подцелите допринасят за изпълнението на общата цел. Един проект може да има няколко подцели.

Резултати от проекта

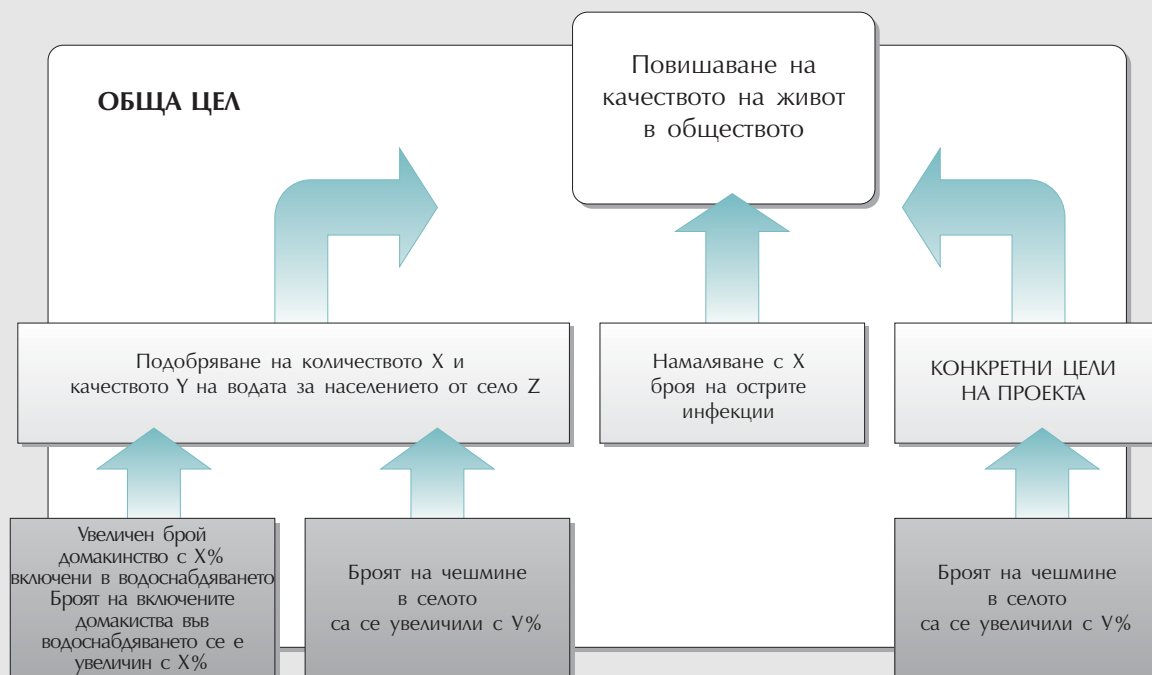
Резултатите описват услугите и стоките, които ще бъдат предоставени на целевите групи. Резултатите са това, което ръководството на проекта обещава да изпълни. Резултатите са по-подробни от подцелите и основната цел, и трябва да се измерят с

Правила за определяне на основната цел на проекта

1. Проектът трябва да има само една основна цел.
2. Целта трябва да е свързана с визия за развитие.
3. Въпреки че е трудно или невъзможно да се поставят индикатори за изпълнение на общата цел, трябва да се докаже, че тя ще допринесе за визията за развитие.

ФИГУРА 6

Примерна йерархия на целите и резултатите



помощта на индикатори. Следователно трябва да се обърне специално внимание на тази част от проектопредложението.

Резултатите трябва да са насочени към главните причини за проблема, който стои пред целевите групи. За да постигне исканите резултати, ръководството на проекта трябва правилно да определи нуждите на целевата група.

Ако се върнем към предишния пример, резултатите могат да бъдат написани като:

Пет стъпки за поставяне на добри индикатори

Конкретна цел на проекта:

Намаляване на броя на остриите инфекции.

- Качество /същността на индикатора/: Намаляване на броя на остриите инфекции.
- Целева група /Кой?/: Намаляване на броя на остриите инфекции сред децата.
- Място /Къде?/: Намаляване на броя на остриите инфекции сред децата от село Z.
- Количество /Колко?/: Намаляване на броя на остриите инфекции сред децата от село Z с 45%.
- Време: Намаляване на броя на остриите инфекции сред децата от село Z с 45% до 2004 год.

- Увеличен брой на домакинствата, свързани към водоснабдителната система;

- увеличен брой на водни кранове в населеното място.

