

4.4. Формулиране

4.4.1. Цел

Целта на етап **Формулиране** е:

- Да потвърди съвместимостта и приложимостта на идеята за проект, записана в Идентификационния лист или в Проектния лист;
- Да разработи подробен проект, включително условията за управление и координация, план за финансиране, анализ на ползите спрямо разходите, управление на риска, наблюдение и одит;
- Да разработи Предложение за финансиране (за индивидуални проекти) и решение за финансиране.

4.4.2. Основни задачи и задължения

И на този етап, както по време на етап Идентифициране, потенциалните партньори в осъществяването на проекта и другите местни заинтересовани страни обикновено трябва да имат водеща роля на етап Формулиране на проекта, с цел гарантиране на чувство за собственост и ангажираност. От друга страна, донорите (включително ЕК) често активно подкрепят партньорите по отношение на финансирането и управлението на предпроектни/работни проучвания, включително и с осигуряване на техническа помощ/съвети.

Ролите и задълженията на различните заинтересовани страни (включително ЕК) по време на етап Формулиране се влияят от няколко фактора, между които:

- степента, в която проектът се стреми да се интегрира в местните институционални структури и в изграждането на местен капацитет;
- очакваните условия по координацията и управлението на проекта (включително финансов мениджмънт, вътрешен контрол и отчетност);
- капацитетът на заинтересованите страни да участват в етап Формулиране и да го финансират.

Основните задачи и задължения на ЕК по време на този етап зависят от това дали решението за финансиране се взема на този етап или в края на етап Идентифициране. Основните задачи, свързани с двата варианта са обобщени по-долу:

Индивидуални проекти – вземане на решение за финансиране в края на етап Формулиране

1. Организиране и участие в консултации с основните заинтересовани страни по време на етапа (напр., партниращи правителствени институции, неправителствени организации, други донори и др.) и стимулиране на тяхното активно участие в процеса на вземане на решения.
2. Въз основа на одобрения Идентификационен лист и на съдържанието на останалите документи от предварителното проучване, финализиране на техническото задание и необходимите тръжни документи за предпроектното/работното проучване.
3. Управление на тръжния процес (при необходимост), включително избор на предпочитан изпълнител и провеждане на предварителни работни срещи.
4. Наблюдение на напредъка по проучването/мисията, оценка на съдържанието и качеството на докладите от проучването и вземане на решение за следващите стъпки.
5. В случай, че проектът трябва да бъде внесен за вземане на решение за финансиране, разработване на първоначално предложение за финансиране и представянето му за оценка от ГПК.
6. Управление на предложението чрез процеса на финансовата комисия.
7. Подготовка и сключване на споразумение за финансиране

Продължителността на етап Формулиране може да варира в широки граници за различните видове проекти и се влияе от наличността/достъпността на необходимата информация, капацитета на местните заинтересовани страни и степента на политическа и административна подкрепа от страна на местните партньори. По-малките, не много сложни или много належащи проекти (напр., за спешна хуманитарна помощ) могат да бъдат формулирани за няколко седмици или месеца.

Формулирането на мащабните, сложни инвестиции, които не са толкова належащи може да отнеме много месеци или дори години.

По правило основните задачи на етап Формулиране се управляват от Делегациите, като при необходимост се използват ресурсно осигурени екипи (вместо задачата да се оставя за изпълнение от отделни лица). Централата следва да се концентрира върху управлението на тези елементи, когато те съдържат ясно сравнително предимство и/или когато оперативните и финансовите процедури изискват водещата роля на централата.

Програма от проекти – решението за финансиране вече е взето в края на етап Идентифициране

Може да се наложи конкретизиране на одобрените Проектни листи в рамките на програмата преди те да започнат да изпълняват ролята на ясни и полезни инструменти, насочващи осъществяването на проекта. На този етап може да се извърши по-детайлно формулиране във връзка с разработването на технически и административни условия преди сключването на Споразумение за финансиране.

Основните задачи обикновено включват:

1. Преглед на всеки Проектен лист с цел определяне на въпроси, които следва да бъдат подложени на по-задълбочен анализ и формулиране/разработване и определяне на отговорностите за извършването на работата.
2. Подготовка на ТЗ (когато е необходимо) за възлагане на по-задълбоченото формулиране/разработване.
3. Възлагане на работата по разработването и управление на изпълнителите.
4. Представяне на документите по изпълнението (ТЗ/Технически и административни условия) за преглед от ГПК (на база извадка).
5. Предприемане на други действия преди прилагането, включително текущ диалог със заинтересованите страни по проекта с цел осигуряване/подкрепа на ангажираността на местните хора.
6. Съставяне и сключване на Споразумение за финансиране.

4.4.3. Основни оценки и инструменти

Основните оценки, които следва да се извършат по време на етап Формулиране включват (въз основа на оценките, извършени по време на етап Идентифициране): (i) потвърждаване на съответствието със стратегическата и програмната рамка; (ii) анализ на заинтересованите страни, включително оценка на институционалния капацитет; (iii) анализ на проблемите, включително общовалидни проблеми (напр., равенство между половете, управление с широко участие, околна среда); (iv) взаимна допълняемост с други текущи и планирани инициативи и използване на поуците от тях; (v) оценка на стратегиите; (vi) оценка на йерархията на целите (обща цел, цел на проекта, резултати и примерни дейности); (vii) оценка на ресурсите и разходите; (viii) оценка на условията за управление, координация и финансиране (включително финансов мениджмънт и вътрешен контрол/ отчетност); (ix) оценка на условията за наблюдение, оценка и одит; и (x) устойчивост и оценка на рисковете, включително икономически/финансови, екологични, технически и социални.

Инструментите, които могат да се използват в подкрепа на формулирането на качествени проекти включват:

- Критерии за оценка на качеството (вж. Раздел 4.4.4 по-долу);
- Подход на логическата рамка, включващ изготвянето на Матрица на логическата рамка (която съдържа описание на проекта, основни предположения/рискове, показатели и източници за проверка) и графици на дейности, ресурси и разходи (вж. Раздел 5);
- Оценка на институционалния капацитет на базата на предходния анализ, извършен по време на етап Идентифициране (вж. Раздел 6);
- Матрица за управление на риска (вж. Раздел 7.2.2);

- Насоки за стимулиране на участието и използване на умения за фасилитиране (вж. Раздел 8);
- Насоки за разработване на ТЗ (вж. Раздел 9);
- Насоки по финансов мениджмънт, вътрешен контрол и изисквания за отчетност (в процес на разработване);
- По-задълбочен екологичен и финансов анализ;
- Формат на Предложението за финансиране.

Съществуват и различни други насоки (препратки към тях са предоставени в Раздел 2 на настоящия наръчник), които осигуряват информация за работата по общовалидни проблеми, като равенство между половете, добри управленски практики, човешки права, оценка на въздействието върху околната среда и задоволяване на нуждите на хората с увреждания.

4.4.4. Критерии и стандарти за оценка

Критериите и стандартите за оценка, които се прилагат по време на етап Формулиране включват тези, които се прилагат по време на етап Идентифициране. Все пак, на този етап се придава допълнителна важност на приложимостта (техническа, социална, екологична и икономическа), условията за прилагане на проекта, анализа на риска и устойчивостта. Определянето на това кои стандарти и критерии имат отношение към конкретния проект или програма следва да се прави на базата на професионална преценка.

Критериите и стандартите на оценка за този етап са описани в таблицата по-долу:

	Качествени характеристики, критерии и стандарти на етап Формулиране
A	СЪВМЕСТИМ – ПРОЕКТЪТ ОТГОВАРЯ НА ДЕКЛАРИРАНИТЕ ПРИОРИТЕТНИ НУЖДИ <i>(стандартите за съвместимост са описани в раздела за етап Идентифициране – на този етап от цикъла те следва да бъдат прегледани и препотвърдени)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Съвместим е и подкрепя политиките на ЕК за развитие и сътрудничество. 2. Съвместим е и подкрепя политиките и приложимите секторни програми на партниращото правителство¹. 3. Заинтересованите страни и целевите групи са ясно определени, въпросите за равенството и институционалния капацитет са анализирани и е демонстрирано чувство за собственост у местните хора върху проекта. 4. Проблемите са анализирани по подходящ начин. 5. Поуките от натрупания опит и връзки с други текущи/планирани проекти/програми са оценени и включени в избора на стратегия.
B	ПРИЛОЖИМ – ПРОЕКТЪТ Е РАЗРАБОТЕН ДОБРЕ И ЩЕ ДОВЕДЕ ДО ОСЕЗАЕМИ И УСТОЙЧИВИ ПОЛЗИ ЗА ЦЕЛЕВИТЕ ГРУПИ
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Целите (обща цел, цел на проекта и резултати) и работната програма (дейности) са ясни и логични и са концентрирани върху ясно определени нужди. 6.1. Общата цел на проекта е ясно свързана със съответна секторна политика или цел, като по този начин е показано как проектът ще допринесе за постигането на дългосрочен продукт в сферата на развитието. 6.2. Целта на проекта посочва ясно преки ползи, които целевите групи ще получат от осъществяването на проекта и съответства на анализа на проблемите, пред които са изправени целевите групи. 6.3. Резултатите от проекта описват осезаеми подобрения в услугите, оборудването или знанията, които пряко подкрепят постигането на целта на проекта 6.4. Описана е приложима работна програма (комплекс от дейности), която позволява резултатите от проекта да бъдат постигнати в реалистични срокове. 6.5. Разработката на проекта не е прекалено догматична и дава възможност при необходимост по време на осъществяването на проекта да бъдат внасяни промени в оперативните планове.

¹ Тези стандарти могат да се окажат неприложими за някои проекти, които се осъществяват чрез неправителствени организации.

	Качествени характеристики, критерии и стандарти на етап Формулиране
7.	Ресурсите и разходите са ясни, проектът е финансово приложим и има положителна икономическа възвращаемост
7.1.	Ресурсите (например служители, оборудване, материали и др.), необходими за осъществяването на проекта, са описани ясно и включват анализ на ресурсния принос на всяка основна заинтересована страна (напр., местни общности, партниращи правителства, други донори и ЕК).
7.2.	Инвестиционните и оперативните разходи по проекта са описани и анализирани достатъчно подробно, включително и финансовият принос на отделните заинтересовани страни.
7.3.	Описани са повтарящите се разходи и е направена оценка на местния капацитет за финансиране на тези разходи след изтичането на срока на донорското финансиране.
7.4.	Осигурено е подходящо ниво на финансов и икономически анализ на разходите и ползите по проекта, който показва, че проектът е финансово приложим и има положителен икономически ефект.
8.	Условията за координация, управление и финансиране са ясни и подкрепят институционалното укрепване и чувството за собственост у местните хора
8.1.	Задълженията във връзка с управлението (включително задълженията на различните заинтересовани страни) са ясно определени, градят се на основата на анализа на институционалните условия и капацитет и стимулират чувство за собственост на местно ниво и изграждане на капацитет.
8.2.	Условията, свързани с координацията на работата на различните заинтересовани страни, са описани ясно и са практични от гледна точка на приложението им, както и дават възможност на ръководителите на проекта да получават подкрепа от страна на старшите отговорници за формулирането на политики/вземането на решения (т.е., управителен съвет/ръководна комисия).
8.3.	Условията, свързани с редовния преглед, планирането и бюджетирането на оперативните дейности, се вписват в местните системи и подкрепят способността на ръководителите да реагират на поуките и на променящите се обстоятелства по време на осъществяването на проекта.
8.4.	Условията, свързани с финансовия мениджмънт, са конкретизирани ясно (в частност, за осигуряване на адекватно ниво на цялостен вътрешен контрол) и стимулират отчетността и прозрачността.
8.5.	Условията, свързани с провеждането на одит, са определени ясно (включително задълженията и координацията в случаите на участие на различни заинтересовани страни).
9.	Системата за наблюдение и оценка (Н&О) и условията за провеждане на одит са ясни и практични
9.1.	Матрицата на логическата рамка на проекта включва комплект от показатели и източници за проверка (най-вече за целта на проекта и резултатите), които позволяват събирането на управленска информация и нейното своевременно и ефективно използване.
9.2.	В разработката на проекта са предвидени адекватни ресурси в подкрепа на прилагането на система за измерване на напредъка (наблюдение и оценка).
9.3.	Ясно са описани ролята и задълженията по отношение на събирането, съхраняването, отчитането и използването на информация; същите се градят на основата на съществуващи системи или подкрепят тяхното функциониране (изграждане на капацитет).
9.4.	На информационните нужди на целевите групи е даден адекватен приоритет; включени са средства, чрез които целевите групи могат да изразяват мнението и притесненията си (отчетност на местно ниво).
9.5.	Заложени са/съществуват ефективни антикорупционни инструменти за наблюдение.
10.	Определени са предположенията/рисковете и са създадени подходящи условия за управление на риска
10.1.	Предположенията в Матрицата на логическата рамка очертават основни фактори, попадащи извън контрола на ръководителите на проекта, които могат да повлияят отрицателно върху проекта (рискове).
10.2.	Различните рискове са оценени по важност, включително и по отношение на степента, в която биха могли да повлияят върху постигането на целите.

Качествени характеристики, критерии и стандарти на етап Формулиране	
10.3.	Ясно са определени условията за управление на риска.
11.	Проектът е разумен в екологичен, технически и социален аспект и е устойчив.
11.1.	Извършена е подходяща оценка на въздействието върху околната среда и се разработва/налице е план за екологичен мениджмънт.
11.2.	Проектът е технически приложим, отговаря на съответните индустриални стандарти и използва/въвежда технологии, които съответстват на ресурсните нужди/изисквания на целевите групи.
11.3.	Проведен е анализ на равенството между половете и проектът включва ясна стратегия, която гарантира, че ползите се разпределят поравно между жени и мъже.
11.4.	Проектът включва ясна стратегия, която гарантира, че ползите са насочени към определените уязвими групи (т.е., бедни, жени, деца, хора с увреждания, възрастни и нетрудоспособни).
С	ДОБРЕ УПРАВЛЯВАН – ФОРМУЛИРАНЕТО НА ПРОЕКТА СЕ УПРАВЛЯВА ДОБРЕ (от ръководителите на задачи на ЕК)
16.	Мениджърите на задачи към ЕК прилагат принципи на добри практики при управлението на цикъла на проекта
16.1.	Техническите задания за финансирани от ЕК проучвания/дейности са ясни и задълбочени и съответните служители са наясно с тях.
16.2.	Проектът е оценен по подходящ начин чрез цикъла на управление на проекта, като са използвани приетите/важаци процеси и критерии за оценка на качеството.
16.3.	Качеството на основните документи по проекта (напр., предложения и споразумения за финансиране, оперативни планове, отчети за напредъка и отчети в средата на изпълнението) е оценено и отговаря на установените стандарти за качество.
16.4.	Подходът на логическата рамка и свързаните с него инструменти се прилагат по подходящ начин в цикъла на проекта, в подкрепа на анализа и вземането на решения.
16.5.	Възлагането на поръчки се управлява ефективно, включително изработването на качествени документи за възлагане, информирането на изпълнителите, прегледът на отчетите и навременното изплащане на заверените фактури.

4.4.5. Основни документи

Основните документи за ЕК, които следва да бъдат разработени на този етап включват:

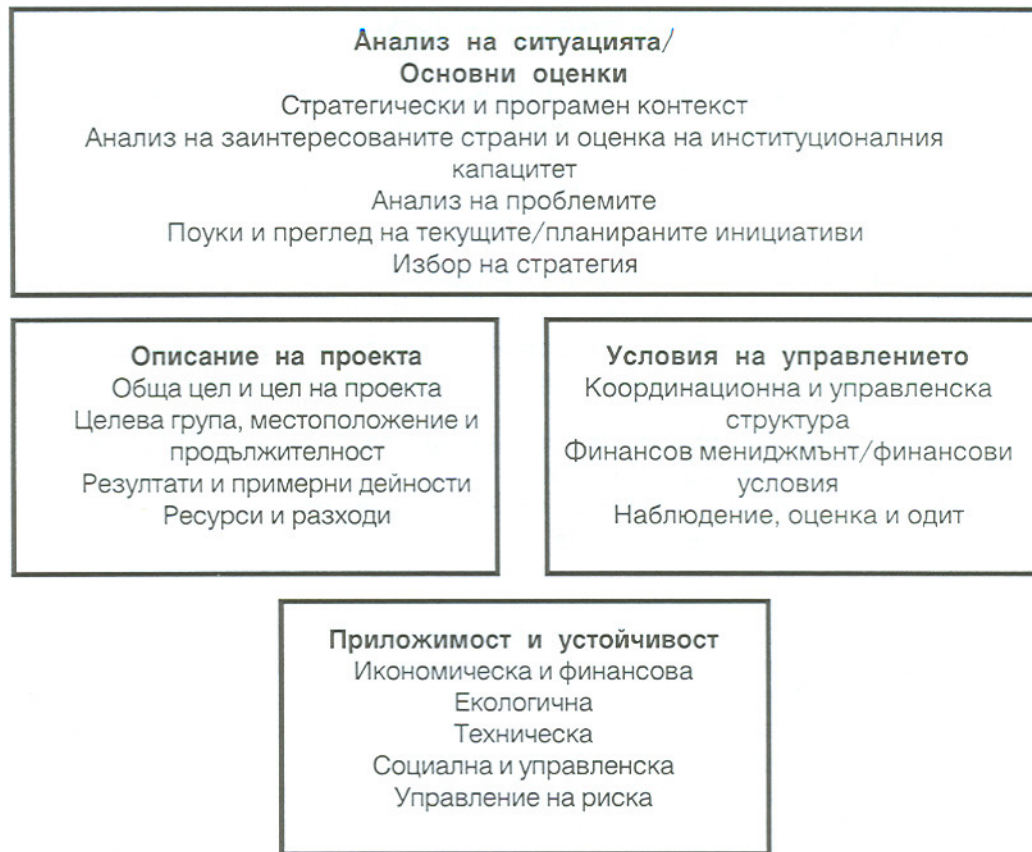
- Предложение за финансиране; и/или
- Техническо задание/Технически и административни условия във връзка с изпълнението.

Примерни формуляри могат да бъдат намерени на интранет страницата на ГПК на адрес:

X:/Europeaid/Thematicnetworks/qsg/Home_Page_QSG_en.htm

Основните информационни елементи, които следва да бъдат налице в края на етап Формулиране (за да подсигурят ефективно насочване и подкрепа на изпълнението) са показани на Фигура 9:

Фигура 9 – Информационни елементи, налични в края на етап Формулиране



4.4.6. Определяне на следващите стъпки

За индивидуални проекти (при които окончателното решение за финансиране все още не е взето), възможностите за решение в края на този етап са следните:

- Приемане на Предложението за финансиране, вземане на решение за отпускане на финансиране и преминаване към сключване на Споразумение за финансиране;
- Изискване на допълнителни разяснения или изменения на Предложението за финансиране;
- Отхвърляне на Предложението за финансиране.

