



*Усъвършенстване на професионалното образование с фокус върху
социалното въздействие: прилагане на
обществени поръчки със социална насоченост на практика*

Управление на договори и мониторинг на социалното въздействие

Модул № 5

Професионално образование в Малта

Учебна програма



EUROPEAN CENTER
FOR SOCIAL FINANCE



EXEOLAB
CREATING SYNERGIES



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



CON
VALORES
INCUBADORA



MALTA VOCATIONAL



Institutul
Bucovina



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY VRATSA



TPCT
Consulting & Events



Co-funded by
the European Union

Deal4Good е финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA. Номер на проекта: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

Раздел 5.1: Въведение в жизнения цикъл на договора и управление на заинтересованите страни

Раздел 5.2: Финансово управление и разработване на ключови показатели за изпълнение

Раздел 5.3: Измерване и оценка на социалното въздействие

Раздел 5.4: Разрешаване на конфликти и управление на спорове

Раздел 5.5: Интеграция - обединяване на всичко научено

ОБЗОР НА МОДУЛА (5-МИНУТНО ВЪВЕДЕНИЕ)

Резултати от обучението:

- Навигиране в законовите изисквания на ЕС за обществените поръчки (Директива 2014/24/ЕС)
- Управлявайте договорите професионално, използвайки признати стандарти
- Измерете социалното въздействие чрез спазване на GDPR
- Разрешаване на конфликти чрез подходи, основани на доказателства
- Позиционирайте се като признат експерт по социални обществени поръчки

Продължителност: 9 урока в 5 модула = ~6,75 часа

Формат: Интерактивен, базиран на казуси, обоснован от ЕС

Ключова концепция: Управлението на договорите не е просто изпълнение – това е активно управление на взаимоотношенията, професионално наблюдение и стратегическо решаване на проблеми.

Източници: План за действие на ЕС за социална икономика (2021 г.); Директива 2014/24/ЕС; Най-добри практики на ОИСР

Защо е важна правната рамка на ЕС?



Ключови документи:

- Директива 2014/24/ЕС – право на ЕС в областта на обществените поръчки (членове 67–76 относно социалните клаузи)
- План за действие на ЕС за социална икономика (2021 г.) – Определя обучението за СПЕ като приоритет
- GDPR 2016/679 – Защита на данните
- Директива 2013/11/ЕС за разрешаване на спорове
- Препоръка на ОИСП относно публичните
- Обществени поръчки (2023 г.)

ОБЩ ПРЕГЛЕД НА РАЗДЕЛ 5.1

Въведение в жизнения цикъл на договора и управлението на заинтересованите страни

Резултати от обучението:

- *Опишете шестте фази от жизнения цикъл на договора*
- *Идентифицирайте ключовите заинтересовани страни и техните роли*
- *Разбиране на обхвата на договора и техническите изисквания*
- *Идентифицирайте най-големите рискове по договорите*

Продължителност на урока: 90 минути (2 урока по 45 минути)

Уроци: 5.1.1 Преглед на жизнения цикъл | 5.1.2 Заинтересовани страни и риск

Правен контекст: Директива 2014/24/ЕС, членове 18, 67–76

Модул 5.1: Въведение в жизнения цикъл на договора и управление на заинтересованите страни

Жизнен цикъл на договора: от планиране до обучение

Планиране и определяне на обхвата (Седмици 1-4)
Оценка на капацитета, анализ на нуждите, надлежна проверка
Изготвяне и преговори (Седмици 4-8)
Подготовка на офертата, преглед на договора, правна проверка
Подписване и формализиране (Седмица 8)
Одобрения, начална среща, настройване на системите
Изпълнение и мониторинг (Седмици 9-52)
Предоставяне на услугата, проследяване, отчитане
Приключване/удължаване (Седмици 50-52)
Финални резултати, финансово приключване, оценка
Извлечени поуки (Седмици 52+)
Заключителен анализ, документиране, съхраняване на знания

Ключова концепция:

Договорите не са статични — те се развиват през шест взаимосвързани фази, които изискват активно управление на всеки етап.