Стрелките във Фигура 6 показват как резултатите от проекта се свързват с подцелите на проекта.

Индикаторите осигуряват на екипа на проекта измерима основа, по която да определят успеха на проекта, дали са изпълнени целите му. Чрез индикаторите може да се провери изпълнението на целите и резултатите. Те стоят в основата на системата за мониторинг и оценка на проекта. След като веднъж са определени, индикаторите трябва да дават подробна информация за количество, качество и време. Полето вляво показва пет стъпки за проверка дали правилно сме подбрали индикаторите.

Целева група

Определете целевата група и покажете как тя ще се ползва от проекта. Проектът трябва да съдържа детайлно описание на размера и характеристиките на целевата група, както и на преките ползватели.

Критериите за анализ на целевата група могат да бъдат етническа принадлежност, възраст, пол и гр. Ако този раздел от проекта е поизчерпателен, може да бъде приложен като анекс.

Изпълнение на проекта

Планът за изпълнение трябва да описва дейностите и разпределението на ресурсите възможно най-подробно. Много е важно да представите информация за това кой ще изпълнява дейностите, както и кога и къде. Плана за изпълнение може да се раздели на два ключови елемента: **план на дейностите** и **план на ресурсите**.

План на дейностите

Планът на дейностите трябва да включва информация и описание за всяка една дейност по проекта. Трябва да се посочи продължителността на проекта, да се даде подробна информация за началото и края на проекта. Фигура 7 показва различните стъпки за подготовка на план на дейностите.

Използват се два начина за писане на план на дейности: обикновена таблица и времеви график.

Обикновената таблица, както е показано на Фигура 8, е ясно, разбираемо средство за план на дейности, която трябва да съдържа дейностите, поддейностите, срокове и отговорности.

Времевият график е специален формат за представяне на дейностите във времеви рамки, показва също и последователността на дейностите и тяхната обвързаност. На Фигура 9 е показан пример за времеви график.

План на ресурсите

Планът на ресурсите трябва да представя информация за средствата, необходими за изпълнение на проекта. На този етап са дадени бюджетни пера, където е обобщена информацията за стойността на ресурсите.

ФИГУРА 7

Подготовка на плана на дейностите

Стъпка	Дейност	Съображение
1	Направете списък с всички дейности по проекта	Избройте в списъка всички дейности по проекта
2	Разделете дейностите на задачи и поддейности за изпълнение	Разделете дейностите на поддейности и след това на задачи. Всяка задача се разпределя между членовете на екипа, които я приемат за изпълнение като краткосрочна цел. Важното тук е правилно да определите подзадачите. Най-често срещаната грешка е разделяне на дейностите на прекалено малки детайли. Когато планирате, трябва да спрете да разделяте дейностите на подзадачи, в момента в който те изглеждат достатъчно ясни, за да изчислите необходимите ресурси за тяхното извършване.
3	Изяснете последователността и взаимовръзката	Подредете дейностите и ги свържете, така че да определите последователността и взаимовръзката. Зависи ли дейността от началото или завършването на друга дейност? Например строенето на къща се състои от много отделни, но взаимосвързани дейности: на първо място идва изкопането и полагането на основите, след това се издигат стените и т.н.
4	Определете краен срок за всяка задача	Всяка задача трябва да има определена начална дата, продължителност и краен срок. Схемата трябва да бъде следвана възможно най-стриктно.
5	Обобщете схемата на основните дейности	След като имате определено време за всяка задача, следващата стъпка е да планирате (обобщите) времето за цялата дейност.
6	Използвайте важните събития	Важните събития са ключови събития, които осигуряват “измеримост” на успеха на проекта и целите на екипа, към които се стреми.
7	Определете експертите	Конкретни експерти при нужда от експертна помощ трябва да бъдат определено отделно за всяка задача.
8	Разпределете задачите между екипа	Разпределете отговорността за различните дейности, като се консултирате с екипа.