За проекти, представляващи част от одобрена програма (т.е. за които вече е било взето решение за финансиране в края на етап Идентифициране), възможностите за решение в края на този етап съвпадат с тези от етап Реализация, а именно:

- Каква допълнителна работа по разработката/формулировката е необходима преди да започне реализацията;
- Какви са окончателните начини за организиране на търгове/възлагане на поръчки, които ще се използват.

4.5. Реализация, включително наблюдение и оценка

4.5.1. Цел

Целта на етап **Реализация** е:

- Да постигне резултатите, да постигне целта/целите на проекта и да допринесе ефективно за постигане на общата цел на проекта;
- Наличните ресурси да се управляват ефикасно;
- Наблюдение и оценка на напредъка.

В рамките на цикъла на проекта етап Реализация в много отношения се явява най-важен. По време на този етап се постигат планираните ползи. Следователно, всички останали етапи от цикъла на проекта подкрепят етап Реализация.

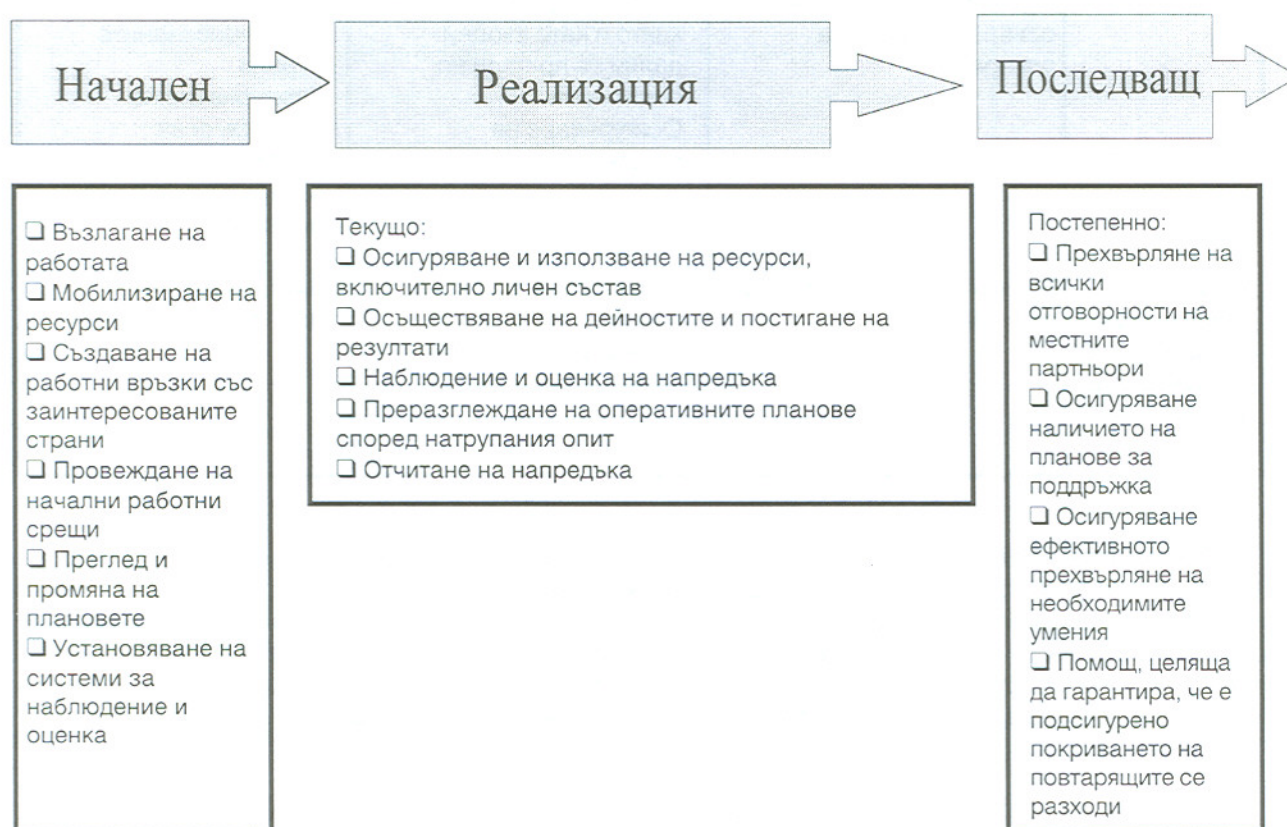
4.5.2. Основни периоди

Етап Реализация обикновено се състои от следните основни *периоди*:

- Начален период;
- Основен период на прилагане;
- Последващ период.

Основните задачи, свързани с всеки от тези периоди, са обобщени на Фигура 10 по-долу.

Фигура 10 – Основни периоди на етап Реализация



4.5.3. Определения за наблюдение, редовен преглед, оценка и одит

Въпреки че и наблюдението и оценката се занимават със събирането, анализирането и използването на информация в подкрепа на вземането на информирани решения, необходимо е да се прави разлика между тях по отношение на това кой носи отговорността, кога се извършват, защо се извършват и нивото на тяхното действие в йерархията на целите в Логическата рамка. Всички тези разлики са посочени в таблицата по-долу.

Определения за наблюдение, оценка и одит

	Наблюдение и редовен преглед	Оценка	Одит
Кой?	Задължение на вътрешния мениджмънт – на всички нива.	Обикновено се извършва от външни лица (обективност).	Включва външни лица.
Кога?	Текущо.	Периодично – в средата на прилагането, в края на прилагането, след приключването.	Предварително (преглед на системите), текущо и след приключването.
Защо?	Проверка на напредъка, предприемане на коригиращи действия, осъвременяване на плановете.	Извличане на общи поуки, приложими към други програми/проекти, както и като входни данни за преглед на политиките. Осигуряване на отчетност.	Осигуряване на гаранции и отчетност пред заинтересованите страни. Осигуряване на препоръки за подобрения в настоящи и бъдещи проекти.
Връзка с йерархията на целите в Логическата рамка	Входни ресурси, дейности, резултати.	Резултати, цел на проекта, обща цел (и връзка обратно към съвместимостта).	Входни ресурси, дейности и резултати.

Редовните прегледи на напредъка по проекта следва да се извършват с участието на заинтересованите страни, имащи преки задължения по реализацията на проекта (т.е. ръководния екип по проекта). Редовните прегледи осигуряват структурирана възможност за обсъждане и одобряване съдържанието на отчетите за напредъка, изграждане на общо разбиране за основните въпроси/проблеми и за необходимите действия. Този вид прегледи могат да бъдат повече или по-малко 'официални' и следва да се извършват редовно по време на етап Реализация.

4.5.4. Основни задачи и задължения

В съответствие с политиката на ЕК за създаване на чувство за собственост у местните хора, партньорство и укрепване на институционалния капацитет, прилагането на проекта следва, в повечето случаи, да бъде основно задължение на местните партньори. Основните задължения на ЕК са да осигурява навременно финансиране, ръководство и техническа помощ, да наблюдава прилагането на проекта и да гарантира подходящо ниво на отчетност за използваните ресурси и постигнатите резултати, както и да се информира за поуките, извлечени при прилагането на проекта и да действа в съответствие с тях.

Основните задачи на мениджъра на задача към ЕК, независимо дали се намира на ниво Делегация или на ниво централа, обикновено включват:

1. Подготвяне на свързаните с прилагането документи по договори за услуги, дейности и доставки¹
2. Наблюдение на напредъка по проекта (включително оценка на качеството и съдържанието на отчетите за напредъка) и, в случай на нужда, предлагане на коригиращи мерки в подкрепа на ефикасната и ефективна реализация
3. При необходимост, участие в редовния преглед и преразглеждането на оперативните планове
4. Водене на необходимата документация във връзка с напредъка по проекта, постигнатите резултати и срещнатите пречки
5. Разработване на доклади за напредъка и редовно осъвременяване на информацията, съдържаща се в прозорец "Отчет за изпълнението" на CRIS
6. Осигуряване на подкрепа за навременното изразходване на средствата на ЕК, въз основа на одобрените работни планове и бюджети и на оценка на изпълнението на проекта
7. Улесняване на комуникационните и информационните потоци между заинтересованите страни, както и на обратната връзка от тях
8. Управление на официални прегледи (напр., преглед по средата на проекта)² и, при необходимост, на назначени от ЕК одити
9. Назначаване на одити според изискванията и/или когато бъде сметнато за необходимо, както и осигуряване на необходимата информация на ръководителите на одита и одиторите
10. Вземане на навременни решения за решаване на проблеми и в подкрепа на реализацията

По време на осъществяването на проекта ръководителите на проекта отговарят за изпълнението на три основни групи задачи:

1. Наблюдение и редовен преглед. Ръководителите на проекта са длъжни да следят напредъка на проекта по отношение на разходите, използването на ресурсите, изпълнението на дейностите, постигането на резултатите и управлението на рисковете. Това се постига чрез "наблюдение", което представлява систематично и постоянно събиране, анализиране и използване на управленска информация в подкрепа на вземането на ефективни решения. Наблюдението е задължение на вътрешния мениджмънт, но може да бъде допълвано от "външни" източници. Тези външни източници могат да се окажат полезни при осигуряването на обективна проверка на резултатите, допълнителни технически съвети и данни за "голямата картина" на старшите ръководители. Препоръчва се използването на логически рамки и планове за прилагане, които представляват практически инструменти, пряко подкрепящи ефективното управление, наблюдение и преглед.

Наблюдението може да бъде допълнено с одити. Мениджърите на задачи са тези, които могат да уведомят за нуждата от одит и да поискат назначаването му.

Редовните прегледи дават възможност за обмисляне на напредъка, определяне на съдържанието на отчетите за напредъка и необходимите последващи действия.

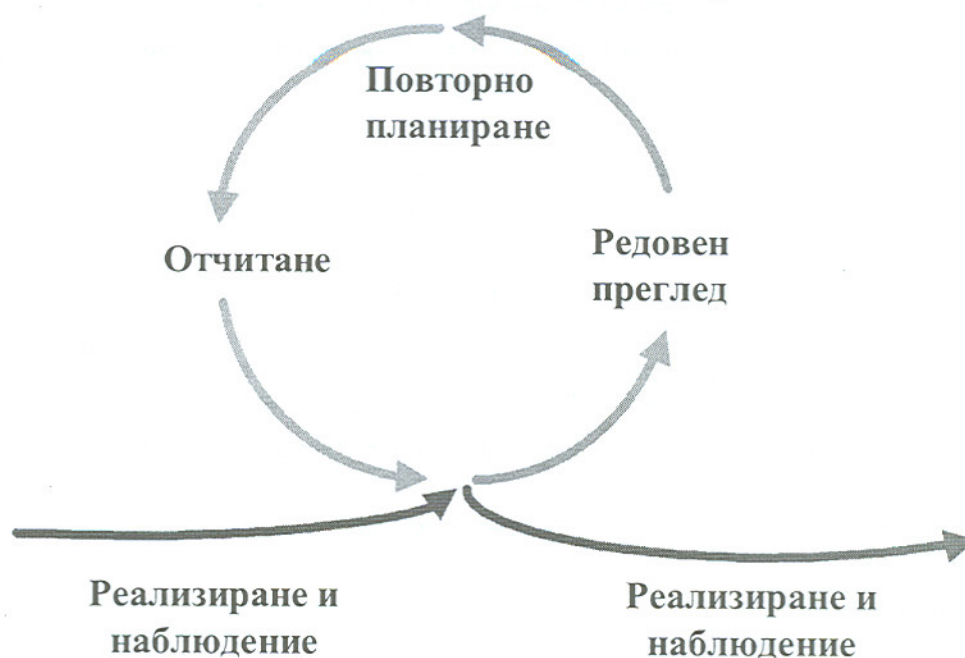
Следователно, реализацията следва да се разглежда като процес на постоянно учене, при който придобитият опит се анализира и предава обратно към текущото планиране.

2. Планиране и повторно планиране. Плановете представляват възможно най-точни прогнози за това, което следва да се случи в бъдеще и трябва да бъдат променяни постоянно, така че да отразяват действителните събития, случващи се по време на прилагането на проекта. Следователно, логическата рамка и графиците на ресурси/бюджети трябва да бъдат преразглеждани, изменяни и осъвременявани периодично, въз основа на придобития опит. Това може да включва и внасянето на определени изменения в обхвата на споразуменията за финансиране и съпътстващите ги договорни документи.

¹ За всеки инструмент на ЕК за сътрудничество са разработени подробни тържни процедури. Проектите се осъществяват или от независими изпълнители (при TACIS това е задължително) или от определените партньорски агенции, с допълнителна техническа помощ в случай на нужда

² "Официалният преглед" се различава от "редовния преглед" най-вече по участниците и честотата на извършване. Официалните прегледи се провеждат по-рядко (напр. по средата на проекта) и в тях се включват външни лица.

Фигура 11 - Прилагането: процес на учене



Въпреки че ефективното наблюдение се основава преди всички на “вътрешните” системи на проекта, някои решения, които трябва да бъдат взети не могат (и не трябва) да се вземат от ръководителите на проекта. По тази причина често се изисква създаването на “ръководно тяло” или “ръководна комисия” по проекта, която да взема стратегически решения, свързани с обхвата на проекта, включително необходимите промени в общите цели, задачи, бюджет, управление и т.н. Едно такова ръководно тяло/комисия може да разглежда напредъка и постиженията по проекта периодично (напр., на 6 месеца или ежегодно), като взема решенията, необходими за задържане на проекта “в релсите”.

3. Отчетност. Ръководителите на проекта/прилагащите агенции са задължени да съставят отчети за физическия и финансов напредък по проекта, които се предоставят на заинтересованите страни, особено на онези, които осигуряват финансови ресурси в подкрепа на прилагането на проекта. Целите на тези отчети са:

- Да информират заинтересованите страни за напредъка по проекта (в сравнение с планираното), срещнатите пречки и всички значими коригиращи или поддържащи действия, които трябва да бъдат предприети;
- Да документират официално постиженията по време на отчетния период, като по този начин улеснят бъдещи прегледи или оценки;
- Да документират всички промени в предварителните планове, включително в бюджетните изисквания;
- Да стимулират прозрачност и отчетност.

Най-важното по отношение на отчетите за напредъка е те да съдържат необходимата на читателя информация, да оценяват напредъка спрямо плановете и информацията да бъде представена ясно и кратко. Наличието на много информация не означава, че тя е по-качествена; определящо е качеството, а не количеството.

Общата информационна система на “Външни връзки” (CRIS) предоставя стандартизиран формат за отчитане на напредъка по проекти, финансирани от ЕК (посредством прозорец “Отчет за изпълнението”). Тази информация трябва да бъде осъвременявана редовно.

Качествените отчети за наблюдението са основен входен ресурс за свързаните с проекта оценки и одити. Без наличието на добре документирани планове по проекта и без документация за постиженията, оценката се превръща в почти невъзможна задача. Ясно формулираните бюджети и финансови отчети за напредъка по проекта са от огромно значение и за провеждането на одити.

4.5.5. Основни оценки, инструменти и документи

По време на прилагането на проекта следва да се извършва постоянна оценка на: (i) съвместимостта и приложимостта на проекта; (ii) напредъка по постигането на целите и използваните ресурси; (iii) качеството на управлението, включително на управлението на риска; (iv) вероятността за устойчивост на ползите; (v) необходимите действия. Критериите за качество, описани в Раздел 4.5.7 се отнасят за тези оценки.

Основните инструменти, които могат да се използват при извършването на тези оценки и които подкрепят ефективното управление и наблюдение по време на етап Реализация включват:

- Критерии и стандарти за качество (вж. Раздел 4.5.7)
- Матрица на логическата рамка (вж. Раздел 5)
- Графици на дейности/работни планове и графици на ресурси/бюджети (вж. Раздел 5)
- Матрица за управление на риска (вж. Раздел 7.2.2)
- Необходими реквизити при планирането на краткосрочни посещения, провеждането на интервюта и управлението на срещи за редовен преглед (вж. Раздел 7)
- Формуляри за отчети за напредъка (вж. Раздел 7) – включително прозорец “Отчет за изпълнението” на CRIS
- Насоки за стимулиране на участието и използване на умения за фасилитиране (вж. Раздел 8)
- Технически задания (вж. Раздел 9)

Основните документи, които трябва да бъдат предоставени/създадени по време на етап Реализация включват:

- Оперативни работни планове (обикновено годишни);
- Периодични отчети за напредъка (включително редовно осъвременяване на информацията, съдържаща се в прозорец “Отчет за изпълнението” на CRIS);
- Специфични отчети по прегледи/проучвания (напр., оценка по средата на проекта);
- Заключителен отчет (в края на проекта).

4.5.6. Събиране и използване на информация – общ преглед

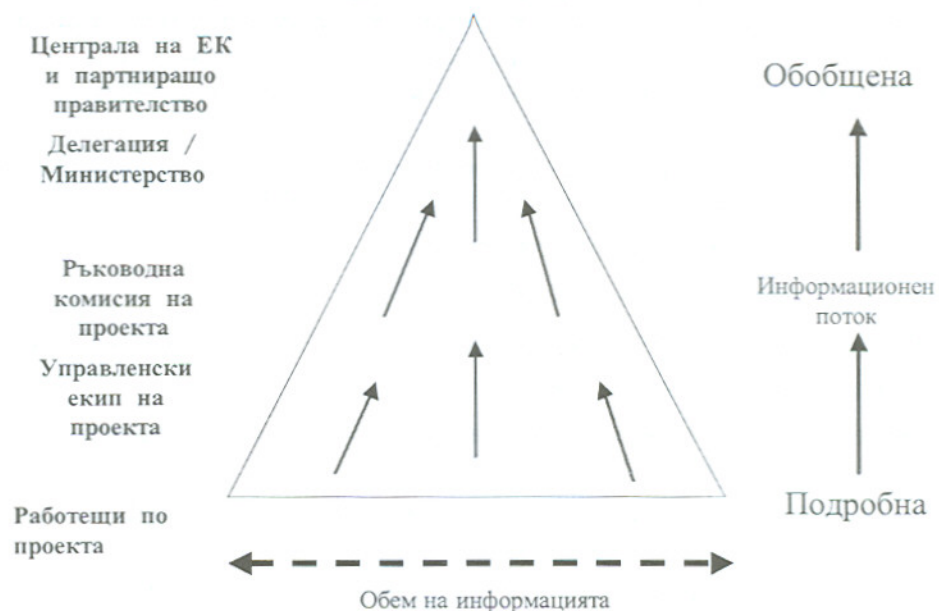
Необходимата по време на етап Реализация информация се определя основно от обхвата на проекта – целта на проекта, резултатите, дейностите, необходимите ресурси и бюджет – и от условията на управлението (роли и задължения).

