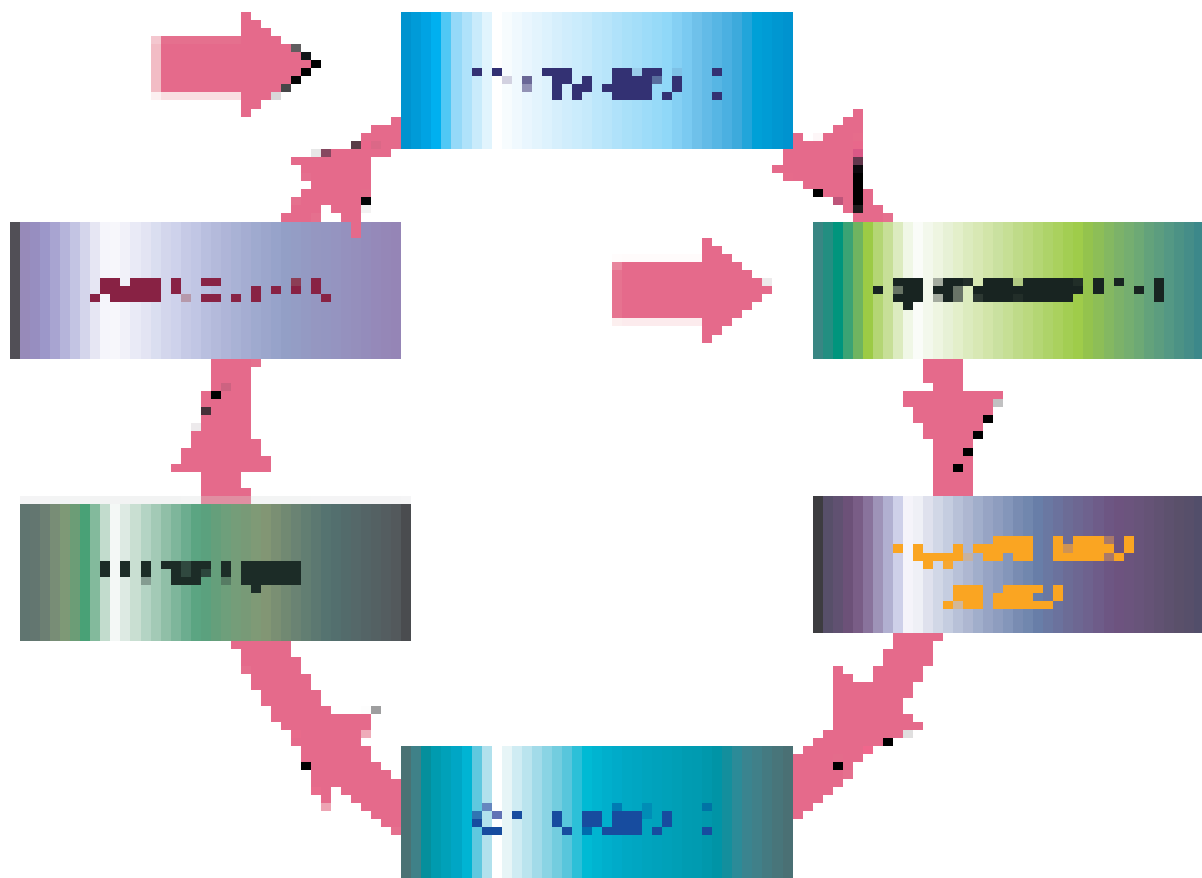




НАРЪЧНИК

УПРАВЛЕНИЕ НА ЦИКЪЛА НА ПРОЕКТА



София 2002

НАРЪЧНИК
УПРАВЛЕНИЕ НА ЦИКЪЛА НА ПРОЕКТА



София 2002



Европейска комисия
Служба “Европейски помощи”
Дирекция “Общи връзки”, Отдел “Оценка”

Фондация за реформа в местното самоуправление

УПРАВЛЕНИЕ НА ЦИКЪЛА НА ПРОЕКТА **НАРЪЧНИК**

2002

Първоначалният вариант на този наръчник бе създаден през 1993 година от работна група на Европейската комисия под егидата на Отдела за оценка, с участието на консултанти от държавите членки на Европейския съюз и експерти от програмата “Африка, Карибски острови, Тихия океан”. Настоящият втори вариант (2001 г.) също е разработен от Отдела за оценка към Служба “Европейски помощи” (EuropeAid Co-operation Office), с участието на вътрешни и външни експерти и с ценната помощ, предоставена от PARTICIP GmbH, която извърши подготвителната работа, проведе обучението и помогна за разработването на наръчника.

Европейската комисия не носи отговорност за превода на български език на *Наръчник за управлението на цикъла на проект*.

Превод:
Николай Долчинков

Подбор и редакция на превода:
Богдана Шопова и Христина Ковачева, ФРМС

Дизайн и предпечат:
Росица Райчева, ФРМС

Идеята за превода и издаването на *Наръчник за управлението на цикъла на проект* на Европейската комисия е свързана с нарасналите възможности на България за ползване на пред-присъединителните фондове и подготовка за структурните фондове, което изисква повишен капацитет на администрациите на всички нива на управление за разработване и реализация на проекти съобразно изискванията на Европейския съюз.

В досегашната си дейност Фондация за реформа в местното самоуправление подпомага общини и нестопански организации чрез модула “Успешни проекти”, разработен и воден от обучителния екип на ФРМС в състав *Христина Ковачева, Богдана Шопова, Андрей Горанов и Любомира Колчева*. Обучението дава отговори на важни въпроси като: оформяне на писмено предложение за проект съобразно целите и приоритетите на кандидатстващата и финансиращата организация, връзка между дейностите по проекта и стратегическите цели на организацията и общността, изготвяне на логическа матрица на проект, планиране на мониторинг и оценка. Модулът съчетава интерактивно представяне с практически дейности по изготвяне на програмна и бюджетна част на проекти.

Проведените 15 семинара през 2000 – 2002 г. с над 400 участника в различни райони на България, повечето от които с финансовата подкрепа на Американската агенция за международно развитие, очертаха необходимостта от помагала за разработване на предложения за проект, които екипите от общински и областни служители да могат да използват след семинарите заедно с разработените от ФРМС материали.

Наръчник за управлението на цикъла на проект на Европейската комисия представлява съчетание от концепции, методи и техники, които включват: цикъл на проект; анализ на заинтересованите страни; инструмент за планиране “логическа рамка”; основни фактори за качество; графици на дейности и ресурси; стандартизирани, съвместими формати на основните документи. Наръчникът е разработен в съответствие с всеобхватните стратегически цели на Европейския съюз и е приложим за създаване на качествени проекти и програми.

Преводът и публикацията на Наръчника се осъществяват с разрешението на Европейската комисия, като ФРМС се ангажира да направи достъпни за българската аудитория бъдещи актуализации в него.

Надяваме се, че това издание, осъществено в рамките на програма “Информационна мрежа на местните власти” (LOGIN) с финансовата подкрепа на Институт Отворено общество, Будапеща, и Американската агенция за международно развитие, ще бъде от полза за българските институции и нестопански организации и за всички, които желаят да разработят успешни предложения за проекти.

*Гинка Капитанова,
Изпълнителен директор,
Фондация за реформа в местното самоуправление*

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ	5
2. ЦИКЪЛЪТ НА ПРОЕКТА.....	7
2.1. Дефиниции: шестте фази на цикъла на проекта.....	7
2.2. Основни принципи на УЦП.....	9
2.3. Основен формат или структура на проектните и програмните документи.....	9
2.4. Секторни програми	10
3. ЛОГИЧЕСКА РАМКА.....	11
3.1. Какво представлява логическата рамка?.....	11
3.2. Ограничения на матрицата на логическата рамка.....	12
3.3. Подходът на логическата рамка: два етапа.....	13
3.4. Четирите части на анализа.....	13
3.4.1. Анализ на заинтересованите страни.....	13
3.4.2. Анализ на проблема.....	18
3.4.3. Анализ на целите	20
3.4.4. Анализ на стратегиите.....	21
3.5. Етап на планиране.....	24
3.5.1. Изграждане на матрицата на логическата рамка.....	24
3.5.2. Първа колона: логика на интервенцията.....	24
3.5.3. Втора колона: обективно проверяеми показатели.....	25
3.5.4. Трета колона: източници за проверка.....	26
3.5.5. Четвърта колона: предположения.....	26
3.5.6. Как да определим логиката на интервенцията?.....	27
3.5.7. Как да определим предположенията?.....	29
4. ФАКТОРИ, СВЪРЗАНИ С КАЧЕСТВОТО.....	33
4.1. Какво представляват факторите, свързани с качеството?.....	33
4.2. Как да планираме постигане на качество.....	34
5. ЦЯЛОСТНО ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА.....	39
5.1. Как да определим обективно проверяеми показатели (ОПП) и източници за проверка (ИЗП)?.....	39
5.2. Как да определим средствата и разходите?.....	45
5.3. Последна проверка на качеството на логическата рамка.....	45
6. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ГРАФИЦИ ЗА ДЕЙНОСТИ И РЕСУРСИ.....	53
6.1. Разработване на графици за дейности.....	54
6.2. Разработване на графици за ресурси.....	54
7. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА ЗА ПЛАНИРАНЕ НА СЛОЖНИ ИНТЕРВЕНЦИИ: ВЗАИМНОСВЪРЗАНИ ЛОГИЧЕСКИ РАМКИ.....	55
8. РЕЧНИК НА ТЕРМИНИТЕ.....	58

1. ВЪВЕДЕНИЕ

През 1992 година Европейската комисия прие “Управление на цикъла на проекта” (УЦП) - комплект от инструменти за разработване и управление на проекти, създадени на базата на “логическата рамка”. Логическата рамка представлява метод за анализ, който вече се прилага широко от много донори, включително и от някои страни членки на Европейския съюз (ЕС), и чието развитие се насърчава от Комисията за подпомагане на развитието (ДАС) към Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОЕСД). Настоящият наръчник представлява актуализиран вариант на документа от 1992 година и има за цел да представи основните характеристики на УЦП.

Основната цел на УЦП бе и си остава подобряване управлението на външните действия на сътрудничество – всички видове проекти и програми – посредством по-точно определяне на основните проблеми и рамкови условия при тяхното разработване и прилагане:

1. Ясни и реалистични цели на проектите и програмите

- определяне на ясна граница между целите и средствата за тяхното постигане;
- ясна и реалистична дефиниция на целта на проекта, която винаги трябва да води до устойчиви ползи за целевата група/групи;
- рискове и предположения: основни външни фактори, които могат да окажат значително влияние върху успешната реализация на проекта.

2. Фактори на качеството, допринасящи за увеличаване ползите от проекта в дългосрочен план

- нужда от рационална стратегическа рамка, особено по отношение на секторните стратегии, “притежавани” от държавата получател;
- нужда от избор на подходящи технологии, като например използване на местни възобновяеми ресурси;
- уважение към социално-културните ценности на участниците;
- управленският капацитет на институциите, били те публични или частни, поканени да управляват проектите;
- икономическата и финансовата ефективност на финансирането за проекта и устойчивостта на ползите в дългосрочен план;
- проблемите от различни сфери на човешката дейност, свързани с опазването на околната среда;
- признаване на междуполовите различия и намаляване на неравенството между половете като съществена част от всеобхватните стратегически цели.

3. Съответствие на проектите и програмите с всеобхватните стратегически цели и принос към тях

- УЦП е тясно свързано с по-широката рамка на външното сътрудничество на ЕС, чиято основна цел е намаляването на бедността, като стратегическите области, определени с Маастрихтския договор са следните¹:
 - ◆ устойчиво развитие посредством стимулиране на балансиран нива на растеж, инвестиции, заетост, социално и човешко развитие и опазване на околната среда;
 - ◆ интеграция в световната икономика, включително чрез подкрепа на регионалното сътрудничество и интеграция;
 - ◆ борба с бедността;
 - ◆ демокрация, човешки права и законност, а при необходимост, умиротворяване и предотвратяване на конфликти;
- УЦП се стреми да вземе предвид тези проблеми от самото начало на цикъла на проекта, като се опитва да даде гаранции, че проектите/програмите съответстват на всеобхватните стратегически цели на външното сътрудничество на ЕС и допринасят за тяхното осъществяване.

В сравнение с 1993 година, подходът към УЦП е разширен и включва както традиционния подход, така

¹ Виж DEV-19-00-OPS, КОМЮНИКЕ ОТ КОМИСИЯТА ДО СЪВЕТА И ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ: Политика на ЕС за развитие.

и секторните програми, за които принципите му се отнасят с пълна сила. За илюстрация на основните му елементи, в настоящия наръчник се използват два примера:

- програма за подкрепа на сектор “Пътища”, която демонстрира полезността на подхода на секторно ниво;
- пример за по-традиционен проект за второстепенни пътища, фокусиран върху тяхната поддръжка.

Между тези два примера има много общи елементи, но докато секторният пример разглежда по-широкообхватни проблеми, примерният проект е свързан с регионални/местни особености.

На по-оперативно ниво, УПЦ се стреми към въвеждане на подобрения чрез осигуряване на подходящи проучвания на практическата приложимост, мониторинг и оценка и вземане на обосновани решения на основни етапи от подготовката и реализацията на проекти и програми. Това включва активното участие на заинтересованите страни (целеви групи, бенефициенти, местни институции и ключови фигури) в цикъла на проекта или програмата.

Като цяло, УПЦ представлява съчетание от относително прости концепции и задачи или техники, които включват:

- концепцията за цикъла на проекта;
- анализ на заинтересованите страни;
- инструментът за планиране “логическа рамка”;
- основни фактори за качество;
- графици на дейности и ресурси;
- стандартизирани, съвместими формати на основните документи.

Понякога използването на концепции, инструменти и стандартни формати за документи по време на жизнения цикъл на даден проект се нарича “интегриран подход” към управлението на цикъла на проекта.

Подобно на всички останали концепции и инструменти, полезността на УЦП зависи от качеството на наличната информация (особено от целевите групи и бенефициентите) и от начина, по който тя се използва.

2. ЦИКЪЛЪТ НА ПРОЕКТА

Начинът, по който се планират и осъществяват проектите² има определена последователност, която започва с приемането на стратегия, водеща до идея за конкретно действие; след това действието се формулира, осъществява и оценява с оглед подобряването на стратегията и предприемането на по-нататъшни действия.

2.1. Дефиниции: шестте фази на цикъла на проекта

Програмиране:

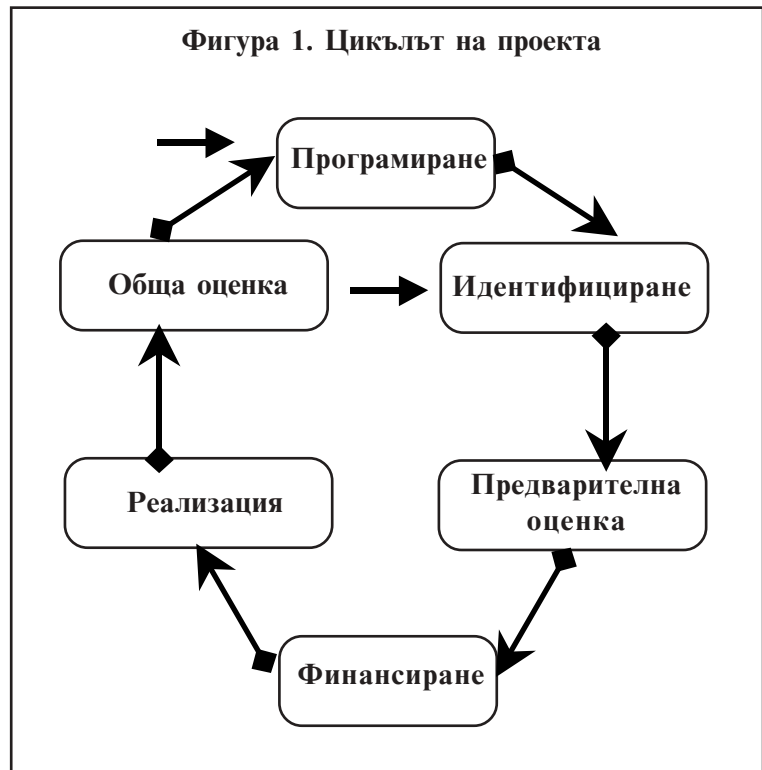
Създаване на общи насоки и принципи за сътрудничество между ЕС и определена държава. Секторният и тематичният фокус на помощта на ЕС и широката дефиниция на идеите за проекти и програми се определят въз основа на анализ на проблемите и възможностите на държавата, като се отчитат приоритетите на ЕС и на държавата-партньор, действията на други донори, местният и европейският капацитет. Полученият в резултат на анализа документ се нарича “национална стратегия” или “стратегия за национална подкрепа” (двата термина се използват като синоними).

Идентифициране:

Проблемите, интересите и нуждите на потенциалните заинтересовани страни се анализират в контекста на установената от националната стратегия рамка. Дефинират се идеи за проекти и други действия, които се оценяват с цел да се определи кои от тях да бъдат подложени на по-нататъшни проучвания. Възможно е да бъдат извършени секторни, тематични или предварителни проучвания за даден проект, с цел подпомагане определянето, избора или изследването на конкретни идеи и определяне на допълнителни проучвания, необходими за формулирането на проект или действие. Полученият продукт е решение дали разглежданият вариант(и) следва да бъде подложен на по-подробно проучване.

Предварителна оценка³:

Проучват се всички значими аспекти на идеята, като се вземат предвид насоките на националната стратегия, основните фактори за качество (вж. Раздел 7) и мненията на заинтересованите страни. Бенефициентите и останалите участници трябва да се включат активно в подробното разработване на идеята за проекта. Основно внимание се отделя на съответствието между проекта и проблемите и на неговата практическа приложимост. Необходимо е да бъдат представени подробни графици за изпълнението на проекта, включващи логическа рамка (вж. Раздел 3) с показатели за очакваните резултати и въздействие (вж. Раздел 5.1) и графици за дейности и ресурси (вж. Раздел 6). Полученият продукт е решение дали проектът да бъде предложен за финансиране.



² За целите на настоящия наръчник терминът “проект” се използва за означаване както на “проект” (съвкупност от дейности, насочени към постигане на определен резултат в определен срок), така и на “програма” (поредица от проекти, които заедно допринасят за постигането на обща цел на секторно, национално или многонационално ниво).

³ Понякога се нарича оценка на разработката, подготовката, формулировката или предварителна оценка.

Финансиране:

Предложението за финансиране се разработва и разглежда от съответната вътрешна или външна комисия, след което се взема решение дали проектът да бъде финансиран. След това се подписва официално споразумение с правителството на държавата-партньор или с друга организация. Споразумението включва клаузи, уреждащи финансирането на проекта.

Реализация:

Договорените ресурси се използват за постигане целта на проекта (т.е. целевите групи получават планираните ползи) и по-широките, общи цели. Това обикновено включва договори за проучвания, техническа помощ, дейности или консумативи. Напредъкът се оценява (мониторинг), за да бъде дадена възможност за актуализация при промяна в обстоятелствата. Към края на осъществяването на проекта се взема решение дали проектът да бъде приключен или продължен.

Обща оценка:

Оценката представлява “възможно най-систематичен и най-обективен преглед на осъществяващ се или приключен проект, програма или стратегия, неговото разработване, изпълнение и резултати. Целта е да се определи съответствието и изпълнението на поставените цели, ефикасността, ефективността, въздействието и устойчивостта на проекта. Оценката следва да осигурява надеждна и полезна информация, която да дава възможност за включване на наученото в процеса на вземане на решения от донорите и получателите на ползи”²⁴. Оценка може да се извършва по време на изпълнението (средносрочна), в края му (окончателна) или след приключването му (последваща). Целта е или да се дава насока за развитието на проекта, или да се извлекат поуки за бъдещи проекти и програми. Оценката следва да води до решение за продължаване, коригиране или прекратяване на проект, а заключенията и препоръките също следва да бъдат взети предвид при планирането и осъществяването на подобни проекти в бъдеще.

Фигура 2: Цикълът на проекта: основни документи и решения



2.2 Основни принципи на УЦП

В практиката продължителността и важността на всяка фаза могат да варират, но основният процес е еднакъв за всички видове проекти. Основните принципи на УЦП са:

1. Използване на подхода на логическата рамка за анализ на проблемите и намиране на подходящо решение, т.е. разработване на проекта.
2. Навременно предоставяне на качествени основни документи по време на всяка фаза, с цел осигуряване на организирано и обосновано вземане на решения.
3. Възможно най-голямо участие на заинтересованите страни и допитване до тях.
4. Ясна формулировка и фокус върху целта на проекта, изразена под формата на устойчиви ползи за целевите групи.
5. Включване на основни проблеми, свързани с качеството още в началния етап на разработване на проекта.

УЦП съчетава принципи на управлението на помощи за развитие, аналитични инструменти и техники и ги прилага в рамките на структуриран процес на вземане на решения, за да гарантира, че:

- проектите отчитат и допринасят за постигането на всеобхватните стратегически цели на ЕС, каквито са спазването на човешките права и намаляването на бедността, както и за решаването на проблеми, общи за различни области, каквито са равнопоставеността на половете и опазването на околната среда (съответствие и съвместимост с тези проблеми в най-широк смисъл);
- проектите съответстват на договорената стратегия и на реалните проблеми на целевите групи / бенефициентите;
- проектите са практически приложими, т.е. целите им са реалистични и могат да бъдат постигнати в рамките на ограниченията на оперативната среда и възможностите на агенциите, на които е възложена реализацията;
- генерираните от проектите ползи са устойчиви.

2.3 Основен формат или структура на проектните и програмните документи

Основният формат следва основополагащата логика на логическата рамка (вж. Раздел 3):

<p>1. Обобщение</p> <p>2. Кратка информация: Общите цели на ЕС и правителството и връзки с националната програма или стратегия на Европейската комисия, ангажираност на правителството за постигането на всеобхватните стратегически цели на ЕС, например зачитане на човешките права.</p> <p>3. Секторен анализ и анализ на проблема, включително анализ на заинтересованите страни</p> <p>4. Описание на проекта/програмата, цели и стратегия за тяхното постигане</p> <ul style="list-style-type: none">√ Поуки от минал опит и връзки с дейности на други донори√ Описание на интервенцията (цели и стратегия за тяхното постигане, включваща цел на проекта, резултати, дейности и основни показатели) <p>5. Предположения, рискове и гъвкавост</p> <p>6. Условия на изпълнението</p> <ul style="list-style-type: none">√ Материални и нематериални средства√ Организация и процедури на изпълнението√ Графици на изпълнението√ Очаквани разходи и финансов план√ Специални условия и съпътстващи мерки от страна на правителството/ партньорите√ Мониторинг и оценка <p>7. Фактори за качество</p> <ul style="list-style-type: none">√ Участие и чувство на собственост у бенефициентите√ Подкрепа за стратегията√ Подходяща технология
--

⁴ OECD/DAC, 1999.

- √ Социално-културни аспекти
- √ Равнопоставеност на половете
- √ Опазване на околната среда
- √ Институционален и управленски капацитет
- √ Финансова и икономическа ефективност

Приложение: логическа рамка (цялостна или само описание, в зависимост от фазата)

Форматът отразява предимно задачите, свързани с подготовката на проекта, но не се отличава значително и за фазите на реализация (отчитане на напредъка) и обща оценка.

2.4 Секторни програми

През последните години бяха предприети мащабни действия за осигуряване на гаранции, че проектите са част от национална стратегия и за подобряване на координацията между донорите. Този подход обаче е недостатъчен, особено в държави, които притежават достатъчно голям национален капацитет за разработване и осъществяване на национални стратегии и координиране действията на донорите. Поради тази причина донорите започнаха да осигуряват подкрепа за секторни подходи (секторни програми).