ФИГУРА 8

План на дейностите в таблица

ДЕЙНОСТИ/ ЗАДАЧИ	ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	ОТГОВОРНИК		
		Начало	Край	Пояснение
№. Резултат: Повечето спонсори участват в екипа за екологично планиране Дейност 1. Кампания за стартиране на проекта				ЕИП
1.1 Издаване на брошури		15 Юни 2000	25 Юни 2000	До 15 Юли Графичен дизайнер
1.2 Разпространение на брошури				До 15 Юли ЕИП
1.3 Срещи с целевата група		10 Юни 2000	25 Юли 2000	До 15 Август КП
3. Initial EPB meeting				До 15 Август

ЕИП = Екип за изпълнение на проект; КП = Координатор на проекта

ФИГУРА 9

ВРЕМЕВИ ГРАФИК НА ДЕЙНОСТИТЕ

Дейност	Бесец 1	Бесец 2	Бесец 3	ий	ки
Result 1: Quality of project management improved					
Резултат 1: Подобряване на начините на управление на проект	XXXXX				В В
1.1.1 Определяне на нуждите		XXXXX		В	
1.1.2 Създаване на модули за обучение			XXXXX		
1.1.3 Провеждане на обучението					В
Дейност 1.2: Подобряване на процедурите за управление на проект	XXXXX	XXXXX	XXXXX	В	
1.2.1 Провеждане на финансова проверка на всяка процедура		XXXXX		В	
1.3.1 Създаване и тестване на нова процедура			XXXXX		В

СП = съветник на програма; ТС = технически съветник; В = водеща роля

Ако вземем горния пример, дейността “Програма за обучение на персонала” изисква да се предвиди **оборудване и командировъчни**. Тези разходи са свързани с дейността. Следващата стъпка е да определите **мерна единица, брой единици и цена за една единица**. На базата на тези изчисления можете лесно да определите **разходите за всеки период и цялата стойност на проекта**.

Фигура 10 показва как се определят разходите в примерен план за ресурсите, като можете да разгледате Дейност 1.1 (програма за обучение) от предишната фигура. Тази форма на планиране ни позволява да планираме и изчисляваме всичките разходи по дейностите на проекта.

ФИГУРА 10

План на ресурсите за дейност 1.1.

Дейности/ресурси	Единица	Количество за период				Цена за единица	Източник на финансиране	Cost per period				Total costs
		Първо тримес	Първо тримес	Първо тримес	Първо тримес			Първо тримес	Първо тримес	Първо тримес	Първо тримес	
1. Създаване и провеждане на учебна програма												
Оборудване:												
■ Компютър	Брой	2				1,000	ЕС	2,000				2,000
■ Photocopier	Брой	1				5,000	ЕС	5,000				5,000
■ Printer	Брой	2				500	ЕС	1,000				1,000
Заплати и командировъчни:												
■ Персонал на партньора	Nm	6	6	6	6	1,700	СТ	10,200	10,200	10,200	10,200	40,800
■ Персонал на организацията	Nm	3	3	3	3	900	G	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800

Бюджет

Най-общо казано бюджетът е обобщение по пера на очакваните разходи на организацията за определен период от време.

Формите на бюджета и процедурите за финансово планиране са различни, особено в неправителствения сектор. От голямо значение е предложеният бюджет да съответства точно и ясно на изискванията за структура на бюджета и отчет на донора.

Двата основни елемента на всеки бюджет са приходи и разходите.

Приходите са финансовият и нефинансов ресурс, използвани като източник на подкрепа за проекта. Ако финансовият източник е само един, приходната част на бюджета може да не се посочва. Повечето проекти имат повече от един източник на финансиране. Приходната част на бюджета трябва да показва конкретния принос на всеки един от източниците. Фигура 11 показва пример на приходна част на бюджета.

Разходите са сумите, които трябва да се похарчат за изпълнението на проекта. Освен добре изчислени и класифицирани по пера, проектните разходи трябва да отразяват точно дейностите, предвидени в проекта.

Фигура 12 показва как може да изглежда разходната част на бюджета. Представените категории може да се разделят на по-малки, ако е необходимо.

Представянето на най-важните разходи, които трябва да се направят за различни периоди от време е свързано с описване на това, как трябва да бъде разпределено времето за различните фази на проекта.

Категориите на бюджета разделят разходите на по-малки групи според съответния критерий. Това се прави, за да се контролират разходите в съответствие с плана.

Разходите се делят на преки и операционни. **Преките** са свързани с дадена дейност (например организиране на семинар). **Операционните** се отнасят до функционирането на организацията с цел осъществяване на проекта (например заплати за екипа, наем, оборудване и др.).

Мерните единици, броят единици и стойностите за единиците са три елемента, с помощта на които се изчисляват разходите, свързани с преките и операционните разходи.