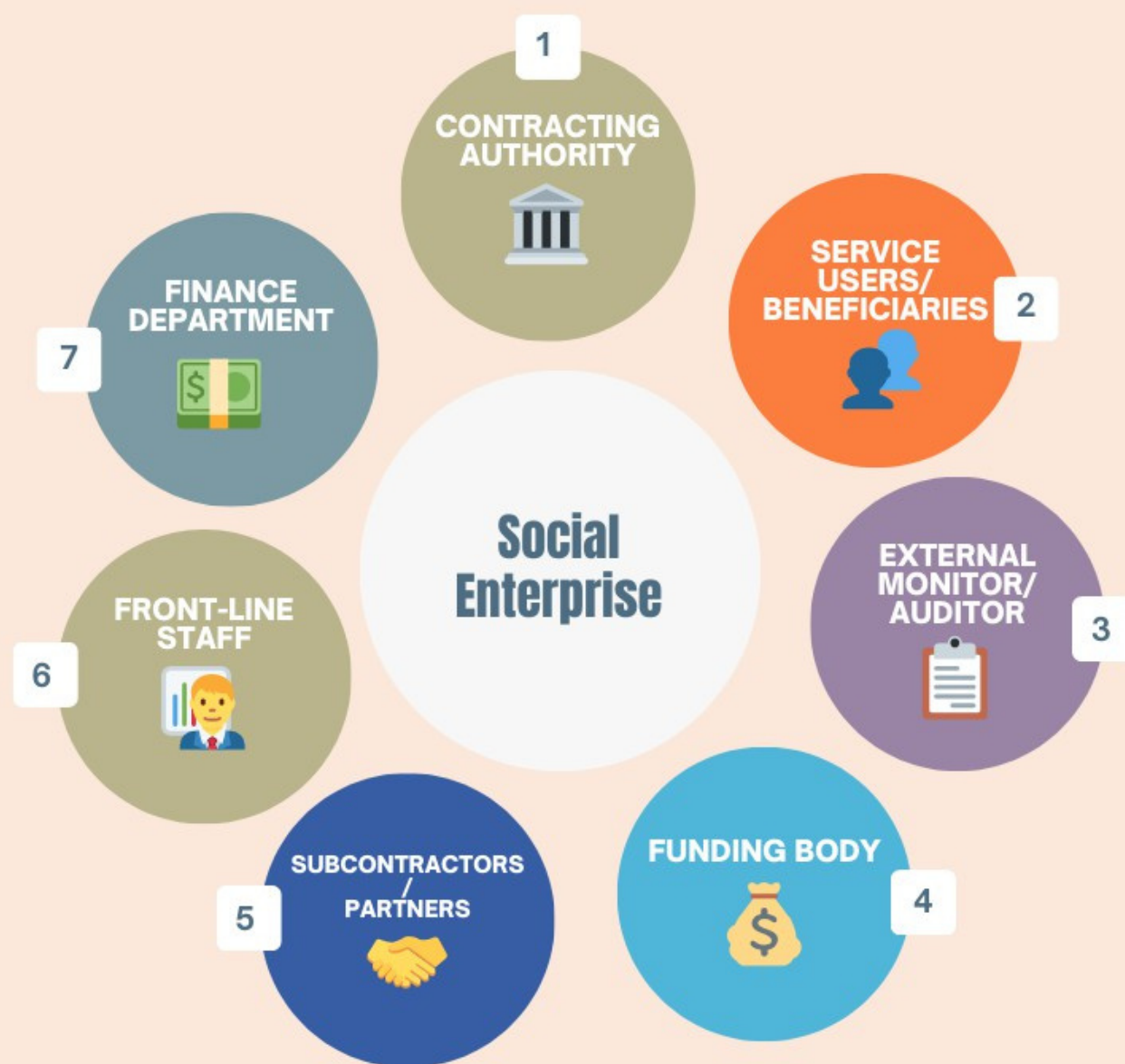
Източници:

Ръководство на ЕК „Buying Social“ (2020); добри практики на ОИСП; казуси на PEPPPP.





Кой участва? Роли на заинтересованите страни Отговорности



Copyright © 2025, Deal4Good Consortium, All rights reserved.

Ключови заинтересовани страни:

-  Възложител - определя изисквания, наблюдава, плаща
-  Потребители/бенефициенти на услугите - получават услуги, предоставяне на обратна връзка
-  Външен монитор/одитор - проверява съответствието, събира данни
-  Финансиращ орган - надзор на политиките, доклади
-  Подизпълнители/Партньори - предоставят услуги, координират
-  Персонал на първа линия - предоставя услуги, събира поръчки данни
-  Финансов отдел - проследява разходите, управлява плащанията

Успешните договори изискват ясна яснота на ролите и редовна комуникация със заинтересованите страни.

Какво съдържа договорът? Разбиране на изискванията на обхвата G

Ключови елементи, които всеки договор трябва да дефинира:

- ✓ описание на услугата и цели, съобразени със социалните клаузи на ЕС, когато е приложимо
- ✓ целеви бенефициенти и обем, например „100 обучени безработни лица“
- ✓ стандарти за качество и техническа спецификация, съгласно член 18 от Директива 2014/24/ЕС
- ✓ срокове и ключови етапи
- ✓ бюджет и условия за плащане
- ✓ показатели за изпълнение (KPI)
- ✓ социални и екологични изисквания, когато става въпрос за запазена обществена поръчка по член 67
- ✓ защита на данните и съответствие с GDPR

Ясният и конкретен обхват на договора предотвратява недоразумения и позволява ефективен мониторинг.

Ранно предупреждение: Идентифициране на най-големите рискове по договорите



ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАНИ ДОГОВОРНИ РИСКОВЕ:

- Текучество на персонала или недостиг на капацитет
- Забавяне на плащанията
- Недостиг на набиране на бенефициенти
- Бюджетни ограничения
- Пазарните промени, засягащи предоставянето на услуги
- Конфликти с ключови заинтересовани страни

Проактивното идентифициране и смекчаване на риска предотвратява превръщането на малки проблеми в кризи.



Жизнен цикъл на договора: Какво трябва да знаете

СЪДЪРЖАНИЕ (Отметки + Въпрос за размисъл)

КЛЮЧОВИ ИЗВОДИ:

- Договорите имат шест фази, изискващи активно управление
- Успехът изисква ясни роли на заинтересованите страни и комуникация
- Обхватът на договора трябва да бъде специфичен, измерим и съобразен с изискванията на ЕС
- Ранното идентифициране на риска предотвратява кризи
- Професионалното управление на договори е законово изискване (Директива 2014/24/ЕС)

РАЗМИСЪЛ ВЪПРОС:

„Във вашата организация, кой етап от договора намирате за най-труден?“

Финансово управление и разработване на KPI

Парите имат значение. Научете се да управлявате бюджети и да измервате изпълнението като професионалист.