Секторният подход е насочен към разширяване на ефекта отвъд обхвата на един конкретен донор. Той се стреми да осигури рамка на обществените разходи, финансирани с местни и външни ресурси, с цел осигуряване на подкрепа за разработването и осъществяването на разумна, балансирана и задоволителна стратегия. В резултат донорите преминават от финансиране на конкретни дейности към съфинансиране на стратегия с държавата партньор и с други донори. Тези координирани усилия се извършват въз основа на цели, поставени от правителството и в рамките на цялостна програма за разходите в публичния сектор. В този контекст става ясно, че външната помощ все повече и по-пряко ще се интегрира в плановете на правителството и в националния бюджет.

Секторните програми имат три основни характеристики:

1. Посредством документ за секторна политика и стратегическа рамка правителството поема отговорност за установяване на стратегии, приоритети и стандарти, обхващащи всички публични дейности в сектора, включително и дейностите, финансирани от донори.
2. Целият размер на значителното финансиране, предназначено за сектора се използва в подкрепа на една секторна стратегия и разходна програма под ръководството на правителството (рамка на разходите в сектора и годишен бюджет).
3. Партньорите приемат общи подходи, отнасящи се за целия сектор и подсекторите му и, ако условията позволяват, се стремят към съфинансиране и бюджетна подкрепа.

Цикълът на секторните програми е сравним с цикъла на проекта, като за отправна точка се приема стратегията за национална подкрепа:

1. По време на фазата програмиране стратегията за национална подкрепа определя секторите, които ще бъдат подкрепени от ЕС. В диалог между правителството, донорите и останалите основни участници на национално и секторно ниво се оценяват макроикономическата и бюджетната ситуация, качеството на управлението на публичните финанси, проблемите на управлението с широко участие, секторните стратегии и обосноваването на целите. Анализират се целесъобразността на разходната рамка и съгласуваността на годишните работни планове и бюджетите. Продуктът от тези усилия е постигането на споразумение кои сектори да бъдат подкрепени.

2. По време на фазата идентифициране се извършва първоначална оценка на секторната програма. Правителството и донорът постигат широко споразумение за секторната политика и стратегия (обикновено споразумението се съгласува и с останалите донори). Продуктът е решение дали да бъде започнато осъществяването на секторна програма, която ще бъде разработена съвместно.

3. По време на фазата предварителна оценка се акцентира върху подробното разработване на програмата и върху постигането на споразумение за принципите, на които ще се основава изпълнението ѝ. Тези принципи

могат да засягат ключови въпроси като разумното разпределяне на ресурсите между държавната и местните администрации, необходимата прозрачност на бюджетния процес и на системата за отчетност, осъществяването на административни и институционални реформи и др. Уточняват се подробностите относно програмните приоритети, секторните реформи и инвестициите, обикновено с участието на правителството и на останалите донори. Продуктът е решение дали програмата да бъде предложена за финансиране. По отношение на условността, при секторния подход следва да бъдат определени ограничен брой предпоставки, докато средносрочното изпълнение следва да бъде подчинено на условия, основаващи се на постижения и резултати. Това ще доведе до промяна в размера на помощта въз основа на степента на постигане на целите и количеството на услугите, предоставени на бенефициентите.

4. По време на фазата финансиране се взема решение дали програмата да бъде финансирана.

5. По време на фазата реализация секторната програма се осъществява в рамките на програмата за разходите в публичния сектор. Според съвместно приетите правила за финансирането последващият контрол върху разходите не се ограничава само до приноса на ЕС, а се отнася за цялото финансиране на сектора, включително и за приноса на правителството и на останалите донори. Показателите на секторните програми често са свързани с международно приети цели (Цели на международното развитие, OECD/DAC).

6. По време на фазата обща оценка се акцентира върху заключенията и препоръките във връзка с резултатите от програмата и върху възможните подобрения в секторната политика и програмата.

3. ЛОГИЧЕСКА РАМКА

3.1 Какво представлява логическата рамка?

Логическата рамка е разработена през 70-те години на миналия век и понастоящем се използва от голям брой различни агенции. Методът на логическата рамка включва представяне на резултатите от анализ по начин, който позволява определяне целите на проект/програма по систематичен и логически начин. Това представяне трябва да отразява връзките между различните нива на целите, да посочва как следва да се проверява дали целите са постигнати и да определя какви фактори извън контрола на проекта могат да повлияят върху успешната му реализация.

Основните резултати от този процес се обобщават в матрица, която показва най-важните аспекти на даден проект или програма в логически формат (логическа рамка).

Фигура 3: Матрица на логическата рамка

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели				
Цел на проекта				
Резултати				
Дейности		Средства	Разходи	
				Предпоставки

Между логическата рамка и основния формат на документите съществуват тесни връзки, най-вече по отношение заглавията на разделите за общите цели, целта на проекта/програмата, резултатите, дейностите, средствата и разходите, предположенията и показателите. Критичният анализ на факторите за качество⁵ позволява актуализация на целта на проекта, резултатите, дейностите, предположенията и показателите. Освен при анализа и разработването на проекта, логическата рамка е полезен инструмент и при осъществяването и

⁵ Често ги наричат и “фактори за устойчивост”.

общата оценка на даден проект/програма и играе важна роля във всяка фаза от цикъла. Рамката следва да бъде разработена по време на подготовката (идентифицирането), въпреки че на този етап не може да бъде завършена напълно и предстои да бъде постепенно попълвана през следващите фази – предварителна оценка, финансиране, реализация и обща оценка. Следователно, логическата рамка е инструментът, с който се управлява всяка фаза от цикъла на проекта и “основно средство” за разработване на други инструменти, като подробен бюджет, разпределяне на отговорностите, график на изпълнение и план за мониторинг.

3.2. Ограничения на логическата рамка

Логическата рамка е доказала своята ефективност в подпомагане на хората, които разработват и осъществяват проекти по-добре да структурират и формулират своите идеи и да ги представят в ясен, стандартен формат. Ако стратегията е погрешна или логиката е лоша, логическата рамка би трябвало да разкрие несъответствията, въпреки че сама по себе си не може да създаде по-добри стратегии.

Следователно, логическата рамка е просто инструмент за подобряване планирането и осъществяването на проектите. От друга страна, нито един инструмент, колкото и добър да е той, не може да гарантира успешни резултати (“ако вкараш боклук, ще изкараш боклук”). Върху успеха на проекта/програмата влияят и много други фактори, между които организационните умения на екипа или организацията, натоварена с изпълнението.

Фигура 4. Успешният проект: някои фактори



Създаването на логическа рамка не трябва да бъде просто упражнение по шаблон. Логическата рамка трябва да бъде резултат от задълбочен анализ и процес на съвместно планиране, чието качество зависи от различни фактори, между които:

- √ наличната информация;
- √ уменията на екипа, отговарящ за планирането;
- √ консултации с основните заинтересовани страни, осигуряващи балансирано представяне на различните интереси, включително тези на жените и мъжете;
- √ задълбочен анализ на поуките.

Логическата рамка следва да се разглежда и като **динамичен инструмент**, който подлежи на преоценка и преразглеждане в процеса на развитие на проекта и във връзка с променящите се обстоятелства, съпътстващи неговата реализация.

3.3. Подходът на логическата рамка: два етапа

Съставянето на логическа рамка преминава през два етапа, които се осъществяват прогресивно по време на фазите “Идентифициране” и “Предварителна оценка” на цикъла на проекта:

1. **Етап на анализ**, по време на който се извършва анализ на съществуващото положение, с цел разработване на визия за “бъдеща желана ситуация” и избор на стратегии, насочени към нейното постигане. Основната идея е, че проектите/програмите се разработват за решаване на проблеми на целевите групи/бенефициентите, били те мъже или жени, както и за задоволяване на техните потребности и интереси.

Етапът на анализ се състои от четири стъпки:

- √ анализ на заинтересованите страни
- √ анализ на проблема (картина на реалността)
- √ анализ на целите (картина на подобрената ситуация в бъдеще)
- √ анализ на стратегиите (сравнение на различни възможности за справяне с определена ситуация).

2. **Етап на планиране**, по време на който идеята за проекта се превръща в готов за изпълнение практически, оперативен план. На този етап се съставя логическата рамка, определят се дейности и ресурси и графици за тяхното изпълнение (вж. Раздел 6, в който се описват инструменти за създаване на графици на дейности и ресурси).

3.4 Четири части на анализа

3.4.1. Анализ на заинтересованите страни

Под заинтересовани страни се разбират всички лица, групи хора, институции или фирми, които могат да имат връзка с проекта/програмата. За да се увеличат максимално социалните и институционалните ползи от осъществяването на проекта/програмата и да се намали до минимум отрицателното въздействие, анализът на заинтересованите страни се използва за определяне на всички, които биха могли да бъдат засегнати (в положителен или отрицателен смисъл) и по какъв начин. Особено важно е анализът на заинтересованите страни да бъде извършен на ранен етап от фазите на идентифициране и предварителна оценка на даден проект или програма.

Във всички общества има разлика между ролите и задълженията на жените и мъжете, в достъпа им до ресурси и контрола върху тях и в участието им във вземането на решения. Мъжете и жените имат неравнопоставен достъп до услуги (напр., транспорт, здравеопазване, образование) и до възможностите в икономическия, социалния и политическия живот. Междуполовите различия възпрепятстват растежа и пречат на развитието. Ако на тези проблеми не бъдат намерени адекватни решения, това може да намали ефективността и устойчивостта на проектите и програмите и дори неволно да задълбочи съществуващото неравенство. Затова анализът на междуполовите различия и неравенства и вземането им предвид при интервенцията, нейните цели и стратегии, и при разпределението на ресурсите е изключително важно. Следователно, анализът на основните участници трябва систематично да определя всички междуполови различия, както и конкретните интереси, проблеми и потенциални възможности за жените и мъжете сред заинтересованите страни.

В идеалния случай проектът/програмата трябва да бъде разработен на работна среща с участието на представители на заинтересованите страни, като се гарантира балансирано представяне на интересите на жените и мъжете. Когато по време на жизнения цикъл на даден проект се преразглеждат логическите рамки, първоначалният анализ на заинтересованите страни също следва да бъде преразгледан.

Анализът на заинтересованите страни е тясно свързан с анализа на проблема. Без мненията на хората за даден проблем е невъзможно да бъдат изяснени неговият характер, съществуващите нужди и евентуалните решения.

Следващата фигура дава пример за анализ на заинтересованите страни в секторна програма за пътната мрежа и в проект за второстепенни пътища. Част от заинтересованите страни са еднакви и за двете нива. Тяхното значение и приносът им към двата вида интервенция обаче могат да варират значително.

Фигура 5: Пример за анализ на заинтересованите страни Програма за сектор “Пътища”: анализ на заинтересованите страни

Заинтересована страна	Характеристики <ul style="list-style-type: none"> • социални, икономически • междуполови различия • структура, организация, статут • нагласи 	Интерес и очаквания <ul style="list-style-type: none"> • интереси, цели... • очаквания
Правителство, Министерство на планирането и финансите (МПФ), национално ниво	- Силно централизираните решения за разпределение на ресурсите; - Сектор пътища не е приоритет.	- Засилено социално и икономическо развитие; - Ясни цели за сектор “Пътища”, съответстващи на националната рамка; - По-добро качество на строителните и ремонтните работи.
Правителство, Министерство на транспорта (МТ), национално ниво	- Силно централизираните решения за разпределяне на ресурсите; - 90% от инженерите и плановете са мъже.	- Засилен и постоянен обмен на стоки (интра- и интер-регионален), засилено социално-икономическо развитие; - Безопасно и бързо придвижване; - Средства за подобряване на работата; - Подобрени умения и оборудване за по-добро планиране и управление на сектор “Пътища”; - По-добро качество на строителните и ремонтните работи.
Правителство, МТ на регионално ниво	- Завис от силно централизираното вземане на решения за разпределение на ресурсите.	- Безопасно и бързо придвижване; - Средства за подобряване на работата; - По-добри умения и оборудване за планиране и управление на регионалната пътна мрежа; - По-добро качество на строителните и ремонтните работи.
Собственици на моторни превозни средства (частни потребители на пътищата)	- Собственици от средната и висшата класа, около 70% мъже и 30% жени; - Представят се от Националната автомобилна федерация (НАФ).	- Безопасно и бързо придвижване (предимно мъже); - Многоцелево и безопасно придвижване в различни часове от деня (предимно жени); - Намаляване на разходите; - По-малко катастрофи; - Повече отбивки, осветление и мерки за безопасност (предимно жени).
Семейства на фермери, селскостопански общности	- Изключително хетерогенни; - Жените се занимават с реализацията на селскостопанските продукти, в малък мащаб, по-нетрайни видове; - Частично организирани в селски кооперации, като мъжете доминират в тези организации.	- Възможно най-бързо транспортиране, на достъпна цена, основно на селскостопанска продукция; - Правителството да осигури поддръжката на основните и второстепенните пътища.
Екипи, осигуряващи поддръжката на пътната мрежа на селско/общинско ниво	- Само в 50% от селата има екипи от по 30 души; - Решенията се вземат отгоре-надолу, т.е. по приоритети, време; - Малко жени на ръководни позиции.	- Дават на селата възможност да се възползват от достъп до пазари и инфраструктура (болница); - Нови/алтернативни средства за работа.
ЕС	- Положително отношение към подкрепата за социално-икономическото развитие; - Има представителство в страната.	- Повишен и постоянен обмен на стоки (интра- и интер-регионално), ускорено социално-икономическо развитие; - Намаляване на бедността; - Прозрачно, ефикасно и ефективно усвояване на средствата.
Страни-членки на ЕС, други основни донори	- Общ подход на основните донори към транспортния сектор.	- Тясно сътрудничество, съвместимост, взаимно допълване, редовна координация; - Вж. ЕС.
Национални и международни автомобилни превозвачи	- Голямо разнообразие на транспортни фирми (от 1 до 35 камиона); - Организирани в Национална транспортна организация (НТО).	- Транспортиране на възможно най-голямо количество товари по възможно най-бързия начин; - Намаляване на транспортните разходи и амортизацията.
Частен сектор: регионални и местни транспортни фирми	- Големината на фирмите варира между 1 и 5 камиона; - Организирани в Национална транспортна организация (НТО).	- Транспортиране на възможно най-големи количества товари за възможно най-кратко време; - Намаляване на транспортните разходи и амортизацията.
Частен сектор: национални и регионални производители	- Големите фирми (от 100 до 500 служители) редовно наемат автомобилни превозвачи; - Общото мнение е, че “пътищата са задължение на правителството”.	- Бърз и безопасен транспорт на стоките; - Подобряване и поддържане качеството на пътищата; - По-малки разходи за транспорт.
Пътностроителни фирми	- 5 средни до големи фирми (50 до 200 служители) си делят пазара; - Организирани в регионални екипи; - Национална собственост.	- Повече договори; - По-малко оплаквания за качеството на работата.
Фирми за поддръжка на пътищата	- 10-12 малки до средна големина фирми (20 до 50 служители), повечето от които работят на регионално ниво; - Национална собственост.	- Повече договори; - По-малко оплаквания за качеството на работата; - Намаляване на разходите за материали и оборудване.
Потребители	- Общото мнение е, че “пътищата са задължение на правителството и местните власти”; - Не са организирани в групи за натиск.	- Бързо и безопасно транспортиране на стоките; - Запазване качеството на стоките по време на транспорта; - По-ниски цени на стоките.
Пътна полиция	- 3000 полицаи, от които около 30% жени; - Ниски заплати и репутация; - На подчинение на регионалните власти; - Представяват се от Националния полицейски профсъюз (НПП).	- По-добро състояние на пътищата; - По-малко катастрофи; - Повече приходи от потребителите; - По-добро управление на движението; - По-високи глоби за нарушителите. - Глобите да се използват за повишаване на заплатите на пътните полицаи.
Фирми в сферата на обществен транспорт	- Частни и държавни фирми, притежавани между 3 и 40 автобуса с различни размери; - 2 компании оперират на национално ниво; - Организирани в Национална асоциация на предприятията в сферата на обществен транспорт (НАПОТ).	- По-бърз и безопасен превоз на пътниците; - По-ниски оперативни разходи на МПС.

Чувствителност и отчитане на проблеми, които са общи за различни области (околна среда, равнопоставеност на половете и др.)	Възможности и недостатъци <ul style="list-style-type: none"> • дарени ресурси • знания, опит... • потенциален принос 	Последствия и заключения за проекта <ul style="list-style-type: none"> • потенциално необходими действия • как да се работи с групата
- ОВОС е част от политиката и трябва да бъде направен за всеки нов път или за ремонт	- Ангажимент за поемане на водеща роля и изпълнение на задълженията, заедно с всички свързани министерства; - Наличие на обучен персонал и добро оборудване; - Принос: капацитет за планиране.	- Използване на капацитета на МПФ в планирането за изясняване на транспортните стратегии - Подкрепа за преразглеждането на централизираното планиране и разпределение на ресурсите.
- ОВОС е част от политиката; - ОВОС се прави в редки случаи (времени ограничения, разходи) - Съществува информираност за екологичните проблеми, породени от смяната на смазочните материали; - Изучаването на равнопоставеността между половете е част от политиката, но рядко се прилага на практика.	- Ангажимент за поемане на водеща роля и изпълнение на задълженията; - Разпределението на бюджетните потоци към МТ е доста слабо; - Някои части на транспортната политика са неясни (отговорности, разпределение на ресурсите и др.); - Министерството е създадено наскоро; - Добри познания за пътната мрежа и критичните участъци; - Принос: човешки ресурси на централно ниво (планировци, инженери); - Слабо квалифицирани строителни и ремонтни екипи.	- Подкрепа за изясняването на транспортната политика; - Подкрепа за преразглеждането на централизираното вземане на решения и разпределение на ресурсите; - Подкрепа за задължително извършване на ОВОС; - Подкрепа за усилването, насочени към институционално развитие и повишаване на квалификацията; - Проучване на дейности, генериращи допълнителни приходи (пътни фондове).
ОВОС е част от регионална политика; - ОВОС не се извършва никога (времени ограничения, средства); - Съществува информираност за екологичните проблеми, породени от смяната на смазочните материали; - Изучаването на равнопоставеността между половете е част от политика, но рядко се прилага на практика.	- Разпределението на бюджетните средства за регионите става бавно и в процеса има слабости; - Остаряло оборудване и амортизирани транспортни средства; - Слабо квалифицирани строителни и ремонтни екипи; - Добро познаване на пътната мрежа и критичните участъци.	- Изграждане на капацитет на регионално ниво (институционално развитие) във връзка с вземането на решения, управлението на ресурсите, дейностите, генериращи приходи и др.; - Подкрепа за въвеждането на задължителна ОВОС; - Преразглеждане на подхода към поддръжката.
- Вероятно може да бъде изградена чувствителност към екологичните проблеми; - На поддръжката на МПС често не се обръща достатъчно голямо внимание; - Смазочните материали се сменят в гаражи без необходимото оборудване.	- Принос: по-високи пътни такси.	- Да се помисли за отбивки, осветление и телефони по пътищата; - Да се стимулира чувството на собственост върху пътната мрежа, особено за второстепенните пътища, като се набележат дейности за различните групи водители, жени и мъже; - Да се повиши чувствителността към екологичните проблеми (групи, лица, вестници, НАФ и др.); - Сътрудничество с НАФ във връзка с повишаването на чувствителността и подобряването на безопасността.
- Слаба информираност за екологичните проблеми, породени от транспортните дейности и смяната на смазочните материали	- Принос: участие в екипите, осигуряващи поддръжката; - Ще трябва да плащат по-големи пътни такси, за да изкарат продукцията си на пазара; - Мъжете доминират в селските организации.	- Да се повиши чувствителността им към участие в екипите, осигуряващи поддръжка на пътната мрежа; - Приносът на мъжете и жените трябва да бъде различен; в противен случай разходите, поемани от жените ще бъдат по-високи.
- Като цяло по-ценните горски участъци се поддържат при ремонтните дейности; - Мъжете се противопоставят на присъствието на повече жени на ръководни позиции.	- Техниката за поддръжка често е твърде стара; - Някои екипи са добре обучени и организирани, но повечето не са; - Слаби познания за изискванията към поддръжката.	- Да се стимулира чувството им на собственост при поддръжката на второстепенните пътища; - Да се обучат на управление, поддръжка на основната инфраструктура и поддръжка на пътната мрежа; - Да се подкрепят създаването на нови екипи; - Да се направи по-задълбочено проучване на неравнопоставеността между половете.
- Влиянието върху околната среда се оценява преди вземането на решение за финансиране; - Изисква се обръщането на особено внимание на равнопоставеността на половете.	- Доказан опит във финансирането на проекти и програми за транспортния сектор.	- Да се използва натрупаният опит.
- Да се спазват правилата за ОВОС; - Да се проучи неравнопоставеността между половете.	- Предимно техническа помощ, значително по-малка финансова помощ; - Голям опит в администрирането на транспорта; - Принос: квалифицирани човешки ресурси за подобряване на координацията.	- Периодични срещи и консултации.
- Слаба информираност за възможното замърсяване от автомобилния транспорт и от смяната на смазочните материали (сменят се навсякъде, замърсяват подпочвените води в близост до пътната мрежа); - Слаба информираност за причинителите на HIV/СПИН и за ефекта от поведението на шофьорите на камиони върху жените.	- Добро познаване на пътищата и критичните участъци; - Принос: знания за най-належащите подобрения по пътищата и безопасността от тяхна гледна точка; - Ще трябва да плащат по-високи пътни такси.	- Да се повиши чувствителността им по отношение на еко-проблемите (групи, лица, вестници, НТО и др.), към проблемите, свързани с HIV/СПИН и за влиянието им върху жените (и върху останалите шофьори); - Сътрудничество с НТО в проучването на условията за повишаване на чувствителността, товаренето на камионите, контрола и др.
- Слаба информираност за възможното замърсяване от автомобилния транспорт и от смяната на смазочните материали (сменят се навсякъде, замърсяват подпочвените води в близост до пътната мрежа); - Слаба информираност за причинителите на HIV/СПИН и за ефекта от поведението на шофьорите на камиони върху жените.	- Добро познаване на пътищата и критичните участъци; - Принос: знания за най-належащите подобрения по пътищата и безопасността от тяхна гледна точка; - Ще трябва да плащат по-високи пътни такси.	- Да се повиши чувствителността им по отношение на еко-проблемите (групи, лица, вестници, НТО и др.), към проблемите, свързани с HIV/СПИН и за влиянието им върху жените (и върху останалите шофьори); - Сътрудничество с НТО в проучването на условията за повишаване на чувствителността, товаренето на камионите, контрола и др.
- ??	- Принос: по-голямо зачитане на ограниченията за натоварване	- Да се повиши информираността им по проблемите на претоварването; - По-строг контрол върху товарите, налагане на глоби.
- При строителството се взема предвид наличието на биотопи; - Слаба информираност за причинителите на HIV/СПИН и влиянието на поведението на работниците върху жените.	- Голям капитал; - Повечето от тях имат поне 20 години опит; - Принос: наемане на повече местни работници за строителни или ремонтни дейности.	- Да се повиши чувствителността им по отношение на наемането на местен персонал и жени, към проблемите, свързани с HIV/СПИН и за влиянието им върху жените (и върху останалите шофьори); - По-добър мониторинг на работата.
При строителството рядко се взема предвид наличието на биотопи; - Слаба информираност за причинителите на HIV/СПИН и влиянието на поведението на работниците върху жените.	- Предимно малък капитал; - Повечето имат между 5 и 10 години опит; - Принос: наемане на повече местни работници за ремонтни дейности.	- Да се повиши чувствителността им по отношение на наемането на местен персонал и жени, към проблемите, свързани с HIV/СПИН и за влиянието им върху жените (и върху останалите шофьори); - По-добър мониторинг на работата.
- ??	- Променивши ресурси. - Принос: ??	- Да се информират за ситуацията в момента и за подобренията в пътната мрежа и последствията от тях (радио, телевизия и др.)
- Слаба чувствителност към околната среда, вероятно може да бъде повишена във връзка с по-доброто прилагане на нормите за опазване на околната среда в транспортния сектор	- Познават пътищата и проблемите; - Принос: по-строг прилагане на закона.	- Да се обучат за изискванията на законодателството относно опазването на околната среда; - Да се въведат по-строги мерки за контрол.
- Обикновено спазват изискванията към смяната на смазочните материали; - Често не пускат в автобусите жени със селскостопански продукти или ги карат да заплащат повече за транспорт.	- Ресурси: 30% от автобусите на възраст под 3 години; 50% между 3 и 10 години; - 30% от автобусите са технически амортизирани; - Принос: по-големи инвестиции в автомобилния парк, ако се подобри състоянието на пътищата; - Обучение на шофьорите.	- Да се повиши чувствителността им относно равнопоставеното третиране на пътищите; - Натиск за спиране на остарелите автобуси от движение (?).