Мониторинг и оценка

Мониторинг не може да се извърши без помощта на **индикаторите**. Проектопредложението трябва да посочва:

ФИГУРА 11

Примерен формат за приходите (в евро)**Общ бюджет: 21,345**

Приход:

■ Фондация X	12,345
■ Помощ от местните власти	8,000
■ Наличните средства на организацията	1,000
Целият приход	21,345

ФИГУРА 12

Примерен формат за разходите (в евро)**Целият бюджет:**

Разходи:

■ Заплати (6 месеца по 500 евро)	3,000
■ Консултанти (3-ма тренъори x 3 дни x 3 семинара x 100 евро на ден)	2,700
■ Офис материали	1,345
■ Разноски за хотел и транспорт	4,250
■ I Преки разходи	8,750
■ Оборудване	3,300
Общо:	21,345

- как и кога екипът на проекта ще проведе дейностите за мониторинг на проекта;
- какви методи ще бъдат използвани за мониторинг и оценка; и
- кой ще извърши мониторинг.

Отчитане

Проектнопредложението трябва да включва схема за напредъка на проекта и задължения за предоставяне на финансови отчети. Често тези задължителни отчети са определени в изискванията на донорите. Отчетът на проекта може да бъде съставен в различни варианти, най-често се следват изискванията на донора.

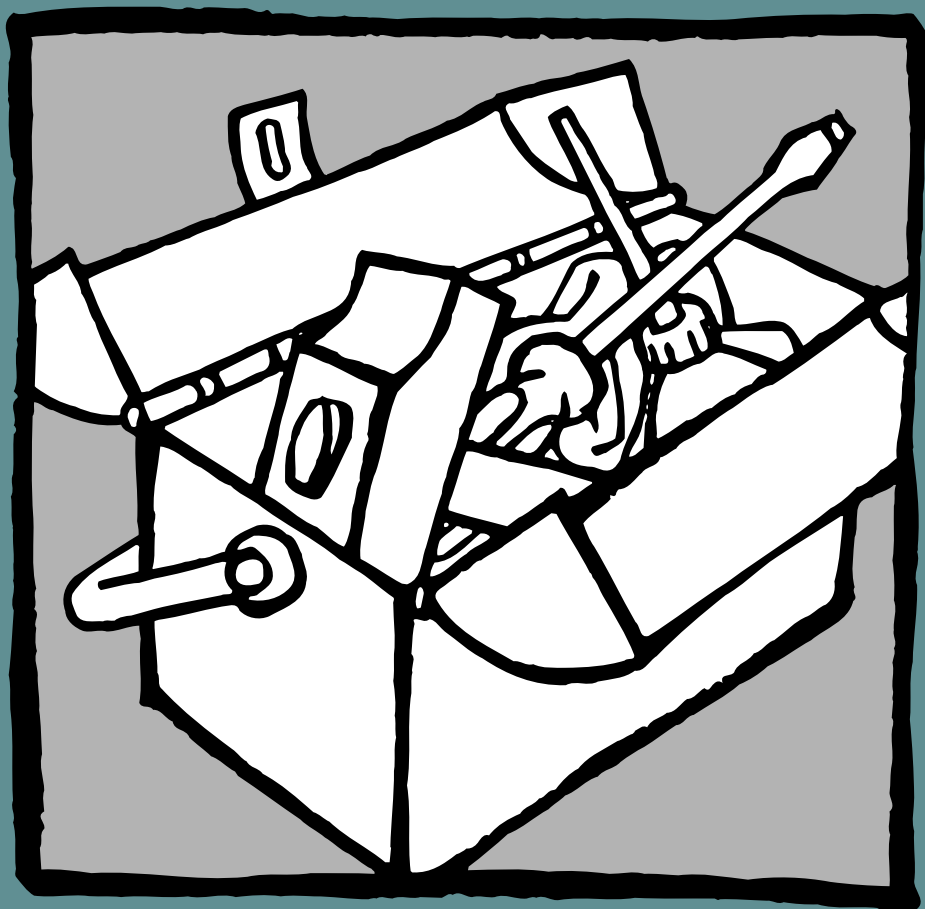
Управление и екип на проекта

Трябва да се даде кратко описание за всички членове от екипа на проекта, ролята на всеки един от тях, начините за комуникация между тях. Приложете автобиографии на всички членове от екипа на проекта.

Приложения

Приложенията трябва да включват всякаква важна информация, която се прекалено голям обем, за да бъде включена към текста на проектнопредложението. Такава информация може да бъде написана във фазата на планиране на проекта, но често се пише или събира отделно. Обикновено нещата, които се прибавят към проектнопредложението, са :

- анализи, свързани с общия контекст (например оценка на гражданския сектор);
- документи и стратегически планове (например план за местни екологични действия);
- информация за организацията и нейните партньори (например годишни отчети, успешни практики, брошури и други публикации);
- допълнителна информация за структурата на управлението на проекта и екипа (автобиографии на членовете от екипа);
- карта на местоположението на целевата област; и
- процедури за управлението на проекта и форми (организационни планове, форми и др).