На нива цел на проекта и резултати насоките за събиране и използване на информацията се осигуряват от основните показатели и източници за проверка, съдържащи се в Матрицата на логическата рамка. Основните планови документи по проекта (а именно, оригиналното Споразумение за финансиране, Техническите и административни условия, както и свързаните с тях Матрица на логическата рамка и графици) осигуряват документална справка за необходимата информация.

Обикновено самият проект няма задължение да събира информация на ниво обща цел на проекта, тъй като това като цяло е свързано с по-мощен ефект на ниво сектор или политика и не би имало смисъл всеки проект самостоятелно да събира и отчита такава информация. Освен това, на това ниво в йерархията на целите постиженията обикновено се очакват към края на проекта или след неговото приключване и често е трудно да бъдат свързани с отделни проекти.

Важно е нуждите от информация да бъдат свързани с различните нива в управленската структура. Степента на подробност на необходимата информация и честотата на отчитане варират за различните управленски нива. Този принцип е илюстриран на Фигура 12.

Фигура 12: Информационни нужди и управленски нива



Следователно, в процеса на наблюдение и отчитане е жизнено важно да се вземат предвид различните информационни нужди на заинтересованите страни. По принцип това изисква йерархия на събирането на данни и отчетни формуляри, разработени така, че да отговарят на информационните нужди на различните управленски нива.

В контекста на ЕК в момента работи *система за външно наблюдение*, която събира обобщена информация за всички финансирани от Комисията проекти за външна помощ.¹ По принцип следва да се задават същите въпроси, както и при вътрешното наблюдение; все пак, поради факта, че системите за външно наблюдение задоволяват информационните нужди на "висшия мениджмънт", се отделя по-голямо внимание на въпроси, свързани с постоянната съвместимост, ефективност, вероятен ефект и устойчивост.

В подкрепа на принципите за стимулиране на чувството за собственост и участието, системите за наблюдение и отчетност трябва да дават приоритет на:

- Информационните нужди на мениджърите на най-ниско ниво;
- Използването или надграждането на съществуващите системи вместо изграждането на паралелни такива;
- Осигуряване на обратна връзка към заинтересованите страни, включително към целевите групи.²

Събираната чрез системата за наблюдение на проекта информация (включително работата на независими наблюдатели) следва да бъде обобщена и въведена в Общата информационна система на "Външни връзки" (CRIS), която дава на старшите ръководители в ЕК (и на някои други лица) възможност за достъп по всяко време до обобщена информация в стандартен вид относно статута на финансирана от ЕК програма или проект.

Форматът "Отчет за изпълнението" в CRIS и информационните изисквания са описани накратко в Раздел 7.

¹ Външните наблюдатели, наети по договор, чиято роля е да анализират напредъка по изпълнението на проекта, посещават проектите на място и подготвят отчети за наблюдението, които след това се представят на лицата, натоварени с надзора върху осъществяването на проекта (включително мениджърите на задачи в централата и Делегациите на ЕК). Те имат важна роля при осигуряването на независима информация за напредъка по проекта и при контактите с различните заинтересовани страни за определяне на проблеми, свързани с изпълнението на проекта.

² Неспособността да се осигури обратна връзка по докладите от наблюдението означава, че няма голям стимул/мотивация за осигуряване на навременна или качествена информация.

4.5.7. Критерии и стандарти за оценка

В помощ на оценяването на качеството на прилагане на проекта, под характеристика “Ефективен и добре управляван” се предоставя набор от критерии и стандарти за оценка на качеството.

Преценката за степента, в която са изпълнени тези критерии и стандарти се използва за съставянето на отчети за наблюдението и за вземането на добре обосновани управленски решения.

	Качествени характеристики, критерии и стандарти на етап “Реализация”
С	ЕФЕКТИВЕН и ДОБРЕ УПРАВЛЯВАН – Проектът носи очакваните ползи и се управлява добре
12.	Проектът остава съвместим и приложим
12.1.	Проектът продължава да съответства на програмните приоритети и подкрепя тяхното постигане.
12.2.	Стратегията и целите на проекта остават приложими по отношение на нуждите на бенефициентите (целева група и крайни бенефициенти), включително жени и мъже и групи в неравностойно положение, като например хора с увреждания.
13.	Проектът постига своите цели
13.1.	Планираните резултати се постигат, имат добро качество и целевата група по проекта смята, че отговарят на нуждите ѝ.
13.2.	Постигнатите резултати допринасят ефективно за постигане на целта на проекта.
13.3.	Проектът вероятно ще допринесе за постигане на общата цел; налице са доказателства, че крайните бенефициенти наистина ще имат полза от проекта (включително жени и мъже и групи в неравностойно положение, като например хора с увреждания).
14.	Проектът се управлява добре от отговорните за неговото осъществяване.
14.1.	Входните ресурси се осигуряват навреме и в рамките на бюджета.
14.2.	Дейностите се изпълняват по график.
14.3.	Събира се и се използва необходимата информация за постиженията/резултатите от проекта и същата се осигурява на заинтересованите страни в подходящ формат и на подходящ език.
14.4.	Оперативните планове и бюджети се разглеждат и осъвременяват редовно (включително плановете за управление на риска), като отразяват поуките, извлечени в процеса на работа.
14.5.	Системите за прозрачност и отчетност (включително системите за финансово управление и независим одит) адекватно и ефективно определят/възпират корупционни практики.
15.	Въпросите, свързани с устойчивостта се разглеждат ясно.
15.1.	Разглеждат се въпроси, свързани с финансовата устойчивост (напр. възможност за финансиране, отчисления от държавния бюджет, механизми за възстановяване на разходи, управление от частния сектор и др.).
15.2.	Използваната/популяризираната от проекта технология е подходяща и може да се поддържа.
15.3.	Въпросите, свързани с екологичната и социалната устойчивост се разглеждат и управляват по подходящ начин.
15.4.	Дейностите за институционално укрепване и изграждане на капацитет (напр. разработване на политики и системи, обучение на обучаващи) се изпълняват ефективно и има реално прехвърляне на умения.
15.5.	Налице е план за поетапно прекратяване на външната помощ/техническата помощ и прехвърлянето на всички външни управленски отговорности.
16.	Мениджърите на задачи към ЕК прилагат добри практики на управление на цикъла на проекта
16.1.	Техническите задания за финансирани от ЕК проучвания/дейности са ясни и пълни и съответните служители са запознати с тях.

	Качествени характеристики, критерии и стандарти на етап “Реализация”
16.2.	Проектът се оценява адекватно посредством цикъла на управление на проекта, като се използват одобрени/приложими процеси и критерии за оценка на качеството.
16.3.	Качеството на основните проектни документи (напр., Предложение за финансиране, оперативни планове, отчети за напредъка и отчети за средносрочна оценка на проекта) се оценяват и отговарят на приетите стандарти за качество.
16.4.	Подходът на логическата рамка и свързаните с него инструменти се прилагат по време на проектния цел в подкрепа на анализа и вземането на решения.
16.5.	Договорите се управляват ефективно, включително разработването на висококачествени документи, информирането на изпълнителите, прегледът на отчетите и навременното изплащане на одобрените фактури.

4.5.8. Определяне на следващите стъпки

По време на етап Реализация съществуват следните основни варианти за вземане на решения:

- Да се продължи осъществяването на проекта по план;
- Да се коригират предварителните планове (бюджети, ресурси, дейности и евентуално резултати) в светлината на опита, натрупан от наблюдението и оценката на проекта;
- В изключителни случаи, да се прекрати изпълнението на проекта.

4.6. Оценка

4.6.1. Цел и принципи

Целта на оценката е:

Да се извърши “възможно най-систематична и обективна преценка на осъществяващ се или завършен проект, програма или политика, неговото разработване, прилагане и резултати. Целта е да се определят приложимостта, ефикасността на разработката, ефективността, ефектите и устойчивостта. Оценката следва да осигурява достоверна и полезна информация, позволяваща включването на извлечените поуки в процеса на вземане на решения от бенефициентите и донорите”¹.

Подходът за извършването на оценка се основава на следните принципи:

- Безпристрастност и независимост** на процеса на оценка от функциите, свързани с програмирането и прилагането;
- Достоверност** на оценката, която се постига чрез използването на опитни и независими експерти и прозрачност на процеса на оценка, включително чрез широко разпространение на резултатите;
- Участие на заинтересованите страни** в процеса на оценка, с цел да се гарантира разглеждането на разнообразни гледни точки и възгледи;
- Полезност** на заключенията и препоръките от оценката, посредством навременно представяне на необходима, ясна и кратка информация на отговорните за вземането на решения лица.

Разликите между основните цели на оценката, наблюдението и одита са обобщени в таблицата по-долу:

¹ OECD/DAC, 1998: Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance.

Разлики между оценка, наблюдение и одит

Оценка	Преценка на ефикасността, ефективността, ефектите, приложимостта и устойчивостта на политики и действия
Наблюдение	Текущ анализ на напредъка в постигането на набелязаните резултати по определен проект, с цел подобряване на процеса на вземане на управленски решения
Одит	Преценка на: (i) законността и редовността на разходите и приходите по проекта, <i>т.е.</i> съответствие с приложимите закони и изисквания и с приложимите договорни условия и критерии; (ii) дали средствата по проекта са били използвани ефикасно и икономично, <i>т.е.</i> в съответствие с принципите на разумния финансов мениджмънт; и (iii) дали средствата по проекта са били използвани ефективно, <i>т.е.</i> по предназначение. Концентрира се основно върху финансите и финансовия мениджмънт, предимно във връзка с ефективността на резултатите по проекта.

4.6.2. Основни задачи и задължения

По отношение на отговорностите, в програмите на ЕК за външно сътрудничество могат да се обособят два вида оценки:

1. *Оценка на индивидуални проекти:* Отговорни за оценката на индивидуални проекти могат да бъдат EuropeAID или Делегациите на ЕК. Звеното за оценка в Брюксел има задължението да поддържа база данни, съдържаща всички отчети за извършени оценки. Оценките обикновено се финансират с проектни/програмни средства.

2. *Оценка на резултатите от национални/регионални и секторни политики и програми, на изпълнението на програмата и на създадените политики:* Този вид оценки се управляват от Звеното за оценка (EuropeAID H/6), което се намира на пряко подчинение на Съвета. Звеното подава резултатите обратно към процеса на разработване на политики и програми.

Звеното за оценка има собствен бюджет и е независимо от оперативните служби. Основната му роля е да действа като *консултативна служба* и да участва в дейностите на Междуведомствената група за подкрепа на качеството (м-ГПК).

Управлението на една оценка обикновено включва следните *основни задачи*, за чието изпълнение отговаря "ръководителят на оценката":

1. Определяне на нуждата от оценка и избор на темите, които ще бъдат оценявани;
2. Разработване на оценката, включително подготвяне на техническо задание;
3. Разработване на тръжни документи за възлагане на оценката и избор на изпълнител според установените правила;
4. Информирание на изпълнителя и заинтересованите страни и осигуряване на подкрепа за извършването на оценката;
5. Подсигуряване разработването на висококачествен доклад от оценката и разпространението на заключенията и препоръките от оценката.

Всяка оценка получава подкрепа от "референтна група", чиито основни функции са следните:

- Да даде мнение за техническото задание, съставено от Ръководителя на оценката;
- Да осъществява връзка между консултантите и службите на ЕК;
- Да дава мнения относно качеството на работата на консултантите;

Да подпомага включването на заключенията и препоръките от оценката в разработването и прилагането на бъдещи проекти/програми.

Оценки могат да се правят на индивидуални проекти, но по-често се извършват въз основа на: (i) географски признак (национална или регионална); (ii) секторен/тематичен признак; или (iii) по конкретен финансов инструмент (напр., бюджетна линия) или конкретни условия (например, MEDA, ALA, TACIS и др.).

4.6.3. Инструменти и основни документи

Основните инструменти в подкрепа на извършването на оценки на процеси включват:

Техническо задание за извършване на оценката (вж. Раздел 9);

Матрицата на логическата рамка по проекта – подпомага оценката на реалните постижения спрямо планираните (вж. Раздел 5), плюс Споразумението за финансиране и свързаните с него Технически и административни условия;

Отчети за наблюдението (вътрешни и външни), съставени по време на прилагането, включително коригирани годишни планове (вж. Раздел 7);

Екологичен и финансов анализ (ECOFIN);

Формуляр за изготвяне на доклад за оценка (вж. карето по-долу).

Основните документи, които се разработват на този етап от цикъла са:

Техническо задание за извършване на оценка;

Заключителен доклад за проведената оценка.

Докладът за проведената оценка следва да отразява структурата на основните критерии за оценка (вж. раздел 4.6.4 по-долу), като взема предвид естеството на проекта, етапът, на който се извършва оценката и потребителите, за които се подготвя докладът.

При съставянето на Техническо задание е необходимо да се прецени *относителната важност* на всеки критерий за оценка във връзка с конкретното проучване: обикновено, една оценка в средата на проекта се концентрира по-скоро върху въпроси, свързани с поддържането на приложимостта, ефикасността и предварителните показатели за ефективността; от друга страна, една оценка на проекта след приключването му се концентрира по-скоро върху въпроси, свързани с ефектите и устойчивостта на проекта.

В Интернет може да бъде намерен стандартният формат за доклад за извършена оценка, заедно с обяснителни бележки към него¹. Все пак, структурата на един доклад за извършена оценка следва да се определя най-вече от основната му цел и от целевите групи/потребителите, за които е предназначен. Най-общо, докладът за оценка трябва да съдържа следните *основни раздели*:

¹ <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>

Структура на доклад за оценка

<p>I – Кратко обобщение</p>	<p>Текстът на обобщението трябва да бъде кратък и да може да се използва като самостоятелен документ. Обобщението не трябва да надхвърля пет страници и следва да се концентрира върху основните аналитични аспекти, да посочва основните заключения, поуки и конкретни препоръки. Текстът следва да включва препратки към номерата на съответните страници или абзаци в основния текст.</p>
<p>II – Основен текст</p>	<p>Основният текст следва да започва с въведение, описващо първо проекта или програмата, която е била оценявана, а след това какви са били целите на оценката. Тази главна част на доклада трябва да следва петте критерия за оценка, като описва фактите и ги интерпретира или анализира в съответствие с основните въпроси по всеки критерий.</p>
<p>III – Заключения и препоръки</p>	<p>Заключенията и препоръките следва да бъдат обособени с отделна последна глава. При възможност, към всяко основно заключение следва да бъде предоставена и конкретна препоръка. Основните аспекти на <i>заключенията</i> се различават по своето естество, но най-често покриват аспекти на критериите за оценка.</p> <p>Крайната стойност на една оценка зависи от качеството и достоверността на предлаганите препоръки. Следователно, <i>препоръките</i> трябва да бъдат възможно най-реалистични, оперативни и прагматични.</p> <p>Препоръките трябва да бъдат насочени внимателно към подходящите аудитории на всички нива.</p>
<p>IV – Приложения</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Техническо задание за извършване на оценката - Имена на оценителите и техните фирми - Методология, използвана при оценката (етапи, методи за събиране на данни, извадки и др.) - Матрици на логическата рамка (първоначална и подобрена/коригирана) - Карта на зоната на проекта, ако е необходима - Списък на анкетираните лица/организации - Списък на използваната литература и документация - Други технически приложения (напр., статистически анализи) - Обобщение за Комисията за подпомагане на развитието в рамките на 1 страница

4.6.4. Информационни изисквания и критерии за оценка

Оценките по фондове на ЕК се базират на критериите за оценка на Комисията за подпомагане на развитието, които от своя страна са тясно свързани с логическата рамка. Тези критерии са изброени в таблицата по-долу:

Критерии за оценка, използвани от Европейската комисия

Съвместимост	Доколко целите на проекта са подходящи във връзка с проблемите, които проектът има за цел да разреши, както и във връзка с физическата и стратегическата среда, в която следва да бъде осъществен. Трябва да включва оценка на качеството на подготовката и разработването на проекта, т.е. логиката и пълнотата на процеса на планиране на проекта, вътрешната логика и единството на проектната разработка.
Ефикасност	Фактът, че резултатите по проекта са постигнати на разумна цена, т.е. доколко добре входните ресурси/средствата са били трансформирани в дейности, по отношение на качество, количество и време и качество на постигнатите резултати. Обикновено това изисква сравняването на алтернативни подходи за постигане на едни и същи резултати, с цел да се прецени дали е бил възприет най-ефикасният процес.
Ефективност	Оценка на приноса, който резултатите имат за постигането на целта на проекта, както и по какъв начин предположенията са повлияли върху постигнатите резултати. Тук следва да се включи конкретна оценка на ползите, получени от целевите групи, включително жени и мъже и конкретни групи в неравностойно положение, като например възрастни и хора с увреждания.
Ефект	Ефектът, който проектът е оказал върху по-широката среда, както и приносът на проекта към по-широките стратегически или секторни цели (посочени в общата цел на проекта).
Устойчивост	Оценка на вероятността ползите от изпълнението на проекта да продължат да съществуват и след прекратяването на външното финансиране, с по-конкретно внимание върху факторите, свързани с чувството за собственост у бенефициентите, политическа подкрепа, икономически и социални фактори, социално-културни аспекти, равенство между половете, подходяща технология, екологични аспекти, институционален и управленски капацитет.

Фигура 13 по-долу илюстрира връзката между критериите за оценка на ЕК и йерархията на целите в логическата рамка.

Фигура 13: Връзка между критериите за оценка и логическата рамка



4.6.5. Варианти за решение

В зависимост от момента на провеждане на оценката, както и на нейните цели, основните варианти за решение могат да бъдат следните:

- реализацията на проекта да продължи по план, проектът да се преориентира/преструктурира или, в най-лошия случай, проектът да бъде прекратен (средносрочна оценка на проекта);
- разработките на бъдещи проекти или програми да бъдат променени, така че да включват извлечените поуки (оценка след приключването на проекта);
- да се коригират политики, стратегии за сътрудничество и последващи дейности по програмирането или идентифицирането – в случай, че се има предвид секторни, тематични или междусекторни оценки.