Проект за второстепенните пътища: анализ на заинтересованите страни

Заинтересована страна	Характеристики <ul style="list-style-type: none"> • социални, икономически • полови различия • структура, организация, статут • нагласи 	Интерес и очаквания <ul style="list-style-type: none"> • интереси, цели... • очаквания
Правителство, Министерство на транспорта (МТ), национално ниво	<ul style="list-style-type: none"> - Силно централизираны решения за разпределение на ресурсите; - 90% от инженерите и планировците са мъже. 	<ul style="list-style-type: none"> - Засилен и постоянен обмен на стоки (интра- и интер-регионален), засилено социално-икономическо развитие; - Безопасно и бързо придвижване; - Средства за подобряване на работата; - Подобрени умения и оборудване за по-добро планиране и управление на сектор пътища; - По-добро качество на строителните и ремонтните работи.
Правителство, МТ на регионално ниво	<ul style="list-style-type: none"> - Зависн от силно централизираното вземане на решения за разпределение на ресурсите 	<ul style="list-style-type: none"> - Безопасно и бързо придвижване; - Средства за подобряване на работата; - По-добри умения и оборудване за планиране и управление на регионалната пътна мрежа; - По-добро качество на строителните и ремонтните работи.
Собственици на моторни превозни средства (частни потребители на пътищата)	<ul style="list-style-type: none"> - Собственици от средната и висшата класа, около 80% мъже и 20% жени; - Представят се от Националната автомобилна федерация (НАФ) 	<ul style="list-style-type: none"> - Безопасно и бързо придвижване (предимно мъже); - Многоцелево и безопасно придвижване в различни часове от деня (предимно жени); - По-добър достъп до пазари за реализация на продукция и по-добър достъп до социална инфраструктура (предимно жени); - Намаляване на разходите; - По-малко катастрофи; - Повече отбивки, осветление, телефони и мерки за безопасност (предимно жени).
Семейства на фермери, селскостопански общности	<ul style="list-style-type: none"> - Изключително хетерогенни; - Жените се занимават с реализацията на селскостопанските продукти, в малък мащаб, по-нетрайни видове; - Частично организирани в селски кооперации, като мъжете доминират в тези организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Възможно най-бързо транспортиране, на достъпна цена, основно на селскостопанска продукция; - Правителството да осигури поддръжката на основните и второстепенните пътища.
Екипи, осигуряващи поддръжката на пътна мрежа на селско/общинско ниво	<ul style="list-style-type: none"> - Само в 20% от селата има екипи от по 15 души; - Решенията се вземат отгоре-надолу, т.е. по приоритети, време; - Малко жени на ръководни позиции. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дават на селата възможност да се възползват от достъп до пазари и инфраструктура (болница); - Нови/алтернативни средства за работа
ЕС	<ul style="list-style-type: none"> - Положително отношение към подкрепата за социално-икономическото развитие; - Има представителство в страната. 	<ul style="list-style-type: none"> - Повишен и постоянен обмен на стоки (интра- и интер-регионално), ускорено социално-икономическо развитие; - Намаляване на бедността; - Прозрачно, ефективно усвояване на средствата.
Страни-членки на ЕС, други основни донори	<ul style="list-style-type: none"> - Общ подход на основните донори към транспортния сектор; - Само още един донор работи в региона. 	<ul style="list-style-type: none"> - Тясно сътрудничество, свързаност, взаимно допълване, редовна координация. - Вж. ЕС
Регионални фирми за поддръжка на пътищата	<ul style="list-style-type: none"> - 3 малки до средни фирми (20 до 50 служители); - Национална собственост. 	<ul style="list-style-type: none"> - Повече договори; - По-малко оплаквания за качеството на работата; - Намаляване на разходите за материали и оборудване.
Частен сектор: регионални и местни транспортни фирми	<ul style="list-style-type: none"> - Големината на фирмите варира между 1 и 5 камиона; - Организирани в Национална транспортна организация (НТО). 	<ul style="list-style-type: none"> - Транспортиране на възможно най-големо количество товари за възможно най-кратко време; - Намаляване на транспортните разходи и амортизацията.

<p>Чувствителност и отчитане на проблеми, които са общи за различни области (околна среда, равнопоставеност на половете и др.)</p>	<p>Възможности и недостатъци</p> <ul style="list-style-type: none"> • дарени ресурси • знания, опит... • потенциален принос 	<p>Последствия и заключения за проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • потенциално необходими действия; • как да се работи с групата.
<p>- ОВОС е част от политиката; - ОВОС се прави в редки случаи (времени ограничения, разходи); - Съществува информираност за екологичните проблеми, породени от смяната на смазочните материали; - Изучаването на равенството между половете е част от политиката, но рядко се прилага на практика.</p>	<p>- Разпределението на бюджетните потоци към МТ е доста слабо; - Някои части на транспортната политика са неясни (отговорности, разпределение на ресурсите и др.); - Министерството е създадено наскоро; - Добри познания за пътна мрежа и критичните участъци; - Принос: човешки ресурси на централно ниво (планировци, инженери); - Слабо квалифицирани строителни и ремонтни екипи.</p>	<p>- Да се направи изясняването на транспортната политика предпоставка за проекта; - Преразглеждането на централизираното вземане на решения и разпределение на ресурсите да стане предпоставка за проекта; - Задължително да се извършва ОВОС; - Да се съберат информация и насоки за дейности, генериращи допълнителни приходи (пътни фондове).</p>
<p>- ОВОС е част от регионална политика; - ОВОС не се извършва никога (времени ограничения, средства) - Съществува информираност за екологичните проблеми, породени от смяната на смазочните материали - Изучаването на равнопоставеността между половете е част от политика, която рядко се прилага на практика.</p>	<p>- Разпределението на бюджетните средства за регионите става бавно и в процеса има слабости; - Остаряло оборудване и амортизирани транспортни средства; - Слабо квалифицирани строителни и ремонтни екипи; - Добро познаване на пътна мрежа и критичните участъци.</p>	<p>- Да се изгради капацитет на регионално ниво (институционално развитие) във връзка с вземането на решения, управлението на ресурсите, дейностите, генериращи приходи и др.; - Да се осигури подкрепа за въвеждането на задължителна ОВОС; - Да се преразгледа подходът към поддръжката.</p>
<p>- Вероятно може да бъде изградена чувствителност към екологичните проблеми; - На поддръжката на МПС често не се обръща достатъчно голямо внимание; - Смазочните материали се сменят в гаражи без необходимото оборудване.</p>	<p>- Принос: по-високи пътни такси.</p>	<p>- Да се помисли за отбивки, осветление и телефони по пътищата; - Да се стимулира чувството на собственост върху второстепенните пътища, като се акцентира върху предимствата за различните групи водачи, жени и мъже; - Да се повиши чувствителността към екологичните проблеми (групи, личности, вестници, НАФ и др.)</p>
<p>- Слаба информираност за екологичните проблеми, породени от транспортните дейности и смяната на смазочните материали; - Мъжете се противопоставят на допускането на повече жени на ръководни позиции.</p>	<p>- Принос: участие в екипите, осигуряващи поддръжката; - Ще трябва да плащат по-големи пътни такси, за да изкарат продукцията си на пазара; - Мъжете доминират в селските организации.</p>	<p>- Да се повиши чувствителността им към участие в екипите, осигуряващи поддръжка на пътна мрежа; - Приносът на мъжете и жените трябва да бъде различен; в противен случай разходите, поемани от жените ще бъдат по-високи.</p>
<p>- Като цяло по-ценните горски участъци се поддържат при ремонтните дейности</p>	<p>- Техниката за поддръжка често е твърде стара; - Някои екипи са добре обучени и организирани, но повечето не са; - Слаби познания за изискванията към поддръжката.</p>	<p>- Да се стимулира чувството им на собственост при поддръжката на второстепенните пътища; - Да се обучат на управление, поддръжка на основната инфраструктура и поддръжка на пътна мрежа; - Да се подкрепят създаването на нови екипи; - Да се направи по-задълбочено проучване на неравенството между половете</p>
<p>- Влиянието върху околната среда се оценява преди вземането на решение за финансиране; - Изисква се обръщането на особено внимание на равенството между половете</p>	<p>- Доказан опит във финансирането на проекти и програми за транспортния сектор.</p>	<p>- Да се използва натрупаният опит</p>
<p>- Да се спазват правилата за ОВОС; - Да се проучи неравнопоставеността между половете.</p>	<p>- Да се осигурят поуки от минал опит; - Да подкрепят процеса на планиране в бъдеще.</p>	<p>- Периодични срещи и консултации</p>
<p>- При строителството рядко се взимат предвид биотопите; - Слаба информираност за причинителите на HIV/СПИН и влиянието на поведението на работниците върху жените.</p>	<p>- Предимно малък капитал; - Повечето имат между 5 и 10 години опит; - Принос: наемане на повече местни работници за ремонтни дейности.</p>	<p>- Да се повиши информираността им относно наемането на местни работници и жени; - По-строг контрол върху изпълнението на строителните/ ремонтните работи.</p>
<p>- Слаба информираност за възможното замърсяване от автомобилния транспорт и от смяната на смазочните материали (сменят се навсякъде, замърсяват подпочвените води в близост до пътна мрежа); - Слаба информираност за причинителите на HIV/СПИН и за ефекта от поведението на шофьорите на камиони върху жените.</p>	<p>- Добро познаване на пътищата и критичните участъци - Принос: знания за най-належащите подобрения в пътищата и безопасността от тяхна гледна точка; - Ще трябва да плащат по-високи пътни такси.</p>	<p>- Да се повиши чувствителността им по отношение на екологичните проблеми (групи, личности, вестници, НТО и др.); - Сътрудничество с НТО в проучването на условията за повишаване на чувствителността, товаренето на камионите, контрола и др.; - Да се повиши чувствителността им към проблемите, свързани с HIV/СПИН и за влиянието им върху жените (и върху останалите шофьори).</p>

3.4.2 Анализ на проблема

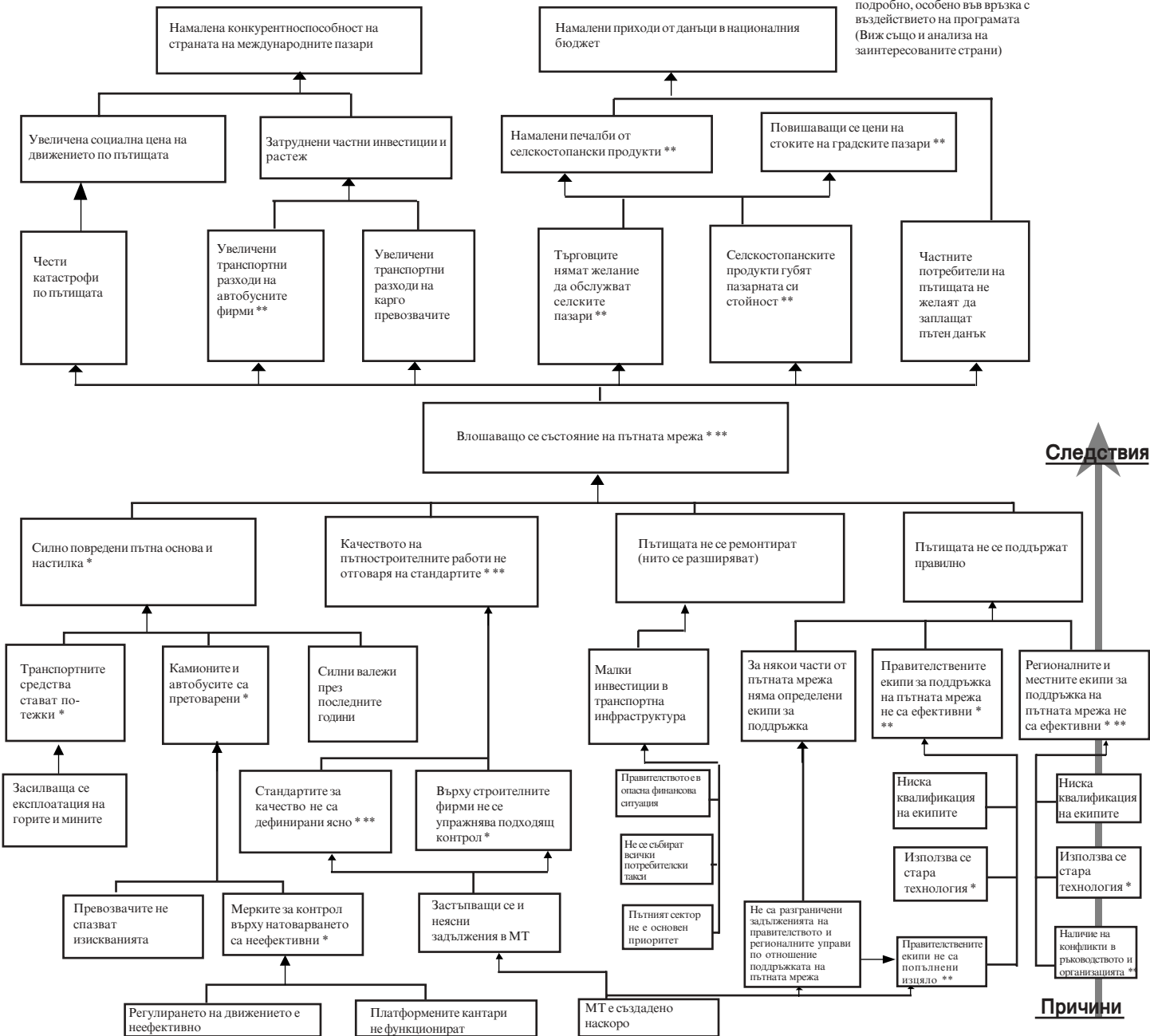
Анализът на проблема определя отрицателните страни на съществуваща ситуация и установява причинно-следствени връзки между съществуващите проблеми. Анализът на проблема включва три стъпки:

1. Точно дефиниране на рамката и темата на анализа
2. Определяне на основните проблеми на целевите групи и бенефициентите (Какъв е проблемът/ проблемите?)
3. Визуално представяне на проблема във формата на диаграма, наречена “дърво на проблемите” или “йерархия на проблемите”, с цел установяване на причинно-следствените връзки.

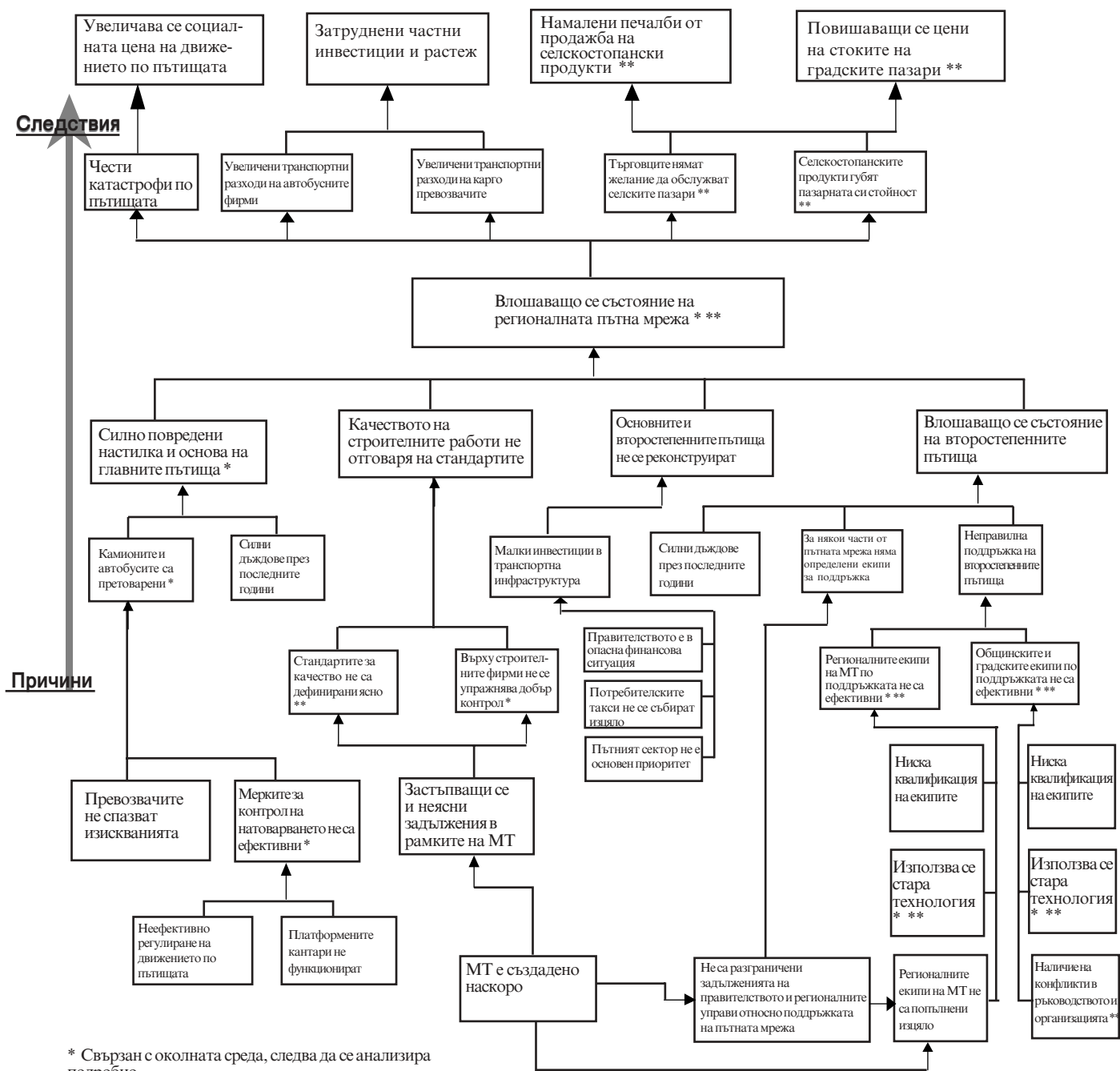
Анализът се съставя под формата на диаграма, която в горната си част показва ефекта/следствието от определен проблем, а в долната – причините, които го пораждат. Анализът има за цел да определи реалните пречки, които участниците подреждат по приоритет и се опитват да преодолеят.

Фигура 6: Пример за дърво на проблемите
Програма за сектор “Пътища”: дърво на проблемите

* Свързан с околната среда, следва да се анализира подробно
 ** Чувствителен към междуполовите различия, следва да се анализира по-подробно, особено във връзка с въздействието на програмата (Виж също и анализа на заинтересованите страни)



Проект за второстепенни пътища: дърво на проблемите



* Свързан с околната среда, следва да се анализира подробно

** Чувствителен към междуполовите различия, следва да се анализира по-подробно, особено във връзка с въздействието на проекта.
(Виж също и анализа на заинтересованите страни)

Когато бъде попълнено, дървото на проблемите дава пълна представа за *съществуващата негативна ситуация*:

Ефектът от тази диаграма обикновено е най-голям, ако бъде подготвена по време на работна среща на заинтересованите страни (които познават ситуацията), под ръководството на човек, който разбира динамиката на групата и има опит в прилагането на метода (модератор).

Този подход може да се комбинира с други, като например технически, икономически или социални проучвания, резултатите от които могат да допълват резултатите от анализа на групата.

3.4.3 Анализ на целите

Анализът на целите е методологически подход, който се използва за:

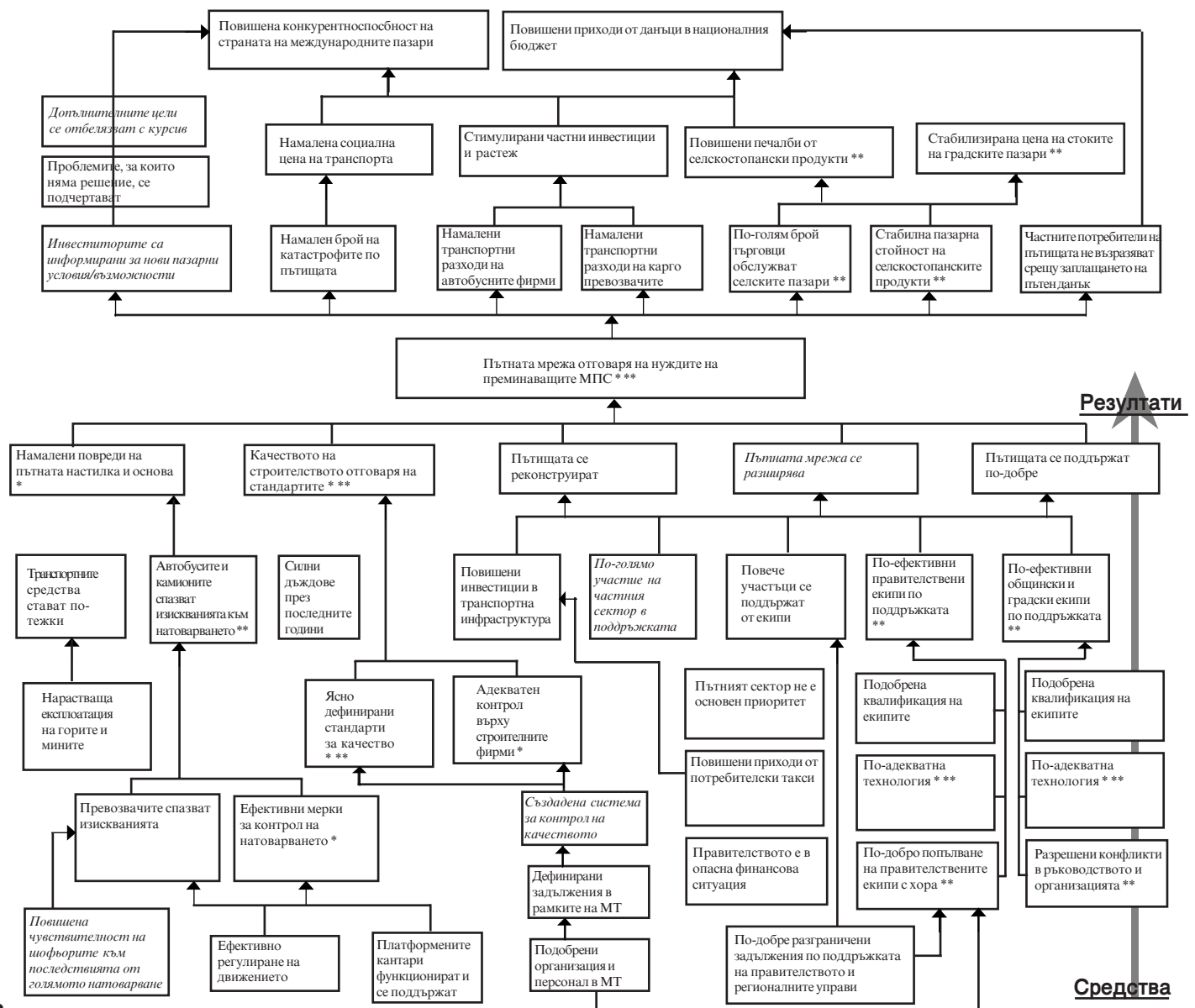
- Описване на ситуацията в бъдеще, когато проблемите са вече решени с участието на съответните страни;
- Проверка на йерархията на целите;
- Илюстриране на връзката средства-резултати под формата на диаграма.

