

Европейско териториално сътрудничество

ИПП Програми за транс-гранично сътрудничество
(външни граници)

Изпълнение, административно и
финансово управление
на проекти по ТГС ИПП

Мониторинг и оценка на риска на проекти
– общ преглед



Покана за предложения №
2007СВ16ІРО007 - 2009 – 1





МОНИТОРИНГ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА: ОСНОВНИ ДЕФИНИЦИИ

Какво представлява **МОНИТОРИНГА**

Мониторинга е наблюдение на развитието на проекта, основано на систематично и регулярно набиране, анализ и използване на информация за целите на оперативния контрол и вземането на решения.

Мониторингът:

- е текуща управленска дейност
- сравнява осъществения напредък с първоначалния план, за да бъдат идентифицирани и решени възникналите проблеми
- се извършва на всички нива на управление
- се осъществява както на базата на редовните отчети, така и на неформална комуникация
- е насочен към ресурсите, дейностите и резултатите, определени в проектното предложение.
- подпомага за своевременното идентифициране на възможни проблеми и евентуални коригиращи мерки, които да бъдат предприети.



ЗАЩО НАБЛЮДАВАМЕ ПРОЕКТИТЕ?

Защо е важен мониторинга:

- за да измерим напредъка;
- за да съберем информация;
- за да направим оценка на разходите;
- за да решаваме проблеми, а не да критикуваме или обвиняваме някого;
- за да видим в каква посока се движим и какво е необходимо да променим.



МОНИТОРИНГ - ОЦЕНКА

Мониторингът е различен от оценката.

- Мониторингът проверява дали проекта се движи в правилната посока
- Оценката показва дали това е правилната посока
- Мониторингът се отнася повече до дейностите по проекта и се фокусира върху краткосрочното представяне
- Оценката се спира върху общите цели и задачи на целия проект и изучава дългосрочните ефекти от проекта
- Мониторингът е продължителен процес, докато оценката е периодичен процес



ЕФЕКТИВНОСТ НА МОНИТОРИНГА

Как да изпълним проекта без главоболия?

1. Ефективно управление на ниво разработване на проектно предложение;
2. Ефективно управление на ниво изпълнение на проекта;
3. Ефективно управление на ниво отчитане на проекта.

т.е. Ефективно наблюдение/мониторинг във всички фази на проектната дейност.

Ефективното наблюдения на всяка една от тези фази е гаранция за безпроблемното изпълнение на дейностите



ОБЩИ ЦЕЛИ НА МОНИТОРИНГА

- Съдействие за поддържане на стройна система за документиране на проектните дейности;
- Наблюдение на спазването на графика за осъществяване на дейностите;
- Проверка на съответствието между реализирани и планирани дейности;
- Проверка на съответствието между дейности и цели на проекта;
- Гарантиране спазването на правилата за публичност и прозрачност;
- Осигуряване на техническа помощ и намеса в случай на забавяне на процесите.



ВИДОВЕ МОНИТОРИНГ

- ❖ Вътрешен мониторинг
- ❖ Външен мониторинг
- ❖ Смесен



ВЪТРЕШЕН МОНИТОРИНГ

- Акцентираща върху:
 - разпределението на наличните ресурси,
 - изразходването на отпускнатите средства,
 - изпълнението на задачите,
 - спазването на сроковете,
 - възникването на непредвидени обстоятелствата,
 - предлагането на уместни промени,
 - внасянето на своевременно корекции, както и върху установяването на действителния напредък в изпълнението на проекта
- Вътрешният мониторинг трябва да е ежедневна дейност на експертите от екипа за управление на проекта



КОЛКО ЧЕСТО СЕ ИЗВЪРШВАТ ВЪТРЕШНИЯ МОНИТОРИНГ?

Според нуждите на конкретния проект, обхвата, продължителността и сложността му.

В началото по-често наблюдение и задължително график за мониторинга:

- Рядко извършван мониторинг – риск от излизане от контрол
- Много често – опасност да се избяга от действителната работа по проекта

Внимателно и балансирано наблюдение и намеса единствено при неспазване на параметрите по проекта



ВЪНШЕН МОНИТОРИНГ

Външен мониторинг на проектите по програмата се изпълнява от експертите на Управляващия орган и Съвместния Технически Секретариат.