4.7. Одит

4.7.1. Цел и принципи

Целта на одита е:

- да извърши оценка на дейност/обект, отговорност за който носи друга страна според определени подходящи критерии;
- да изрази заключение (т.е., мнение), което дава на потребителя определена увереност за одитираната дейност/обект.

В контекста на външната помощ, терминът "одит" означава одит на "външни дейности". Тези външни одити се извършват от или от името на EuropeAID или делегация на ЕК и се концентрират върху дейностите на бенефициенти, изпълнители или посредници (т.е., прилагачи организации). Външни одити се провеждат от професионални одиторски фирми и от одитори на EuropeAID, въпреки че политиката на

EuropeAID е одити да се извършват основно от външни одиторски фирми. Целите на тези одити са да дадат възможност на одитора да изрази заключение (т.е. да даде увереност) за:

Законността и редовността на разходите и приходите по проекта, т.е. съответствие със законите и правилата и с приложимите договорни условия и критерии; и/или

Дали средствата по проекта са били изразходвани ефикасно и икономично, т.е. в съответствие с принципите на разумния финансов мениджмънт; и/или

Дали средствата по проекта са били използвани ефективно, т.е. по предназначение.

Основната цел на един **финансов** одит е да предостави увереност за законността и редовността на приходите и разходите по проекта, докато одитите на **дейности** разглеждат и оценяват ефикасността, ефективността и икономичността на дейностите по проекта.

Одиторските фирми, на които Комисията възлага извършването на одити са задължени да спазват етичните принципи и стандарти, утвърдени от IFAC (Международна федерация на счетоводителите). Основните принципи, които одиторите са длъжни да спазват са: честност, обективност, професионална компетентност и внимание, конфиденциалност, професионално поведение, технически стандарти и независимост.

4.7.2. Основни задачи и задължения

Отговорността за планирането и подготовката, надзора, изпълнението и последващите дейности, свързани с външен одит на проекти е възложена на одиторските функции на звената "Финанси", "Договори" и "Одити" към Оперативните управления на EuropeAID, както и на секторите "Финанси" и "Договори" към Делегациите, доколкото същите са децентрализирани.

Мениджърите на одити (АТМ) имат изключително важна роля при наблюдението на одитите на външни дейности, които се извършват от външни одиторски фирми. Те са служители или от Звеното по финанси, договори и одити в централата на ЕК, или от сектор "Финанси и договори" към съответните Делегации, или от Звеното за одити на външни дейности (Звено G4). АТМ отговарят за:

наблюдението на одити, извършвани от одиторски фирми;

планирането, организационните, административните и процедурните задачи, свързани с одита (напр. подготвяне на техническо задание за възлагане на одит).

Одиторските секции на Оперативните управления и Звено G4 могат самостоятелно да извършват одити.

Ролята на Звено G4 е да осигурява координация, технически и методически насоки, подкрепа и подобрения на работните практики, свързани с външни одити.

Мениджърите на задачи (проекти), както и финансовите мениджъри и мениджърите на договори осигуряват, по собствена инициатива или при поискване, подкрепа и информация на АТМ.

Звено G4 управлява рамкови договори за извършване на одити на програми за външна помощ, финансирани от Европейските фондове за развитие (ЕФР) или от бюджета на Европейската общност (бюджет на ЕО). Общите насоки за ползване на Рамкови договори за извършване на одит могат да бъдат намерени в интранет страниците на EuropeAID, под "Одит на външни дейности". Заинтересованите служби на EuropeAID и делегации следва да се запознаят внимателно с тези насоки преди да се отнесат до конкретен Рамков договор за извършване на одит. В случай, че има съмнения, същите следва да се свържат със Звено G4 за разяснения.

Управлението на един одит по правило включва изпълнението на следните *основни задачи* от страна на "мениджъра на одита":

2. SWOT анализ

SWOT анализът (силни страни, слабости, възможности и заплахи) се използва за анализиране на вътрешните предимства и недостатъци на дадена организация и външните възможности и заплахи, пред които е изправена. Може да се използва или като инструмент за общ анализ, или за определяне по какъв начин организацията може да реши даден проблем или да се справи с определено предизвикателство.

Качеството на информацията, която се набира при използването на този инструмент зависи (както винаги) от участниците и начина, по който се управлява процесът. Като цяло, тя осигурява само структура и насока за дискусия.

SWOT анализът има три основни етапа, а именно:

1. Генериране на идеи за силните страни и слабостите на група или организация, както и за външните възможности и заплахи;

2. Ситуацията се анализира, като се търсят начини за надграждане на силните страни на групата/организацията, с цел преодоляване на определените слабости, както и за използване на възможностите за намаляване до минимум на заплахите;

3. Формулира се стратегия за въвеждане на подобрения (която се разработва още по-задълбочено чрез различни допълнителни инструменти за аналитично планиране).

На Фигура 18 по-долу е представен пример за SWOT матрица за по-задълбочен анализ на капацитета на рибарските кооперации да представляват интересите на своите членове и да управляват промените:

Фигура 18 – SWOT матрица

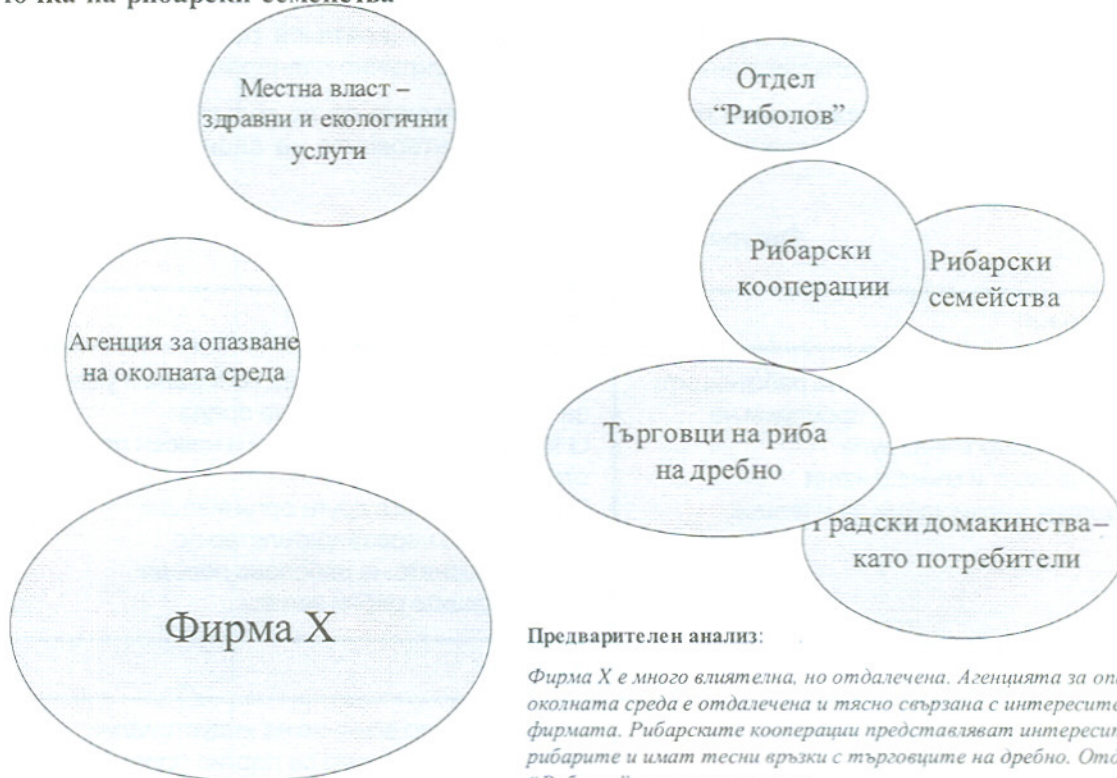
Силни страни	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Широко представителство на работниците <input type="checkbox"/> Работят върху конкретни проблеми на относително хомогенна група <input type="checkbox"/> Представяват и мъже и жени <input type="checkbox"/> Осигуряват малки заеми за членове 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ограничен капацитет за лобирание и умения за управление на околната среда <input type="checkbox"/> Липса на формален устав и неясен правен статут <input type="checkbox"/> Слаби връзки с други организации <input type="checkbox"/> Вътрешно неразбирателство по ограничаването на риболова поради намаляващите рибни запаси
Възможности	Заплахи
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Нарастваща обществена/политическа загриженост за ефектите от неконтролираното изхвърляне на отпадъци върху здравето на хората <input type="checkbox"/> Разработва се ново законодателство за опазване на околната среда, основаващо се в голяма степен на принципа да се накарат замърсителите да плащат <input type="checkbox"/> Реката притежава потенциал да предоставя ресурси за местна консумация и продажба <input type="checkbox"/> Подобрената транспортна инфраструктура към съседните населени места води до разработване на нови пазари за риба и рибни продукти 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Политическо влияние на индустриални лобистки групи, които са против приемането на по-стриктни закони за опазване на околната среда (по-конкретно, изхвърлянето на отпадъци) <input type="checkbox"/> Новите закони за опазване на околната среда могат да повлияят върху достъпа до традиционните риболовни зони и върху разрешените методи за риболов

3. Диаграми на Вен – Взаимоотношения между групите/организациите на заинтересованите страни

Диаграмите на Вен се съставят за анализиране и илюстриране на естеството на взаимоотношенията между основните групи заинтересовани страни. Размерът на използвания кръг може да се използва за илюстриране на относителното влияние на всяка група/организация, а разстоянието между отделните кръгове се използва за илюстриране на относителната сила или слабост на работните взаимоотношения между различните групи/организации. Диаграмите на Вен се използват най-вече като инструмент за планиране с участието на целевите групи, които им помага да дефинират **собствената** си концепция за такива взаимоотношения. На Фигура 19 е представен пример за диаграма на Вен.

Фигура 19 – Диаграма на Вен

Диаграма на Вен за взаимоотношенията между заинтересованите страни от гледна точка на рибарски семейства



Диаграмите на Вен могат да се използват и за анализиране и определяне на потенциални конфликти между различните групи заинтересовани страни.

4. Диаграми тип “паяжина” – заинтересована страна/институционален капацитет

Диаграмите тип “паяжина” могат да се използват в помощ на анализа и осигуряването на визуално обобщение на институционалния капацитет.

Събирането на необходимата информация може да се извърши посредством много различни инструменти, между които проверка на административните и управленски отчети, анкетиране на служители и клиенти и наблюдение на дейности “на място”.

На Фигура 20 по-долу е представен пример за анализ на Агенцията за опазване на околната среда. Анализът показва следното:

- Агенцията има относително големи технически и финансови управленски умения/капацитет, като

системите ѝ за разработване на стратегии и планиране също са доста устойчиви;

□ От друга страна, Агенцията притежава някои твърде обезпокоителни недостатъци по отношение на прозрачността и отчетността, взаимоотношенията си с други агенции и с клиентите.

Оттук следва, че най-важните ограничения пред използването на капацитета на тази агенция за разрешаване на проблема със замърсяването на реката са свързани по-скоро с организационната култура и управленските приоритети, отколкото с технически или основни управленски умения.

Фигура 20 – Диаграма тип “паяжина”

Диаграма тип “паяжина” за организационен капацитет на Агенция за опазване на околната среда



Връзка между анализа на заинтересованите страни и следващите стъпки

Анализът на заинтересованите страни и анализът на проблемите са тясно свързани като част от първоначалния “анализ на ситуацията”. Всъщност, те следва да се прилагат “съвместно”, а не “последователно”.

Всички следващи стъпки, необходими за подготовката на Матрица на логическата рамка също следва да бъдат свързани с анализа на заинтересованите страни, превръщайки го в точка за постоянни препратки. Анализът на заинтересованите страни е повтарящ се процес, който еволюира по време на етапите на ПЛР и осигурява информация за вземането на решения по време на анализа и планирането/разработването на проекта. При нужда от преразглеждане на матрицата на логическата рамка, с нея трябва да бъде преразгледан и анализът на заинтересованите страни, тъй като кръгът на заинтересованите страни по определен проект се променя с времето. Следователно, анализът на заинтересованите страни не е изолирана аналитична стъпка, а цял процес.

5.2.3. Анализ на проблемите

Анализът на проблемите определя отрицателните аспекти на съществуваща ситуация и създава *причинно-следствени връзки* между определените проблеми. Анализът на проблемите включва три основни стъпки:

1. Определяне на рамката и обекта на анализа;
2. Определяне на основните проблеми, пред които са изправени целевите групи и бенефициентите (Какъв/какви е/са проблемът/проблемите? Чии са тези проблеми?);
3. Визуализиране на проблемите под формата на диаграма, наречена "дърво на проблемите" или "йерархия на проблемите", с цел анализиране и изясняване на причинно-следствените връзки.

Анализът се представя под формата на диаграма (вж. Фигура 21), на върха на която са посочени последствията от даден проблем, а под тях – причините за проблема. Анализът е насочен към определяне на реалните спънки, които са приоритет за заинтересованите страни и които те желаят да преодолеят. Следователно, един ясен анализ на проблемите осигурява здрава основа за разработването на комплект от съвместими и концентрирани цели на проекта.

Разработване на дърво на проблемите

В идеалния случай, съставянето на дърво на проблемите следва да бъде процес с широко участие. То включва използването на листи или картончета, на които се записват отделните проблеми и които след това се сортират в причинно-следствени връзки на визуално табло.

Стъпка 1: Целта на първата стъпка е да се проведе открита мозъчна атака за определяне на приоритетите от гледна точка на заинтересованите страни. Тази първа стъпка може да бъде или напълно отворена (без предварителна информация за възможните приоритети на заинтересованите страни) или по-контролирана посредством дефиниране на "известен" основен приоритет или цел (напр., подобряване качеството на речната вода), базиращ се на предварителен анализ на наличната информация и на първоначални консултации със заинтересованите страни.

Стъпка 2: Избор на отделен начален проблем от списъка на проблемите, определени по време на мозъчната атака.

Стъпка 3: Търсене на проблеми, свързани с началния проблем.

Стъпка 4: Начало на установяването на йерархия на причините и следствията:

- Проблемите, които са преки причинители на началния проблем се поставят отдолу
- Проблемите, които са преки следствия от началния проблем се поставят отгоре

Стъпка 5: След това всички останали проблеми се сортират по същия начин – насочващият въпрос е "Каква е причината за това?" В случай, че бъдат установени две или повече причини, чието съчетание води до определено последствие, същите следва да бъдат поставени на едно и също ниво на графиката.

Стъпка 6: Свързване на проблемите с причинно-следствени стрелки – ясно обозначаване на основните връзки

Стъпка 7: Преглед на графиката и проверка на валидността и пълнотата ѝ. Задайте на себе си/групата въпроса: "Останаха ли важни проблеми, които не са били споменати досега?" Ако отговорът е положителен, конкретизирайте проблемите и ги включете на подходящо място в графиката.

Стъпка 8: Копирайте графиката върху лист хартия и я разпространете (според нуждите) за по-нататъшни коментари и информация.

При използването на инструмента дърво на проблемите е важно да се запомни следното:

- Качеството на продукта се определя от участниците в анализа и от уменията на фасилитатора. Участието на представители на заинтересованите страни, притежаващи подходящи знания и умения е от жизнена важност;
- Най-подходящият форум за разработването на дърво на проблемите, анализ на резултатите и предлагане на последващи стъпки е работна среща на групи, съставени от не повече от 25 души;
- В конкретни случаи може да се окаже целесъобразно съставянето на отделни дървета на

проблемите от отделните групи заинтересовани страни, с цел определяне на различните гледни точки и вариациите между приоритетите;

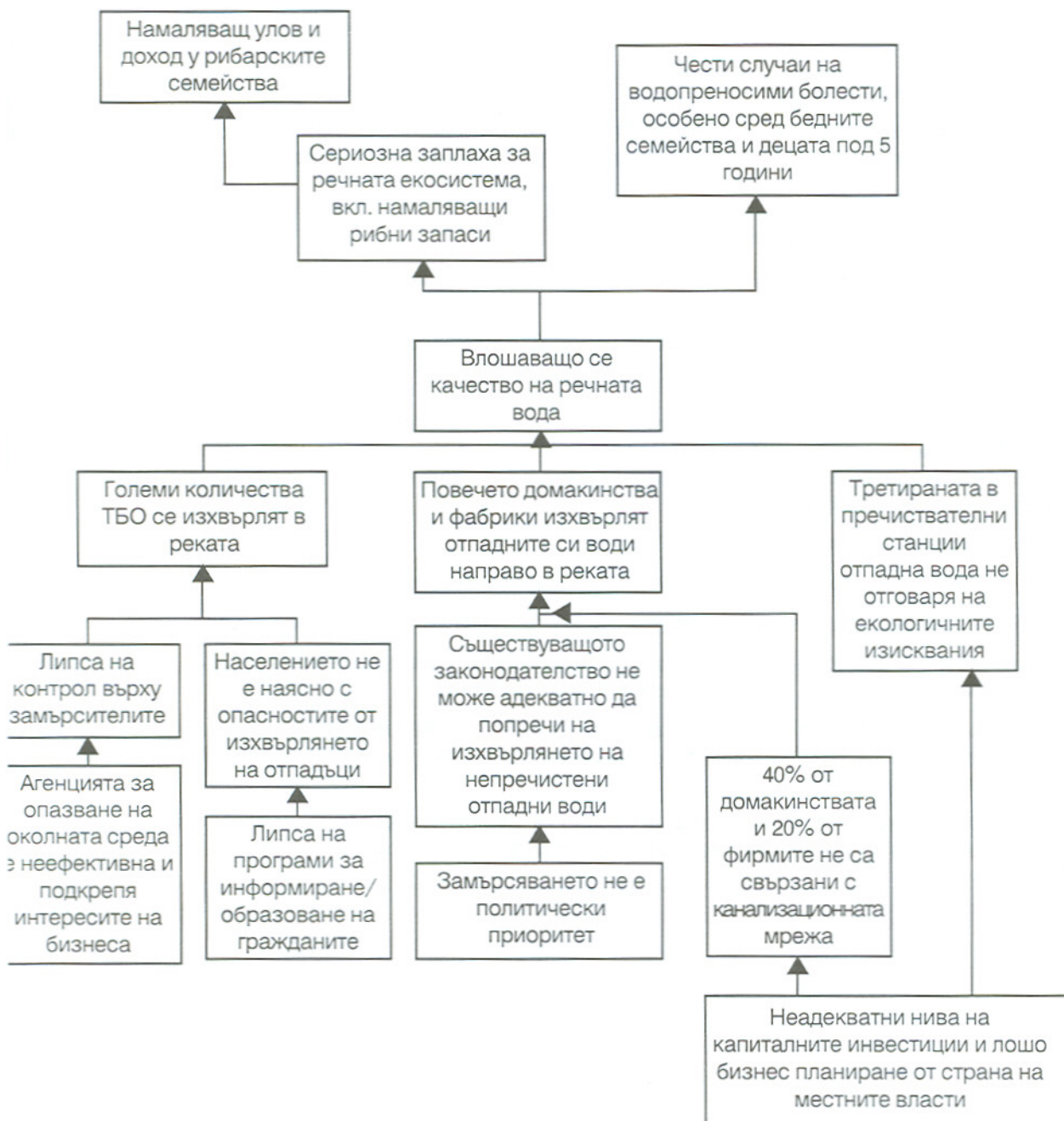
□ Процесът е също толкова важен, колкото и продуктът. Всички участници в анализа следва да го възприемат като обучение и като възможност за изразяване на различни гледни точки и интереси;

□ Продуктът (дърво на проблемите) следва да осигурява солидна, но опростена картина на действителността. Ако е твърде усложнен, полезността му при осигуряването на насоки за следващите стъпки в анализа ще бъде намалена. Едно дърво на проблемите не може (и не трябва) да съдържа или да обяснява всички аспекти на всяка определена причинно-следствена връзка.