“Отрицателните ситуации” от диаграмата на проблемите се превръщат в решения, изразени като “положителни постижения”. Така например, “селскостопанският добив е нисък” се превръща в “повишени селскостопански добиви”. На практика тези положителни постижения представляват *цели* и се представят в диаграма на целите, показваща йерархията на средствата/резултатите. Тази диаграма осигурява ясен поглед върху желаната бъдеща ситуация.

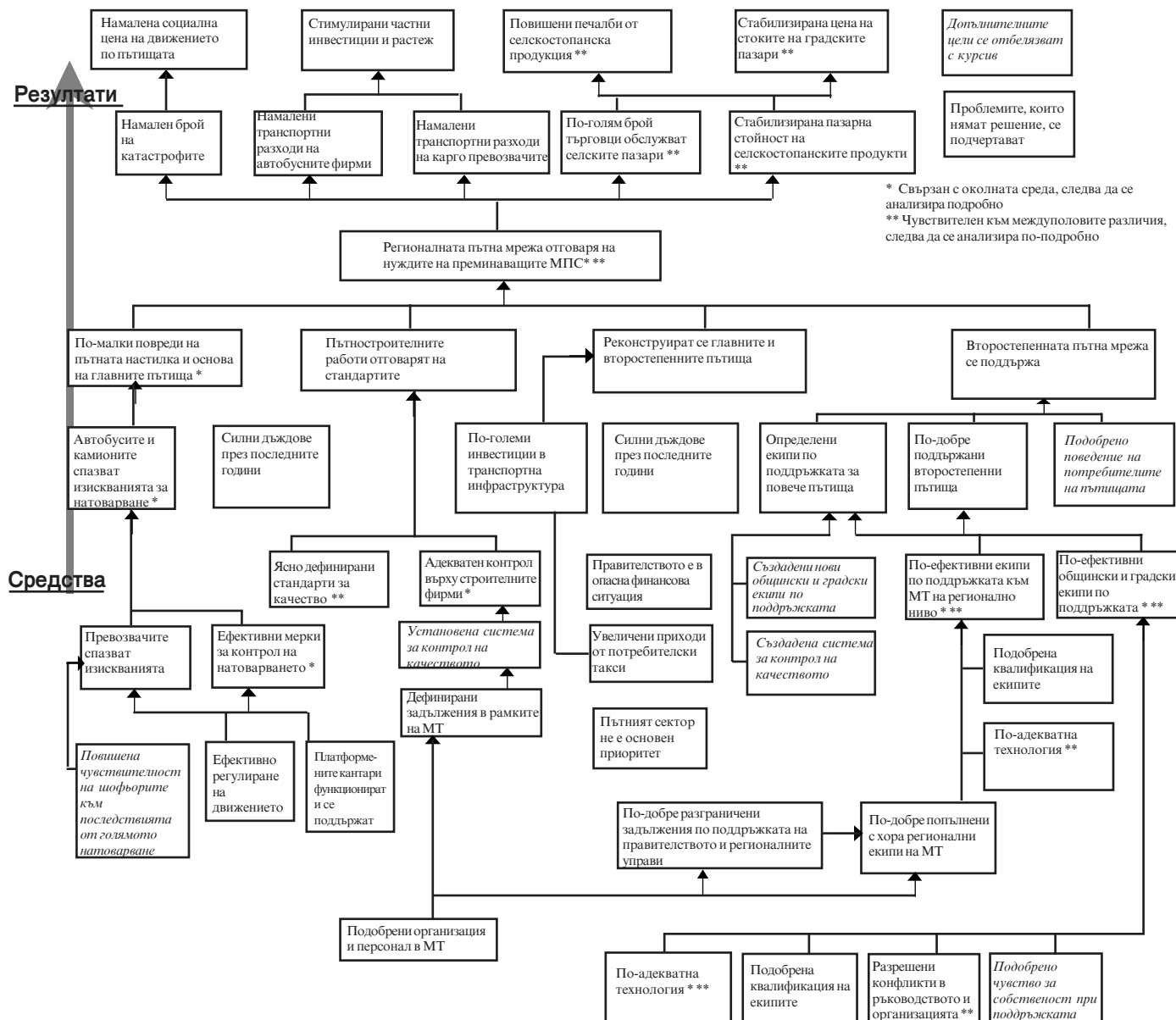
Диаграмата често показва цели, които не могат да бъдат постигнати от предложения проект и трябва да станат предмет на други проекти. Някои цели могат да бъдат нереалистични, което налага намирането на други решения или изоставяне на опитите за намиране на решение.

* Свързан с околната среда, следва да се анализира подробно
 ** Чувствителен към междуполовите различия, следва да се анализира по-подробно

Фигура 7: Пример за дърво на целите
Програма за сектор “Пътища”: дърво на целите



Проект за второстепенни пътища: дърво на целите



3.4.4 Анализ на стратегиите

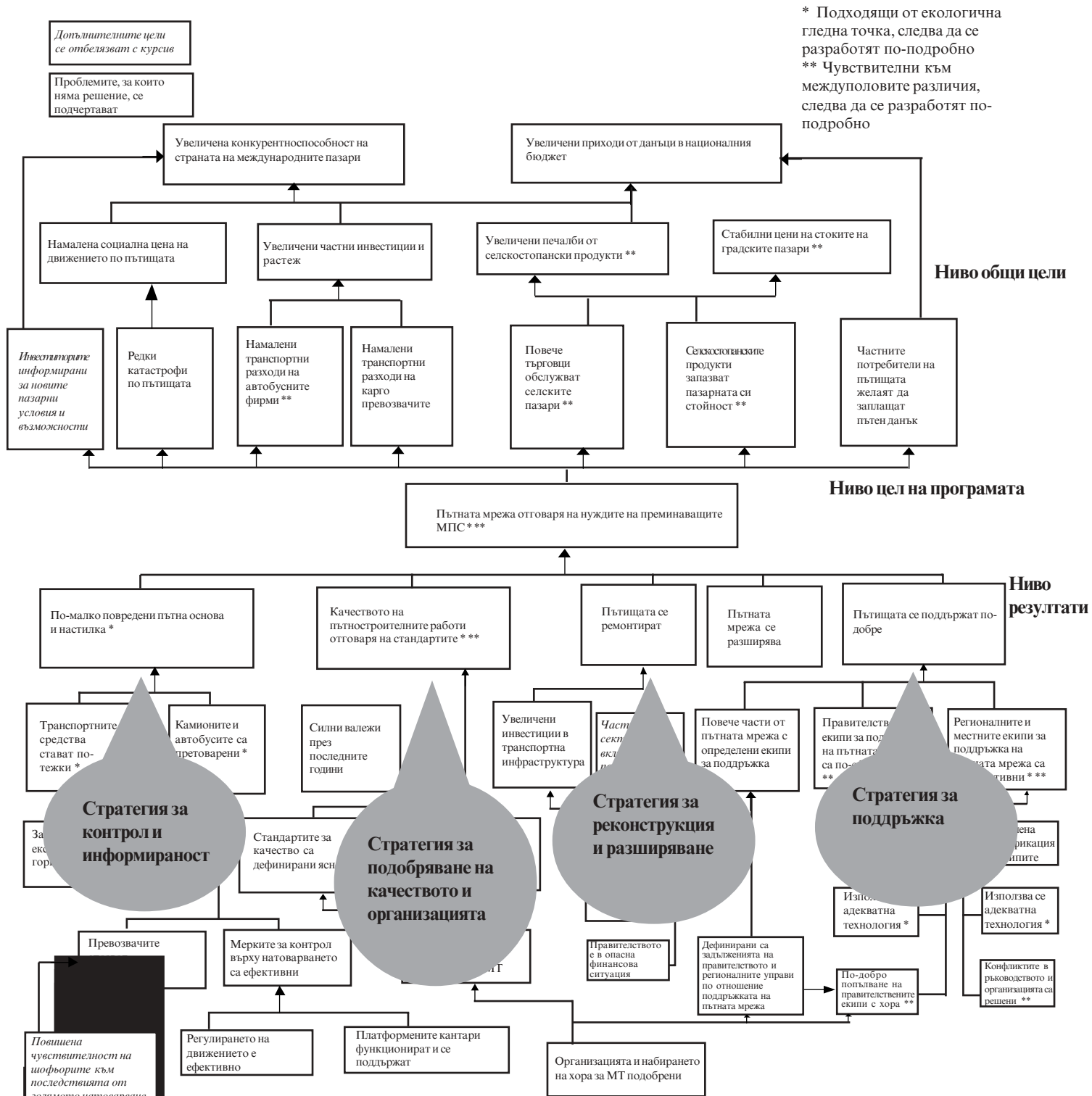
Последната стъпка от етапа на анализ включва избора на стратегия или стратегии за постигане на желаните цели. Анализът на стратегиите включва вземане на решение кои цели да бъдат включени в проекта, кои да бъдат изключени и какви са общите цели. Тази стъпка изисква:

- Наличие на ясни критерии за избор на стратегии;
- Определяне на различните възможни стратегии за постигане на целите;
- Избор на стратегия за проекта.

Различните гледни точки от еднородни цели в йерархията на целите се наричат стратегии. За постигане на бъдещите действия се избира една или няколко от тях. Най-подходящата и приложима стратегия се избира въз основа на различни критерии, като например: приоритети на участниците (общински и мѐже), вероятност за успех, бюджет, практическа приложимост, време за изпълнение, принцип на обявяване на неравнопоставеност, включително неравнопоставеност между половете и др.

В зависимост от мащаба и количеството на работни ресурси избраните гледни точки могат да формират интелигентна на ниво проект или програмна структура, която се от няколко проек

Фигура 8: Пример за избор на стратегия
Програма за сектор “Пътища”: анализ на стратегиите

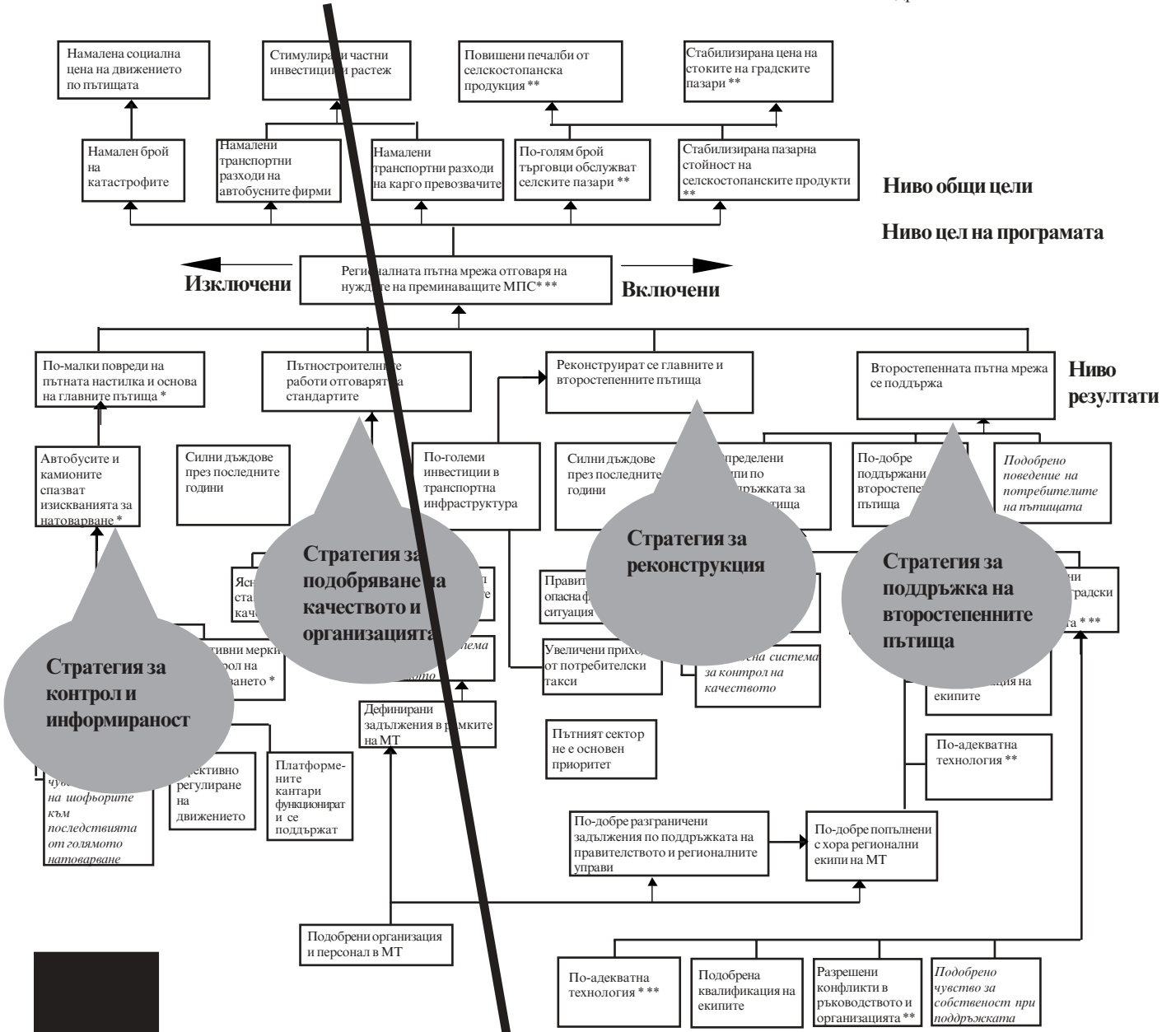


Проект за второстепенните пътища: избор на стратегии

* Подходящи от екологична гледна точка, следва да се разработят по-подробно
 ** Чувствителни към междуполовите различия, следва да се разработят по-подробно

Допълнителните цели се отбелязват с курсив

Проблемите, за които няма решение, се подчертават



3.5 Етап на планиране

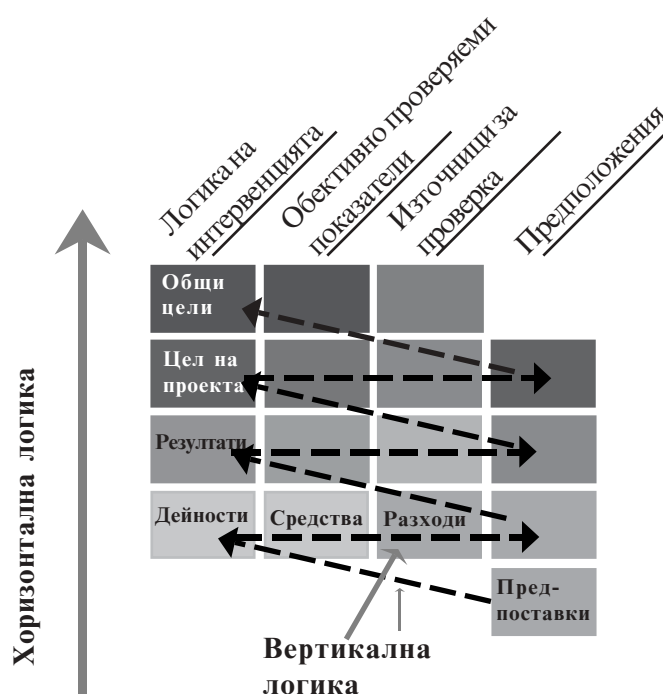
3.5.1 Изграждане на матрицата на логическата рамка

Логическата рамка е начин за представяне същността на даден проект или програма в задълбочен и разбираем формат. Матрицата има четири колони и четири реда:

■ *Вертикалната логика* определя какви са намеренията на проекта, изяснява причинните връзки и конкретизира важните предположения и рискове, намиращи се извън контрола на ръководителя на проекта.

■ *Хоризонталната логика* е свързана с измерването на ефекта от осъществяването на проекта и на използваните ресурси. Това се постига чрез конкретизиране на основни показатели и източниците, чрез които могат да бъдат проверени.

Фигура 9: Вертикална и хоризонтална логика



3.5.2 Първа колона: логика на интервенцията

Първата колона от логическата рамка е озаглавена “логика на интервенцията”. Тя представя основната стратегия, въз основа на която ще се осъществява проектът:

■ Дейности и средства (входни ресурси - материални и нематериални), които ще бъдат мобилизирани (втора колона, четвърти ред);

- Осъществяването на тези дейности води до постигане на резултати;
- Съвкупността от резултати води до постигане на целта на проекта;
- Целта на проекта допринася за постигането на общите цели.

Обикновено резултатите, целта на проекта и общите цели се наричат просто “цели”. Четирите нива на целите са дефинирани както следва:

1. *Общите цели* на проекта или програмата обясняват значимостта ѝ за обществото под формата на дългосрочни ползи за крайните бенефициенти и по-широки ползи за други групи. Те спомагат и за илюстриране на начина, по който програмата се вписва в регионалните/секторни стратегии на

правителството, въвличените организации и ЕС, както и във всеобхватните стратегически цели на европейското сътрудничество. Общите цели не могат да бъдат постигнати чрез реализацията на проекта - той само ще допринесе за постигането на общите цели – изисква се принос и от други проекти и програми.

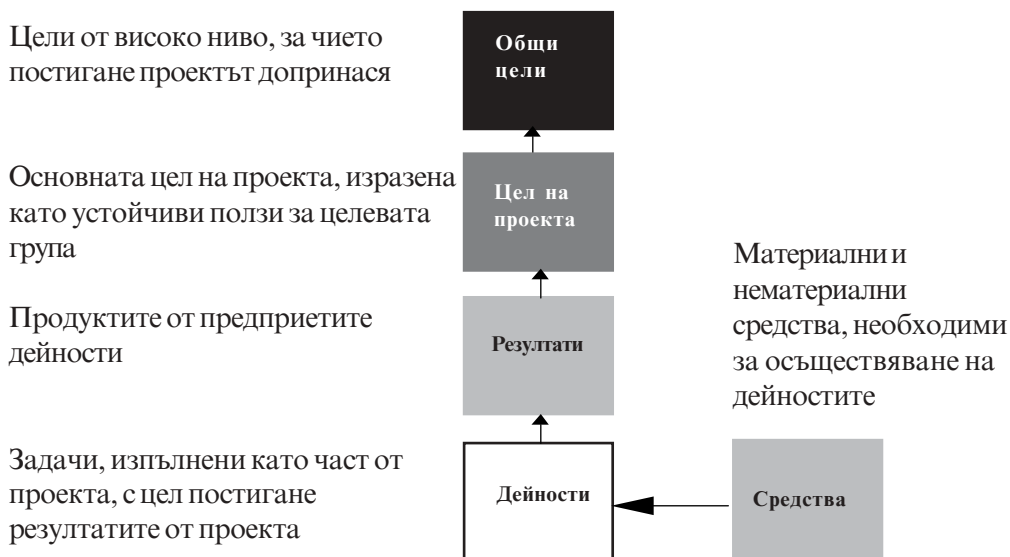
2. *Цел на проекта* е целта, която трябва да бъде постигната чрез осъществяването на проекта и която вероятно ще надживее проекта. Целта трябва да бъде насочена към основния проблем и да бъде дефинирана под формата на устойчиви ползи за целевите групи. Целта трябва също така да осигурява равни ползи за жените и мъжете в целевите групи. Един проект може да има само една цел. Наличието на повече цели на проекта може да го усложни твърде много, и да създаде проблеми с управлението му. Наличието на множество цели на проекта може също така да доведе до определяне на неясни или противоречащи си задачи.

3. *Резултатите* са “продукти” от прилагането на дейностите. Тяхната съвкупност води до постигането на целта на проекта и по-конкретно, предоставянето на устойчиви ползи на целевите групи.

4. *Дейности* са действията (и средствата), които са били предприети/осигурени за постигане на резултатите. Те обобщават какво ще бъде направено по проекта.

Фигура 10: Нива на целите

**Логика на
интервенцията**



3.5.3 Втора колона: обективно проверяеми показатели

Обективно проверяемите показатели представляват оперативно описание⁶ на:

- Общите цели
- Целта на проекта
- Резултатите.

⁶ Описват целите на проекта под формата на количество, качество, целеви групи, време и място. Добрите ОПП са: конкретни, измерими, достъпни (на приемлива цена), приложими (по отношение на целта) и срочни.

Материалните и нематериалните *средства* (входни ресурси), които са необходими за извършване на планираните дейности се записват в най-долния ред на втората колона, т.е. в матрицата на логическата рамка няма показатели за дейности. В това поле следва да бъде записана най-обща прогноза за необходимите ресурси. Дейностите са свързани с различните резултати. Показателите за дейности обикновено се определят по време на подготовката на графика на дейностите, в който дейностите се описват по-подробно.

3.5.4 Трета колона: източници за проверка

Източниците за проверка показват къде и в каква форма може да бъде намерена информация за постигането на общите цели, целта на проекта и резултатите (описани чрез обективно проверяеми показатели). Разходите и източниците на финансиране (ЕС, правителство и др.) се записват в долния ред на трета колона.

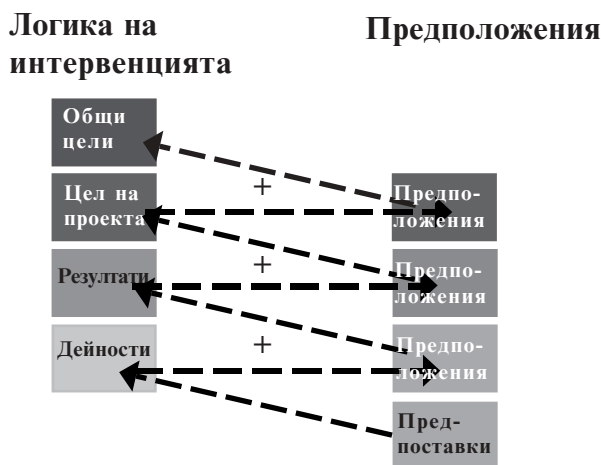
3.5.5 Четвърта колона: предположения

По време на етапа на анализ трябва да стане ясно, че проектът сам по себе си не може да постигне всички цели, посочени в дървото на целите. След избирането на стратегия извън логиката на интервенцията остават някои цели и други *външни фактори*. Те също влияят върху осъществяването и дългосрочната устойчивост на проекта, но остават извън неговия контрол. За да бъде проектът успешен, тези условия трябва да бъдат взети под внимание. Затова те се включват като предположения в четвърта колона на логическата рамка. С други думи, предположенията са отговорът на въпроса “кои външни фактори не се влияят от проекта, но могат да повлияят върху осъществяването и дългосрочната му устойчивост?”