Резултати от обучението:

- LO 2.1: Разработване на реалистични бюджети, съобразени със стойността на договора
- LO 2.2: Дефиниране на SMART KPI за финансов и продуктов мониторинг
- LO 2.3: Създаване и тълкуване на табла за проследяване на KPI
- LO 2.4: Разбиране на задълженията за финансово отчитане

Детайли за модула:

Продължителност: 90 минути – 2 урока по 45 минути

Уроци: 5.2.1 Бюджетно планиране | 5.2.2 Дефиниране на KPI и табло за мониторинг

Правен контекст: Рамка на структурните фондове на ЕС; Принцип 4 на ОИСП; Директива 2014/24/ЕС, член 86

Изготвяне на реалистичен бюджет по договора

Структура на бюджета

-  Разходи за персонал Заплати, обезщетения, обучение
-  Оперативни разходи Наем, комунални услуги, комуникации
-  Разходи за програмата Материали, оборудване, подизпълнители
-  Административно управление, съответствие, одит
-  Непредвидени разходи 5-10% за неочаквани разходи

Основи на паричния поток

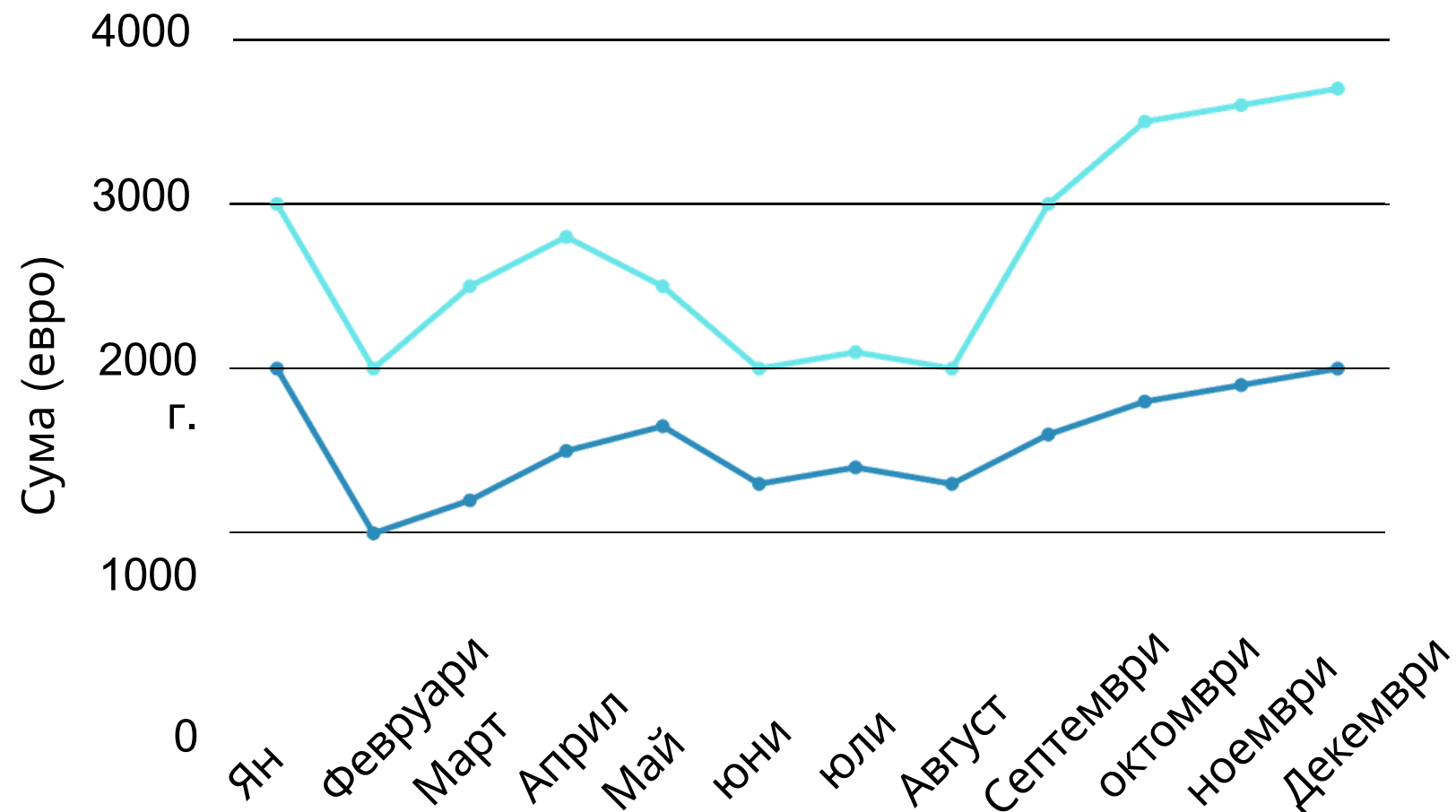
-  Времеви рамки на разходите спрямо приходите
-  Графици за плащане от властите
-  Нужди от оборотен капитал
-  Прогнози за паричния поток (месечни, тримесечни)

Ключова концепция: Бюджетите трябва да бъдат реалистични, обосновани, и съобразени с договорните резултати.