След завършването си дървото на проблемите представя обобщена картина на *съществуващата трицикълна ситуация*.

Фигура 21 – Примерно дърво на проблемите

Анализ на проблемите - замърсяване на река



В много отношения анализът на проблемите е най-важният етап от планирането на проекта, тъй като служи за основа на по-нататъшния анализ и вземането на решения за приоритетите.

5.2.4. Анализ на целите

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

- Описване на бъдещата ситуация след отстраняването на идентифицираните проблеми;
- Проверка на йерархията на целите;
- Графично илюстриране на връзките средства-резултати.

“Отрицателните ситуации” от дървото на проблемите се трансформират в решения, които се изразяват под формата на “положителни постижения”. Така например, “влошаващо се качество на речната вода” се трансформира в “подобро качество на речната вода”. На практика тези положителни постижения представляват *цели* и се представят на графика на целите, която илюстрира *йерархията средства/резултати* (вж. Фигура 22). Тази графика има за цел да осигури ясна картина на желаната бъдеща ситуация.

Основните стъпки в процеса са обобщени по-долу:

Стъпка 1: Преформулиране на всички отрицателни ситуации от анализа на проблемите в положителни ситуации, които са:

- желани
- реалистично постижими

Стъпка 2: Проверка на връзките средства-резултати, с цел гарантиране валидността и пълнотата на йерархията (причинно-следствените връзки се трансформират във връзки средства-резултати)

Стъпка 3: Ако е необходимо:

- преформулиране на заявените цели
- добавяне на нови цели, необходими за постигане на целта на следващото по-високо ниво в йерархията
- премахване на цели, които изглеждат неподходящи или ненужни

Анализът на целите следва да се извършва чрез подходящи консултации с основните групи заинтересовани страни. Информацията, събрана чрез анализа на заинтересованите страни (включително оценката на институционалния капацитет – вж. Раздел 6) също трябва да бъде взета предвид. Това ще спомогне за:

- обмислянето на приоритетите;
- оценяването доколко е реалистично постигането на някои цели;
- определянето на допълнителни средства, необходими за постигане на желаните резултати.

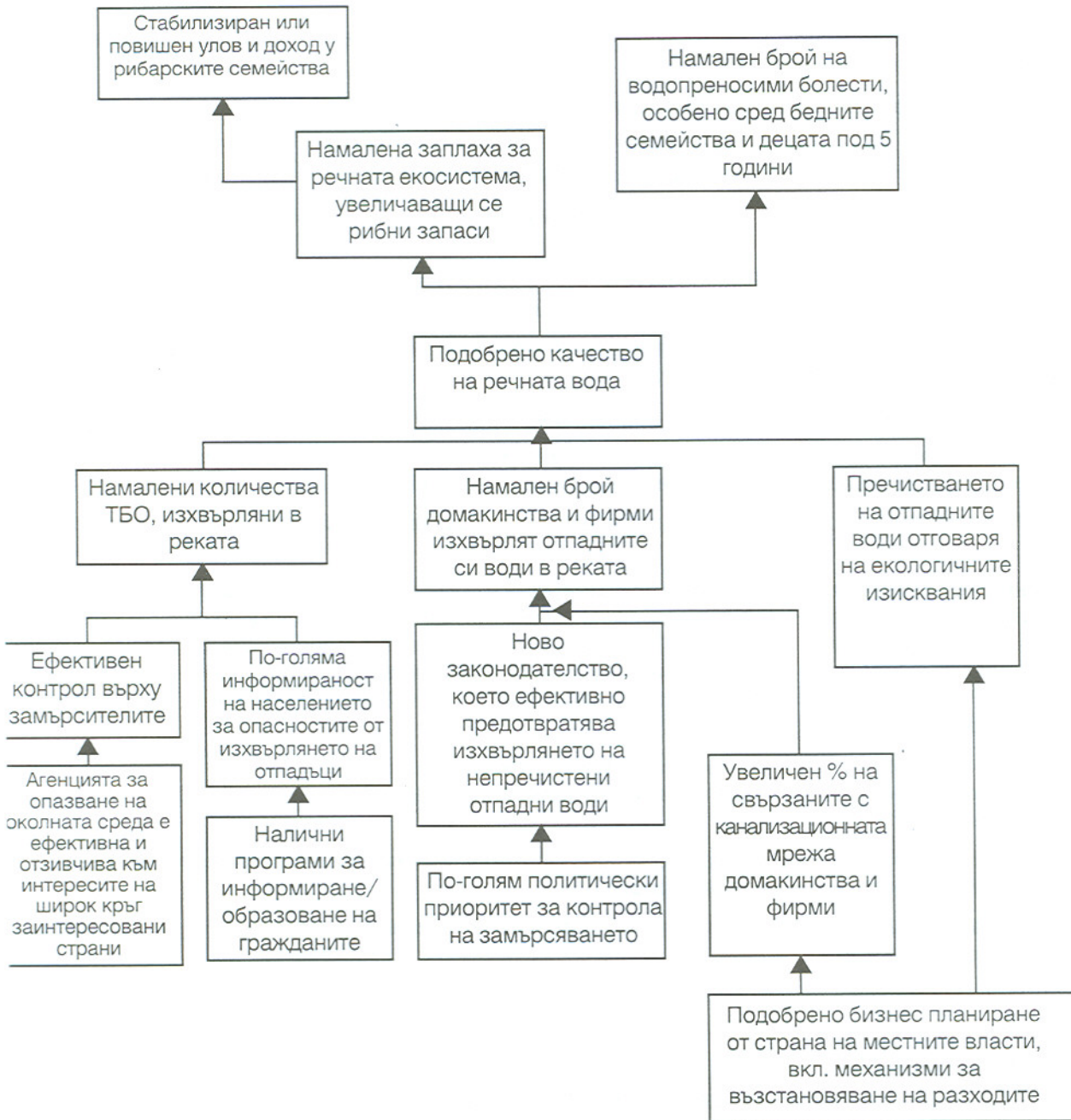
Завършеното дърво на целите предоставя обобщена картина на *желаната бъдеща ситуация*, включително и средствата, с които тя може да бъде постигната.

Както и при дървото на проблемите, дървото на целите следва да осигурява солидна, но опростена картина на действителността. Дървото на целите е просто един инструмент, който подпомага анализа и представянето на идеи.

Силата му се крие най-вече в това, че поддържа здрава връзка между анализа на потенциалните цели на проекта и разглеждането на определен кръг от ясно дефинирани приоритетни проблеми.

Фигура 22 – Дърво на целите

Дърво на целите - замърсяване на река



5.2.5. Анализ на стратегиите

По време на процеса на анализ на заинтересованите страни, следва да се обсъдят анализът на проблемите и анализът на потенциалните цели на проекта, възгледите относно потенциалните ползи или трудности, свързани с различни начини на решаване на проблемите. След това тези въпроси трябва да бъдат разгледани по-подробно, за да се определи вероятният обхват на проекта преди започване на по-задълбочена работа по формулирането му.

Въпросите, които трябва да бъдат зададени и на които трябва да бъде даден отговор на този етап могат да включват:

- Всички определени проблеми и/или цели ли трябва да бъдат решени или трябва да бъдат подбрани няколко от тях?
- Кои положителни възможности могат да бъдат използвани (напр., от SWOT анализа)?
- Коя комбинация от интервенции е най-вероятно да доведе до желаните резултати и до стимулиране на устойчивост на ползите?
- По какъв начин може най-добре да бъде подкрепено чувството за собственост върху проекта у местните хора, включително и развитието на капацитета на местните институции?
- Какви са вероятните капитални и повтарящи се разходи за различните възможни интервенции и кои от тях могат да бъдат реалистично покрити?
- Кой е най-ефективният вариант(и) от финансова гледна точка?
- Коя стратегия ще има най-голям положителен ефект върху задоволяването на нуждите на бедните и останалите идентифицирани групи в неравностойно положение?
- Как могат да бъдат намалени или предотвратени потенциалните отрицателни ефекти върху околната среда?

В някои отношения този аналитичен етап е най-труден и представлява най-голямо предизвикателство, тъй като включва синтезиране на значителна по обем информация и след това извършване на сложна преценка относно най-добрата стратегия (или стратегии) за реализация. В практиката често е необходимо да се правят голям брой компромиси, за да се балансира между интересите на различните заинтересовани страни, политическите изисквания и практическите ограничения, като например вероятната наличност на ресурси.

Въпреки всичко това, задачата се улеснява, ако съществува одобрен комплект от критерии за оценка на предимствата на различните варианти за интервенция. Основните критерии за избора на стратегия могат да включват:

- Очакваният принос към постигането на основните политически цели, като например намаляването на бедността или икономическата интеграция
- Ползите за целевите групи – включително мъже и жени, младежи и възрастни, трудоспособни и хора с увреждания и др.
- Взаимна допълняемост с други текущи или планирани програми и проекти
- Капитални и оперативни разходи и възможността на местно ниво за покриване на постоянно повтарящите се разходи
- Анализ на ползите спрямо разходите (финансов и икономически)
- Принос към изграждането на институционален капацитет
- Техническа приложимост
- Влияние върху околната среда

Използването на тези критерии спомага да се определи какво би трябвало/може да се включи в обхвата на проекта и какво не трябва/не може да бъде включено.

Избраната стратегия се използва в помощ на формулирането на първата колона от логическата рамка, по-конкретно в помощ на определянето на общата цел, целта на проекта и потенциалните резултати.

Планиране

1. Определяне на нуждата от одит, целите и обхвата на одита.
2. Структуриране на одита, включително съставяне на техническо задание, обикновено въз основа на стандартни формуляри.
3. Избор на одиторска фирма според съществуващите правила (това обикновено са правилата, заложи в Рамков договор за извършване на одит).

Изпълнение

4. Наблюдение върху изпълнението на одита от външни одиторски фирми (напр., присъствие на първата и на заключителната среща, наблюдение върху проверки и процедури на място).

Отчитане

5. Получаване на "Записки на сътрудника" (меморандум, съдържащ заключенията и препоръките от одита) и запознаване с тях, съставяне на чернова и белова на окончателен доклад и осигуряване на тяхното разпространение.
6. Организиране на процедури (срещи или писмени процедури) между службите на EuropeAID, делегацията, одиторската фирма и одитираното лице/организация.

Последващи действия

7. Наблюдение върху последващите действия по заключенията и препоръките от одита, включително съставяне на отчети за тези дейности. Осигуряването на последващите действия по заключенията и препоръките от одита (т.е., прилагането на същите от страна на ревизираното лице/организация) е оперативно задължение. Следователно, за него отговаря мениджърът на задача (проект), а не АТМ.

4.7.3. Инструменти и основни документи

Основните документи в подкрепа на одита са следните:

- Техническо задание за извършване на одит (за примерен формуляр виж Раздел 9). Насоки за използването на Рамков договор за извършване на одит и стандартно ТЗ могат да бъдат получени от интранет страницата "Одит на външни дейности". Съставянето на ТЗ за извършване на одит изисква конкретен опит в извършването на одити и следва да бъде поето от мениджърите на одити, обикновено в тясно сътрудничество със Звено G4;
- Матрица на логическата рамка – подпомага оценката на реално изпълненото спрямо планираното (вж. Раздел 5);
- Отчети за наблюдението (вътрешни и външни), съставени по време на етап Реализация (вж. Раздел 7);
- Методологически насоки от страница "Одит на външни дейности";
- Формуляр за доклад от одит (виж карето по-долу).

Основните документи, които трябва да бъдат разработени, са:

- Техническо задание за извършване на одит;
- Заключителен доклад за одита.

Докладът за одита следва да отразява структурата на основните критерии за извършване на одит (вж. раздел 4.7.4 по-долу), като взема предвид естеството на проекта, етапът, на който се извършва одитът и потребителите, към които е насочен докладът.

Стандартни формуляри на доклад за одит, заедно с обяснителни бележки, могат да бъдат намерени на интранет страницата на EuropeAID, под "Одит на външни дейности". В повечето случаи, *основните раздели, включени в доклад за одит*, са следните:

Структура на доклад за одит

<p>I – Кратко обобщение</p>	<p>Текстът на обобщението трябва да бъде кратък и да може да се използва като самостоятелен документ. Обобщението не трябва да надхвърля пет страници и следва да се концентрира върху основните аналитични аспекти, да посочва основните заключения, поуки и конкретни препоръки. Текстът следва да включва препратки към номерата на съответните страници или абзаци в основния текст.</p>
<p>II – Основен текст</p>	<p>Основният текст следва да започва с въведение, описващо първо проекта или програмата, която е била одитирана, а след това какви са били целите и обхвата на одита. Тази главна част на доклада трябва да следва критериите за извършване на одит, като описва фактите и ги интерпретира или анализира в съответствие с основните въпроси по всеки критерий.</p>
<p>III – Факти, заключения и препоръки</p>	<p><i>Резултатите от одита</i> да бъдат обособени в отделна глава. Резултатите от одита представляват изнасяне на факти, получени след сравняване на планираното и реалното (т.е., сравнение между факти и критерии). Основните резултати се различават по своето естество, но следва да бъдат посочени в главната част на доклада, като по-подробно описание може да бъде представено в приложенията към него.</p> <p>При възможност, към всеки основен резултат следва да бъде предоставена и конкретна препоръка. Крайната стойност на един одит зависи от увереността, която одитът осигурява, както и от качеството и достоверността на предлаганите препоръки.</p> <p>Следователно, <i>препоръките</i> трябва да бъдат възможно най-реалистични, оперативни и прагматични. Препоръките трябва да бъдат насочени внимателно към подходящите аудитории на всички нива.</p> <p><i>Заключенията</i> (или мнението на одитора) представляват цялостната оценка на одиторите на ефектите от резултатите върху обекта (т.е., дейностите по проекта и финансовите данни) на одита. Заключенията на одита поставят резултатите в перспектива на базата на цялостните последиствия от тях.</p>
<p>IV – Приложения</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Техническо задание за извършване на одит - Справка за одиторската фирма и имена на одиторите - Използвана методология за извършване на одит - Списък на анкетиранията лица/организации - Списък на използваната литература и документация - Други технически приложения (напр., списък с подробни резултати, разходни таблици)

4.7.4. Информационни изисквания и критерии за одит

Одитите на проекти за външна помощ се основават на приложими и подходящи за вида одит критерии.

Обикновено могат да бъдат определени някои общи критерии, като общоприети счетоводни стандарти, правила, заложи в финансови правилници (бюджет или ЕФР) или основни принципи и критерии на рамка за вътрешен контрол, които са приложими и подходящи за организацията, отговорна за реализацията и управлението на проекта.

По-конкретни критерии се предоставят от финансовите инструменти (напр., EDF, MEDA, TACIS) или договорите за конкретния проект. Например: процедури за организиране на търгове и възлагане на поръчки и критерии за допустимост на разходите по проекта.

Изключително важно е одиторът да е запознат с всички приложими критерии, общи и конкретни, преди началото на одита. Също така е важно приложимите критерии да бъдат ясно описани в ТЗ, тъй като то предоставя основната справочна рамка както за одитора, така и за Комисията. В таблицата по-долу са представени някои от най-често прилаганите критерии:

Критерии за извършване на одит, използвани от EuropeAID

Съответствие	Съответствие означава дали дейностите и финансите по проекта отговарят на съществуващите закони и правилници ("законност") и правила ("редовност"). Приложимите към външната помощ правила обикновено се съдържат в стандартните договори за дейности, доставки, услуги и безвъзмездна помощ (напр., общи и конкретни условия), както и в различни други документи, приложени към договорите.
Ефикасност и икономичност	<p>Фактът, че резултатите от проекта са постигнати на разумна цена, т.е. доколко добре входните ресурси/средствата са били трансформирани в дейности, по отношение на качество, количество, време и качество на постигнатите резултати. Одиторът разглежда <u>как</u> са били използвани ресурсите по проекта.</p> <p>Разработването и функционирането на система за вътрешен контрол от страна на организацията, отговорна за осъществяването на проекта, е важен критерий. Основните елементи на системата за вътрешен контрол са следните: контролна среда, управление на риска, информация и комуникации, контролни дейности и наблюдение. Всеки от тези елементи може да бъде разбит на различни стандарти, които осигуряват справочна рамка и критерии за оценка на адекватността и ефикасността на системата за вътрешен контрол на организацията.</p>
Ефективност	Оценка на приноса на резултатите за постигане на целта на проекта, както и по какъв начин предположенията са повлияли върху резултатите от проекта. Тук следва да се включи конкретна оценка на ползите за целевите групи, включително във връзка с равенството между половете. По правило одиторите разглеждат по-материалните и краткосрочни резултати и продукти от реализацията на проекта.

4.7.5. Варианти за решение

В зависимост от вида, целите и обхвата на одита, основните варианти за решение могат да бъдат следните:

- реализацията на проекта да продължи по план, проектът да се преориентира/преструктурира или, в най-лошия случай, проектът да бъде прекратен;
- да се коригират окончателните искания за плащания или да се възстановят проектни средства, които не са били използвани по предназначение или които са свързани с недопустими проектни разходи;
- да се коригират разработките на бъдещи проекти и програми в светлината на извлечените поуки;
- да се коригират стратегии, като например изясняването на промени в критерии, отнасящи се до финансовия мениджмънт и отчетността.