Вертикалната логика в логическата рамка, т.е. връзката между първа и четвърта колона, работи последния начин:

- Дейностите могат да започнат веднага след установяване на предпоставките;
- Ако предположенията на това ниво са се оказали верни, осъществяването на дейностите води до постигане на резултати;
- Ако предположенията на това ниво са се оказали верни, тези резултати водят до постигане на целта на проекта;
- С постигането на целта на проекта, в случай, че предположенията на това ниво са се оказали верни, проектът дава приноса си за постигането на общите цели.

Фигура 11: Вертикалната логика



3.5.6 Как да определим логиката на интервенцията?

След като заинтересованите страни постигнат споразумение относно целта на проекта, *целите, попадащи в обхвата на проекта могат да бъдат пренесени от дървото на целите в матрицата.* Избраните за включване в проекта цели се записват в първа колона на логическата матрица. Съществуват четири нива на целите. На този етап е важно да се гарантира верността на нивата на целите.

Таблица 1: Как да определим логиката на интервенцията?

1. Определяне целта на проекта

От йерархията на целите се избира онази цел, която описва устойчива полза за целевите групи (мъже и жени). За тази цел е необходимо да се започне от подножието на дървото. При придвижването нагоре се идентифицират цели, които отразяват устойчиви ползи.

2. Определяне на общите цели

От горната част на дървото на целите се избират една или повече цели, които описват дългосрочни ползи за обществото или сектора, към който е насочен проектът.

3. Определяне на резултатите

От дървото на целите се избират тези, които посредством логиката “от средства към резултати”, постигат целта на проекта, и това ги превръща в резултати. Прибавят се и всички други резултати, които биха подсилили постигането на целта на проекта. Те могат да бъдат определени чрез допълнителен анализ на възможностите и рисковете, свързани с конкретната ситуация.

4. Определяне на дейностите

■ От дървото на целите се избират тези, които посредством логиката “от средства към резултати” създават резултатите и така се превръщат в дейности. Дейностите се формулират по следния начин: “организиране на обучения”, “координация със заинтересованите страни” и т.н.

■ Добавят се други дейности, определени чрез допълнителен анализ на възможностите и рисковете, свързани с конкретната ситуация, напр. чрез допълнителни проучвания, чрез обсъждания със заинтересованите страни (на работна среща за планиране), като се отчитат интересите на по-слабо представени групи.

5. Отново се извършва анализ на връзките средства-резултати, като на този етап могат да бъдат добавени допълнителни резултати и дейности.

Забележка:

■ *В логическата рамка се добавят само основни дейности;*

■ *Дейностите следва да се свързват с резултатите посредством номера (напр., Дейност 1.1 е свързана с Резултат 1, Дейност 4.3 с Резултат 4). Това спомага за поддържане на връзките средства-резултати.*

**Фигура 12. Изграждане на логическата рамка: конкретизиране логиката на интервенцията
Програма за сектор “Пътища”: конкретизиране логиката на интервенцията**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	<p>Подобрена конкурентноспособност на страната на международните пазари</p> <p>Увеличени инвестиции в износа на селскостопански продукти</p> <p>Стабилизирано предлагане на хранителни стоки</p>			
Цел на програмата	Пътната мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС			
Резултати	<p>1. Намалено претоварване на пътищата с тежкотоварни МПС</p> <p>2. Подобрено качество и реконструкция на пътищата</p> <p>3. Разширена пътна мрежа</p> <p>4. По-добре поддържани пътища</p>			
Дейности		Средства	Разходи	
	<p>1.1 Повишаване чувствителността на шофьорите на автобуси и камиони към последствията от голямото натоварване</p> <p>1.2 Подобряване работата на пътна полиция</p> <p>1.3 Ремонт и поддръжка на платформените кантари</p> <p>2.1 Въвеждане на стандарти за качество за всички видове пътища</p> <p>2.2 Определяне на приоритетни пътища за реконструкция/подобряния</p> <p>2.3 Осъществяване на контрол върху работата</p> <p>2.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>3.1 Определяне на приоритети за разширяване на пътната мрежа</p> <p>3.2 Строителство на нови пътища</p> <p>3.3 Строг контрол върху пътностроителните работи</p> <p>3.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>4.1 Преразглеждане и подобряване на подхода към поддръжката</p> <p>4.2 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката</p> <p>4.3 Увеличаване броя на участъците, за които има определени екипи по поддръжката</p> <p>4.4 Повишаване ефективността на екипите по поддръжката (регионални подразделения на МТ, общински и градски)</p>			
			Предпоставки	

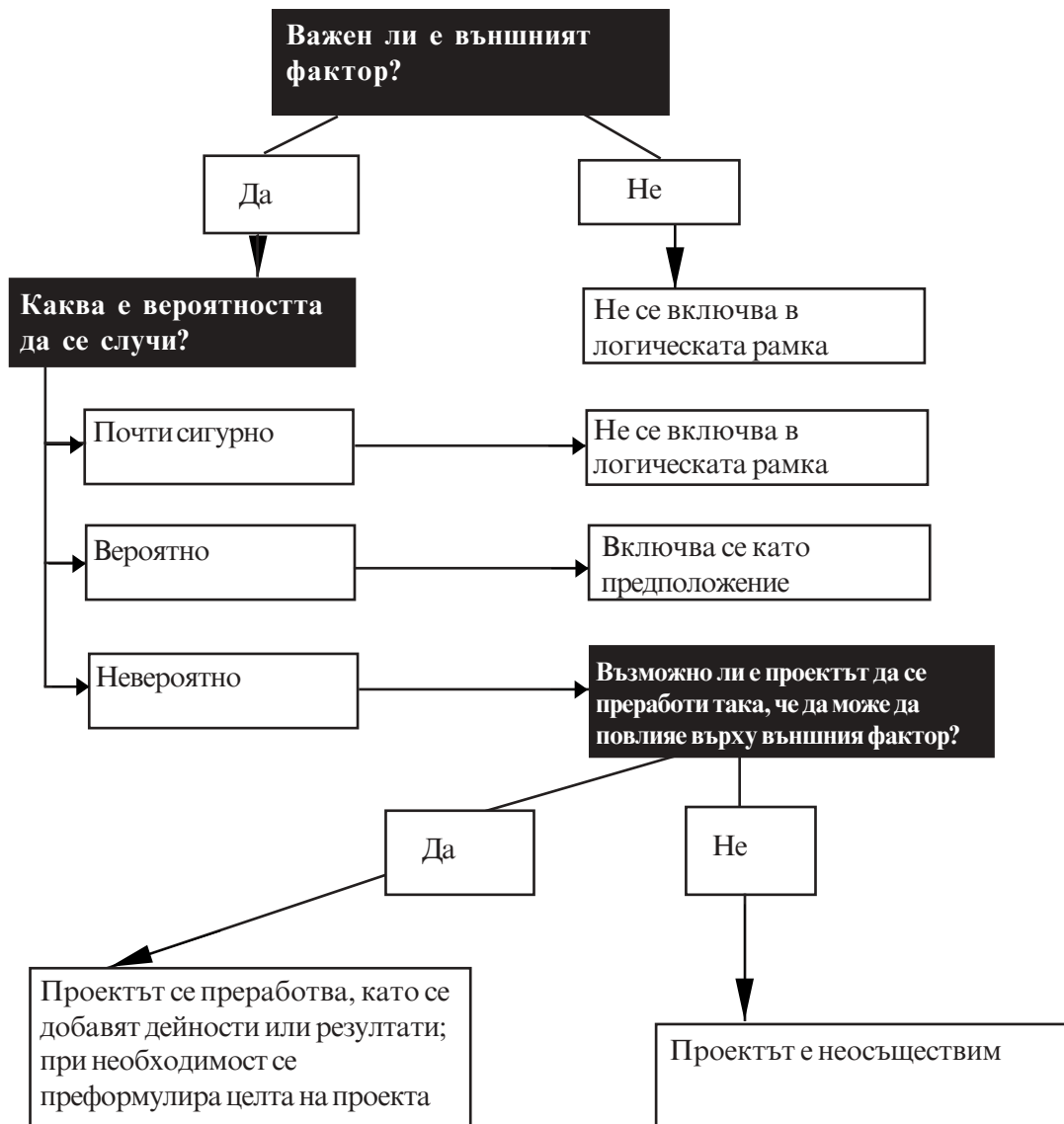
Проект за второстепенните пътища: конкретизиране логиката на интервенцията

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	Стабилизирани доставки на селскостопански продукти от региона за градските пазари Подобрена конкурентноспособност на региона на националните и международните пазари			
Цел на проекта	Второстепенната пътна мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС			
Резултати	1. Реконструирани второстепенни пътища 2. Подобрено качество на второстепенната пътна мрежа			
Дейности		Средства	Разходи	
	1.1 Определяне на приоритетни второстепенни пътища за реконструкция 1.2 Контрол върху работата, включително върху отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност, когато е необходимо 1.3 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци 2.1 Преразглеждане и подобряване подхода към поддръжката 2.2 Подобряване квалификацията на всички видове екипи (регионалните подразделения на МТ, общински и градски) 2.3 Подобряване и адаптиране на технологията към условията на работа 2.4 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката 2.5 Инициране на създаването на нови екипи 2.6 Подобряване чувството за собственост у екипите по поддръжката 2.7 Подкрепа за организационните промени в екипите по поддръжката 2.8 Контрол и подкрепа за всички видове работи по поддръжката 2.9 Повишаване чувството за собственост върху второстепенната пътна мрежа у всички потребители (търговци, мъже, жени и др.), включително повишаване на чувствителността към подобреното поведение при шофиране, околната среда и др.			
			Предпоставки	

3.5.7 Как да определим предположенията?

При оценяването на рисковете за проекта следва да бъдат взети предвид вероятността и важността на външните условия. Някои от тях ще имат жизненоважно значение за успеха на проекта, а други ще бъдат маловажни. Схемата по-долу представлява удобен начин за оценка на важността на предположенията. Когато предположенията бъдат определени, те се изразяват под формата на желаната ситуация, което ще направи възможно тяхното проверяване и оценяване. След това външните фактори се нанасят на съответното ниво в логическата рамка.

Фигура 13. Оценка на предположенията



**Фигура 14. Изграждане на логическата рамка: попълване на предположенията
Програма за сектор “Пътища”: попълване на предположенията**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	<p>Подобрена конкурентноспособност на страната на международните пазари</p> <p>Увеличени инвестиции в износа на селскостопански продукти</p> <p>Стабилизирано предлагане на хранителни стоки</p>			
Цел на програмата	Пътната мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС			<p>- Интересът към продуктите от страната остава непроменен</p> <p>- Климатът остава непроменен</p> <p>- Ценовата политика остава благоприятна</p>
Резултати	<p>1. Намалено претоварване на пътищата с тежкотоварни МПС</p> <p>2. Подобро качество и реконструкция на пътищата</p> <p>3. Разширена пътна мрежа</p> <p>4. По-добре поддържани пътища</p>			Пътните потоци се увеличават с непроменени темпове
Дейности		Средства	Разходи	
	<p>1.1 Повишаване чувствителността на шофьорите на автобуси и камиони към последствията от голямото натоварване</p> <p>1.2 Подобряване работата на пътна полиция</p> <p>1.3 Ремонт и поддръжка на платформените кантари</p> <p>2.1 Въвеждане на стандарти за качество за всички видове пътища</p> <p>2.2 Определяне на приоритетни пътища за реконструкция/подобрения</p> <p>2.3 Осъществяване на контрол върху работата</p> <p>2.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>3.1 Определяне на приоритети за разширяване на пътната мрежа</p> <p>3.2 Строителство на нови пътища</p> <p>3.3 Строг контрол върху пътностроителните работи</p> <p>3.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>4.1 Преразглеждане и подобряване на подхода към поддръжката</p> <p>4.2 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката</p> <p>4.3 Увеличаване броя на участъците, за които има определени екипи по поддръжката</p> <p>4.4 Повишаване ефективността на екипите по поддръжката (регионални подразделения на МТ, общински и градски)</p>			
			Предпоставки	<p>1. Развитието на пътна сектор запазва поне сегашния си приоритет</p> <p>2. Пътна полиция се ангажира с по-строго прилагане на мерките за контрол</p> <p>3. Доходоносността на вложения капитал е достатъчна, за да мотивира участието на частния сектор в поддръжката</p>

**Проект за второстепенните пътища.
Изграждане на логическата рамка: попълване на предположенията**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	Стабилизирани доставки на селскостопански продукти от региона за градските пазари Подобрена конкурентноспособност на региона на националните и международните пазари			
Цел на проекта	Второстепенната пътна мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС			- Реконструирана и поддържана основна пътна мрежа; - Интересът към продуктите от региона остава най-малкото стабилен; - Върху пътностроителните фирми се упражнява адекватен контрол.
Резултати	1. Реконструирани второстепенни пътища 2. Подобрено качество на второстепенната пътна мрежа			Автобусите и камионите спазват ограниченията за натоварването на пътищата
Дейности		Средства	Разходи	
	1.1 Определяне на приоритетни второстепенни пътища за реконструкция 1.2 Контрол върху работата, включително върху отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност, когато е необходимо 1.3 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци 2.1 Преразглеждане и подобряване подхода към поддръжката 2.2 Подобряване квалификацията на всички видове екипи (регионалните подразделения на МТ, общински и градски) 2.3 Подобряване и адаптиране на технологията към условията на работа 2.4 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката 2.5 Инициране на създаването на нови екипи 2.6 Подобряване чувството за собственост у екипите по поддръжката 2.7 Подкрепа за организационните промени в екипите по поддръжката 2.8 Контрол и подкрепа за всички видове работи по поддръжката 2.9 Повишаване чувството за собственост върху второстепенната пътна мрежа у всички потребители (търговци, мъже, жени и др.), включително повишаване на чувствителността към подобреното поведение при шофиране, околната среда и др.			
			Предпоставки	1. Въведени стандарти за качество на второстепенните пътища 2. Ясна рамка на секторната политика, включително задълженията по поддръжката

4. ФАКТОРИ, СВЪРЗАНИ С КАЧЕСТВОТО⁷

За даден проект може да се каже, че е устойчив когато продължава да предоставя ползи на целевите групи за продължителен период от време след приключване на основната част на донорската помощ. Опитът от миналото показва, че проектите не успяват да осигурят значителни ползи, тъй като в повечето случаи не вземат предвид достатъчно голям брой фактори, които имат жизненоважно значение за успеха. Качеството не е въпрос, който трябва да се разглежда малко преди приключването на проекта, то трябва да се има предвид от етапа на планиране до приключването на проекта.

4.1. Какво представляват факторите, свързани с качеството?

Опитът показва, че дългосрочната устойчивост на ползите от определен проект зависи от следните фактори:

1. *Чувство на собственост от страна на бенефициентите* – степента, до която целевите групи и бенефициентите на проекта или програмата (както мъже, така и жени) са участвали в разработването му и продължават да участват по такъв начин, че проектът/програмата има тяхната подкрепа и ще бъде устойчив след прекратяването на финансирането от ЕС.

2. *Политическа подкрепа* – качеството на съответната секторна политика и степента, до която правителството партньор демонстрира подкрепа за продължаване на услугите, предоставени по проекта след прекратяването на донорската подкрепа.

3. *Подходяща технология* – дали технологиите, използвани при осъществяване на проекта могат да продължат да действат в дългосрочен план (напр., наличност на резервни части, наличие на изчерпателни изисквания за безопасност, местен капацитет на жените и мъжете, заети с оперативни дейности и дейности по поддръжката).

4. *Социално-културни въпроси* – по какъв начин проектът ще отчете социално-културните норми и отношения и какви мерки са били предприети, за да се гарантира, че всички групи бенефициенти ще получат адекватен достъп до услугите по проекта и ползите след неговото осъществяване.

5. *Равнопоставеност на половете* – по какъв начин проектът ще отчете конкретните нужди и интереси на жените и мъжете и ще доведе до устойчив и равнопоставен достъп на жените и мъжете до услугите и инфраструктурата, както и по какъв начин ще допринесе за намаляване на междуполовите различия в дългосрочен план.

6. *Опазване на околната среда* – степента, до която проектът ще запази или увреди околната среда, като по този начин ще подкрепи или подкопае постигането на дългосрочни ползи.

7. *Институционален и управленски капацитет* – способността и ангажираността на агенциите да осъществят проекта или програмата и да продължат да предоставят услуги след прекратяването на донорската подкрепа.

8. *Икономическа и финансова обосновааност* – дали нарастващите ползи от проекта/програмата надвишават разходите и го правят обоснована дългосрочна инвестиция⁸.

Същността и относителната важност на тези фактори зависят от контекста и от конкретните характеристики на проекта/програмата. Вземането на тези въпроси под внимание може да доведе до промени в проекта.

⁷ В настоящия текст “качество” заменя термина на DAC “устойчивост”. Това се прави с цел да се подчертае, че качеството е свързано с проекта или програмата още от началото на неговото разработване, докато устойчивостта сама по себе си се появява или липсва след края на проекта или програмата.

⁸ Наръчникът по финансови и икономически анализи (ЕС, 1997) включва подробна методология, която се прилага за различните фази на цикъла на проекта.

4.2. Как да планираме постигане на качество?

След определянето на логиката на интервенцията (първа колона) и предположенията (четвърта колона), изграждането на логическата рамка продължава с преглед (въпроси) на качеството на програмата или проекта.

Таблица 2. Основни въпроси, на които трябва да бъде даден отговор, за да се гарантира качеството

<i>1. Чувство на собственост от страна на бенефициентите</i>	Какви са доказателствата, че целевите групи – и мъжете, и жените – подкрепят проекта? Доколко активни са и ще участват ли в разработването на проекта? Доколко са съгласни и ангажирани с целите на проекта?
<i>2. Политическа подкрепа</i>	Има ли правителството подробна, адекватна секторна политика? Има ли доказателства, че съответните власти ще осигурят достатъчна подкрепа за приемането на необходимите допълнителни политики и разпределение на ресурсите (човешки, финансови, материални) по време на реализацията на проекта и след приключването му?
<i>3. Подходяща технология</i>	Има ли достатъчно доказателства, че избраните технологии могат да се използват на приемлива цена в местните условия от всички видове потребители по време на реализацията на проекта и след приключването му?
<i>4. Социално-културни въпроси</i>	Взети ли са предвид местните социално-културни норми и отношения? Ще стимулира ли проектът по-равнопоставено разпределение на достъпа до ползите?
<i>5. Равнопоставеност на половете</i>	Взети ли са достатъчно мерки да се гарантира, че проектът ще посрещне нуждите и интересите както на мъжете, така и на жените и ще доведе до устойчив и равнопоставен достъп на мъжете и жените до услугите и инфраструктурата, както и че ще допринесе за намаляване на междуполовите различия в дългосрочен план?
<i>6. Опазване на околната среда</i>	Идентифицирани ли са всички вредни ефекти върху околната среда, които могат да бъдат причинени от използването на инфраструктурата или услугите по проекта? Взети ли са мерки да се гарантира, че вредните ефекти ще бъдат овладяни по време на реализацията на проекта и след приключването му?
<i>7. Институционален и управленски капацитет</i>	Има ли достатъчно доказателства, че организациите, осъществяващи проекта притежават достатъчен капацитет и ресурси (човешки и финансови) да управляват ефективно проекта и да продължат да предоставят услуги в дългосрочен план? Ако капацитет липсва, какви мерки са взети за изграждане на такъв по време на осъществяването на проекта?
<i>8. Икономическа и финансова обоснованост</i>	Има ли достатъчно доказателства, че ползите от проекта ще оправдаят направените разходи и че проектът отговаря на нуждите на мъжете и жените от целевите групи по най-обоснования начин?

**Фигура 15. Изграждане на логическата рамка: планиране на качеството
Програма за сектор “Пътища”: планиране на качеството**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	Подобрена конкурентноспособност на страната на международните пазари Увеличени инвестиции в износа на селскостопански продукти Стабилизирано предлагане на хранителни стоки			
Цел на програмата	Пътната мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС			Интересът към продуктите от страната остава непроменен - Климатът остава непроменен - Ценовата политика остава благоприятна
Резултати	1. Намалено претоварване на пътищата с тежкотоварни МПС 2. Подобрено качество и реконструкция на пътищата 3. Разширена пътна мрежа 4. По-добре поддържани пътища 5. <i>Подобрена работа на Министерство на транспорта</i>			Пътните потоци се увеличават с непроменени темпове
Дейности		Средства	Разходи	
	1.1 Повишаване чувствителността на шофьорите на автобуси и камиони към последствията от голямото натоварване, <i>към предотвратяване замърсяването на околната среда, към междуполови проблеми (напр. HIV/СПИН)</i> 1.2 Подобряване работата на пътна полиция 1.3 Ремонт и поддръжка на платформените кантари 1.4 <i>Координация с Министерство на селското стопанство и Министерство на природните ресурси относно намаляването на товарите от горите и мините</i> 2.1 Въвеждане на стандарти за качество за всички видове пътища 2.2 Определяне на приоритетни пътища за реконструкция / подобрения 2.3 Осъществяване на контрол върху работата, <i>включително отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност</i> 2.4. Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци 2.5 <i>Разработване и прилагане на система за реинвестиции</i> 3.1 Определяне на приоритети за разширяване на пътната мрежа 3.2 Строителство на нови пътища 3.3 Строг контрол върху пътностроителните работи 3.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци 4.1 Преразглеждане и подобряване на подхода към поддръжката 4.2 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката 4.3 Увеличаване броя на участъците, за които има определени екипи по поддръжката 4.4 Повишаване ефективността на екипите			Количеството валежи не се увеличава <i>Карго превозвачите не увеличават размерите на своите МПС над одобрените от МТ лимити</i>

<p>за поддръжка (регионални подразделения на МТ, общински и градски) (<i>мотивация, обучение, оборудване, контрол, планиране, равнопоставеност на половете, околна среда и т.н</i>)</p> <p>4.5 <i>Подобряване чувството за собственост на селските/общинските екипи върху поддръжката на второстепенните пътища</i></p> <p>5.1 <i>Подобряване рамката на секторната политика</i></p> <p>5.2 <i>Подобряване на организацията, включително разпределението на отговорностите на национално и регионално ниво</i></p> <p>5.3 <i>Разработване на система за контрол на качеството</i></p> <p>5.4 <i>Разработване и публикуване на обучителни и информационни материали за обществеността</i></p> <p>5.5 <i>Обучение на съответния персонал по: планиране, управление, поддръжка, управление на пътни фондове, околна среда, ОВОС и др.</i></p> <p>5.6 <i>Гарантиране на равнопоставеност между половете при наемане, обучение и повишение на служители</i></p> <p>5.7 <i>Повишаване чувствителността на заинтересованите страни, тяхната роля и принос за развитието на сектора, ролята/ефекта от HIV/СПИН, товаренето, безопасността на пътниците и автомобилите, отношението към пътниците и др.</i></p> <p>5.8 <i>Прилагане на изискванията за ОВОС, прилагане на препоръките</i></p> <p>5.9 <i>Периодична координация с основните донори, съответните министерства, пътна полиция и основните заинтересовани страни в сектора</i></p>			
		<p>Предпоставки</p>	<p>1. Развитието на пътният сектор запазва поне сегашния си приоритет</p> <p>2. Пътна полиция се ангажира с по-строга прилагане на мерките за контрол</p> <p>3. Доходоносността на вложения капитал е достатъчна, за да мотивира участието на частния сектор в поддръжката</p>

**Проект за второстепенните пътища.
Изграждане на логическата рамка: планиране на качеството**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	Стабилизирани доставки на селскостопански продукти от региона за градските пазари Подобрена конкурентноспособност на региона на националните и международните пазари			
Цел на програмата	Второстепенната пътна мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС			- Реконструирана и поддържана основна пътна мрежа - Интересът към продуктите от региона остава стабилен - Върху пътностроителните фирми се упражнява адекватен контрол
Резултати	1. Реконструирани второстепенни пътища 2. Подобро качество на второстепенната пътна мрежа 3. <i>Подобрена работа на регионалните подразделения на МТ</i>			Автобусите и камионите спазват ограниченията за превоз на товари
Дейности		Средства	Разходи	
	1.1 Определяне на приоритетни второстепенни пътища за реконструкция 1.2 Контрол върху работата, включително върху отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност, когато е необходимо 1.3 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци 1.4 <i>Разработване и прилагане на система за реинвестиции</i> 2.1 Преразглеждане и подобряване подхода към поддръжката 2.2 Подобряване квалификацията на всички видове екипи (регионалните подразделения на МТ, общински и градски) (<i>обучение, оборудване, контрол, планиране, околна среда и др.</i>) 2.3 Подобряване и адаптиране на технологията към условията на работа 2.4 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката 2.5 Инициране създаването на нови екипи 2.6 Подобряване чувството за собственост у екипите по поддръжката 2.7 Подкрепа за организационните промени в екипите по поддръжката 2.8 Контрол и подкрепа за всички видове работи по поддръжката 2.9 Повишаване чувството за собственост върху второстепенната пътна мрежа у всички потребители (търговци, мъже, жени и др.), включително повишаване на чувствителността към подобреното поведение при шофиране, околната среда и др. 2.10 <i>Подобряване равнопоставеността между половете в екипите по поддръжката и в процеса на вземане на решения</i> 3.1 <i>Подобряване организацията на регионалните подразделения на МТ, включително разпределението на отговорностите</i> 3.2 <i>Прилагане на система за контрол</i>			

<p>на качеството</p> <p>3.3 Обучение на съответния персонал по: планиране, управление, поддръжка, управление на пътни фондове, околна среда и др.</p> <p>3.4 Гарантиране на равнопоставеност между половете при наемане, обучение и повишение на служители</p> <p>3.5 Повишаване чувствителността на участниците към околната среда, безопасността на пътниците и МПС и др.</p> <p>3.6 Прилагане на изискванията за ОВОС</p> <p>3.7 Управление на приходите от потребителски такси</p> <p>3.8 Периодична координация със съответните министерства (в региона), общини, пътна полиция, донори и др.</p>			
			<p>Предпоставки</p> <p>1. Въведени стандарти за качество на второстепенните пътища</p> <p>2. Ясна рамка на секторната политика, включително задълженията по поддръжката</p>

5. ЦЯЛОСТНО ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА

5.1 Как да определим обективно проверяеми показатели (ОПП) и източници за проверка (ИП)?