Специално внимание се обръща на точното съответствие с приетите правила и на ефективното усвояване на финансовите средства.



ОСНОВНИ ИНСТРУМЕНТИ НА МОНИТОРИНГА

- Проверка на документацията;
- Проверка на място (процедурни, технически, финансови);
- Среци и интервюта;
- Докладване



ПРОВЕРКА НА ТРИМЕСЕЧНИТЕ ДОКЛАДИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Доклади на бенефициентите

- Бенефициентите докладват за напредъка по проекта всеки тримесечен период.
- Водещият партньор събира информацията за изпълнението дейности от всички партньори и подготвя общ доклад за напредъка.



ПРОВЕРКА НА ТРИМЕСЕЧНИТЕ ДОКЛАДИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

- **СТС е отговорен за оценката и одобрението на докладите за напредъка. Основните цели на оценка на докладите включва потвърждение на:**
 - **Изпълнението на дейностите и тяхното съответствие с одобреното проектно предложение и договора;**
 - **Съответствие между изпълнените дейности и отчетените разходи.**



ПОСЕЩЕНИЯ НА МЯСТО

**Два основни елемента на посещенията на място –
проверка на документация и интервюта**

Оценява се:

- напредъка в изпълнението на дейностите в съответствие с одобрения проект;
- структурата на управление, включително и надежден вътрешен контрол, техническата документация и информация, партньорство;
- мобилизация и правилното използване на ресурсите на проекта;
- пълнотата и качеството на техническата документация;
- съответствието на всички осъществените дейности с приетите правила и процедури




ЦЕЛИ НА МОНИТОРИНГОВИТЕ ПОСЕЩЕНИЯ ИЛИ КАКВО ТЪРСЯТ ПРОВЕРЯВАЩИТЕ

- оценяват напредъка на изпълнението на дейностите – съответствие с одобреното проектно предложение;
- проверяват съответствието между осъществените дейности, извършени разходи и приетите правила и процедури;
- преценят дали партньорите участват активно в изпълнението на проекта;
- оценяват начина, по който се управлява проекта, адекватността на вътрешния контрол, воденето на проектната документация и управлението на партньорствата;
- оценяват съответствието и качеството на техническата документация



ЦЕЛИ НА МОНИТОРИНГОВИТЕ ПОСЕЩЕНИЯ ИЛИ КАКВО ТЪРСЯТ ПРОВЕРЯВАЩИТЕ

- проверяват дали се изпълняват планираните мерки за вътрешен мониторинг;
- проследяват и отчитат индикаторите на проекта;
- определят доколко постигнатите резултати съответстват на определените в проектното предложение;
- преценяват до каква степен изпълняваните дейности са достъпни за местните общности и как се включват целевите групи и другите заинтересовани страни в инициативите.
- отчитат дали са предприети стъпки за популяризиране на проекта и помощта, предоставена ви от ЕС и какви; спазват ли се изискванията за визуализация на приноса на ЕО.



ПЛАНИРАНЕ НА МОНИТОРИНГОВО ПОСЕЩЕНИЕ

Експертите на УО/ СТС информират екипа на Бенефициента за:

- конкретната дата на посещението;
- целите на посещението

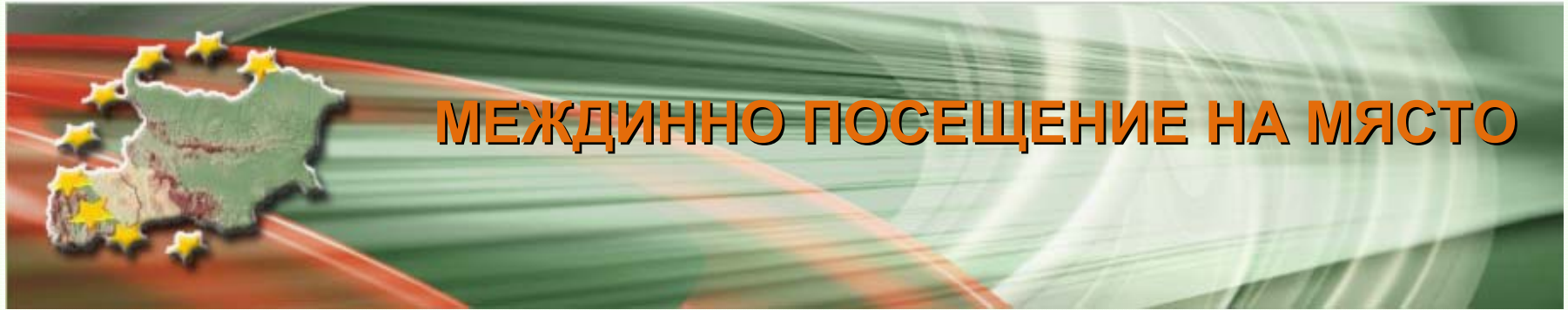
Това осигурява възможност да се подготви цялата необходима документация за целите на наблюдението.