Сборник с упражнения

Упражнение 1: Айсбрейкър, Упражнение за запознаване: Малко познати факти

Описание: Съчетаване на малко известни факти с участниците

Участници: броят на участниците няма значение

Продължение: 20 минути

Материали: Индекс карти

Процедура:

- 1 Раздайте индекскартите на всички участници. Помолете ги да напишат малко известни факти за себе си и да не ги показват на никого. Съберете всички карти и ги оставете настрана.
- 2 Помолете участниците да станат, да се разхождат, да се срещнат с другите участници и да споделят нещо за себе си.
- 3 След няколко минути помолете участниците да се върнат по своите места. Разпределете участниците в отбори и им раздайте по равен брой карти.
- 4 Помолете участниците да скрият своите баджове с имената си и след това да работят със своите съотборници, за да свържат всяка карта с човека, който я е написал. Те трябва да направят това заедно, като споделят събраната информация досега. (Някои карти могат да се паднат на притежателите им, което прави задачата по-лесна).
- 5 След необходимата пауза изберете един от отборите да представи резултатите. Този отбор трябва да прочете своите карти и да посочи (кой е написал всяка една) Отборът печели една точка, ако отговори правилно и повече точки за правилно познаване на името на притежателя на картата. Отборът губи една точка за неправилен отговор или неправилно име. Никакви точки не се печелят или губят, ако отборът признае, че не може да отговори.
- 6 Направете същото с всички останали отбори. Отборът с най-много точки печели играта.

Дискусия

Обикновено упражнения от този тип не се дискутират. Въпреки това ако възникне любопитство относно фактите, които участниците са написали, може да последва кратка дискусия. Въпреки че въпросите са зададени най-общо, целта е да насърчат участниците да се вгледат в собственото си поведение:

- Какви факти разказват хората за себе си?
- Какво крият от другите?
- Защо хората разкриват някои факти и крият други?



- Какво разказват хората на приятели, познати и непознати?
- Кое е по-лесно: да напишеш анонимно позициите си, или да говориш лице в лице за ситуацията?
- Изопачават и измислят ли факти някои хора? Защо?
- Как могат да се променят видовете малко известни факти между интровертните и екстравертните личности? Между мъже и жени? Между млади и възрастни хора?
- Мислите ли, че това упражнение може да постигне еднакви резултати с хора от различни култури?



Упражнение 2: Дълги думи

Описание: Да се подчертае значението на активното планиране и предвиждане на настоящи решения за бъдещи проблеми

Времетраене: 20 минути (10 минути за дейността и 10 за обсъждане)

Участници: групи от пет или шест души

Материали: комплект от 15 индекскарти (изрязани по средата) за всеки играч с буквите: А, А, Е, Е, Г, И, И, М, Н, Н, О, П, Р, С, Т Инструкция за играта „Дълги думи“

Процедура

- 1 Направете материал за играта Използвайте инструкциите от Фигура 13, за да създадете материал от две части за упражнението. Вие трябва да направите индивидуална секция, наречена “Тайна стратегия” в края на всеки лист с инструкции (следвайте дадения пример). Измислете четири или пет различни версии, за да може всеки участник да получи различна стратегия. Използвайте две или три различни думи от списъка за всеки участник: поколение, театрален грим, развитие, възплащаване, съкровен, вмъкване, номинации, миграция, вездесъщ, представяне, оставка и разделение.

ФИГУРА 13

Инструкции за играта „Дълги думи“

Имате 15 букви. Вашата цел е да измислите най-дългата дума сред участниците от групата ви, като използвате най-много букви.

Водещият ще ви каже кога да започнете. Имате 30 секунди време. Не можете да използвате съществителни нарицателни (като имена на хора и марки на продукти).

Когато съдията обяви края на трийсетте секунди, дайте му буквите, които образуват думата.

Съдията ще обяви победителя (победителите) с най-дълга дума.

Съдията трябва да запази буквите и да обяви следващия кръг.

Играйте два или повече кръга.

Тайна стратегия (пример)

Запомнете, че трябва да играете три кръга. Буквите, които са използвани в първия кръг, не могат да се използват в следващите.

В първия кръг дайте на съдията дума с една буква: Вие ще загубите този кръг, но ще си запазите 14 букви.