ЧАСТ 2 – ИНСТРУМЕНТИ

- 5. Подход на логическата рамка**
- 6. Оценка на институционалния капацитет**
- 7. Наблюдение, преглед и отчетност**
- 8. Участие и фасилитация**
- 9. Разработване на техническо задание**

5. ПОДХОДЪТ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА

5.1. Общ преглед на Подхода на логическата рамка

5.1.1. Обща информация

Подходът на логическата рамка (ПЛР) е разработен в края на 60-те години като инструмент в помощ на подобряването на системата за планиране и оценка на Американската агенция за международно развитие.¹ Подходът е разработен за решаване на три основни проблема, а именно:

- Планирането било твърде неясен процес, в който липсвали ясно дефинирани цели, които биха могли да се използват за наблюдение и оценка на успеха (или провала) на проекта;
- Управленските отговорности били неясни;
- Оценката често представлявала процес на противопоставяне, тъй като липсвало общо мнение за това какво се опитва да постигне определен проект.

Оттогава ПЛР е възприет като инструмент за планиране и управление от повечето многостранни и двустранни агенции за развитие. ЕК изисква използването на ПЛР като част от системата за управление на цикъла на проекта от 1993 година, като осигурява основния комплект от инструменти, необходими за извършването на оценка на качеството на проектите.

С времето форматът, терминологията и инструментите на ПЛР са били модифицирани от различни агенции, но основните му аналитични принципи остават непроменени. Следователно, познаването на принципите на ПЛР е задължително за всички служители, участващи в разработването и предоставянето на помощ за развитие от ЕК.

5.1.2. Какво представлява Подходът на логическата рамка (ПЛР)?

ПЛР е аналитичен процес и набор от инструменти, които се използват в подкрепа на планирането и управлението на проекти. Подходът осигурява набор от взаимносвързани концепции, които се използват като част от повтарящ се процес в подкрепа на структурирания и систематичен анализ на идея за проект или програма.

ПЛР следва да се разглежда като *“помагало за мислене”*. Подходът позволява анализирането и структурирането на информация по начин, който дава възможност за задаване на важни въпроси, определяне на слабости и вземане на добре обосновани решения въз основа на по-добро разбиране на смисъла на проекта, неговите цели и средствата, чрез които те ще бъдат постигнати.

Необходимо е да се прави разлика между ПЛР, който представлява аналитичен *процес* (включващ анализ на заинтересованите страни, анализ на проблемите, определяне на цели и избор на стратегия) и Матрицата на логическата рамка (МЛР), която, въпреки че изисква по-задълбочен анализ на целите, начина на тяхното постигане и потенциалния риск, осигурява и документалния *продукт* от аналитичния процес.

Матрицата на логическата рамка (МЛР) се състои от матрица от четири колони и четири (или повече) реда, която обобщава основните елементи на предложението за проект, а именно:

- Йерархия на целите на проекта (Описание на проекта или Логика на интервенцията);
- Основните външни фактори, от които в най-голяма степен зависи успехът на проекта (Предположения);
- Как ще се наблюдават и оценяват постиженията на проекта (Показатели и Източници за проверка).

На Фигура 14 е представена типична структура на матрица на логическа рамка.

МЛР осигурява и основата за определянето на ресурсните изисквания (входни ресурси) и разходите (бюджет).

¹ Материалите за тези Насоки по ПЛР са взети от различни източници, включително предишни документи на ЕК по УЦП, насоки по ПЛР на други донори (напр., AusAID, USAID и SIDA), критични статии върху ПЛР и личния практически опит на автора.

Фигура 14: Типична структура на матрица на логическа рамка

Описание на проекта	Показатели	Източник на проверка	Предположения
Обща цел - приносът на проекта към постигането на целите на политиката или програмата (ефект)	Как ще се измерва общата цел по отношение на количество, качество и време?	Как ще се събира информация, кога и от кого?	
Цел на проекта - преки ползи за целевите групи	Как ще се измерва целта на проекта по отношение на количество, качество и време?	Виж по-горе	Ако целта на проекта е постигната, кои предположения трябва да са верни, за да се постигне общата цел?
Резултати - материални продукти или услуги, предоставени от проекта	Как ще се измерват резултатите по отношение на количество, качество и време?	Виж по-горе	Ако резултатите са постигнати, кои предположения трябва да са верни, за да се постигне целта на проекта?
Дейности - задачи, които трябва да бъдат изпълнени за постигане на желаните резултати			Ако дейностите са изпълнени, кои предположения трябва да са верни, за да се постигнат резултатите?

5.1.3. Връзка с цикъла на проекта и основни УЦП документи

Подходът на логическата рамка (ПЛР) е основен инструмент, който се използва в контекста на управлението на цикъла на проекта.

По време на етап **Идентифициране** ПЛР се използва в помощ на анализа на съществуващата ситуация, за проучване на съвместимостта на предложения проект и за определяне на потенциални цели и стратегии;

По време на етап **Формулиране** ПЛР се използва в подкрепа на подготовката на подходящ план за проект, съдържащ ясни цели, измерваеми резултати, стратегия за управление на риска и дефинирани нива на управленски отговорности;

По време на етап **Реализация** на проект/програма, ПЛР служи като основен управленски инструмент в помощ на планирането на оперативните дейности и наблюдението;

По време на етап **Оценка** и **Огит** матрицата на логическата рамка осигурява обобщена информация за това, което е планирано (цели, показатели и основни предположения), като по този начин предоставя основа за оценка на постиженията и ефектите.

Общ проблем при използването на Подхода на логическата рамка (и в частност разработването на матрицата) е това, че той се прилага отделно от разработването на други необходими проектни документи, като Проектния лист или Предложението за финансиране (т.е., като допълнение). Вследствие от това се получава несъответствие между съдържанието на матрицата на логическата рамка и описанието на проекта в текстовете на основните документи. ПЛР трябва да се прилага преди всичко останало, като по този начин ще бъде осигурен основен източник на информация за разработването на всички необходими за УЦП документи.

5.1.4. Практически въпроси, свързани с прилагането на подхода

ПЛР не дава магически решения, но когато е добре разбран и интелигентно прилаган е изключително ефективен аналитичен и управленски инструмент. От друга страна, подходът не може да замести опита и професионалната преценка и трябва да бъде допълнен чрез прилагането на други конкретни инструменти (например, оценка на институционалния капацитет, икономически и финансов анализ, анализ на равенството между половете, оценка на въздействието върху околната среда) и чрез прилагането на работни техники, които стимулират ефективното участие на заинтересованите страни.

Процесът на прилагане на аналитичните инструменти от ПЛР по начин, стимулиращ участието на заинтересованите страни е също толкова важен, колкото и самата документална матрица. Това важи с особена сила в контекста на проекти за развитие, при които чувството за собственост върху идеята за проекта от страна на прилагащите партньори често е жизнено важно за успеха на реализацията на проекта и за устойчивостта на ползите. Ефективната работа в екип е абсолютно задължителна.

На Фигура 15 по-долу са обобщени някои от предимствата и евентуалните трудности, свързани с използването на ПЛР:¹

За да бъдат избегнати общите проблеми, свързани с прилагането на ПЛР, тези, които го използват следва:

- Да направят така, че техните колеги и партньори да са наясно с основните аналитични принципи и използваната терминология;
- Да подчертават, че **процесът** при ПЛР е също толкова важен, колкото и **продуктът** матрица;
- Да гарантират използването на подхода като инструмент за стимулиране участието на заинтересованите страни, диалог и съгласие по обхвата на проекта, вместо да налагат “външни” концепции и приоритети;
- Да избягват използването на матрицата като основа за упражняване на контрол върху проекта;
- Да разглеждат матрицата като презентационно обобщение (да я поддържат ясна и кратка);
- Да подобряват и коригират матрицата в светлината на новополучена информация.

От друга страна, важно е да се знае, че въпреки простотата на концепциите, залегнали в основата на ПЛР, качеството на продукта зависи най-вече от уменията и опита на хората, участващи в неговото прилагане.

¹ Адаптирано от Des Gasper, 'Logical Framework: A Critical Assessment', Institute of Social Studies

Фигура 15 – Предимства и общи проблеми при прилагането на ПЛР

Елемент	Предимства	Общи проблеми/трудности
<p>Анализ на проблемите и определяне на целите</p>	<p>Изисква систематичен анализ на проблемите, включително на причинно-следствените връзки</p> <p>Осигурява логическа връзка между средства и резултати</p> <p>Поставя проекта в по-широк контекст на развитие (обща цел и цел на проекта)</p> <p>Стимулира разглеждането на рисковете и управленската отчетност на резултатите</p>	<p>Постигане на консенсус за приоритетните проблеми</p> <p>Постигане на консенсус за целите на проекта</p> <p>Свеждане на целите до опростена линейна верига</p> <p>Неподходящо ниво на детайлност (твърде голяма/твърде малка)</p>
<p>Показатели и източници за проверка</p>	<p>Изисква анализ на начина на измерване на постигането на целите, по отношение както на количество, така и на качество</p> <p>Спомага за подобряване яснотата и конкретността на целите</p> <p>Спомага за създаването на система за мониторинг и оценка</p>	<p>Определяне на измерваеми и практични показатели за цели от по-високо ниво и за проекти, съдържащи цели, свързани с “изграждане на капацитет” и “процеси”</p> <p>Определяне на нереалистични цели на твърде ранен етап от процеса на планиране</p> <p>“Отчетите по проекта” се използват като основен “източник за проверка”, като не се посочва подробно откъде в действителност се получава необходимата информация, кой следва да я събира и колко често</p>
<p>Формат и приложение</p>	<p>Свързва анализа на проблемите с определянето на целите</p> <p>Подчертава важността на анализа на заинтересованите страни за получаване отговор на въпросите “чи проблеми” и “кой ще има полза”</p> <p>Визуално достъпен и относителен лесен за разбиране</p>	<p>Разработва се механично, като някакво бюрократично изискване за “попълване на колонки”, без връзка с анализа на проблемите, определянето на целите или избора на стратегия</p> <p>Използва се като средство за контрол отгоре-надолу – прилага се без необходимата гъвкавост</p> <p>Може да отчужди служителите, които не са запознати с основните концепции</p> <p>Вместо помагало се превръща във “фетиш”</p>

5.1.5. Два основни етапа

Разработването на логическа рамка се състои от два основни етапа, **анализиране** и **планиране**, които протичат прогресивно по време на етапи Идентифициране и Формулиране от цикъла на проекта:

Етап на анализиране се състои от четири основни елемента, а именно:

1. Анализ на заинтересованите страни, включващ предварителна оценка на институционалния капацитет, анализ на равенството между половете и на нуждите на други групи в неравностойно положение, като хората с увреждания (профил на основните играчи);
2. Анализ на проблемите (профил на основните проблеми, включително и на причинно-следствените връзки);
3. Анализ на целите (представа за подобрената ситуация в бъдеще);
4. Анализ на стратегиите (сравнение между различни варианти за разрешаване на определена ситуация).

Този анализ трябва да се извършва като *повтарящ се процес на учене*, а не като обикновен комплект от линейни стъпки. Така например, анализът на заинтересованите страни трябва да бъде проведен на ранен етап от процеса, но въпреки това подлежи на преразглеждане и подобряване във връзка с нововъзникващи въпроси и получаването на нова информация.

По време на **етап на планиране** резултатите от анализа се трансформират в практичен, готов за изпълнение оперативен план. На този етап:

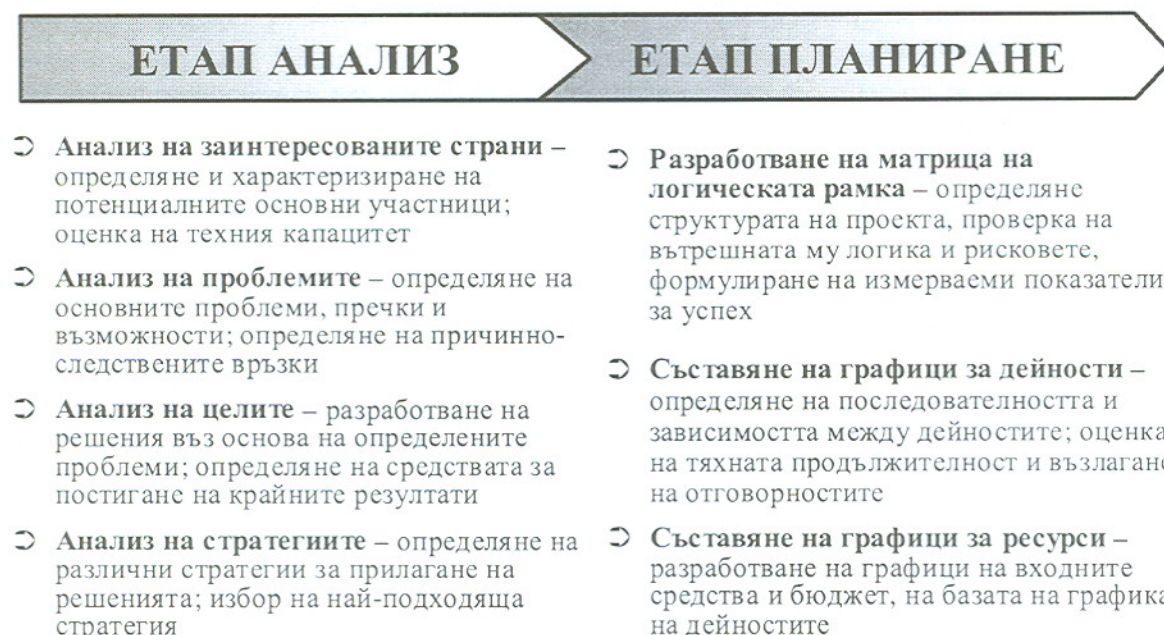
- се разработва матрицата на логическата рамка, която изисква по-нататъшен анализ и подобряване на идеите;
- определят се ресурсните изисквания и се съставят графици за тях;
- съставя се бюджет.

Този процес също е повтарящ се, тъй като след изясняването на необходимите ресурси и съставянето на бюджета е възможно да възникне необходимост от преразглеждане и коригиране на обхвата на дейностите по проекта и очакваните резултати.

На Фигура 16 са обобщени двата основни етапа на ПЛР.

Фигура 16 - Два основни етапа на ПЛР

Подход на логическата рамка



5.2. Етап на анализиране

5.2.1. Подготвителен анализ

Преди започването на подробната аналитична работа с групите заинтересовани страни е важно участниците в определянето и формулирането на проекти да бъдат достатъчно информирани за стратегическия, секторния и институционалния контекст, в който ще трябва да работят. Основните документи, за които трябва да бъде предоставена информация включват националните стратегии на ЕК и съответните стратегически документи на партниращите правителства, като стратегии за намаляване на бедността и/или секторни политики.

Обхватът и дълбочината на този предварителен анализ зависят най-вече от количеството и качеството на наличната информация. По принцип, не е работа на плановите екипи по отделните проекти да извършват “нов” анализ на стратегиите за развитие/секторните политики или на по-широката институционална рамка; вместо това те трябва да получат достъп до наличната информация и след това да гарантират, че разработването на идеята за проект взема предвид тези елементи на оперативната среда.

5.2.2. Анализ на заинтересованите страни

Цел и основни стъпки

Всички лица, групи хора, институции или фирми, които биха могли да извлекат значителен интерес от успеха или провала на определен проект (в качеството си на изпълнители, водещи, бенефициенти или противници на проекта) се категоризират като **заинтересовани лица**. В основата на анализа на заинтересованите страни е залегнал фактът, че различните групи имат различни проблеми, капацитет и интереси и те трябва да бъдат изяснени и взети под внимание в процеса на определяне на проекта, целите и стратегията.

Следователно, основните въпроси, на които търси отговор анализът на заинтересованите страни са “чи проблеми или възможности анализираме” и “кой ще извлече полза или загуба от предлагания проект и каква ще бъде тя”. Крайната цел е максимално да се увеличат социалните, икономическите и институционалните ползи, които даден проект ще донесе на целевите групи и крайните бенефициенти, и да се намалят до минимум потенциалните негативни ефекти (включително конфликти между заинтересованите страни).

Основните стъпки при анализа на заинтересованите страни включват:

1. Определяне на общия проблем на развитието или възможността, която се разглежда;
2. Определяне на всички групи, които биха имали значителен интерес от евентуалния проект;
3. Проучване на техните роли, различни интереси, относително влияние и капацитет за участие (предимства и недостатъци);
4. Определяне на степента на сътрудничество или конфликт във взаимоотношенията между заинтересованите страни;
5. Интерпретация на резултатите от анализа и включване на необходимата информация в разработката на проекта, с цел гарантиране на: (i) подходящо насочване на ресурсите за постигане на поставените цели за разпределение на ползите/равенство и за задоволяване на нуждите на приоритетните групи; (ii) наличие на подходяща управленска и координационна рамка, стимулираща чувство за собственост върху проекта и участие; (iii) конфликтите на интереси между заинтересованите страни са изяснени и са решени по подходящ начин в разработката на проекта.

В контекста на проектите за развитие, основна цел на анализа на заинтересованите страни е да изясни и да реши притеснения, свързани с разпределението на ползите/равенството, особено в контекста на ефективното задоволяване на нуждите на групи в неравностойно положение (например, бедни, жени и деца, хора с увреждания). Следователно, анализът на равенството между половете е основен елемент от анализа на заинтересованите страни, който има за цел стимулиране на равнопоставен достъп до ползите от проекта. В Приложение 2 са представени насоки за извършване на анализ на равенството между половете.

Бележки за терминологията

За дефиниране на различните видове заинтересовани страни се използват различни термини. В карето по-долу е предоставено обобщение на термините, използвани в контекста на ЕК:

1. Заинтересовани страни: Лица или институции, които могат, пряко или непряко, положително или отрицателно, да бъдат засегнати от даден проект или програма.

2. Бенефициенти: Всички, които имат някаква полза от осъществяването на проекта. Може да се прави разлика между:

(а) **Целева група:** Групата/организацията, която ще има пряка полза от проекта на ниво цел на проекта. Целевата група може да включва и служителите на партньорски организации;

(б) **Крайни бенефициенти:** Всички, които ще имат дългосрочна полза от проекта на ниво общество или сектор като цяло, напр. “децата” поради повишените разходи за здравеопазване и образование или “потребителите” поради подобро селскостопанско производство и маркетинг.

3. Партньори по проекта: Тези, които осъществяват проекта в съответната страна (и които могат едновременно с това да бъдат заинтересовани страни, а дори и целева група).

Инструменти за извършване на анализ на заинтересованите страни

Съществуват множество инструменти, които могат да се използват в подкрепа на извършването на анализ на заинтересованите страни. Някои варианти са описани по-долу, а именно:

1. Матрица за анализ на заинтересованите страни
2. SWOT анализ
3. Диаграми на Вен
4. Диаграми тип “паяжина”.