Управление на парите: Кога харчите срещу кога получавате заплащане

12-месечна диаграма на паричния поток,
сравняваща приходи и разходи

Приходи Разходи



● Често срещано предизвикателство: Властите плащат на тримесечие, но вие трябва да плащате на персонала месечно.

Решение:
Резервиране на оборотен капитал • Уреждане на кредитна линия • Заявка за авансови плащания

Практически съвети: Заявете аванси • Планирайте графика за фактуриране • Поддържайте резерв за непредвидени разходи • Комуникирайте рано с властите



Управлението на паричните потоци е от решаващо значение за оцеляването на организацията по време на договорите.



Ключови показатели за ефективност: SMART рамката

S – СПЕЦИФИЧЕН
Ясно определение,
без двусмислие

M – ИЗМЕРИМ
Количествено
измерими с
наличните данни

A – ДОСТИЖИМО
Реалистично в рамките
на обхвата на проекта и
ресурсите

R – РЕЛЕВАНТЕН
Свързано с целите
на програмата

**T – ОГРАНИЧЕНО
ВРЕМЕ**
Ясен краен срок за
измерване

✗ СЛАБО: „Подобряване на резултатите на участниците“

- SMART: „80% от 100 обучени участници ще си осигурят работа в рамките на 6 месеца“

✗ СЛАБО: „Намаляване на разходите“ ✓ УМНО: „Поддържане на разходите на обучаващ се на ниво от 2500 евро $\pm 5\%$ отклонение“

Ключова концепция: Неясните KPI са безполезни. SMART KPI подпомагат професионалното управление на договорите.



KPI за резултат спрямо резултат - РАЗБИРАЙТЕ РАЗЛИКАТА

ИЗХОДНИ КПЕ (Какво предоставяте – лесно за мярка)	Ключови показатели за ефективност на резултатите (Промяна в участниците – по-трудно за измерване)
Брой обучени участници: 100	% от участниците с подобрени професионални умения: 70%
Проведени часове обучение: 64	% от участниците, намерили работа (6 месеца след обучението): 60%
Процент на завършване: 85%	Средно увеличение на доходите: 5000 евро/годишно
Цена на обслужен човек: 2500 евро	Удовлетвореност на участниците: 4,2/5,0

Възлагащите органи все по-често искат ключови показатели за ефективност (KPI), свързани с резултатите, а не само с крайните продукти/услуги. Това показва реално въздействие.



Визуализиране на изпълнението - табло за мониторинг

КРІ	Цел	Действително	Тенденция	Статус
Обучени участници	100	55	55%	
Процент на завършване	85%	92%	↑	
Назначаване на работа	60%	52%	87%	
Оценка на удовлетвореността	4.5/5	4.2/5	*	

ИМЕ И ДЕФИНИЦИЯ НА КРІ
Какво измерваш?

ЦЕЛ
С какво се ангажирахте?

ДЕЙСТВИТЕЛНО
Текущо представяне спрямо целта

ТРЕНД
↑ Подобряване | → Стабилен | ↓ Влошаване

СТАТУС
● В график | ● В риск | ● Извън график

Ключова концепция: Доброто табло за мониторинг ви позволява да видите състоянието на договора с един поглед. Месечният преглед е стандартна практика в ЕС.



СЛЕДЕНЕ - МОНИТОРИНГ ГРАФИК G ДОКЛАДИ

ЧЕСТОТА НА МОНИТОРИНГ КАКВО ДА СЕ МОНИТОРИНГИРА:

 **МЕСЕЧНО** Вътрешни актуализации на таблото за управление за вашия екип

 **ТРИМЕСЕЧНО** Официален отчет до възложителя с подкрепящи данни

 **ГОДИШНА** Комплексна оценка и финансов отчет

- Финансови показатели: разходи спрямо бюджет, цена на единица
- Показатели за продукцията: обем, качество, срокове за доставка
- Оперативни показатели: персонал, оборудване, системи
- Индикатори за риск: ранни предупредителни знаци

Ключова концепция: Редовното наблюдение позволява ранно намеса, когато нещата се объркат.

ШАБЛОН ЗА ОТЧЕТ:

1. РЕЗЮМЕ (1 страница)
Ключови показатели, състояние, действия
2. ПОДРОБНИ ДАННИ Таблици и диаграми
3. НАРАТИВНО ОБЯСНЕНИЕ
Различия, извлечени поуки
4. ПРИЛОЖЕНИЯ Подкрепящи документи, разписки, доказателства



ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ - КЛЮЧОВИ ИЗВОДИ

КЛЮЧОВИ ИЗВОДИ:

- Реалистични бюджети, съобразени с обхвата на договора
- Планирането на паричните потоци предотвратява финансови кризи
- SMART KPIs (интелигентни ключови показатели за ефективност) са двигател на професионалното наблюдение
- Ключовите показатели за ефективност (KPI) на резултатите и резултатите показват реално въздействие
- Редовният мониторинг (месечен/тримесечен) не подлежи на договаряне
- Таблата за управление позволяват бърза, визуална оценка на здравето



ВЪПРОС ЗА РАЗМИСЪЛ:

Какви ключови показатели за ефективност (KPI) проследява вашата организация в момента? Те SMART ли са?