По време на втория кръг използвайте дума със седем букви.

През третия кръг използвайте дума с 5 букви. (ще останете само с една неизползвана буква).

2

- 2 Разделете участниците на групи и разпределете ролите. Разделете играчите в групи от пет или шест. Помолете играчите от всяка група да изберат човека с най-добър часовник. Определете този човек за съдия. Останалите участници се състезават поотделно срещу другите в групата.
- 3 Инструктирайте участниците. Раздайте на всеки играч инструкции за играта ДЪЛГИ ДУМИ. Помолете участниците да прочетат инструкциите. Ако участниците имат някакви въпроси, помолете ги да прочетат инструкциите отново.
- 4 Проведете първия кръг. Помолете съдията на всеки отбор да стартира първия кръг. Помолете участниците да измислят дълги думи. В края на трийсетте секунди помолете съдията да спре кръга и да събере думите.
- 5 Обявете победителя на първи кръг. Помолете съдиите да определят победителя с най-дълга дума. Ако има участници с най-дълги думи, но с еднакъв брой букви, ги обявете за победители.
- 6 Пригответе се за следващия кръг. Помолете съдиите да съберат всички думи и да ги сложат настрана. Съобщете, че тези думи няма да се използват до края на играта. Ако някой участник протестира, помолете го да прочете отново инструкциите.
- 7 Проведете следващите кръгове. Помолете съдиите да стартират кръга, да го спрат след 30 секунди и да съберат думите. Както преди, помолете съдиите да обявят победител.
- 8 Обявете крайния победител. Помолете съдиите да обявят участника, който печели най-много кръгове. Много вероятно е победител да е участникът, който е получил тайната стратегия (и я е следвал).

Дискусия

Първо помолете играчите да пресъздадат стратегията си. Обяснете, че тази стратегия включва инициативно планиране за дългосрочна стратегия и изпълняването ѝ.

След това помолете играчите да споделят своя опит от играта. Използвайте подходящи въпроси, за да помогнете на участниците да достигнат до това:

- Днешните решения могат да създадат утрешните проблеми. Винаги предвиждайте последствията на днешните решения.
- Не приемайте решение, просто защото мислите, че е остроумно или другите мислят така.
- Винаги се питайте: "Какви последствия ще има това, което правим?"
- Планирайте да използвате всички налични ресурси по най-ефективния начин.



Упражнение 3: Планиране на ресурси

Описание: Подготвяне на план за дейностите, план за ресурсите и бюджет

Участници: групи от четири до шест души

Времетраене: 40 минути

Материали: “Зелена планета”

Процедура

- 1 Разделете участниците на големи групи
- 2 Обяснете им, че ще използват това, което са научили за плана на дейностите, плана на ресурсите и бюджета, за да направят подобрения на природните средства на Джейсън.
- 3 Раздайте материала “Зелена планета”
- 4 Посочете водач на групата, който ще представи документите.
- 5 Дайте на групата 30 минути за упражнението.
- 6 Помолете лидера на всяка група да даде кратко описание на подхода, който групата използва.

Дискусия

- Има ли най-добър подход да извършиш дадена дейност?
- Кой бюджет е най-реалистичен?
- Включени ли са в бюджета непреки разходи за администриране на проекта?
- Ако средствата се раздават чрез състезание, проектът на коя група е най-вероятно да спечели?
- Как спонсорите възприемат тези разходи?
- Има ли значение външният вид на проекта за решението на донора?



МАТЕРИАЛ ЗА УЧАСТНИЦИТЕ

Зелена планета

Представете си, че вие сте членовете на асоциацията “Зелена Планета.” Тази организация е основана преди 2 години и досега сте получили два пъти финансиране. Научили сте, че фондацията “В търсене на добри проекти” е обявила конкурс за проекти, които са “екологично-обществени акции, които ще осигурят реални ползи”. Максималната сума за финансиране на проект е 80,000 евро.

Вашият проект е: Управление на природния резерват “Ясен”

Общинският съвет е избрал вашата организация, за да управлявате малък природен резерват разположен на брега на река Томас, обграден от каньон с много пещери и язовир, който се използва за произвеждане на електричество, но също е място за пикник през лятото. Вие притежавате планинска къща общо с 5 стаи и 2 бараки, които не се използват в момента. Вие планирате да създадете природен музей с изложба от редки видове, растящи в резервата, в първата барака. Втората барака смятате да преустроите в сувенирен магазин, за да продавате стоки, произведени от вашата неправителствена организация (тениски, чаши за кафе и др.).