ПЪРВО ПОСЕЩЕНИЕ НА МЯСТО

По време на първата визита се установяват следните основни параметри:

- напредък в изпълнението на дейностите и постигането на резултатите в съответствие с договорните задължения;
- ранно идентифициране на потенциалните рискове и опасности ;
- качество на комуникацията с партньорите;
- процедурите за вътрешен мониторинг и оценка;
- спазването на правилата за прозрачност и визуализация;
- спазването на процедурите за избор на подизпълнители;
- необходимост от подкрепа;
- необходимост от актуализиране на график за изпълнение на дейностите и препоръки за неговото преразглеждане;
- проектната документация;
- изпълнение на заложените проектни индикатори.



МЕЖДИННО ПОСЕЩЕНИЕ НА МЯСТО

Междинните посещения са планирани в съответствие с изготвения график за изпълнение на всеки проект. По време на проверката се търси информация за:

- Напредък на проекта, свързан с изпълнението на дейностите и тяхното съответствие със сроковете и условията, определени в план за изпълнение. Идентифициране на възможните отклонения и забавяния.
- Физическа проверка на продуктите и услугите, предоставяни чрез изпълнените дейности, съответни документи и сертификати.



ФИНАЛНО ПОСЕЩЕНИЕ НА МЯСТО

Финалното посещение се провежда при приключване на проектните дейности.

Финалното посещение има за цел:

- Проверка на актуалното състояние на проектните резултати предвид дейностите по проекта;
- Проверка на доставеното оборудване, услуги, изпълнените строително–ремонтни работи
- Проверка на документацията, удостоверяваща изпълнението на дейностите;
- Проверка на изпълнението на изискванията за визуализация;
- Проследяване на постигането на планираните индикатори



ВНЕЗАПНИ ПОСЕЩЕНИЕ НА МЯСТО

- не се планират предварително и могат да бъдат извършвани по време на целия период на изпълнение на проекта;
- зависят от изготвената оценка на риска на проектите и наличието на индикации за възможни проблеми;
- извършват се в случаи на сериозни проблеми, възникнали по време на изпълнението на проекта и са насочени към подробен анализ на ситуацията и предприемане на адекватни мерки
- могат да се извършват от страна на експерти от УО и СТС.



ЕФЕКТИВНОСТ НА МОНИТОРИНГА

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТА

1. Планирай, изпълнявай и отчитай спрямо идентифицираните нужди;
2. Контролирай процеса от началото до края;
3. Поддържай равномерен темп на работа – **спазвай графика**;
4. Осигурявай необходимия времеви, човешки и финансов ресурс за неговото изпълнение;
5. Наблюдавай процесите и дейностите от близо, само така ще знаеш какво се случва;
6. При въпроси или моменти, в които не знаеш какво да предприемеш – **попитай СТС**;
7. **Никога не карай на тъмно без светлини!**



Рискът може да се дефинира като несигурност за постигане на резултатите!