модул 5.3: Измерване на социалното въздействие и оценка

РЕЗУЛТАТИ ОТ ОБУЧЕНИЕТО:

- LO 3.1: Разработване на теория на промяната за договорни дейности
- LO 3.2: Проектиране на показатели за резултати и въздействие, съобразени с ЦУР
- LO 3.3: Планиране на методи за събиране на данни в съответствие с GDPR
- LO 3.4: Използвайте рамки за измерване на въздействието (SROI, IRIS, ToC)

ДЕТАЙЛИ ЗА ЕДИНСТВОТО:

Продължителност: 60 минути

Уроци: 5.3.1 Теория на промяната | 5.3.2 6 рамки за събиране на данни

 Докажете своето въздействие. Научете се да измервате социалната промяна като професионалист.





Трите нива на промяна: Разбиране на разликата



ИЗХОДИ

Какво доставяте?

100 обучени | 50 създадени
работни места | 10 наети
ментори

Хронология: Незабавно
Измерване: Лесно ✓



РЕЗУЛТАТИ

Как се променят хората?

70% подобрени умения |
80% по-уверени

Времева рамка: 3–6 месеца
Измерване: Умерено ✓✓



ВЪЗДЕЙСТВИЯ

Промяна в общността

По-ниска безработица |
Намалена бедност

Времева линия: 1–3 години
Измерване: Трудно ✓✓✓

Ключова концепция: И трите нива са важни. Ако резултатите са слаби, ефектите няма да се случат. Ако ефектите не се поддържат, въздействията няма да се реализират.



Вашата пътна карта от дейности към въздействие: Теория на промяната

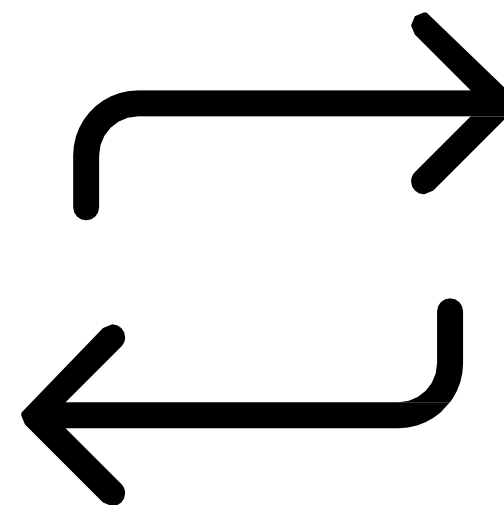
ФОРМУЛА НА ТЕОРИЯТА НА ПРОМЯНАТА

АКО правим тези **ДЕЙНОСТИ**

→ **ТОГАВА** участниците постигат тези **РЕЗУЛТАТИ**

→ **КОИТО** водят до тези **ВЪЗДЕЙСТВИЯ**

→ **ПОРАДИ** тези **ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ**



Ключова концепция: Добрата теория на промяната може да бъде тествана. Можете да определите кои предположения може да се окажат погрешни.

Пример: Програма за професионално обучение

Дейности: 40-часово обучение + 8 часа кариерно/трудова консултиране

Непосредствени резултати: 100 обучени | 80 завършили | 50 назначени на работа

Ефекти: увеличение на доходите с 5 000 евро | по-голяма увереност

Въздействия: по-ниска безработица | устойчивост на общността

Предположения: има налични работни места | работодателите наемат | заплатите подобряват благосъстоянието

Осъществяване на измеримо въздействие: от визия до показатели

Индикатор за въздействие: Специфичен, измерим индикатор, който показва напредък към желаното въздействие

Процес

1. Определете визията си за надежда за въздействие
2. Разбийте на измерими резултати
3. Изберете показатели, съобразени с ЦУР
4. Посочете базова линия, цел, метод

Ключова концепция: Добрите показатели за въздействие са съобразени с международни рамки, като Целите за устойчиво развитие на ООН (SDGs), така че въздействието ви да бъде сравнимо между различни организации и държави.

ПРИМЕР – ОБУЧЕНИЕ ЗА РАБОТА:

ОЧАКВАНО ВЪЗДЕЙСТВИЕ:

Намаляване на безработицата в общността и увеличаване на икономическите възможности

КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ:

- Участниците придобиват професионални умения
- Участниците си осигуряват работа
- Участниците печелят устойчив доход

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ВЪЗДЕЙСТВИЕ (съобразени с ЦУР 8 – Достоен труд):

- ЦУР 8.5.1: Средни доходи на работещите стажанти спрямо нестажантите
- ЦУР 8.8.1: Процент на заетост на завършилите програмата (цел: 60%)
- ЦУР 1.1.1: % от участниците, избягали от бедност (цел: 40%)

Правно изискване: Защита на личните данни (GDPR)

GDPR (Общ регламент относно защитата на данните, EU 2016/679) - законът за защита на личните данни в Европа. ЗАЩО ТОВА Е ВАЖНО?

Когато събирате данни от анкети, интервюирате участници или проследявате резултатите от заетостта, вие събирате лични данни. Спазването на GDPR е ЗАДЪЛЖИТЕЛНО.