При използването на който и да било от тези инструменти, качеството на получената информация ще зависи в голяма степен от процеса на събиране на информацията. В тази връзка, ефективното използване на методи за планиране с широко участие и инструменти за ръководене на групи могат да помогнат за адекватното представяне и разбиране на възгледите и гледните точки на различните групи заинтересовани страни.

Примерите по-долу, както и тези, използвани при описанието на следващите етапи от ПЛР в настоящия Раздел, се базират на проблем със замърсяването на река и неговия ефект върху здравето и доходите на хората.

1. Матрица за анализ на заинтересованите страни – какво е влиянието на общия проблем или възможност?

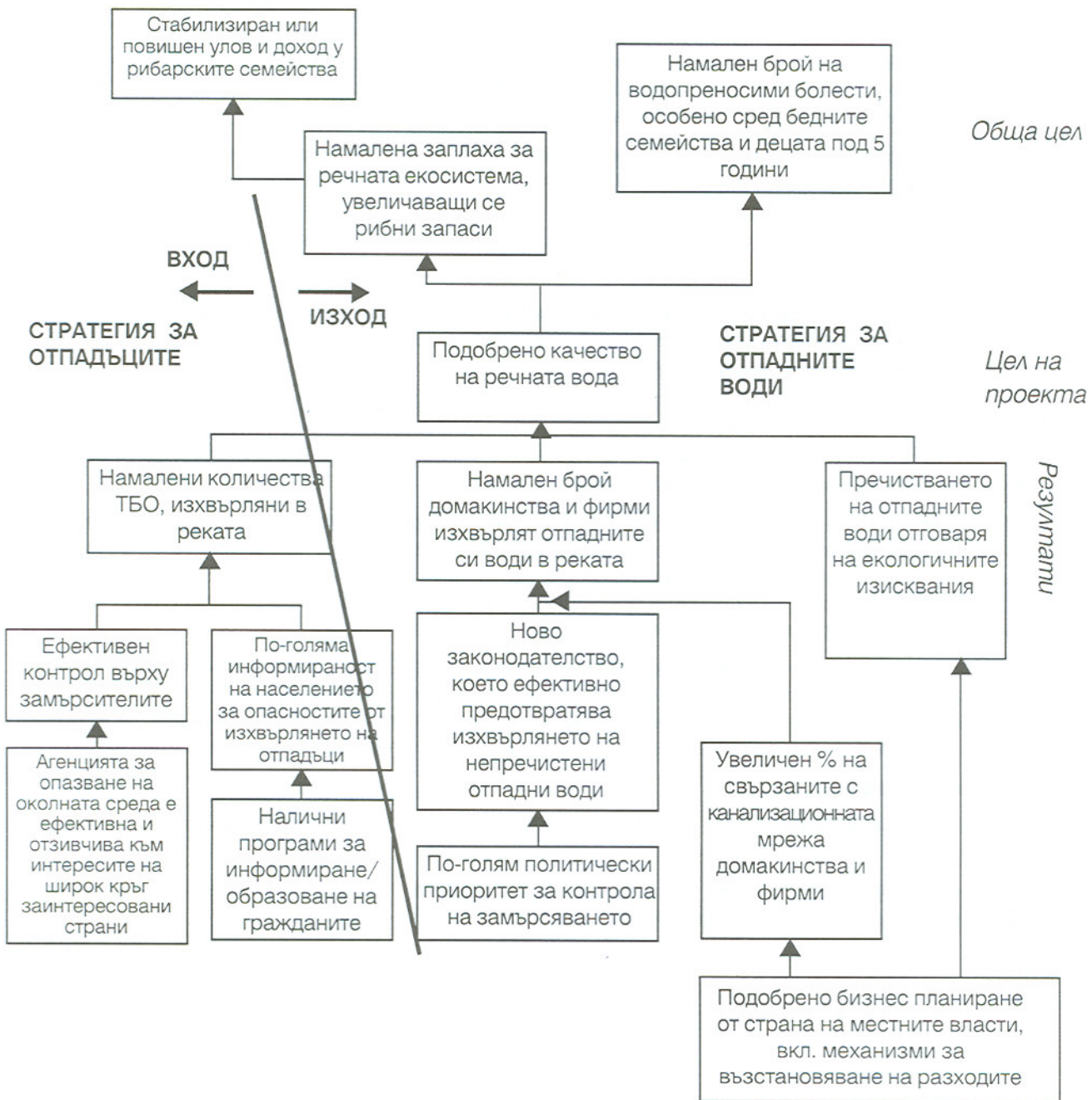
Фигура 17 по-долу представя пример за матрица за анализ на заинтересованите страни.

Фигура 17 – Матрица за анализ на заинтересованите страни

Заинтересована страна и основни характеристики	Интереси и влияние на проблема върху тях	Капацитет и мотивация за извършване на промяна	Възможни действия за задоволяване нуждите на заинтересованите страни
<p>Рибарски семейства: Около 20 000 семейства, нисък доход, малки семейни фирми, организирани в неформални кооперации, активно участие на жените в обработката и маркетинга на рибата.</p>	<p><input type="checkbox"/> Поддържане и подобряване на поминъка <input type="checkbox"/> Замърсяването влияе върху количеството и качеството на улова <input type="checkbox"/> Семейното здраве се влошава, особено при децата и майките</p>	<p><input type="checkbox"/> Голям интерес към мерки за контрол на замърсяването <input type="checkbox"/> Ограничено политическо влияние поради слаби организационни структури</p>	<p><input type="checkbox"/> Подкрепа за изграждането на капацитет за сдружаване и лобиране <input type="checkbox"/> Прилагане на мерки за контрол на замърсяването в отрасъла <input type="checkbox"/> Определяне/ разработване на алтернативни източници на доходи за жени и мъже</p>
<p>Фирма X: Голяма производствена фирма, лошо регулирана, без профсъюзи, влиятелно лоби, репутация на замърсител.</p>	<p><input type="checkbox"/> Поддържане/ повишаване на печалбите <input type="checkbox"/> Известна загриженост за обществения имидж <input type="checkbox"/> Загриженост за разходите при стриктно прилагане на екологичните изисквания</p>	<p><input type="checkbox"/> Разполага с финансови и технически ресурси за въвеждане на нови, почисти технологии <input type="checkbox"/> Ограничена мотивация за промяна</p>	<p><input type="checkbox"/> Повишаване информираността за социалните и екологичните ефекти <input type="checkbox"/> Мобилизиране на политически натиск за влияние върху поведението на фирмата <input type="checkbox"/> Укрепване и стриктно прилагане на екологичното законодателство</p>
<p>Домакинства: Около 150 000 домакинства изхвърлят отпадни води в реката, използват реката за източник на част от питейната вода и се хранят с риба от нея.</p>	<p><input type="checkbox"/> Информирани за промишленото замърсяване и влиянието му върху качеството на водата <input type="checkbox"/> Искат да депонират собствените си отпадъци далеч от домакинството <input type="checkbox"/> Искат достъп до чиста вода</p>	<p><input type="checkbox"/> Ограничено разбиране на здравните ефекти от изхвърлянето на собствените отпадъци/ отпадни води <input type="checkbox"/> Потенциал за по-ефективно лобиране пред правителствени органи <input type="checkbox"/> Проявяват желание да заплащат за по-добри услуги във връзка с управлението на отпадъците</p>	<p><input type="checkbox"/> Повишаване информираността на домакинствата по отношение на последствията от собствените им практики за депониране на отпадъците <input type="checkbox"/> Работа с гражданите и местните власти за решаване на проблемите с водата и чистотата</p>
<p>Агенция за опазване на околната среда: И т.н.</p>	<p>И т.н.</p>	<p>И т.н.</p>	<p>И т.н.</p>

Информацията, която се събира, анализира и представя в колоните на една такава матрица, може да се адаптира според нуждите при конкретните обстоятелства. Така например могат да бъдат добавени колони за различните интереси на мъже и жени. Освен това, при по-подробния анализ на целите на проекта (на по-късен етап от планирането на проекта) следва да се обърне по-голямо внимание на анализа на потенциалните ползи и разходи, които предлаганата интервенция ще донесе на различните групи заинтересовани страни.

Фигура 23 – Избор на стратегия



В примера от Фигура 23 е бил направен избор програмата да се концентрира основно върху стратегия за **отпадни води** поради (i) наличие на друг планиран проект с Агенцията за опазване на околната среда, (ii) положителните резултати от анализа на ползите спрямо разходите за извършване на подобрения в пречиствателните станции за отпадни води и въвеждането на механизми за възстановяване на разходите при разширяване на канализационната мрежа, (iii) желанието на местната власт да подобри **уменията си да планира и управлява системи за изхвърляне на отпадни води** и (iv) **аналитичните бюджетни тавани**, които изискват избор по отношение на приоритетите за подкрепа от ЕК.

5.3. Етап на планиране

5.3.1. Формат на матрицата, терминология и процес на подготовка

Въведение

Резултатите от анализа на заинтересованите страни, проблемите, целите и стратегиите се използват като основа за изготвянето на Матрица на логическата рамка.

Матрицата трябва да осигурява обобщение на проектната разработка и обикновено трябва да бъде между 1 и 4 страници. “Дължината” на матрицата зависи от мащаба и сложността на проекта и от това колко нива “цели” са включени в матрицата.

По принцип се препоръчва матрицата да включва само общата цел, целта на проекта и резултатите, а предлаганите дейности да бъдат описани/документирани отделно (напр., чрез използване на график на дейности). Причините за това са следните:

- Логическата рамка да остане концентрирана върху резултатите, целта на проекта и общата цел (основана на резултати);

- Дейностите следва да се подлагат на редовен преглед и промяна (текуща управленска задача), което означава, че тяхното включване в матрицата на логическата рамка ще наложи същата да се преразглежда по-често, за да бъде актуална;

- Предлаганите дейности често се представят по-добре когато са отделени, като се използва или Таблица на Гант и/или текстово описание на дейностите в придружителен текст. Въпреки това, предлаганите дейности трябва да бъдат ясно свързани с планираните резултати посредством референтни номера (вж. примера в Раздел 5.3.2, Фигура 27).

По същият начин се препоръчва средствата и разходите (подробностите за входни ресурси и бюджет) да не се включват в Матрицата на логическата рамка. Това се различава от практиките на ЕК в миналото, но се основава на нарастващото убеждение, че матрицата сама по себе си не е подходяща за осигуряването на полезно обобщение на средствата и разходите, както и че съществуват по-подходящи начини/места за представяне на тази информация.

Все пак, независимо, че не се препоръчва включване на дейности, средства/ресурси и разходи в самата матрица, важноста на мисловния процес – логическото свързване на резултати с дейности, ресурси и разходи – остава непроменена. Основното, което не трябва да се забравя, е, че истински важно е качеството на мисловния процес и на анализа, а не придържането към определен формат.

Формат и терминология

Основната матрица се състои от четири колони и определен брой редове (обикновено три или четири реда).¹

На Фигура 24 е представено описание на информацията, която се осигурява в Матрицата на логическата рамка (в този пример са включени и дейности):

¹ Някои агенции обаче въвеждат повече редове (нива в йерархията на целите), така че да включат, например, ниво “цел на компонент” (между ниво резултат и ниво цел на проект), което позволява групиране на резултатите под името на определен компонент. Трябва да се отбележи, че за разработването на качествени проекти матрицата следва да се използва творчески и продуктивно – в случай, че някой от използващите я има уважителна причина, налагаща промяна/адаптиране на формата, то той не трябва да бъде спиран, а поощряван.

Фигура 24 – Информация, съдържаща се в Матрицата на логическата рамка

Описание на проекта	Показател	Източници за проверка	Предположения
Обща цел: Общият принос на проекта към развитието – на национално или секторно ниво (осигурява връзката с контекста на политиката и/или секторната програма)	Измерва степента на приноса за постигането на общата цел. Използва се по време на оценката. В много случаи обаче не е подходящо проектът сам да събира тази информация.	Източници на информация и методи за нейното събиране и отчитане (включително кой и кога/колко често).	
Цел на проекта: Резултатът в края на проекта – по-конкретно, очакваните ползи за целевите групи	Помога да се отговори на въпроса “Как ще разберем, че целта на проекта е била постигната?” Следва да включва подходящи подробности за количество, качество и време.	Източници на информация и методи за нейното събиране и отчитане (включително кой и кога/колко често).	Предположения (фактори извън контрола на ръководителите на проекта), които могат да повлияят на връзката “цел на проекта - обща цел”
Резултати: Преките/материални резултати (стоки и услуги) от изпълнението на проекта, намиращи се в голяма степен под контрола на ръководителите на проекта	Помога да се отговори на въпроса “Как ще разберем, че резултатите са постигнати?”. Следва да включва подходящи подробности за количество, качество и време.	Източници на информация и методи за нейното събиране и отчитане (включително кой и кога/колко често).	Предположения (фактори извън контрола на ръководителите на проекта), които могат да повлияят на връзката “резултати - цел” на проекта
Дейности: Задачите (работна програма), които трябва да бъдат изпълнени, за да бъдат постигнати планираните резултати (включват се в матрицата по избор)	<i>(понякога в това каре се предоставя обобщение на ресурсите/средствата)</i>	<i>(понякога в това каре се предоставя обобщение на разходите/бюджета)</i>	Предположения (фактори извън контрола на ръководителите на проекта), които могат да повлияят на връзката “дейности - резултати”

Последователност на попълване

Разработването на матрицата представлява постоянно повтарящ се процес, а не линейна поредица от стъпки. При съставянето на нови части от матрицата възниква необходимост от преразглеждане на вече събраната информация и, при нужда, от нейната промяна. Въпреки това съществува определена обща последователност за попълване на матрицата, която започва с описанието на проекта (отгоре-надолу) и преминава към предположенията (отдолу-нагоре), показателите и източниците за проверка (отляво надясно). Тази последователност е илюстрирана на Фигура 25.

Фигура 25: Матрица на логическата рамка (обща последователност за попълване)

Описание на проекта	Показатели	Източници за проверка	Предположения
Обща цел 1	8	9	
Цел на проекта 2	10	11	7
Резултати 3	12	13	6
Дейности 4 (включват се по избор)	Не се включва	Не се включва	5 (включва се по избор)

5.3.2. Първа колона: логика на интервенцията

Връзка “ако – тогава”

Първата колона от Матрицата на логическата рамка обобщава логиката “средства-резултати” на предлагания проект (наричана още “логика на интервенцията”).

При четене на йерархията на целите отдолу-нагоре, тя може да се изрази както следва:

АКО бъдат осигурени адекватни входни ресурси, **ТОГАВА** могат да бъдат предприети дейности;
АКО бъдат предприети дейностите, **ТОГАВА** могат да бъдат постигнати резултати;
АКО бъдат постигнати резултатите, **ТОГАВА** ще бъде постигната целта на проекта;
АКО бъде постигната целта на проекта, **ТОГАВА** това ще допринесе за постигането на общата цел.

В случай, че горната последователност бъде обърната, можем да кажем, че:

АКО искаме да допринесем за постигането на общата цел, **ТОГАВА** трябва да постигнем целта на проекта;
АКО искаме да постигнем целта на проекта, **ТОГАВА** трябва да постигнем заложените резултати;
АКО искаме да постигнем резултатите, **ТОГАВА** трябва да бъдат изпълнени заложените дейности;
АКО искаме да изпълним заложените дейности, **ТОГАВА** трябва да използваме определените входни ресурси.

Логиката се тества и допълва чрез анализ на предположенията в четвъртата колона на матрицата (вж. описанието в Раздел 5.3.3 по-долу).

Влияние на ръководството

Логическата рамка спомага за илюстриране на степента на контрол на ръководството върху различните нива на заложените в проекта цели. Ръководителите трябва да имат значителен пряк контрол върху входните ресурси, дейностите и постигането на резултатите, както и трябва да носят подходяща отговорност за ефективното управление на тези елементи от проекта.

От друга страна, ръководителите могат да оказват влияние върху постигането на целта на проекта посредством начина, по който се управлява постигането на резултатите. Като цяло ръководителите на проекти нямат пряко влияние върху приноса на проекта за постигането на общата цел и от тях може да се очаква единствено да наблюдават по-широката стратегическа и програмна среда, за да гарантират, че проектът продължава да бъде съвместим с контекста.

Друг начин за разглеждане на този въпрос включва **необходимите** и **достатъчните** условия в рамките на вертикалната логика. Те показват, че:

Постигането на целта на проекта е **необходимо, но недостатъчно** за постигането на общата цел;

Постигането на резултатите от проекта е **необходимо, но може да се окаже недостатъчно**

за постигането на целта на проекта;

□ Изпълнението на дейностите по проекта следва да бъде **необходимо и достатъчно** за постигането на резултатите;

□ Входните ресурси трябва да бъдат **необходими и достатъчни** за осъществяването на планираните дейности.

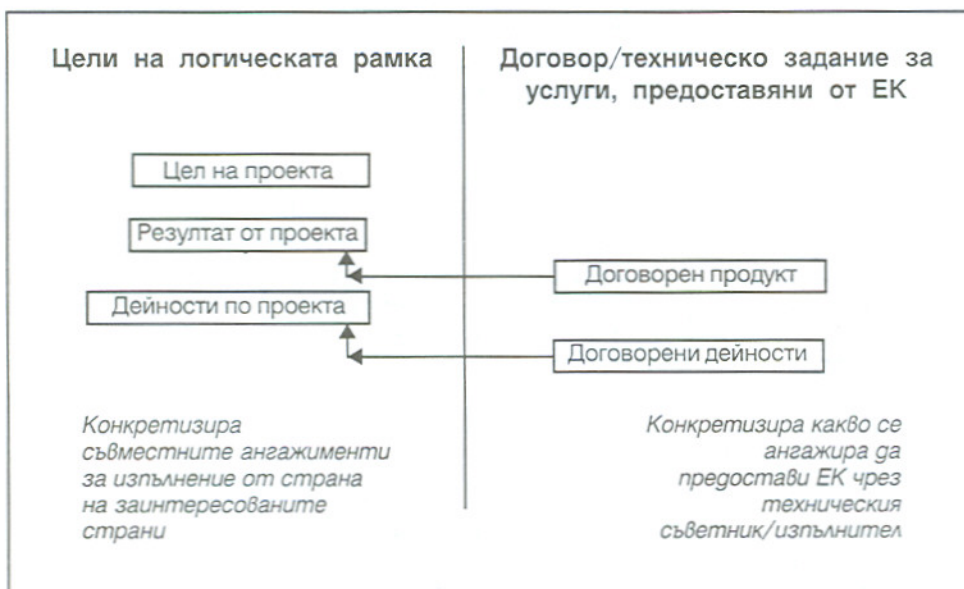
При прилагането на тази обща логика обаче е необходимо да се има предвид, че управленските отговорности в контекста на голям брой проекти за развитие често се споделят между заинтересованите страни. И докато това в някои отношения е съществото на "партньорския" подход, важно е реалните управленски отговорности да бъдат възможно най-ясно дефинирани, както и да бъдат възложени на местните изпълняващи агенции.