•Несигурността по отношение на проекта, може да причини провал на:

- спазване на определения бюджет;*
- Спазване на срокове на приключване – на отделни дейности и/или на целия проект;*
- Постигане на планираните цели по отношение на качеството и/или количеството.*

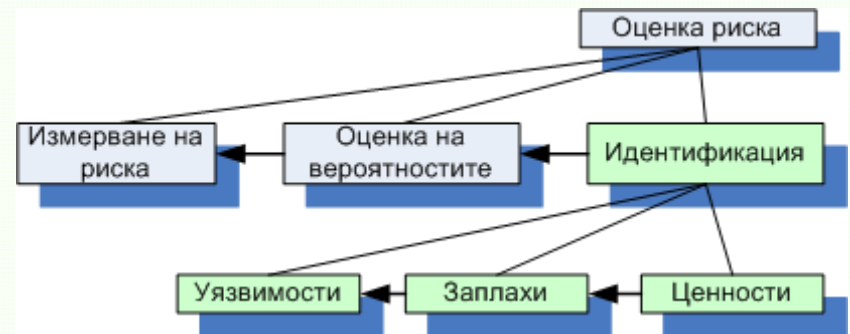
•Оценката на риска има за цел да елиминира или поне да намали риска, който заплашва постигането на проектните цели.

ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Оценката на риска е разделена на два етапа:

1.качествен анализ, който се фокусира върху идентификацията и субективната оценка на риска;

2.количествен анализ, който се фокусира върху обективна оценка на рисковете





ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА РИСКА

Първата фаза на качествения анализ е идентификация.

Тя се разглежда, като важен елемент от процеса, тъй като веднъж установен риска е възможно да се контролира:

- Институционални рискове
- Оперативни рискове
- Риск при провеждане на процедури за избор на подизпълнители
- Финансови рискове



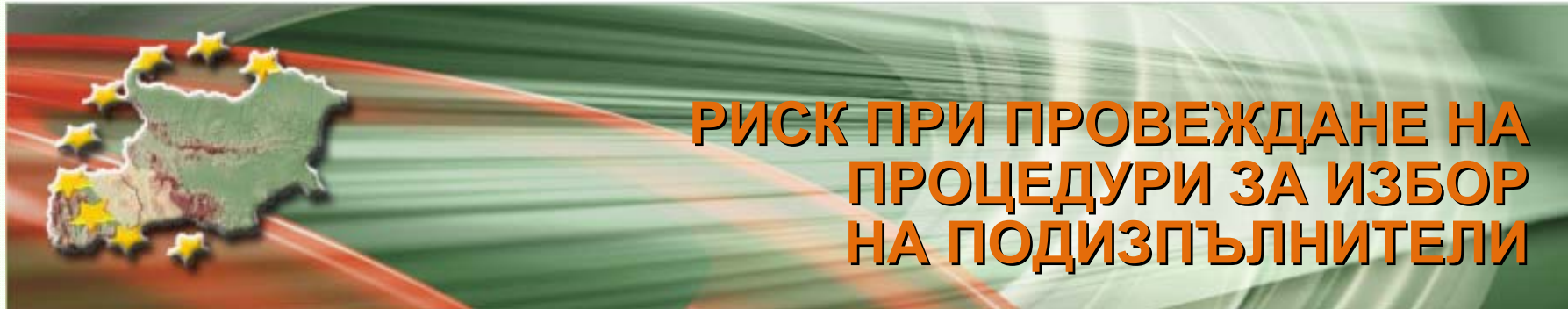
ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РИСКОВЕ

Оценка на бенефициентите, технически капацитет за управление на проекта (вкл. ръководство, структури, човешки ресурси, формални и неформални системи за управление на договорни задължения, възлагане на отговорности и т.н.)



ОПЕРАТИВНИ РИСКОВЕ

Преглед и оценка дали характеристиките на изпълнението (т.е. планиране и организация на дейностите по проекта; изпълнението на процедури, методи, стандарти и системи и др.), са в съответствие с приетите практики за управление на проекти.



РИСК ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРОЦЕДУРИ ЗА ИЗБОР НА ПОДИЗПЪЛНИТЕЛИ

Оценка на риска свързан с управление на процедурите за избор на подизпълнители (т.е. дали е процедурите са добре подбрани и планирани; дали тръжните процес е документиран надлежно, а процеса на подбор се извършва обективно, дали правилата за обществените поръчки са добре разбрани и стриктно приложени).



ФИНАНСОВИ РИСКОВЕ

Оценка на финансовите задължения, свързани с проекта, вкл. оперативни и разходи за поддръжка, бенефициентите собствен принос, финансови отчети и др.