ЗАКОННО ОСНОВАНИЕ (Член 6)

Трябва да имате разрешение за събиране на данни:

- Съгласие
- Договор
- Правно задължение

ПРОЗРАЧНОСТ (Член 13)

Трябва да кажете на участниците:

- Какви данни събирате
- Защо го събираш
- Как ще го използвате
- Колко дълго ще го пазиш
- Техните права (достъп, заличаване)

СИГУРНОСТ (Член 32)

Трябва да защитите данните:

- Криптирано съхранение
 - Ограничен достъп (пароли)
 - Процедури за сигурно изтриване



Инструменти за измерване на социална стойност: SROI, IRIS, Теория на промяната

Аспект	SROI (Социална възвръщаемост на инвестициите)	IRIS (Стандартизирани индикатори)	Теория на промяната (логически модел)
Какво измерва	Финансова стойност на социалните ефекти	Напредък по социални и екологични цели	Дали вашият логически модел е работил
Типична формула/структура	Обща социална стойност ÷ разходи по програмата = коефициент SROI	Меню с над 100 показателя, например заетост, образование, здраве, околна среда.	Проследяване на дейности → резултати → резултати; тестване на допускания
Примерен индикатор	500 000 евро ÷ 100 000 евро = съотношение 5:1 За всяко инвестирано 1 евро се създава социална стойност от 5 евро.	% от служителите, получаващи възнаграждение, осигуряващо достоен жизнен стандарт.	Участниците, завършили обучението, действително ли са си намерили работа?
Най-добър случай на употреба	Демонстриране на ефективност на разходите пред финансиращите организации	Подходящо за социални предприятия, които искат да използват сравними показатели.	Разбиране ЗАЩО въздействието се е случило или не се е случило
Сложност на данните G	Средна трудност — изисква монетизиране на ефектите.	Средна трудност — стандартизирано, но изисква адаптиране.	Умерено-Високо (изисква качествени С количествени данни)





как да събираме данни за въздействието: методи и инструменти

МЕТОД 1 – КОЛИЧЕСТВО

Предварителни/следващи проучвания: Анкета в началото и края на програмата.

Административни данни:

Проследяване на заетостта и доходите от регистри.

Сравнителни групи: Сравняване на обучаващи се с необучаващи се.

Последващи проучвания: Свързване с участниците 6 месеца след програмата.

МЕТОД 2 – КАЧЕСТВЕНО

Интервюта: Разговори 1 на 1 с участниците

Фокус групи: Групов дискусия с 6-8 участници

Казуси: Подробна история за пътуването на един участник

Наблюдение: Гледайте програмата в действие

МЕТОД 3 - СМЕСЕН

МЕТОДИ (И двете комбинирани, най-мощни):

60% процент на заетост (количествен) + Видео отзив от участник (качествен) = Мощни доказателства

Измерване на социалното въздействие: Какво трябва да знаете

КЛЮЧОВИ ИЗВОДИ:

- Разберете резултатите, резултатите и въздействията – те са различни
- Теорията на промяната е вашият логически модел от дейности към въздействие
- Спазването на GDPR е задължително при събиране на лични данни
- Изберете рамка за измерване въз основа на вашата аудитория: SROI за финансиращите организации, ToC за обучение
- Комбинируйте количествени и качествени данни за убедителни доказателства
- Вградете оценката в програмата от първия ден
- Привеждане на показателите в съответствие с рамката на ЕС за целите на устойчивото развитие за съпоставимост



ВЪПРОС ЗА РАЗМИСЪЛ:

Какво социално въздействие създава вашата организация? Как го измервате в момента?

Модул 5.4: Управление на конфликти и професионално разрешаване

РЕЗУЛТАТИ ОТ ОБУЧЕНИЕТО:

- LO 4.1: Разпознаване на сигнали за конфликт и възможности за ранна интервенция
- LO 4.2: Разграничаване между позиции и интереси
- LO 4.3: Прилагане на стратегии за преговори и медиация, основани на интереси
- LO 4.4: Навигиране в официалното разрешаване на спорове съгласно правото на ЕС

ДЕТАЙЛИ ЗА ЕДИНСТВОТО:

Продължителност: G0 минути

Уроци: 5.4.1 Предотвратяване на конфликти G Ранна интервенция | 5.4.2 Преговори G Алтернативно разрешаване на спорове



Конфликти се случват. Важното е колко бързо и професионално ги разрешавате.



Конфликтът е нормален: често срещани причини и ранна намеса

ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАНИ ПРИЧИНИ ЗА КОНФЛИКТ В ДОГОВОРИ:

- Пълзащо разрастване на обхвата
Изискванията се променят по средата на договора без корекция на бюджета
- Забавяне на плащанията
Възложителят забавя плащането; доставчикът е изправен пред криза с паричния поток
- Разлики в изпълнението
Услугата не отговаря на договорените стандарти за качество или обем
- Неправилна комуникация със заинтересованите страни
Различните групи имат различни очаквания
- Ограничения на ресурсите
Промени в екипа, съкращения на бюджета, външни сътресения
- Управление на промените
Нови разпоредби, промени в политиките, непредвидени обстоятелства

КОНТРОЛЕН СПИСЪК ЗА РАННА ИНТЕРВЕНЦИЯ:

- Документирайте проблема (резюме по имейл)
- Запланирайте индивидуален разговор с ключови заинтересовани страни
- Първо слушай, после обяснявай
- Предложете 2–3 конкретни решения
- Съгласуване на следващите стъпки и график
- Последващи действия в писмена форма

Ключова концепция: Повечето конфликти започват с малки стъпки. Ранният, неформален разговор предотвратява ескалацията.