С приходите, събрани от музея и магазина, както и други, планирате да купите и поставите в резервата кофи за боклук, пейки и огради, да построите рампи за достъп на инвалиди и да разработите други дейности за поддръжка на мястото. Искате също да сложите маркировки и знаци за планинарите и да организирате транспорт за посетителите през уикенда. Друга ваша задача е залесяването, така че вие планирате годишни кампании за залесяване. Ще използвате музея за конференции, представяне на видеоматериали и други екологични дейности, насочени към целевата група. Също искате да организирате екопатрули, които ще глобяват нарушителите на реда и ще съдействат на местните власти.

Разполагате с много различни начини за представяне и изпълняване на качествено екологично управление на резервата. Финансирането от тази фондация може да бъде решаващо за изпълнението на вашия проект.

Вашите задачи са:

1. да подготвите план на дейностите, както е показано на модела;
2. да подготвите план за ресурсите, като използвате дадения пример;
3. да съставите бюджет.



Упражнение 4: Къде отиде?

Описание: Определяне на приоритети и управление на времето

Времетраене: 40-60 минути

Участници: всички участници

Материали: Копие от материала "Вчерашни дейности" за всички участници

Процедура

- 1 Представете упражнението, като съобщите на участниците, че трябва да си припомнят всичко, което са правили вчера, за целите 24 часа. Раздайте материала за вчерашните дейности на всички участници.
- 2 Дайте на участниците 20 минути да помислят какво са правили вчера и да го напишат. Трябва да опишат целите 24 часа.
- 3 След като са готови, ги помолете да приоритизират всяка дейност. Може да се оцени с "А", "В" или "С". "А" показва някаква постигната цел или свършена задача. "В" показва нещо, което е трябвало да се направи, но не е свързано с резултат. "С" показва нещо, което вероятно е можело да бъде отложено или не е било важно да се направи.
- 4 След като разгледате целият списък, помолете участниците да обърнат внимание на техните "А". След това проведете дискусия, като обясните важността да се стремите всекидневно към "А" и да избягвате "С".

Вчерашни дейности

ВРЕМЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ ПО ПРИОРИТЕТИ

Цялото време, прекарано за "А" дейности:

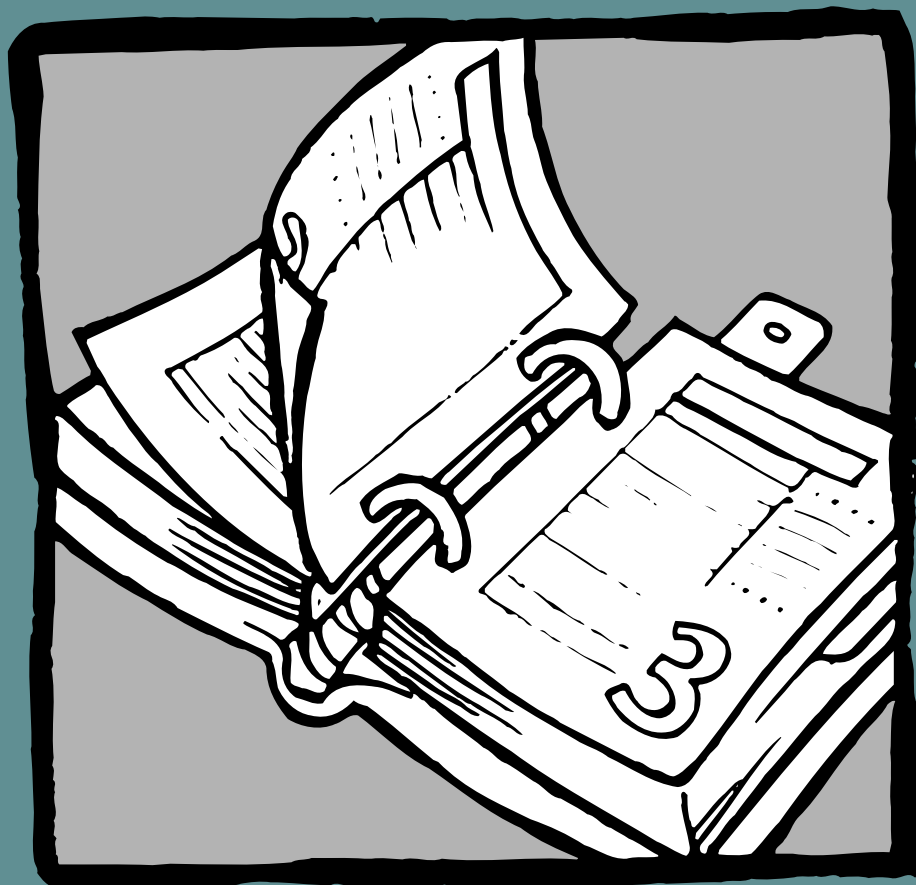
Цялото време, прекарано за "В" дейности:

Цялото време, прекарано за "С" дейности:

Дискусия:

- Кой прекарва най-много време за дейности "С"?
- Кой прекарва най-много време за дейности "В"?
- Кой прекарва най-много време за дейности "А"?
- Колко важна е всяка една от тези групи?
- Успяват ли да съчетаят хората работното с личното време?
- Могат ли да си спомнят хората всичко, което са правили вчера?
- Почиват ли си през прекараното "А" време?





Примерна програма

Как да осъществим обучението

Тази примерна програма може да ви помогне за осъществяване на обучение за подготовка на проектопредложения, като използвате различни елементи от сборника с упражнения, както и да комбинирате с други подходящи упражнения и дейности. Програмата трябва да се базира на очакванията и досегашния опит на участниците, както и на времето, с което разполагате за семинара.

Примерна програма за семинар		
Представяне		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ДЕЙНОСТИ
Представяне	Представяне на участниците, запознаване	Упр.1 Малко известни факти
Разглеждане на дневния ред/Очаквания	Представете програмата и попитайте участниците какви са техните очаквания от семинара	Индекскарти с очаквания и опасения на участниците
Въведение в темата	Дайте обяснение на основни понятия/принципи на проекта	Мозъчна атака: <i>Какво е проект? Какви елементи има проектът? Кои проект е добър?</i>
Дизайн и писане на проект Категория		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ДЕЙНОСТИ
Въведение	Да се подчертае значението на проактивното планиране и предвиждане на бъдещи проблеми	Упр.2 Дълги думи
Дизайн и писане на проект	Да се предоставят познания за рамката на дизайн и писане на проект в контекста на управлението на проект	Лекция
Практически примери	Да се дискутират практически примери	Дискусия
Как се пише проект?		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ДЕЙНОСТИ
Въведение	Въведение в сесията от перспектива "решаване на проблем."	Лекция/Презентация
Общ преглед на писането на проект	Запознаване с формата на проектопредложението и представяне на основните му елементи	Презентация
Писане на проект	Да се въведе стъпка по стъпка процесът на писане на проект	Упр.3 Казус Упражнение в малки групи

Примерна програма за семинар продължение		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ДЕЙНОСТИ
Заклучение	Да се наблегне на значението на точността и управлението на времето в разработване и осъществяване на проект	Упр.4 Къде отиде?
Обобщение и оценка		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ДЕЙНОСТИ
Обобщение	Да се обобщи наученото от семинара	Дискусия
Оценка	Да се дадат оценка и прероръки за следващите семинари	Използвайте форма-анкета за оценка

Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа (РЕЦ) е независима неполитическа нестопанска организация, чиято мисия е да съдейства за решаването на екологични проблеми в Централна и Източна Европа (ЦИЕ за ЦИЕ) чрез насърчаване и подпомагане на сътрудничеството между неправителствени организации, централната власт, бизнессредите и други институции, работещи в областта на околната среда, чрез създаване на условия за свободен обмен на информация и насърчаване на общественото участие при вземане на решения по екологични въпроси.

РЕЦ е създаден през 1990 г. от САЩ, Европейската комисия и Унгария. Днес РЕЦ законосъобразно осъществява своята дейност въз основа на Харта, подписана от правителствата на 27 страни и Европейската комисия, и на споразумение с правителството на Унгария. Централата на РЕЦ се намира в Сентендре, Унгария. Представителства на РЕЦ има в 15 страни от ЦИЕ: Албания, Босна и Херцеговина, България, Република Хърватска, Чешката република, Естония, Унгария, Латвия, Литва, Република Македония, Полша, Румъния, Словакия, Словения и Сърбия и Черна Гора.

Досегашни донори, които подпомагат дейността на РЕЦ, са Европейската комисия и правителствата на САЩ, Япония, Австрия, Великобритания, Германия, Дания, Канада, Латвия, Норвегия, Полша, Словакия, Унгария, Финландия, Франция, Холандия, Република Хърватска, Чешката република, Швейцария, както и други междуправителствени и частни институции.



Как се пише проектопредложение