Обективно проверяемите показатели (ОПП) описват целите на проекта в оперативно измерими аспекти (количество, качество, целеви групи, време, място). Определянето на ОПП служи за проверка на обосноваността на целите и формира основата на системата за контрол по проекта. ОПП трябва да бъдат измерими по последователен начин и на приемлива цена.

Източниците за проверка (ИП) са документи, отчети и други източници, които осигуряват информация, позволяваща проверка на показателите.

Добрите ОПП са:

- конкретни – измерват това, което трябва да измерва;
- измерими;
- достъпни на приемлива цена;
- приложими по отношение на съответната цел;
- срочни.

Показателите на ниво резултати не трябва да представляват обобщение на посоченото на ниво дейност по-долу, а следва да описват последствията. Често е необходимо *за една цел да бъдат определени няколко показателя*. Взети заедно, те осигуряват надеждна информация за постигане на целите. Същевременно обаче, трябва да се избягва определянето на прекалено много показатели.

ОПП трябва да бъдат определени по време на фазите на идентифициране и предварителна оценка, но често се налага да бъдат конкретизирани по време на фазата на реализация, когато вече е налице допълнителна информация и са изяснени изискванията към контрола. Трябва да се положат максимални усилия, за да се гарантира, че ОПП за целта на проекта – центърът на гравитацията на проекта – включват на практика идеята за “устойчиви ползи за целевата група”.

Фигура 16. Пример за показатели

Цел:	Да се подобри достъпът до селските/ международните пазари
Избор на показател:	Средна продължителност на пътуването до най-близкия пазар
Определяне на желаните постижения:	
• Определяне на количеството:	Средната продължителност на пътуването е намалена с 25% спрямо нивото от година x
• Определяне на качеството:	...по време на дъждовния сезон...
• Определяне на целевата група:	...за всички пътници, мъже и жени, пътуващи с частни автомобили...
• Определяне на мястото:	...в областта Сините планини...
• Определяне на времето:	...5 години след началото на проекта

Фигура 17. Изграждане на логическата рамка: определяне на ОПП и ИП

Програма за сектор “Пътища”: определяне на ОПП и ИП

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	<p>Подобрена конкурентноспособност на страната на международните пазари</p> <p>Увеличени инвестиции в износа на селскостопански продукти</p> <p>Стабилизирано предлагане на хранителни стоки</p>	<p>Увеличение на селскостопанския износ от X на Y тона до 2015 г.</p> <p>Увеличение на банковите заеми за частни инвеститори с 30% до 2015 г.</p> <p>Намаляване цената на селскостопанските продукти (хранителни култури и зеленчуци) на градските и селските пазари с 10% до 2015 г. (изчислена на базата на средните цени за периода 2012-15 г.)</p>	<p>Статистически данни за износа</p> <p>Регистър на банковите заеми</p> <p>Национални статистически данни за пазарите и цените</p>	
Цел на програмата	<p>Пътната мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС</p>	<p>Намаляване оперативните разходи за МПС на карго превозвачите, автобусните превозвачи, търговците и частните лица с 10% до 2006 г. и с 15% до 2015 г.</p> <p>Намаляване на средната продължителност на пътуването от X до Z до 2010 г., както следва: - с 15% за карго и автобусните превозвачи; - с 20% за жените водачи на частни МПС; - с 15% за мъжете водачи на частни МПС.</p> <p>Намаляване загубите при транспорта до градските пазари с 30% за експортните продукти и с 40% за нетрайните продукти на производителите жени, до 2010 г.</p>	<p>Изчисления на фирмите и НАО</p> <p>Анкетни на потребителите за 2001 и 2010 г.</p> <p>Пазарни проучвания</p>	<p>- Интересът към продуктите от страната остава непроменен</p> <p>- Климатът остава непроменен</p> <p>- Ценовата политика остава благоприятна</p>
Резултати	<p>1. Намалено претоварване на пътищата с тежкотоварни МПС</p> <p>2. Подобрено качество и реконструкция на пътищата</p>	<p>Намаляване на броя на автомобилите, показващи претоварване на платформените кантари и на пътните контроли от 60% на 20% до 2008 г.</p> <p>Подобряване състоянието на приоритетните международни пътища до 2006 г. включително въвеждане на стандартни мерки за безопасност според изискванията на МТ.</p>	<p>Отчети на пътна полиция</p> <p>Отчети за изпълнението на строителните/ремонтните работи. Доклади на МТ за състоянието</p>	<p>Пътните потоци се увеличават с непроменени темпове</p>

	<p>Подобряване състоянието на основните пътища според изискванията на МТ: 50% до 2006 г., 90% до 2008 г.</p> <p>Подобряване състоянието на второстепенните пътища според изискванията на МТ: 50% до 2007 г., 90% до 2009 г.</p>	за състоянието на пътната мрежа.	
3. Разширена пътна мрежа	Строеж на 400 км приоритетни основни пътища до началото на 2006 г., според изискванията на МТ.	Отчети за изпълнението на строителните работи.	
	Строеж на 1000 км приоритетни второстепенни пътища до началото на 2006 г., според изискванията на МТ.	Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа.	
4. По-добре поддържани пътища	Увеличаване дължината на основните пътища, за които при необходимост има осигурена поддръжка с 40% между 2001 и 2010 г., според изискванията на МТ, от които Y% от частни предприятия.	Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа.	Договори с частни предприемачи.
	Увеличаване дължината на второстепенните пътища, за които при необходимост има осигурена поддръжка с 30% между 2001 и 2010 г., според изискванията на МТ, от които X% от селските екипи и Y% от частни предприятия.	Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа.	Договори с частни предприемачи.
5. Подобрена работа на Министерството на транспорта (МТ)	Изпълнението на изискванията към качеството по поддръжката, ремонта и строежа на пътища се проверява поне веднъж по време на изпълнението на работите и при приключването им, считано от 2004 г.	Доклади на МТ по мониторинга.	
	Планиране и изготвяне на годишните бюджети в сектора според изискванията на МПФ и установената рамка, до 2004 г.	Кореспонденция с МПФ, протоколи от срещи с МПФ.	

Дейности	Средства	Разходи	
<p>1.1 Повишаване чувствителността на шофьорите на автобуси и камиони към последствията от голямото натоварване, към предотвратяване замърсяването на околната среда, към междуполови проблеми (напр. HIV/СПИН)</p> <p>1.2 Подобряване работата на пътна полиция</p>			<p>Количеството валежи не се увеличава</p> <p>Карго превозвачите не увеличават размерите на своите МПС над одобрените от МТ лимити</p>

<p>1.3 Ремонт и поддръжка на платформените кантари</p> <p>1.4 Координация с Министерство на селското стопанство и Министерство на природните ресурси относно намаляването на товарите от горите и мините</p> <p>2.1 Въвеждане на стандарти за качество за всички видове пътища</p> <p>2.2 Определяне на приоритетни пътища за реконструкция / подобрения</p> <p>2.3 Осъществяване на контрол върху работата, включително отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност</p> <p>2.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>2.5 Разработване и прилагане на система за реинвестиции</p> <p>3.1 Определяне на приоритети за разширяване на пътната мрежа</p> <p>3.2 Строителство на нови пътища</p> <p>3.3 Строг контрол върху пътностроителните работи</p> <p>3.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>4.1 Преразглеждане и подобряване на подхода към поддръжката</p> <p>4.2 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката</p> <p>4.3 Увеличаване броя на участъците, за които има определени екипи по поддръжката</p> <p>4.4 Повишаване ефективността на екипите за поддръжка (регионални подразделения на МТ, общински и градски) (мотивация, обучение, оборудване, контрол, планиране, равнопоставеност на половете, околна среда и т.н)</p> <p>4.5 Подобряване чувството за собственост на селските/общинските екипи върху поддръжката на второстепенните пътища</p> <p>5.1 Подобряване рамката на секторната политика</p> <p>5.2 Подобряване на организацията, включително разпределението на отговорностите на национално и регионално ниво</p> <p>5.3 Разработване на система за контрол на качеството</p> <p>5.4 Разработване и публикуване на обучителни и информационни материали за обществеността</p> <p>5.5 Обучение на съответния персонал по: планиране, управление, поддръжка, управление на пътни фондове, околна среда, ОВОС и др.</p> <p>5.6 Гарантиране на равнопоставеност между половете при наемане, обучение и повишение на служители</p> <p>5.7 Повишаване чувствителността на заинтересованите страни, тяхната роля и принос за развитието на сектора, ролята/ефекта от HIV/СПИН, товаренето, безопасността на пътниците и автомобилите, отношението към пътниците и др.</p> <p>5.8 Прилагане на изискванията за ОВОС, прилагане на препоръките</p> <p>5.9 Периодична координация с основните донори, съответните министерства, пътна полиция и основните заинтересовани страни в сектора</p>			
--	--	--	--

Предпоставки	<p>1. Развитие на пътният сектор запазва поне сегашния си приоритет</p> <p>2. Пътна полиция се ангажира с по-строго прилагане на мерките за контрол</p> <p>3. Доходоносността на вложения капитал е достатъчна, за да мотивира участието на частния сектор в поддръжката</p>
---------------------	--

**Проект за второстепенните пътища.
Изграждане на логическата рамка: определяне на ОПП и ИП**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	<p>Стабилизирани доставки на селскостопански продукти от региона за градските пазари</p> <p>Подобрена конкурентноспособност на региона на националните и международните пазари</p>	<p>Увеличен брой и мащаб на доставчиците на нетрайни продукти с 15% до 2015 г. Запазване (най-малкото) броя на малките доставчици на нетрайни продукти до 2015 г.</p> <p>Увеличен износ на селскостопански продукти от региона от X на Y тона до 2015 г.</p>	<p>Регионална статистика за пазарите</p> <p>Статистика за регионалния износ</p>	
Цел на проекта	Второстепенната пътна мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС	<p>Намаляване до 2010 г. на средната продължителност на пътуването от всяка точка на ремонтираната или поддържаната второстепенна пътна мрежа до следващия основен път, както следва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с 15% за търговците; - с 20% за жените водачи на частни МПС; - с 15% за мъжете водачи на частни МПС. <p>Намаляване до 2010 г. на загубите при транспорт до градските пазари с 20% за продуктите за износ и с 30% за нетрайните продукти на жени производители.</p>	<p>Анкетни на потребителите за 2001 и 2010 г.</p> <p>Пазарни проучвания</p>	<p>- Реконструирана и поддържана основна пътна мрежа</p> <p>- Интересът към продуктите от региона</p> <p>Върху пътно-строителните фирми се упражнява адекватен контрол</p>
Резултати	<p>1. Реконструирани второстепенни пътища</p> <p>2. Подобрено качество на второстепенната пътна мрежа</p>	<p>Подобряване състоянието на приоритетните второстепенни пътища според изискванията на МТ: 400 км до 2007 г., 1000 км до 2009 г.</p> <p>Към 2005 год. 40% от второстепенните пътища се поддържат според изискванията на МТ, като от тях поне 40% се падат на общинските и градските екипи и</p>	<p>Отчети при приключването на ремонтните/строителните работи. Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа.</p> <p>Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа. Договори с частни предприемачи.</p>	

3. Подобрена работа на регионалните подразделения на МТ	<p>най-малко 10% на частни предприемачи. Към 2010 г, 90% от второстепенните пътища се поддържат според изискванията на МТ, като поне 55% от тях се падат на общинските и градските екипи и най-малко 20% на частни предприемачи.</p> <p>Изпълнението на изискванията към качеството се проверява поне веднъж по време на работата и при нейното приключване, считано от 2004 г. Планиране и съставяне на годишния бюджет на регионалния сектор според изискванията на МПФ и в съответните срокове, считано от 2004 г.</p>	<p>Доклади на регионалните и окръжните служби на МТ.</p> <p>Доклади от мониторинга на регионалните служби на МТ. Кореспонденция с МПФ (регионални и национални служби), протоколи от срещи с МПФ.</p>	Автобусите и камионите спазват ограниченията за превоз на товари.
---	---	---	---

Дейности	Средства	Разходи	
<p>1.1 Определяне на приоритетни второстепенни пътища за реконструкция</p> <p>1.2 Контрол върху работата, включително върху отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност, когато е необходимо</p> <p>1.3 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>1.4 Разработване и прилагане на система за реинвестиции</p> <p>2.1 Преразглеждане и подобряване подхода към поддръжката</p> <p>2.2 Подобряване квалификацията на всички видове екипи (регионалните подразделения на МТ, общински и градски) (обучение, оборудване, контрол, планиране, околна среда и др.)</p> <p>2.3 Подобряване и адаптиране на технологията към условията на работа</p> <p>2.4 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката</p> <p>2.5 Инициране създаването на нови екипи</p> <p>2.6 Подобряване чувството за собственост у екипите по поддръжката</p> <p>2.7 Подкрепа за организационните промени в екипите по поддръжката</p> <p>2.8 Контрол и подкрепа за всички видове работи по поддръжката</p> <p>2.9 Повишаване чувството за собственост върху второстепенната пътна мрежа у всички потребители (търговци, мъже, жени и др.), включително повишаване на чувствителността към подобреното поведение при шофиране, околната среда и др.</p> <p>2.10 Подобряване равнопоставеността между половете в екипите по поддръжката и в процеса на вземане на решения</p> <p>3.1 Подобряване организацията на регионалните подразделения на МТ, включително разпределението на отговорностите</p> <p>3.2 Прилагане на система за контрол на качеството</p> <p>3.3 Обучение на съответния персонал по: планиране, управление, поддръжка, управление на пътни фондове, околна среда и др.</p> <p>3.4 Гарантиране на равнопоставеност между половете при наемане, обучение и повишение на служители</p>			

<p>3.5 Повишаване чувствителността на участниците към околната среда, безопасността на пътниците и МПС и др.</p> <p>3.6 Прилагане на изискванията за ОВОС</p> <p>3.7 Управление на приходите от потребителски такси</p> <p>3.8 Периодична координация със съответните министерства (в региона), общини, пътна полиция, донори и др.</p>			
Предпоставки			<p>1. Въведени стандарти за качество на второстепенните пътища</p> <p>2. Ясна рамка на секторната политика, включително задълженията по поддръжката</p>

Формулирането на показателите и източниците за проверка следва да се извършва едновременно. ИП трябва да конкретизират:

- *Формата*, в която следва да бъде предоставена информацията (напр., отчети за напредъка, сметки по проекта, документация по проекта, официални статистически данни и др.);
- *Кой* трябва да осигури информацията;
- *За какви периоди* трябва да се осигурява информация (напр., месечно, на тримесечие, на полугодие, годишно и т.н.).

Източниците извън проекта следва да бъдат оценени за достъпност, надеждност и съвместимост. Събирането на информация и свързаните с това разходи, които се покриват по проекта, също трябва да бъдат оценени и адекватно подсигурени. Много често съществува пряка връзка между сложността на съответния ИП (т.е., лекотата на събиране и анализиране на данните) и неговата цена. Ако определен ОПП се окаже твърде скъп или труден за събиране, той трябва да бъде заменен от по-прост, по-евтин и често непряк ИП. Така например, вместо да се извършва подробно проучване на доходите на фермерските семейства, могат да се отчетат промените в разходите на семействата, напр. продажбите на ветеринарни консултативи и лекарства, на инструменти или стоки за домашно потребление (дрехи, енергоспестяващи печки и др.).

5.2 Как да определим средствата и разходите?

Каретата “средства” и “разходи” заместват ОПП и ИП на ниво дейности. Следователно, за дейностите в логическата рамка не се определят ОПП и ИП, но такива могат да бъдат определени на по-късен етап, при разработването на графика на дейностите.

Средства са *материалните и нематериалните ресурси* (често наричани “входни ресурси”), необходими за осъществяването на планираните дейности и управлението на проекта. Може да се направи разграничение между:

- човешки ресурси и
- материални ресурси.

Разходите представляват финансовото изражение на всички определени ресурси (средства). Те трябва да бъдат представени в стандартен формат, който конкретизира приноса на ЕС, правителството и всяка друга страна, като напр. целевите групи и бенефициентите. Следователно дейностите трябва да бъдат разработени достатъчно добре, за да позволяват прогнозирането на необходимите материални и нематериални средства. Тук се включват средствата и разходите за управленска подкрепа на дейностите. Особено внимание следва да се обърне на разходите за събиране на данни по ОПП. Тази прогноза трябва да бъде завършена към края на фазата на предварителна оценка.

5.3 Последна проверка за качество на логическата рамка

С определянето на средствата и разходите логическата рамка е завършена. Сега е необходимо да се провери още веднъж дали:

- Вертикалната логика е пълна и точна;
- Показателите и източниците за проверка са достъпни и надеждни;
- Предпоставките са реалистични;
- Предположенията са реалистични и пълни;
- Рисковете са приемливи;
- Вероятността за успех е достатъчно голяма;
- Въпросите по качеството са взети предвид и, ако е необходимо, са трансформирани в дейности, резултати или предположения;
- Разходите са оправдани от гледна точка на ползите;
- Допълнителни проучвания са необходими.

Проверката следва да се направи в края на семинара за планиране с широко участие, във фазата на предварителна оценка, но може да бъде извършена независимо от хора, различни от тези, които са съставили логическата рамка, и в частност представители на ЕС и страната партньор.

Следващите фигури показват какво представляват завършените логически рамки на примерите за програмата за сектор “Пътища” и проекта за второстепенните пътища.

Фигура 18. Пример за попълнена логическа рамка

**Програма за сектор “Пътища”:
попълнена логическа рамка**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	<p>Подобрена конкурентноспособност на страната на международните пазари</p> <p>Увеличени инвестиции в износа на селскостопански продукти</p> <p>Стабилизирано предлагане на хранителни стоки</p>	<p>Увеличение на селскостопанския износ от X на Y тона до 2015 г.</p> <p>Увеличение на банковите заеми за частни инвеститори с 30% до 2015 г.</p> <p>Намаляване цената на селскостопанските продукти (хранителни култури и зеленчуци) на градските и селските пазари с 10% до 2015 г. (изчислена на базата на средните цени за периода 2012-15 г.)</p>	<p>Статистически данни за износа</p> <p>Регистър на банковите заеми</p> <p>Национални статистически данни за пазарите и цените</p>	
Цел на програмата	<p>Пътната мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС</p>	<p>Намаляване оперативните разходи за МПС на карго превозвачите, автобусните превозвачи, търговците и частните лица с 10% до 2006 г. и с 15% до 2015 г. Намаляване на средната продължителност на пътуването от X до Z до 2010 г., както следва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с 15% за карго и автобусните превозвачи; - с 20% за жените водачи на частни МПС; - с 15% за мъжете водачи 	<p>Изчисления на фирмите и НАО</p> <p>Анкетни на потребителите за 2001 и 2010 г.</p>	<p>- Интересът към продуктите от страната остава непроменен</p> <p>- Климатът остава непроменен</p> <p>- Ценовата политика остава благоприятна</p>

		на частни МПС. Намаляване загубите при транспорта до градските пазари с 30% за експортните продукти и с 40% за нетрайните продукти на производителите жени, до 2010 г.	Пазарни проучвания	
Резултати	1. Намалено претоварване на пътищата с тежкотоварни МПС	Намаляване на броя на автомобилите, показващи претоварване на платформените кантари и на пътниите контроли от 60% на 20% до 2008 г.	Отчети на пътна полиция	Пътните потоци се увеличават с непроменени темпове
	2. Подобрено качество и реконструкция на пътищата	Подобряване състоянието на приоритетните международни пътища до 2006 г., включително въвеждане на стандартни мерки за безопасност според изискванията на МТ. Подобряване състоянието на основните пътища според изискванията на МТ: 50% до 2006 г., 90% до 2008 г. Подобряване състоянието на второстепенните пътища според изискванията на МТ: 50% до 2007 г., 90% до 2009 г.	Отчети за изпълнението на строителните/ремонтните работи. Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа.	
	3. Разширена пътна мрежа	Строеж на 400 км приоритетни основни пътища до началото на 2006 г., според изискванията на МТ. Строеж на 1000 км приоритетни второстепенни пътища до началото на 2006 г., според изискванията на МТ.	Отчети за изпълнението на строителните работи. Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа.	
	4. По-добре поддържани пътища	Увеличаване дължината на основните пътища, за които при необходимост има осигурена поддръжка с 40% между 2001 и 2010 г., според изискванията на МТ, от които Y% от частни предприятия. Увеличаване дължината на второстепенните пътища, за които при необходимост има осигурена поддръжка с 30% между 2001 и 2010 г., според изискванията на МТ, от които X% от селските екипи и Y% от частни предприятия.	Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа. Договори с частни предприемачи. Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа. Договори с частни предприемачи. Доклади на областните служби на МТ.	