Крива на ескалация на конфликта: Процент на успех на интервенцията

6-Stage Escalation Curve: Success Rates

Early intervention critical as resolution probability drops 83%



ЕТАП 1 – ОСЪЗНАТОСТ (Процент на успех: 90%)

Проблемът е забелязан, но все още не е обсъден → Неформален разговор, разяснение

ЕТАП 2 – ДИСКУСИЯ (Процент на успех: 80%)

Страните говорят, но не са формализирали жалбата → Структуриран диалог, решаване на проблеми

ЕТАП 3 – НЕСЪГЛАСИЕ (Процент на успех: 60%)

Страните имат противоречиви позиции, заявени писмено → Медиация, преговори, основани на интереси

ЕТАП 4 – ЕСКАЛАЦИЯ (Процент на успех: 40%)

Проблемът се отива на управленско/правно ниво → Официални преговори, ADR (Алтернативно разрешаване на спорове)

ЕТАП 5 – ПРАВНИ ДЕЙСТВИЯ (Процент на успех: 20%)

Заведен е официален спор; съдебните разноски се увеличават → Съдебни спорове, арбитраж

ЕТАП 6 – РАЗБИВКА (Процент на успех: 5%)

Връзката е увредена; договорът може да бъде прекратен

→ Клауза за прекратяване, неустойки

Преговори, основани на интереси: позицията срещу интерес

5 СТЪПКИ КЪМ ПРЕГОВОРИТЕ, ОСНОВАНИ НА ИНТЕРЕСИ:

СЛУШАЙ И ИЗЯСНИ

Попитайте: „Какво е най-важно за вас?“ „Защо?“

ОПРЕДЕЛЕТЕ СПОДЕЛЕНИ ИНТЕРЕСИ

Търсете общ език: „И двамата искаме успех“

ОТДЕЛЕТЕ ХОРАТА ОТ ПРОБЛЕМА

Атакувайте проблема, а не човека: „Нека решим това заедно“

ГЕНЕРИРАНЕ НА ОПЦИИ

„Нека обсъдим 3-5 възможни решения“

ПОСТИГНЕТЕ СЪГЛАСИЕ ЗА ИЗМЕРИМИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Документирайте какво сте се съгласили и срок за преглед

ПОЗИЦИЯ СРЕЩУ ИНТЕРЕС:

ПОЗИЦИЯ (Какво казват):

„Ние не плащаме за недовършена работа.“

ИНТЕРЕС (Защо наистина ги е грижа):

Гаранция за качество | Защита на бюджета | Доверие в доставчика

ИНТЕРЕС (От какво наистина се нуждаят):

Ясни стандарти за качество | Прозрачно отчитане | Ранно предупреждение при закъснения

РЕШЕНИЕ, ОСНОВАНО НА ЛИХВИ:

„Нека дефинираме измерими етапи на качество и седмични отчети за напредъка, за да откриваме проблеми рано.“



Ключова концепция: Зад всяка позиция стои интерес. Намери го и ще намериш решението.

Медияция и алтернативно разрешаване на спорове (ADR)

Медияция: Неутрална трета страна помага на двете страни да намерят взаимно приемливо решение.



КОГА ДА ИЗПОЛЗВАТЕ МЕДИАЦИЯ:

- Връзката е важна (ще продължите да работите заедно)
- И двете страни са готови да си сътрудничат
- Проблемът е сложен и включва множество гледни точки
- Искате да запазите връзката
- Едната страна не желае да преговаря
- Налице е нарушение на закона (може да се наложи арбитраж/съд)

РОЛЯ НА МЕДИАТОРА:

- Изслушва и двете страни без да ги съди
- Изяснява позициите и интересите
- Предлага креативни решения
- Улеснява диалога
- Помага за изготвянето на споразумение
- ⚠ НЕ решава кой е прав или крив

Аспект	Цена	APC / Медияция	Съдебни спорове
Време		500–2000 евро	5 000–50 000+ евро
Контрол на поверителността на взаимоотношенията		1–3 месеца Често се съхранява Частно	1–3 години Често повреден публичен регистър Съдията решава
Резултат		Страните решават	Един победител, един губещ
		Възможна е печеливша ситуация за всички	

Ключова концепция: Медияцията струва пари предварително, но спестява хиляди евро от правни такси и запазва взаимоотношения.