КОЛИЧЕСТВЕН АНАЛИЗ

Рисковете се оценяват с помощта на следните критерии:

– **ВЕРОЯТНОСТ**

Каква е вероятността риска или възможността да се прояви в рамките на определен периода?

– **ВЪЗДЕЙСТВИЕ**

Какво ще бъде влиянието и тежестта на резултата, ако риска или заплахата се случи в реалност или е пропуснатата възможност?



РАНЖИРАНЕ НА ВЕРОЯТНОСТТА НА РИСКА

Ранжиране на вероятността на риска		
Ранжиране		Вероятност да се случи
3	Висока	Вероятно е да се случи > 50%
2	Средна	Може да се случи >25% - < 50 %
1	Малка	Няма вероятност да се случи < 25%



ВЛИЯНИЕ НА РИСКА

ОЦЕНКА НА ВЛИЯНИЕТО НА РИСКА ВЪРХУ ОСНОВНИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОЕКТА

ВЛИЯНИЕ		1	2	3
		Минимално вредно отражение върху напредъка на проекта	Умерено вредно отражение върху напредъка на проекта, отражение върху графика	Силно вредно отражение върху напредъка на проекта, отражение върху цената
ХАРАКТЕРИСТИКА	Време	Незначително забавяне в графика (до месец)	Сроковете за завършване на отделните фази се забавят до 3 месеца	Сроковете за завършване на отделните фази се забавят над 3 месеца
	Цена	Незначителни промени в бюджета (<10%)	10–20% промени в бюджета	>20% бюджетни промени
	Обхват	Промяната в обхвата е почти незабележима	Обхватът е частично постигнат (в рамките на 10–20% бюджетни промени)	Обхватът не се постига и се нуждае от промяна



СКАЛА НА РИСКА

- Преглед на списъка с възможните рискове и за всеки от тях – оценка на вероятността да се случи и стойността на последствията
- Калкулиране на риск рейтинг: умножаване на параметъра „вероятност“ по параметъра „последствия“
- Приоритизиране на рисковете – класифициране като „нисък“, „среден“ и „висок“ риск

Време, цена и обхват			
Вероятност			
3	3	6	9
2	2	4	6
1	1	2	3
	1	2	3
	Влияние		

Ранжиране на риска		
Оценка	Риск	Стратегия
6-9	Висок	намаляване
3-5	Среден	избягване
1-2	Нисък	приемане



ВЕРОЯТНОСТИ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Три основни стратегии могат да бъдат приложени по отношение на установения риск:

- Намаляване на риска. Предприемане на действия за Take actions to намаляване на влиянието или вероятността от случване на риска. Прилага се обикновено при висок риск
- Избягване на риска. Предприемане на действия за отстраняване на риска. Прилага се обикновено при среден риск
- Приемане на риска. Рискът е толкова нисък, че не е оправдано предприемането на специални мерки за неговото избягване



ПЛАН ПРОГРАМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

№	Риск	Оценка на риска				Ниво на риска	Отговор на риска		
		Вероятност (В)	Ефект						
			време (а)	разходи (б)	обхват (в)			Общ ефект (а+б+ж+в)	
1	Капацитет да се управляват правилно Плановете за снабдяване и да се избегне възлагането и подписването на договори в последната минута / забавено сключване на договори	3	3	1	3	2	7	висок	смекчаване
2	Качество и изпълнимост на тръжните документи, подготвени от бенефициентите на финансовата помощ	3	3	1	3	2	7	висок	смекчаване
3	Неправилно планирани целеви групи/незаинтересуваност	3	2	1	2	2	5	среден	преглед/избягване
4	Активно управление на проекта – координация на проектните дейности, подходящо ангажиране на персонал и т.н.	3	3	1	3	2	7	висок	смекчаване
5	Ниво на промените в плана за действие, екипа на проекта, графика – броят точки намалява с всяка направена промяна	1	2	1	2	2	2	нисък	приемане
6	Неправилно планирани дейности/допълнителни изследвания, разработки	2	3	2	2	2	5	среден	преглед/избягване
7	Проблеми с партньорите	2	1	1	2	1	3	нисък	приемане
8	Липса на план за оценка и управление	1	1	1	2	1	1	нисък	приемане
Общо за оперативните рискове							5	среден	преглед/избягване