5. Подобрена работа на Министерство на транспорта (МТ)	Изпълнението на изискванията към качеството по поддръжката, ремонта и строежа на пътища се проверява поне веднъж по време на изпълнението на работите и при приключването им, считано от 2004 г. Планиране и изготвяне на годишните бюджети в сектора според изискванията на МПФ и установената рамка, до 2004 г.	Доклади на МТ по мониторинга. Кореспонденция с МПФ, протоколи от срещи с МПФ.								
Дейности	Средства		Разходи (М)							
<p>1.1 Повишаване чувствителността на шофьорите на автобуси и камиони към последствията от голямото натоварване, към предотвратяване замърсяването на околната среда, към междуполови проблеми (напр. HIV/СПИН)</p> <p>1.2 Подобряване работата на пътна полиция</p> <p>1.3 Ремонт и поддръжка на платформените кантари</p> <p>1.4 Координация с Министерство на селското стопанство и Министерство на природните ресурси относно намаляването на товарите от горите и мините</p> <p>2.1 Въвеждане на стандарти за качество за всички видове пътища</p> <p>2.2 Определяне на приоритетни пътища за реконструкция/подобрения</p> <p>2.3 Осъществяване на контрол върху работата, включително отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност</p>	<p>Човешки ресурси (опит в: поддръжка, пътни фондове, връзки с обществеността и др.)</p> <p>Инвестиции (МПС, оборудване, къщи, офиси и др.)</p> <p>Поддръжка</p> <p>Работещ офис</p> <p>Оборотен капитал</p> <p>Непредвидени</p> <p>Общо</p>	<p>800 РМ</p> <p>120 мес.</p> <p>120 мес.</p> <p>10%</p>	ЕС	А	Б	В	Г	Пр	Общо	<p>Количеството валежи не се увеличава</p> <p>Карго превозвачите не увеличават размерите на своите МПС над одобрените от МТ лимити</p>
<p>2.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>2.5 Разработване и прилагане на система за реинвестиции</p> <p>3.1 Определяне на приоритети за разширяване на пътната мрежа</p> <p>3.2 Строителство на нови пътища</p> <p>3.3 Строг контрол върху пътностроителните работи</p> <p>3.4 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци</p> <p>4.1 Преразглеждане и подобряване на подхода към поддръжката</p>										

<p>4.2 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката</p> <p>4.3 Увеличаване броя на участъците, за които има определени екипи по поддръжката</p> <p>4.4 Повишаване ефективността на екипите за поддръжка (регионални подразделения на МТ, общински и градски) (мотивация, обучение, оборудване, контрол, планиране, равнопоставеност на половете, околна среда и т.н)</p> <p>4.5 Подобряване чувството за собственост на селските/общинските екипи върху поддръжката на второстепенните пътища</p> <p>5.1 Подобряване рамката на секторната политика</p> <p>5.2 Подобряване на организацията, включително разпределението на отговорностите на национално и регионално ниво</p> <p>5.3 Разработване на система за контрол на качеството</p> <p>5.4 Разработване и публикуване на обучителни и информационни материали за обществеността</p> <p>5.5 Обучение на съответния персонал по: планиране, управление, поддръжка, управление на пътни фондове, околна среда, ОВОС и др.</p> <p>5.6 Гарантиране на равнопоставеност между половете при наемане, обучение и повишение на служители</p> <p>5.7 Повишаване чувствителността на заинтересованите страни, тяхната роля и принос за развитието на сектора, ролята/ефекта от HIV/СПИН, товаренето, безопасността на пътниците и автомобилите, отношението към пътниците и др.</p> <p>5.8 Прилагане на изискванията за ОВОС, прилагане на препоръките</p> <p>5.9 Периодична координация с основните донори, съответните министерства, пътна полиция и основните заинтересовани страни в сектора</p>			
		<p>Предпоставки</p>	<p>1. Развитието на пътният сектор запазва поне сегашния си приоритет</p> <p>2. Пътна полиция се ангажира с по-строг прилагане на мерките за контрол</p> <p>3. Доходоносността на вложения капитал е достатъчна, за да мотивира участието на частния сектор в поддръжката</p>

**Проект за второстепенните пътища.
Изграждане на логическата рамка: попълнена логическа рамка**

	Логика на интервенцията	Обективно проверяеми показатели	Източници за проверка	Предположения
Общи цели	<p>Стабилизирани доставки на селскостопански продукти от региона за градските пазари</p> <p>Подобрена конкурентноспособност на региона на националните и международните пазари</p>	<p>Увеличен брой и мащаб на доставчиците на нетрайни продукти с 15% до 2015 г. Запазване (най-малкото) броя на малките доставчици на нетрайни продукти до 2015 г.</p> <p>Увеличен износ на селскостопански продукти от региона от X на Y тона до 2015 г.</p>	<p>Регионална статистика за пазарите</p>	
Цел на проекта	<p>Второстепенната пътна мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС</p>	<p>Намаляване до 2010 г. на средната продължителност на пътуването от всяка точка на ремонтаната или поддържана второстепенна пътна мрежа до следващия основен път, както следва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с 15% за търговците; - с 20% за жените водачи на частни МПС; - с 15% за мъжете водачи на частни МПС. <p>Намаляване до 2010 г. на загубите при транспорт до градските пазари с 20% за продуктите за износ и с 30% за нетрайните продукти на жени производители.</p>	<p>Анкетни на потребителите за 2001 и 2010 г.</p> <p>Пазарни проучвания</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Реконструирана и поддържана основна пътна мрежа; - Интересът към продуктите от региона остава най-малкото стабилен; - Върху пътностроителните фирми се упражнява адекватен контрол.

Резултати	1. Реконструирани второстепенни пътища	Подобряване състоянието на приоритетните второстепенни пътища според изискванията на МТ: 400 км до 2007, 1000 км до 2009 г.	Отчети при приключването на ремонтните/строителните работи. Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа.		
2. Подобро качество на второстепенната пътна мрежа		Към 2005 год. 40% от второстепенните пътища се поддържат според изискванията на МТ, като от тях поне 40% се падат на общинските и градските екипи и най-малко 10% на частни предприемачи. Към 2010 г. 90% от второстепенните пътища се поддържат според изискванията на МТ, като поне 55% от тях се падат на общинските и градските екипи и най-малко 20% на частни предприемачи.	Доклади на МТ за състоянието на пътната мрежа. Договори с частни предприемачи. Доклади на регионалните и окръжните служби на МТ.	Автобусите и камионите спазват ограниченията за превоз на товари	
3. Подобро качество на работата на регионалните подразделения на МТ		Изпълнението на изискванията към качеството се проверява поне веднъж по време на работата и при нейното приключване, считано от 2004 г. Планиране и съставяне на годишния бюджет на регионалния сектор според изискванията на МПФ и в съответните срокове, считано от 2004 г.	Доклади от мониторинга на регионалните служби на МТ. Кореспонденция с МПФ (регионални и национални служби), протоколи от срещи с МПФ.		
Дейности	Средства		Разходи (М)		
1.1 Определяне на приоритетни второстепенни пътища за реконструкция	Човешки ресурси (опит в: поддръжка, пътни фондове, връзки с обществеността и др.)	180 РМ	ЕС	Прав.	Всичко
			2,7		2,7

1.2 Контрол върху работата, включително върху отбивките, осветлението, телефоните и мерките за безопасност, когато е необходимо	Инвестиции (МПС, оборудване, къщи, офиси и др.)		1,5	0,2	1,7	
1.3 Подобряване събираемостта на пътните такси и данъци	Поддръжка	120 мес.	2,0	1,0	3,0	
1.4 Разработване и прилагане на система за реинвестиции	Работещ офис	120 мес.	1,0	0,5	1,5	
2.1 Преразглеждане и подобряване подхода към поддръжката	Оборотен капитал		1,0	0,2	1,2	
2.2 Подобряване квалификацията на всички видове екипи (регионалните подразделения на МТ, общински и градски) (обучение, оборудване, контрол, планиране, околна среда и др.)	Непредвидени	10 %	0,8	0,2	1,0	
2.3 Подобряване и адаптиране на технологията към условията на работа	Общо		9,0	2,1	11,1	
2.4 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката						
2.5 Инициране създаването на нови екипи						
2.6 Подобряване чувството за собственост у екипите по поддръжката						
2.7 Подкрепа за организационните промени в екипите по поддръжката						
2.8 Контрол и подкрепа за всички видове работи по поддръжката						
2.9 Повишаване чувството за собственост върху второстепенната пътна мрежа у всички потребители (търговци, мъже, жени и др.), включително повишаване на чувствителността към подобреното поведение при шофиране, околната среда и др.						
2.10 Подобряване равнопоставеността между половете в екипите по поддръжката и в процеса на вземане на решения						
3.1 Подобряване организацията на регионалните подразделения на МТ, включително разпределението на отговорностите						
3.2 Прилагане на система за контрол на качеството						
3.3 Обучение на съответния персонал по: планиране, управление, поддръжка, управление на пътни фондове, околна среда и др.						
3.4 Гарантиране на равнопоставеност между половете при наемане, обучение и повишение на служители						
3.5 Повишаване чувствителността на участниците към околната среда, безопасността на пътниците и МПС и др.						
3.6 Прилагане на изискванията за ОВОС						
3.7 Управление на приходите от потребителски такси						
3.8 Периодична координация със съответните министерства (в региона), общини, пътна полиция, донори и др.						
			Предпоставки			
						1. Въведени стандарти за качество на второстепенните пътища 2. Ясна рамка на секторната политика, включително задълженията по поддръжката

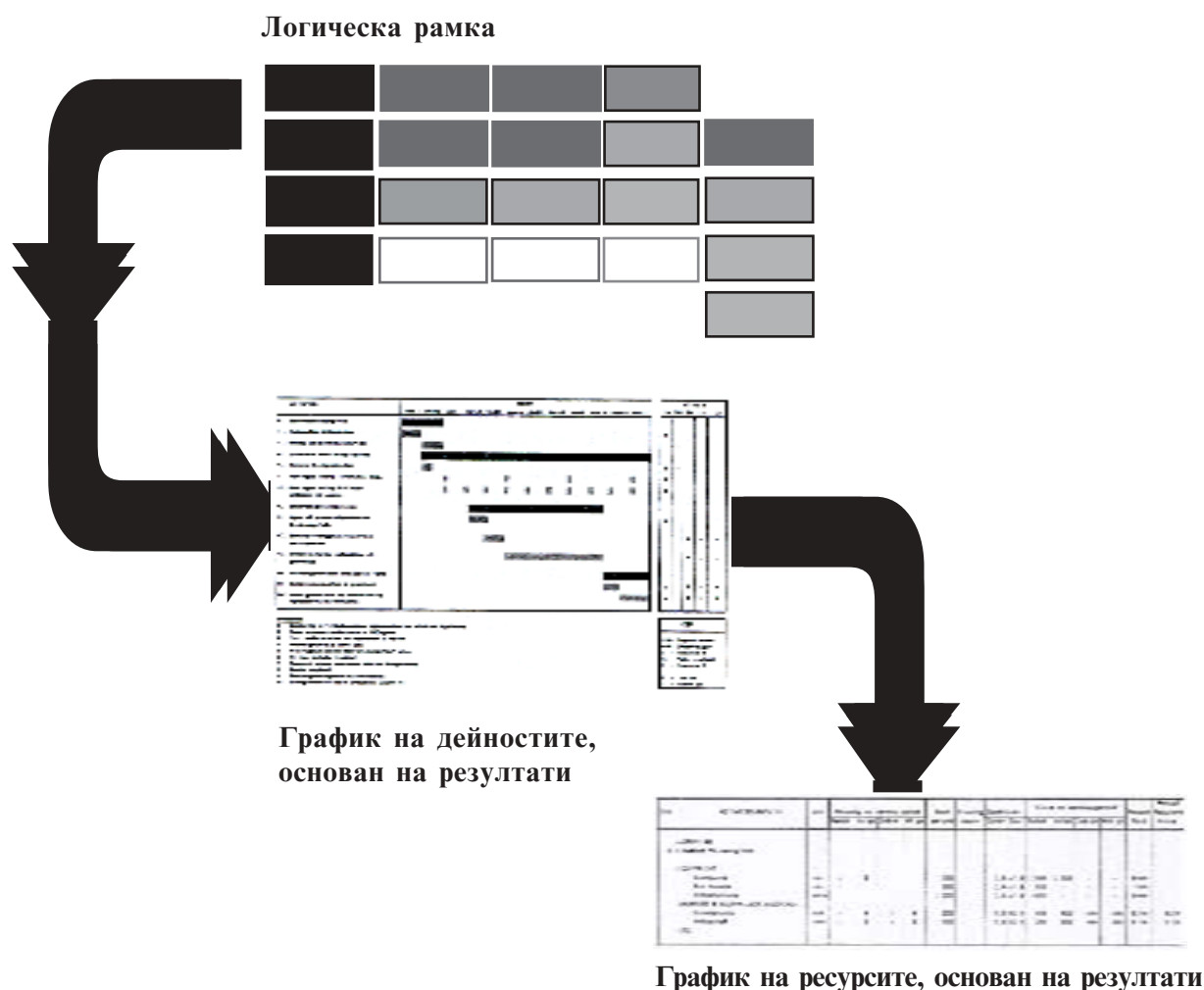
6. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ГРАФИЦИ НА ДЕЙНОСТИ И РЕСУРСИ

Логическата рамка на определен проект често описва твърде общо какви действия трябва да бъдат предприети. След завършването на логическата матрица, обикновено по време на предварителната оценка, може да бъде направено по-подробно планиране с цел прибавяне на детайли към плана.

Графикът на дейностите представлява метод за представяне на дейностите по даден проект, който определя логичната последователност и връзките между тях и осигурява основа за разпределяне на управленски отговорности за изпълнението на всяка дейност. Завършеният график на дейностите позволява да започне по-нататъшното конкретизиране на средствата и изчисляването на разходите. Графиците на дейностите и на ресурсите трябва да бъдат съставени по време на предпроектното проучване. Подробната информация за нетните повтарящи се разходи на проекта би могла да доведе до преформулиране на обхвата и амбициите на проекта.

Цялостният график на дейностите (понякога наричан и “график на изпълнението”) се актуализира и през първите месеци от реализацията на проекта (начална фаза) се подготвят подробни графици на дейностите и ресурсите.

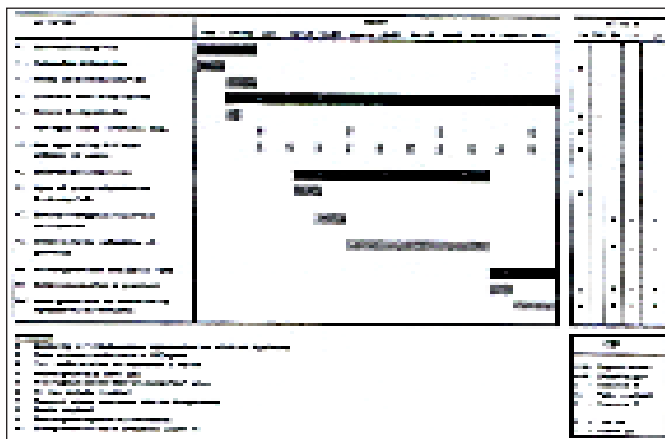
Фигура 19. Графици на дейности и ресурси



6.1. Разработване на графици за дейности

Цялата информация в графика на дейностите може да бъде обобщена в графичен вид. Това се нарича *таблица на Гант*. По-долу е даден пример за таблица на Гант. Форматът може да бъде променен така, че да отговаря на очакваната продължителност на проекта. Цялостният график за проекта може да включва само дейности по тримесечия, докато тримесечният работен план може да включва дейности по седмици.

Фигура 20. Пример за график на дейности



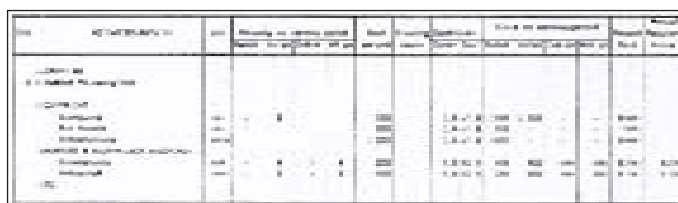
6.2. Разработване на графици за ресурси

Прогнозите за разходите трябва да се правят въз основа на внимателно и подробно разработен бюджет. Те имат голямо влияние върху инвестиционното решение във фазата на предварителната оценка, а оттам и върху безпроблемната реализация на проекта, ако бъде одобрен. Списъкът на дейностите трябва да бъде копиран в график на материалите и разходите. За всяка дейност се създава подробна справка, за да се гарантира, че са осигурени всички средства, необходими за осъществяването ѝ. Списъкът може да се окаже доста подробен.

След това трябва да бъдат конкретизирани средствата, необходими за осъществяване на дейностите. Вероятно ще възникне необходимост информацията за разходите да се обобщи или сумира. При прогнозирането на разходите следва да бъде показано разпределението им между различните източници на финансиране, така че всяка страна по проекта да бъде наясно със задълженията си.

След изчисляването на *общите разходи* е важно да се помни, че агенцията, осъществяваща проекта ще трябва да покрива разходите за предоставяне на услуги по проекта след неговото приключване. *Периодично повтарящите се разходи* могат да бъдат покривани (изцяло или частично) чрез увеличение на приходите, генерирани от дейностите по проекта. Независимо какъв е конкретният случай, важно е нетните периодично повтарящи се разходи по проекта да бъдат конкретизирани, така че да може да се определи бъдещият ефект върху бюджета на агенцията, осъществяваща проекта.

Фигура 21. Пример за график на ресурсите

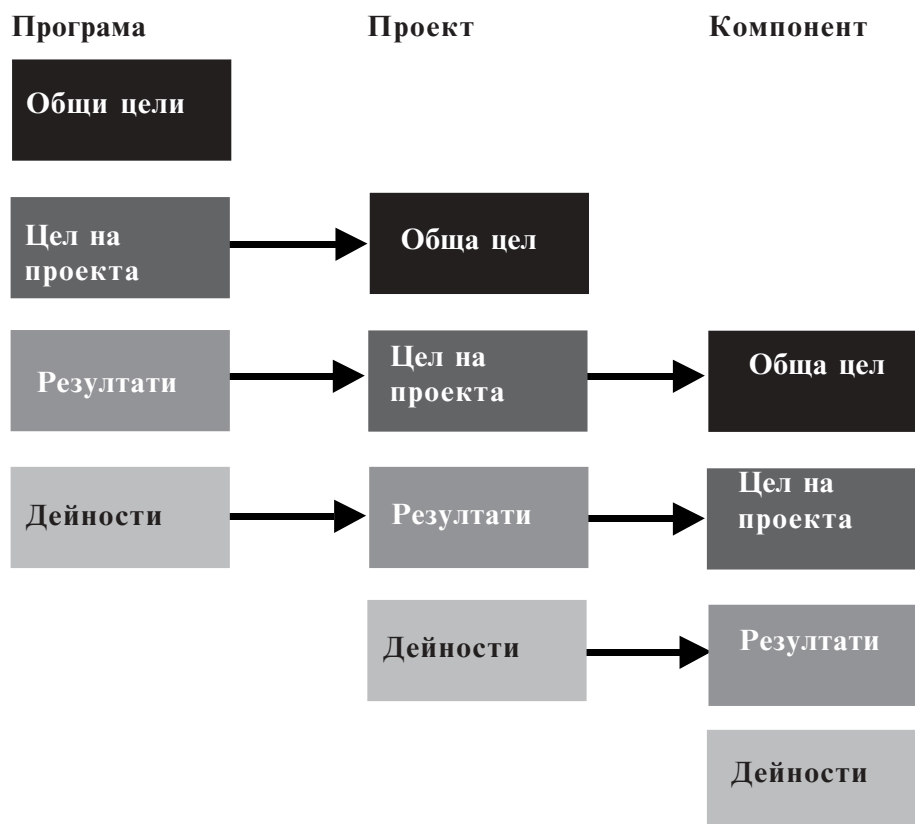
The image shows a screenshot of a resource chart software interface. The main area displays a table with columns for resource names, units, and costs. The table is organized into a hierarchical structure, with some rows indented to show sub-resources. The interface includes a resource list on the left and a summary table on the right. The resource list contains names of resources and their units. The summary table shows the overall resource requirements and other key metrics.

7. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА ЗА ПЛАНИРАНЕ НА СЛОЖНИ ИНТЕРВЕНЦИИ: ВЗАИМНОСВЪРЗАНИ ЛОГИЧЕСКИ РАМКИ

Сложните интервенции, състоящи се от няколко компонента или проекта обикновено се наричат “програми”. Програмите могат да бъдат секторни, национални или регионални, засягащи определен брой сектори. Принципите на подхода на логическата рамка важат с пълна сила и за този вид интервенции, т.е. за адекватното им планиране е необходимо да се премине през етапите на анализ и планиране.

По принцип всяка логическа рамка може да бъде разработена в подрамки. Всяка подрамка описва компонент на основната рамка в по-подробен вид.

Фигура 22. Нива на интервенция: от програма към компонент



Системата на разделяне на основната логическа рамка на подрамки е полезна за демонстриране на съвместимост между компонентите на дадена програма или проект и за по-подробно разработване на всеки компонент. Когато се подготвят взаимно свързани логически рамки обаче, трябва да сме наясно какво точно имаме предвид под “цел” или “резултат” и кои са целевите групи и бенефициентите.