Протокол за конфликти: 4 стъпки от предотвратяване до разрешаване

СТЪПКА 1 - ПРЕВЕНЦИЯ (Седмица 1-4, Начало на договора)

Действия:

- Ясно дефинирайте ролите и отговорностите в договора
- Установяване на график за комуникация (седмични проверки)
- Задайте ясни стандарти за изпълнение и показатели за качество
- Идентифицирайте потенциални рискове и стратегии за смекчаване

СТЪПКА 2 - РАННА ИНТЕРВЕНЦИЯ (Седмица 4-8, ако възникне проблем)

Действия:

- Насрочете индивидуален разговор със засегнатата страна
- Проблем с документа в имейла
- Предложете 2-3 решения
- Съгласуване на план за действие и график
- Насрочете последваща среща

СТЪПКА 3 - ЕСКАЛАЦИЯ (Седмица 8-12, ако проблемът не бъде решен)

Действия:

- Насрочете официална среща с ръководството + медиация
- Прегледайте договорните условия и задължения
- Преразгледайте интересите си (не само позициите си)
- Помислете за медиатор от трета страна, ако е необходимо
- Споразумение за документа

СТЪПКА 4 - ОФИЦИАЛНО РЕШЕНИЕ (Седмица 12+, ако все още не е решено)

Действия:

- Официално уведомление за спор
- Алтернативно разрешаване на спорове (АРС) или арбитраж
- Правен преглед, ако е необходимо
- Документация за евентуални съдебни производства

Ключова концепция: Документирайте всичко.
Ранната намеса разрешава 80% от конфликтите,
преди те да ескалират.

ШАБЛОН - РЕГИСТЪР НА КОНФЛИКТИ:

Дата: []

Проблем: []

Страни: []

Предприето действие: []

Целева дата на разрешаване: []

Статус: ● Решен | ● В процес на обработка

| ● Ескалиран

управление на конфликти: Какво трябва да знаете

КЛЮЧОВИ ИЗВОДИ:

- Повечето конфликти могат да бъдат предотвратени с ясна комуникация и документация
- Ранната интервенция (в рамките на седмици) има 80–90% успеваемост
- Слушайте, за да разберете интересите, не само позициите
- Преговорите, основани на интереси, често намират решения, от които всички печелят
- Медиацията е по-евтина и по-бърза от съдебния процес
- Официалният протокол за конфликти осигурява систематичен и професионален отговор
- Директива 2013/11/ЕС изисква разглеждане на алтернативното разрешаване на спорове (АРС) в много спорове



ВЪПРОС ЗА РАЗМИСЪЛ:

Разкажете за конфликт, който сте преживели при работа по договор. Как беше разрешен? Какво научихте?

Вашата основа: Модули 1-5 завършени

Изградили сте основни технически умения в областта на договорите, финансите и измерването на въздействието. Сега сте готови да приложите тези компетенции в голям мащаб - чрез стратегически партньорства, които разширяват обхвата ви.

Едно пътуване от 8 модула

- **Какво сте построили**

Модул 1: Основи на SPP

Модул 2: Правни и регулативни въпроси

Модул 3: Нужди на предприятието

Модул 4: Подготовка на оферта

Модул 5: Договори и въздействие

ФАЗА НА ОСНОВИТЕ



ФАЗА НА ВЛИЯНИЕ



СИСТЕМНА ПРОМЯНА

→ **Какво предстои**

Модул 6: Партньорства

Модул 7: Оценка на социалното въздействие

Модул 8: Застъпничество

МОДУЛ 5 РЕЗЮМЕ - СЪБИРАНЕ НА ВСИЧКО

МОДУЛ 5.1 – ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ НА ДОГОВОРА И УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ

Научихте 6 фази, роли на заинтересованите страни, обхват на договора и управление на риска.

→ Вече можете да управлявате договорите професионално от началото до края.

ЕДИНИЦА 5.2 – ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ И РАЗРАБОТВАНЕ НА КПЕ

Научихте бюджетиране, планиране на паричните потоци, SMART KPI и табла за управление.

→ Вече можете да следите финансовите резултати и да предотвратявате кризи.

РАЗДЕЛ 5.3 – ИЗМЕРВАНЕ И ОЦЕНКА НА СОЦИАЛНОТО ВЪЗДЕЙСТВИЕ

Научихте теория на промяната, показатели за резултати/въздействие и съответствие с GDPR.

→ Вече можете да докажете социалната стойност, която вашите програми създават.

МОДУЛ 5.4 – УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ И ПРОФЕСИОНАЛНО РЕШАВАНЕ

Научихте предотвратяване на конфликти, преговори, основани на интереси, и стратегии за алтернативно разрешаване на спорове.

→ Вече можете да разрешавате спорове професионално, като същевременно запазвате взаимоотношенията си.



ВЪПРОС ЗА РАЗМИСЪЛ:

1. Коя от 4-те компетенции ви се струва най-силна? Кои са вашите нужди? развитие?
2. Какво действие ще предприемете през следващия месец, за да приложите наученото от Модул 5?

Контролна точка: Готови ли сте за Модул 6?

Рефлексия за самооценка

Управление на договори:

Можете ли да опишете 6-те фази от жизнения цикъл на договора?

Финансово управление:

Можете ли да създадете SMART KPI табло за управление?

Измерване на въздействието:

Можете ли да обясните резултатите спрямо резултатите спрямо въздействията?

Разрешаване на конфликти:

Можете ли да приложите преговори, основани на интереси?

Модул 6 измества фокуса от управление на договори към **ИЗГРАЖДАНЕ НА ПАРТНЬОРСТВА**. Ще се научите да:

- Идентифицирате модели на сътрудничество между секторите;
- Развивате устойчиви, дългосрочни взаимоотношения;
- Прилагате техники за съвместно управление;
- Изграждате доверие отвъд институционалните граници.