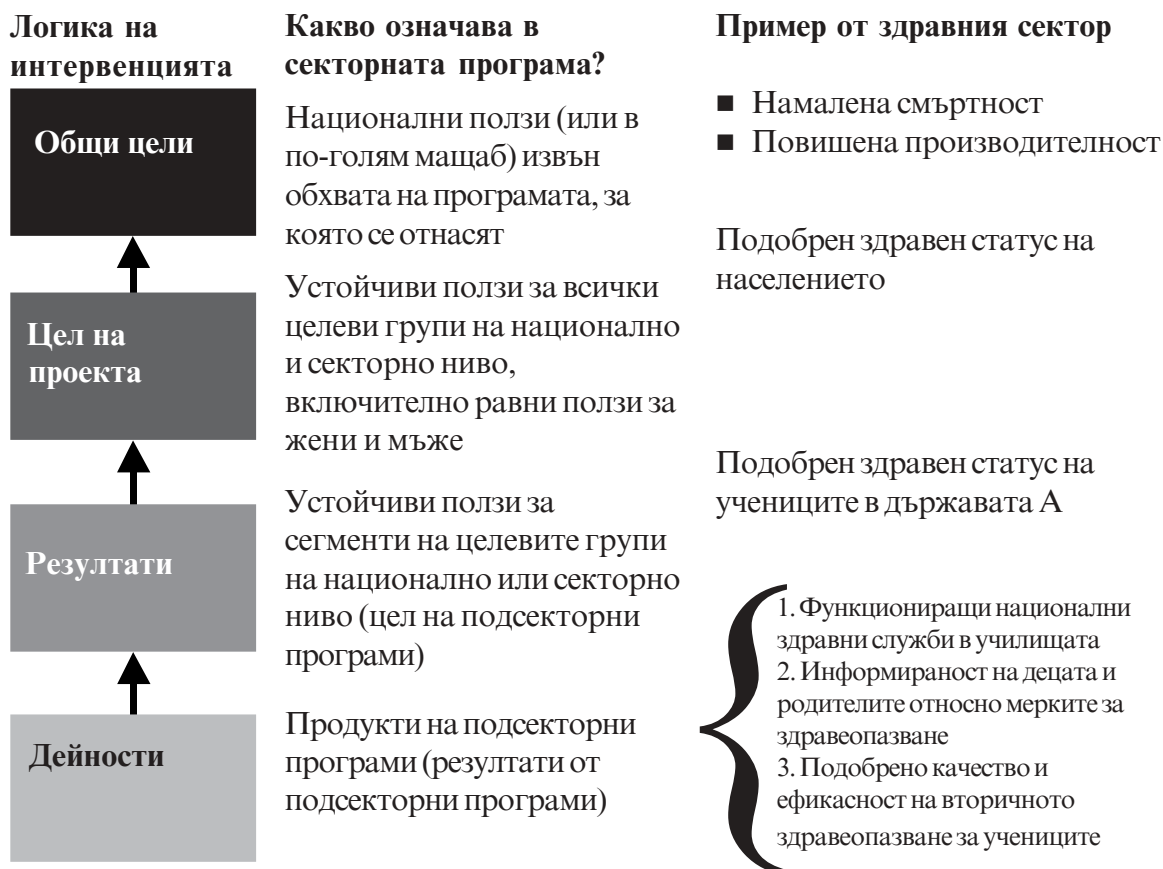
Таблица 3. Нива на интервенция: от програма към компонент

Програма за сектор “Пътища”	Проект за поддръжка	Компонент “Частен сектор”
<p>Общи цели: Подобряване конкурентноспособността на страната на международните пазари Увеличени инвестиции в селскостопански продукти за износ Стабилизирано предлагане на хранителни стоки</p>		
<p>Цел на проекта: Пътната мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС</p>	<p>Общи цели: Пътната мрежа отговаря на нуждите на преминаващите МПС</p>	
<p>Резултати: 1. Намалено натоварване на на пътищата с тежкотоварни МПС 2. Ремонтирани и поддържани пътища 3. Разширена пътна мрежа 4. По-добре поддържани пътища 5. Подобрена работа на МТ</p>	<p>Цел на проекта: 4. По-добре поддържани пътища</p>	<p>Общи цели: 4. По-добре поддържани пътища</p>
<p>Дейности: 4.1 Преразглеждане и подобряване на подхода към поддръжката 4.2 По-голямо участие на частния сектор в поддръжката 4.3 Повече участъци с определени екипи за поддръжка 4.4 Повишаване ефективността на поддръжката 4.5 Подобряване чувството за собственост при поддръжката на второстепенните пътища от селските/общинските екипи</p>	<p>Резултати: 4.1 Преразгледан и подобрен подход към поддръжката 4.2 Ефективно участие на частния сектор в поддръжката 4.3 Повече екипи, разпределени за поддръжка 4.4 Повишена ефективност на екипите по поддръжката 4.5 Повишено чувство за собственост при поддръжката на второстепенните пътища от селските/общинските екипи</p>	<p>Цел на проекта: 4.2 Ефективно участие на частния сектор в поддръжката</p>
	<p>Дейности: 4.1.1 ... 4.2.1 Оценка на възможностите на частните фирми за поддръжка 4.2.2 Разработване и прилагане на мерки за изграждане на капацитет у частните фирми 4.2.3 Осигуряване на стимули за създаване на фирми 4.2.4 Провеждане на търг за възлагане на дейности по поддръжката 4.2.5 Извършване на периодичен мониторинг върху изпълнението на възложените дейности 4.3.1 ...</p>	<p>Резултати: 4.1.1 ... 4.2.1 Оценени възможности на частните фирми по поддръжката 4.2.2 Разработени и приложени мерки за изграждане на капацитет у частните фирми 4.2.3 Осигурени стимули за създаване на фирми 4.2.4 Проведен търг за възлагане на дейности по поддръжката 4.2.5 Установен периодичен мониторинг върху изпълнението на възложените дейности</p>
		<p>Дейности: 4.1.1.1 ... 4.2.1.1 Съставяне на списък на съществуващите фирми 4.2.1.2 Разработване на анкета 4.2.1.3 Провеждане на анкета 4.2.1.4 Съставяне на заключения 4.2.2.1 ...</p>

По-долу са дадени насоки за определянето на различните нива на *целите в национална секторна програма*:

- Световни, надрегионални, национални ползи извън обхвата на програмата на нивото на *общите цели*, отнасящи се до всеобхватните стратегически цели на ЕС;
- Устойчиви ползи за всички целеви групи и бенефициенти на национално и секторно ниво, включително и равни ползи за жени и мъже, на ниво *цел на проекта*;
- Устойчиви ползи за сегменти на целевите групи на национално и регионално секторно ниво, на ниво *резултати*.

Фигура 23. Нива на целите в национална секторна програма



Целите на един от възможните проекти в рамките на националната секторна програма следва да съответстват на следните нива на цели, описани в Глава 3.5.2 (“Първа колона: логика на интервенцията”):

- устойчиви ползи за всички целеви групи и бенефициенти на национално и секторно ниво, на нивото на *общите цели*, отнасящи се до всеобхватните стратегически цели на ЕС, включително и равнопоставеност на половете;
- устойчиви ползи за сегменти на целевите групи на национално или регионално секторно ниво, включващи равни ползи за жени и мъже, на нивото на *цел на проекта*;
- “продукти” от дейности (резултати), предприети на национално или регионално секторно ниво, на нивото на *резултатите*.

Това отново показва, че логическата рамка, ако не се разглежда само като упражнение на хартия, е полезен инструмент при планирането и управлението на проекти, независимо дали става дума за мащабни секторни програми или за малки интервенции. Поради факта, че логическите рамки са *динамичен инструмент*, те трябва да бъдат преоценявани и актуализирани в съответствие с променящите се обстоятелства в процеса на развитие на проекта.

8. РЕЧНИК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ ТЕРМИНИ

SWOT анализ

SWOT Analysis

Анализ на предимствата, недостатъците, възможностите и заплахите, пред които е изправена дадена организация. Инструмент, който може да се използва по време на всички фази на цикъла на проекта.

Анализ на заинтересованите страни

Stakeholder Analysis

Включва определянето на всички групи хора, които биха били засегнати (в положителен или отрицателен смисъл) от предложената интервенция, идентифициране и анализиране на техните интереси, потенциал, проблеми и др.

Анализ на проблема

Problem Analysis

Структуриран преглед на отрицателните страни на дадена ситуация, с цел определяне на причините и следствията от тях.

Анализ на различията между половете

Gender Analysis

Политиката на ЕС за насоките на сътрудничеството изисква включването на анализ на различията между половете на макро-, мезо- и микро- ниво в цикъла на проекта. Анализът показва идентифицирането и интеграцията на динамиката на промяната в определена ситуация, както и наблюдението на промените, особено във връзка с различията между мъже и жени. Този анализ отделя внимание на: различните роли (производствена, възпроизводствена, вземане на решения) на жените и мъжете; различният достъп на жените и мъжете до ресурси и конкретните им нужди, интереси и проблеми; бариерите пред пълното и равнопоставено участие на жените и мъжете в дейностите по проекти и равенството на мъжете и жените при ползването на получените облаги.

Анализ на стратегиите

Analysis of Strategies

Критична оценка на алтернативни начини за постигане на целите и избор на един или повече от тях за включване в предложени проект.

Анализ на целите

Analysis of Objectives

Определяне и проверка на желаните бъдещи ползи, които бенефициентите приоритизират. Резултатът от анализа на целите се нарича дърво на целите или йерархия на целите.

Ангажимент

Commitment

Ангажиментът представлява официално решение на Европейската комисия да задели определена сума за определена цел. Разходите не могат да надвишават одобрения ангажимент.

Бенефициенти

Beneficiaries

Всички, които по някакъв начин са благодетелствани от реализацията на проекта. Разграничават се следните видове бенефициенти:

- а) Партньори по проекта или преки бенефициенти: всички, които получават подкрепа от ЕС, свързана с управлението на подготовката и осъществяването на проекта. Обикновено включват: министерства и агенции, на които е възложено изпълнението на проекта.
- б) Междинни бенефициенти: всички, които получават подкрепа по проекта за по-добро предоставяне на услуги на целевата група, като например служителите на селскостопанска консултативна служба, които са благодетелствани от обучение, насочено към по-добро осигуряване на консултантски услуги на "жените и мъжете във фермерските семейства".
- в) Целева група: групата, която ще бъде повлияна положително от проекта на ниво цел на проекта, и за която проектът ще работи много тясно. В случая с горния пример за селскостопанска консултативна служба, целевата група са "жените и мъжете във фермерските семейства".
- г) Крайни бенефициенти: Всички извън целевите групи, които са благодетелствани от проекта в дългосрочен план на ниво общество или сектор, като например "децата" поради увеличените разходи за здравеопазване и образование, "потребителите" поради подобрената селскостопанска продукция и маркетинг, или "държавата" поради повишените приходи от износа на подобрените селскостопански продукти.

Входни ресурси

Inputs

Вж. "средства"

Въздействие

Impact

Ефектът от проекта върху по-широката му среда и приносът му за постигането на по-широките секторни цели, обобщени в общите цели на проекта, както и върху постигането на всеобхватните стратегически цели на ЕС.

График на дейностите

Activity Schedule

Таблица на Гант – графика, която показва времето, последователността и продължителността на дейностите по даден проект. Може да се използва и за определяне на “междинни показатели” (milestones) за проследяване на напредъка и за възлагане на отговорности за осъществяване на дейностите.

График на ресурсите

Resource Schedule

Разбивка на бюджета на проекта, в която средствата и разходите са свързани с дейности и са описани подробно за избран период.

Дейности

Activities

Действията (и средствата), които трябва да бъдат предприети/осигурени, за да бъдат постигнати резултатите. Обобщават какво ще бъде направено по проекта.

Делегация

Delegation

Дипломатическата служба, представляваща Европейската комисия, акредитирана в държави или международни институции на ниво посолство. Водачът на делегацията често се нарича “делегат” или “посланик”.

Дърво на проблемите

Problem Tree

Диаграма, представяща негативните аспекти на определена ситуация и причинно-следствените връзки.

Дърво на целите

Objective Tree

Диаграма, показваща ситуация в бъдеще, при която проблемите са решени. Съставя се въз основа на анализ на проблема и показва връзката между средства и резултати.

Европейска комисия

European Commission

Изпълнителният орган на Европейския съюз. Разработва политиката на Европейския съюз и осъществява програми и политики, приети от законодателните и бюджетните органи на ЕС.

Ефективност

Effectiveness

Оценка на приноса на резултатите за постигането на целта на проекта и показва по какъв начин предположенията са повлияли върху постиженията на проекта.

Ефикасност

Efficiency

Фактът, че резултатите са постигнати на разумна цена, т.е. колко добре средствата и дейностите са били превърнати в резултати, и качеството на постигнатите резултати.

Заинтересовани страни

Stakeholders

Всички лица, групи хора, институции или фирми, които могат да имат някаква връзка с проекта или програмата. Могат да повлият или да бъдат повлияни – пряко или непряко, положително или отрицателно – от процеса и резултатите от проекта или програмата. Обикновено се налага да се разгледат различни подгрупи.

Изпълнител

Contractor

Обществена или частна организация, консорциум или лице, с което възлагащата агенция сключва договор. Фирма, лице или консорциум, на когото е възложен договор.

Източници за проверка

Sources of Verification

Формират третата колона на логическата рамка и показват къде и в какъв формат може да бъде получена информация за постигането на общите цели, целта на проекта и резултатите (описани от обективно проверяемите показатели).

Интегриран подход

Integrated Approach

Последователната оценка на определен проект през всички фази на цикъла на проекта, с цел гарантиране на неотклонение от приложимостта, съвместимостта и устойчивостта.

Йерархия на целите

Hierarchy of objectives

Диаграма, показваща интервенциите по даден проект в логическата им последователност, определени чрез анализ на проблема. Показва връзката между средства и резултати. Синоним: дърво на целите.

Комисия за подпомагане на развитието

Development Assistance Committee (DAC) of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

Комисия за подпомагане на развитието към Организацията за икономическо сътрудничество и развитие

Критерии за устойчивост

Sustainability Criteria

Вж. “фактори, свързани с качеството”

Логика на интервенцията

Intervention Logic

Стратегията, върху която се гради проектът. Представява описателно изложение на проекта на всяко от четирите нива в йерархията на целите, използвана в логическата рамка.

Логическа рамка

Logframe

Матрицата, в която са представени логиката на интервенцията, предположенията, обективно проверяемите показатели и източниците за проверка по проекта.

Междинни показатели

Milestones

Вид ОПП, който осигурява информация за краткосрочни и средносрочни цели (обикновено дейности) и улеснява измерването на постиженията по време на изпълнението на проекта, а не едва в края му. Показва и моментите във времето, когато е необходимо да бъде взето решение или да бъде завършено определено действие.

Мониторинг

Monitoring

Систематично и непрекъснато събиране, анализ и ползване на информация за целите на управлението и вземането на решения.

Национална стратегия

Country Strategy Papers (CSPs)

Националните стратегии са инструмент за насочване, управление и преразглеждане на европейските програми за подпомагане. Целта на националната стратегия е да осигури рамка за европейските програми за подпомагане въз основа на целите на ЕС, целите на правителството партньор, анализ на положението в държавата партньор и дейностите на други основни партньори. Национални стратегии се съставят за всички страни, обхванати от програмите за развитие на Европейския съюз (сътрудничество по географски райони): АСП – Африка, Карибски острови и Тихия океан, MEDA – Средиземноморието и Средния Изток (с изключение на Кипър, Малта и Турция) и ALA – Азия и Латинска Америка.

Начален отчет

Inception Report

Първият отчет, съставен в края на началния период, който актуализира проекта и/или условията по проекта и установява работния план до края на реализацията му.

Начален период

Inception Period

Периодът от началото на проекта до съставянето на началния отчет, обикновено варира между 2 и 3 месеца.

Обективно проверяеми показатели (ОПП)

Objectively Verifiable Indicators (OVI)

Измерими показатели, които показват дали са постигнати целите на трите най-високи нива от логическата рамка. ОПП осигуряват основата за разработване на адекватна система за мониторинг.

Общи цели

Overall Objectives

Обясняват защо проектът е важен за обществото под формата на дългосрочни ползи за крайните бенефициенти и разширени ползи за други групи. Те помагат да се демонстрира начинът, по който определена програма се вписва в регионалната/секторната политика на правителството и ЕС, както и във всеобхватните стратегически цели на сътрудничеството с ЕС. Общите цели не могат да бъдат постигнати чрез осъществяването на конкретния проект (проектът само допринася за тяхното постигане), а изискват принос и от други проекти и програми.

Отчет за напредъка

Progress Report

Междинен отчет за напредъка на работата по даден проект. Съставя се от ръководителя или изпълнителя на проекта и се предоставя на партниращата организация и Европейската комисия в определен срок. Включва раздели за напредъка в технически и финансов аспект. Обикновено се представя на тримесечие.

Оценка

Evaluation

Периодично оценяване на ефикасността, ефективността, въздействието, устойчивостта и приложимостта на даден проект в контекста на поставените цели. Обикновено се извършва под формата на независим преглед на историята, целите, резултатите, дейностите и средствата, с оглед извличане на поуки, които биха били от полза в бъдеще.

Периодично повтарящи се разходи

Recurrent Costs

Разходи за функциониране и поддръжка, които трябва да бъдат покривани след приключването на проекта.

Подход на логическата рамка

Logical Framework Approach (LFA)

Методология за планиране, управление и оценка на програми и проекти, включваща анализ на заинтересованите страни, анализ на проблема, анализ на целите, анализ на стратегиите, разработване на матрица на логическата рамка и графици на дейностите и ресурсите.

Показателни програми **Indicative Programmes**

Разработват се от Европейската комисия в сътрудничество с правителствата на партниращите държави. Осигуряват общи насоки и принципи за сътрудничество с Европейския съюз. Конкретизират основни сектори и теми в границите на определена държава или регион и могат да включват идеи за проекти.

Предварителна оценка **Appraisal**

Анализ на предложен проект с цел определяне приложимостта му според предварително установени критерии. Това е последната стъпка преди одобряването на проекта за финансиране. Проверява дали проектът е практически приложим в съответната ситуация, дали поставените цели са подходящи и дали разходите са разумни. Синоним: предпроектно проучване.

Предварително проучване **Pre-feasibility Study**

Предварителното проучване се извършва по време на фазата на идентифициране и гарантира, че всички проблеми са били определени и всички алтернативни решения са били разгледани, след което избира предпочитана алтернатива въз основа на фактори за качеството. Проучването дава на Европейската комисия и партниращото правителство достатъчно информация за обосноваване одобряване, промяна или отхвърляне на предложения за финансиране проект.

Предположения **Assumptions**

Външни фактори, които биха могли да повлияят върху напредъка или успеха на проекта, но върху които ръководителят на проекта няма пряк контрол. Формират четвъртата колона на логическата рамка и се формулират позитивно, като например “успешно приложена реформа на наказателните процедури”.

Предпоставки **Pre-Conditions**

Условия, които трябва да бъдат налице преди началото на проекта, т.е. началото на дейностите. Предпоставките (ако има такива) са обвързани с осигуряването на помощта.

Предпроектно проучване **Feasibility Study**

Предпроектното проучване, извършвано във фазата на предварителна оценка, има за цел да провери дали предложеният проект е добре обосноваван и дали има вероятност да задоволи нуждите на посочените целеви групи/бенефициенти. Проучването следва да разработи проекта до пълни оперативни подробности, като вземе

предвид всички политически, технически, икономически, финансови, институционални, управленски, екологични, социо-културни и свързани с пола аспекти. Проучването осигурява на Европейската комисия и партниращото правителство достатъчно информация за обосноваване одобряване, промяна или отхвърляне на предложения за финансиране проект.

Приложимост **Feasibility**

Определя дали целите на проекта могат да бъдат осъществени на практика.

Програма **Programme**

Поредица от проекти, подчинени на една обща цел.

Проект **Project**

Поредица от дейности, подчинени на определени цели и насочени към постигането на конкретни резултати за ограничен срок от време.

Работен план **Workplan**

График, който определя дейностите и ресурсите, необходими за постигане на резултатите и целта на проекта.

Равнопоставеност между половете **Gender Equality**

Стимулирането на равнопоставеност между жени и мъже във връзка с достъпа им до социално-икономическата инфраструктура и услуги и до облагите, свързани с развитието е жизненоважно. Целта е да се намалят различията между жените и мъжете във връзка с образованието и здравеопазването, заетостта и икономическата дейност, както и в процеса на вземане на решения на всички нива. Всички програми и проекти трябва да допринасят активно за намаляването на междуполовите различия в съответната област на интервенция.

Различия между половете **Gender**

Социалните различия, приписвани на и възприемани от жените и мъжете, които варират с времето и между различните обществени групи. Различава се от пола, който се отнася до биологично определените различия между мъжете и жените.

Разход **Cost**

Разходите представляват финансовото изражение на всички идентифицирани ресурси (“средства”).

Резултати

Results

“Продуктите” от предприетите дейности, чиято съвкупност постига целта на проекта и по-конкретно – наличието на устойчиви ползи за целевите групи.

Рискове

Risks

Вж. “Предположения”. Външни фактори и събития, които влияят върху напредъка или успеха на даден проект и които едва ли ще се случат. Формулират се по негативен начин, например “провал на реформата на наказателните процедури”.

Условия на заданието

Terms of Reference

Определят задачите, които се изискват от даден изпълнител и описват историята и целите на проекта, планираните дейности, очакваните входни ресурси и продукти, бюджета, сроковете и обхвата на работата.

Споразумение/Меморандум за финансиране

Financing Agreement/Memorandum

Документът, който се подписва от Европейската комисиия и партниращата държава или държави след вземането на решение за финансиране на определен проект. Включва описание на конкретния проект или програма, подлежащи на финансиране. Представява официалният ангажимент на Европейския съюз и партниращата страна да финансират описаните мерки.

Средства

Means

Каретата “средства” и “разходи” заменят ОПП и ИП на ниво дейности. Средства са материалните и нематериалните ресурси (често наричани “Входни ресурси”), необходими за осъществяването на планираните дейности и управлението на проекта. Различават се човешки ресурси и материални ресурси.

Стартов период

Start-up Period

Период от осъществяването на проекта непосредствено след пристигането на изпълнителя или техническата помощ.

Съвместимост

Relevance

Дали целите на проекта отговарят на реалните проблеми, нужди и приоритети на целевите групи и бенефициенти, към които е насочен проектът, и на физическата и политическата среда, в която се реализира.

Таблица на Гант

Gantt Chart

Метод за графично представяне на информация, който често се използва при разработването на графици за дейностите.

Техническа помощ

Technical Assistance

Специалисти, консултанти, обучаващи, съветници и др., наети за трансфер на ноу-хау и умения, за създаване и укрепване на институции.

Управление на цикъла на проекта

Project Cycle Management

Методология за разработване, осъществяване и оценка на проекти и програми, основаваща се на интегрирания подход и подхода на логическата рамка.

Устойчивост

Sustainability

Вероятността ползите от проекта да бъдат продължени след приключването на външната подкрепа.

Фаза на идентифициране

Identification Phase

Втората фаза на цикъла на проекта. Включва първоначално конкретизиране на идеята за проекта по отношение на цели, резултати и дейности, с оглед вземане на решение дали да бъде проведено предпроектно проучване.

Фаза на обща оценка

Evaluation Phase

Шестата и последна фаза на цикъла на проекта, по време на която проектът се оценява спрямо целите и извлечените поуки се използват при определяне на бъдещи действия.

Фаза на предварителна оценка

Appraisal Phase

Третата фаза от цикъла на проекта. Включва конкретизиране на подробностите по проекта въз основа на предпроектното проучване, след което следва преглед от страна на представители на ЕС, с цел оценка на достойнствата на проекта и съвместимостта му със секторните политики.

Фаза на програмиране

Programming Phase

Първата фаза на цикъла на проекта, по време на която се разработва показателна програма. Вж. “Показателна програма”

Фаза на реализация **Implementation Phase**

Петата фаза на цикъла на проекта, по време на която се осъществява проектът и се наблюдава напредъкът по постигането на целите.

Фаза на финансиране **Financing Phase**

Четвъртата фаза на цикъла на проекта, по време на която проектите се одобряват за финансиране.

Фактори, свързани с качеството **Quality Factors**

Критерии, за които се знае, че са имали значително влияние върху устойчивостта на ползите, генерирани от проекти в миналото и които следва да бъдат взети под внимание при разработването и осъществяването на всеки проект (предишно наименование – “критерии за устойчивост”): чувство за собственост у бенефициентите, политическа подкрепа, икономически и финансови фактори, социално-културни аспекти, различия между половете, подходяща технология, екологични аспекти и институционален и управленски капацитет.

Цел **Objective**

Описва към какво се стреми проектът или програмата. В обобщеното си значение се отнася до дейности, резултати, цел на проекта и общи цели.

Цел на проекта **Project Purpose**

Главната цел на проекта. Трябва да бъде насочена към основния проблем и да бъде формулирана като устойчиви ползи за целевите групи. Целта трябва също така да изразява равни ползи за мъжете и жените в целевите групи. Един проект може да има само една цел.

Целева група(и) **Target Group(s)**

Групата, която ще бъде положително повлияна от проекта на ниво цел на проекта и с която и за която проектът ще работи много тясно.

Цикъл на проекта **Project Cycle**

Цикълът на проекта следва живота на проекта от зараждането на първоначалната идея до приключването му. Осигурява структура, която гарантира, че мнението на заинтересованите страни се взема предвид и определя основните решения, изискванията към информацията и задълженията по време на всяка фаза, така че да се вземат обосновани решения по време на целия жизнен цикъл на проекта. Използва резултатите от оценките за натрупване на поуки, които се използват при разработването на бъдещи програми и проекти.

Издава

Фондация за реформа в местното самоуправление

**в рамките на международната Информационна мрежа на местните власти (LOGIN),
която фокусира информация и дейности, свързани с ежедневната работа на общинските
служители в подкрепа на тяхното професионално израстване и реформата в публичната
администрация**

Адрес за контакти:

София 1504

ул. "Сан Стефано" 22 А, 2 и 3 етаж

тел.: (02) 943 44 22

факс: (02) 944 23 50

www.flgr.bg

flgr@flgr.bg

ФРМС е независим професионален ресурсен център, подкрепящ местната демокрация