Резултати от проекта и "договорени" продукти

В контекста на влиянието на ръководството може да се окаже полезно да се направи разлика между резултати от проекта и договорени продукти. **Резултатът от проекта** (както е показано в матрицата на логическата рамка) по принцип е следствие от действия/дейности на определен брой различни заинтересовани страни (напр., министерството на здравеопазването на партниращото правителство, местни здравноосигурителни каси и услугите на екип от технически съветници, финансиран от донора). При подобни обстоятелства ЕК обикновено не търси от техническия съветник/ръководителя на проекта пълна отговорност за резултат от проекта, а по-скоро само за **"договорените" продукти**. Договорените продукти следва да конкретизират какво трябва да постигне изпълнителят (в рамките на дейностите под негов контрол), за да допринесе за постигането на резултатите по проекта.

Тази концепция е илюстрирана на Фигура 26 по-долу:

Фигура 26 – Връзка между резултатите от проекта и договорените продукти



Компоненти на проекта

Понякога е полезно тясно свързани резултати от проект, дейности и входни ресурси да се групират в "компоненти" на проект, особено при по-големи/по-сложни проекти. Тези елементи могат да бъдат разглеждани и като "стратегии" на проекта.

Компонентите могат да бъдат определени въз основа на различни критерии, между които:

□ **Технически фокус** (напр., компонент проучване, компонент обучение и инженерен компонент като част от проект за управление на водосборна област).

□ **Управленски отговорности/организационни структури** (напр., консултантски компонент, компонент проучване и компонент кредитиране от проект за селското стопанство, който отразява структурата на министерство на земеделието).

□ **Географско местоположение** (напр., по един компонент за всяка от 4-те страни, участващи в проект относно регионалния трафик на хора).

□ **Етапност на основните дейности по проекта** (напр., по един компонент за всеки основен етап от проект за електрифициране на селски райони, който включва: предпроектно проучване, пилотни изпитания, прилагане и поддръжка).

Идентифицирането на полезни/подходящи елементи за включване в проекта следва да се основава на анализа на целите и стратегиите, консултации с основни заинтересовани страни и обсъждане на “разумните” идеи от управленска гледна точка.

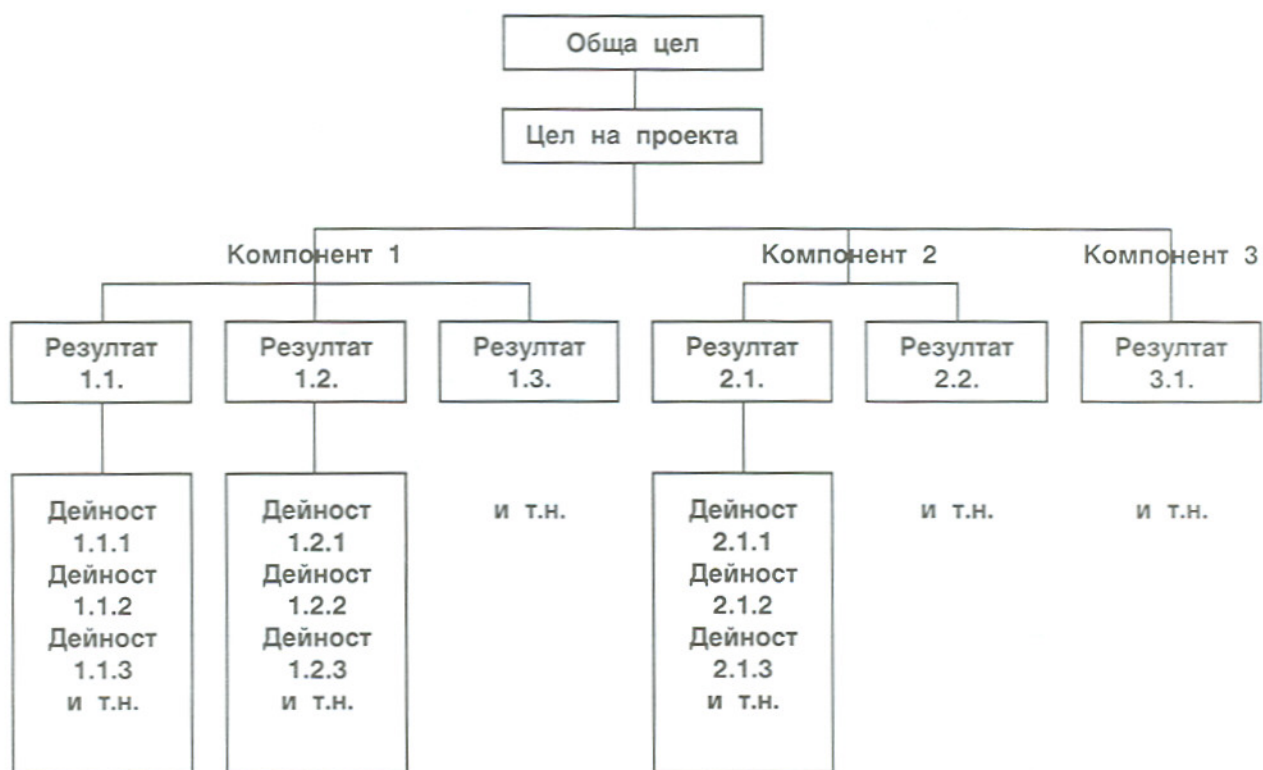
При по-големи проекти, които се състоят от повече от един компонент следва да се обмисли приемането на повече от една цел на проекта (по една цел за всеки компонент). Това може да се окаже практичен начин за разделяне и разпределяне на значителен брой различни резултати от проекта.

Дървета на целите и референтни номера

Когато обмисляте (или се опитвате да обясните на други) логическата структура на първата колона от матрицата, често е най-сполучливо да я представите под формата на дърво на целите. По този начин много по-ясно се илюстрира йерархията средства-резултати.

Използването на референтни номера в логическата рамка (и свързаните графици на дейности, ресурси и бюджет) за ясно свързване на входни ресурси, дейности и резултати е друг полезен метод. Пример за референтни номера е показан на Фигура 27.

Фигура 27 – Дърво на целите с референтни номера



В този пример за дърво на целите в логическата рамка е възможно и пререструктуриране на йерархията на целите, така че: (i) да има 3 отделни цели на проекта (по една за всеки компонент) вместо само една за целия проект; (ii) да се включи още едно ниво в йерархията на целите, например “цел на компонент”. Основният проблем тук е да се даде на отговорниците за използването на инструменти като ПЛР определена гъвкавост при адаптирането на форматите към практическите си нужди. Ако идеите са добри и логиката е солидна, броят на нивата в йерархията на целите или точните формати не би трябвало да бъдат голям проблем.

Записване на ясни текстове и избягване на общия проблем на логиката

Записаните в Матрицата на логическата рамка цели трябва да бъдат възможно най-кратки и ясни.

Полезно е да се стандартизира начинът на описване на йерархията на целите по проекта. Един полезен метод в тази насока е следният: (i) общата цел се изразява като “Да допринесе за.....”; (ii) целта на проекта се изразява с “Увеличени/подобрили/и т.н.” ползи за целевата група; (iii) резултатите се изразяват с “постигнат/получен/извършен и т.н.” материален резултат; (iv) дейностите се изразяват в сегашно време, като се започва с активен глагол, като например “подготвям, разработвам, конструирам, проучвам.....”. На Фигура 28 е показан пример за това.

Фигура 28 – Формулиране на цели

Йерархия на целите	Примерна формулировка
Обща цел	Да допринесе за подобряване на семейното здраве, особено на децата под 5 години, както и за общата стабилност на речната екосистема
Цел на проекта	1. Подобро качество на речната вода
Резултати	1.1 Намален обем на отпадните води, зауствани направо в реката от фирми и домакинства 1.2 Наличие на ефективно прилагани стандарти за пречистване на отпадни води
Дейности (може да не се включват в матрицата, а да бъдат представени под формата на отделен график на дейности)	1.1.1 Да се извърши базово проучване на домакинствата и фирмите 1.1.2 Да се съставят инженерни спецификации за разширяване на канализационната мрежа 1.1.3 Да се подготвят тръжни документи, да се проведе търг и да се избере изпълнител 1.1.4 Да се определят подходящи стимули за въвеждането на безотпадни технологии от фирмите 1.1.5 Да се разработи и реализира програма за информиране и образование на гражданите 1.1.6 и т.н.

Общ проблем при формулирането на целите е, че описанието на целта обикновено се формулира като повтаряне на сбора от резултатите, а не като постижение от по-високо ниво.

Например:

ОТРИЦАТЕЛНА ПРАКТИКА	ПОЛОЖИТЕЛНА ПРАКТИКА
Целта на проекта представлява <u>сбор</u> от резултати: “Подобро пречистване на отпадните води и намалено количество на зауствани в реката непречистени отпадни води”	Целта на проекта е <u>следствие</u> от резултати: “Подобро качество на речната вода”
Резултати: 1.1 Намалено заустване на непречистени отпадни води в реката 1.2 Подобри и прилагани стандарти за пречистване на отпадни води 1.3 Подобрена информираност на общественото за отговорностите във връзка с управлението на околната среда	

5.3.3. Четвърта колона: предположения

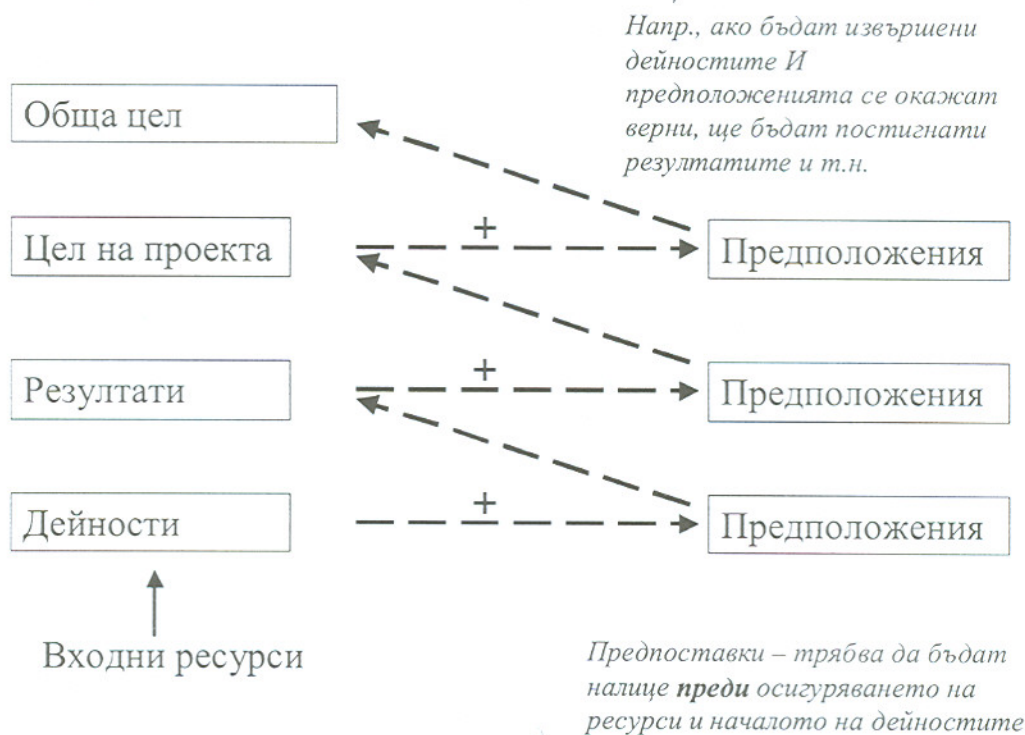
Предположенията са външни фактори, които притежават потенциал да повлияят (или дори да **предопределят**) **успеха на проекта, но се намират извън прекия контрол на ръководителите на проекта**. Те са отговорите на въпроса: “Кои външни фактори могат да повлияят върху осъществяването на проекта и дългосрочната устойчивост на ползите, но са извън контрола на ръководителите на проекта?”

Предположенията са част от *вертикалната логика* на логическата рамка. Тя работи както следва:

- След извършването на дейностите, ако предположенията на това ниво са се оказали верни, ще бъдат постигнати резултатите;
- След постигането на резултатите, ако предположенията на това ниво са се оказали верни, ще бъде постигната целта на проекта;
- След постигането на целта на проекта, ако предположенията на това ниво са се оказали верни, проектът ще допринесе за постигането на общата цел.

Фигура 29 илюстрира тази връзка.

Фигура 29



Как да определим предположенията?

Предположенията се определят прогресивно по време на етапа на анализиране. Анализът на заинтересованите страни, проблемите, целите и стратегиите е очертал определени проблеми (напр., политически, институционални, технически, социални и/или икономически), които ще повлияят върху средата на проекта, но върху които проектът може да няма пряк контрол. В процеса на избор на стратегия за проект обикновено възникват някои проблеми, на които не се търси пряко решение в стратегията за осъществяване на проекта, но които все пак притежават потенциала да повлияят върху успеха на проекта.

Така например, избраната стратегия в резултат от анализа на заинтересованите страни, проблемите и целите по проекта за замърсяването на реката не включва пряка работа с Агенцията за опазване на околната среда за решаване на проблема с изхвърлянето на твърди битови отпадъци в реката. Следователно, за да бъде постигната целта на проекта е необходимо да бъдат направени някои предположения относно необходимите подобрения в капацитета на Агенцията да регулира депонирането на твърди битови отпадъци.

В процеса на допълнителни консултации със заинтересованите страни и по-подробно обсъждане и анализиране на йерархията на целите (напр., чрез анализ на техническата приложимост, ползи спрямо разходи, оценка на влиянието върху околната среда и т.н.) могат да бъдат определени допълнителни предположения.

При примера със замърсяването на реката други важни предположения могат да бъдат свързани с:

1. Валежи и речен дебит (извън контрола на проекта, но потенциално от изключителна важност по отношение на промените в нивата/концентрациите на замърсители във водата)
2. Готовност на домакинствата и фирмите да заплащат за подобрени канализационни услуги (посочена като положителна по време на предварителните дискусии, но все още непотвърдена напълно)
3. Устойчив политически ангажимент за решаване на проблема със замърсяването на водата (тук също са налице положителни признаци, но без никакви гаранции и с потенциал да повлияят значително върху постигането на устойчиви ползи).

Какво да правим с първоначалните предположения?

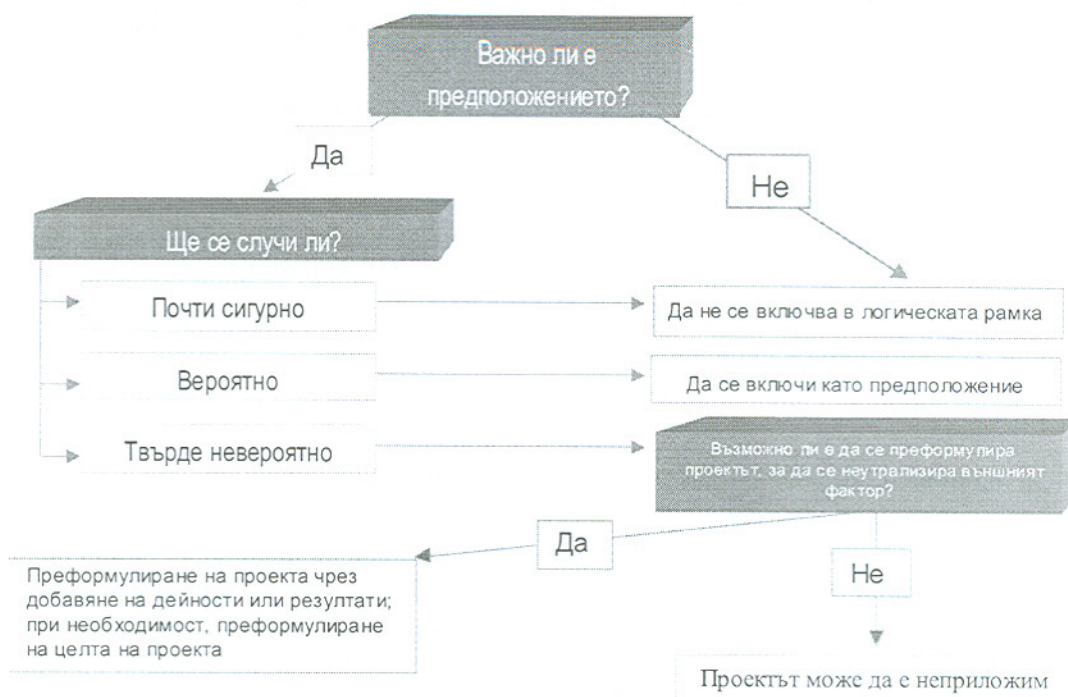
Необходим е по-задълбочен анализ на вероятността от осъществяването на тези предположения, за да бъде извършена по-точна оценка на “приложимостта” на проекта (вероятността за успех). Този процес не се подчинява на твърди правила и е донякъде субективен.

Така например, във връзка с валежите и речния дебит можем да имаме първоначални предположения за “X мм валежи годишно във водосборната зона и X мегалитра в секунда речен дебит”. Следващият въпрос, на който трябва да намерим отговор е “каква е вероятността тези нива да се окажат верни”? Това може да се определи с преглед на данните за минали години. Ако открием, че предположението ни е нереалистично (данните за валежите и дебита за минали години са по-ниски от първоначалните ни предположения), следва да предприемем стъпки за коригиране на разработката на проекта (напр., допълнителни входни ресурси, дейности и/или резултати или различни цели). Възможно е да се наложи увеличаване на целевите нива във връзка с намаляването на заустваните в реката отпадни води; може да възникне необходимост от предприемане на други действия за намаляване на водоползването в горното течение на реката (за да се запази дебитът). Може да се наложи разработване на друг проект или на компонент от настоящия, който да има за цел разрешаването на този конкретен проблем. В случай, че не може да бъде намерено ефективно решение на това предположение, проектът може да бъде изоставен като неприложим, поне при сегашните обстоятелства.

Значимостта и вероятността от осъществяване на външните условия е част от оценката на риска по проекта. Някои предположения са жизнено важни за успеха на проекта, докато други са почти незначителни. Основният проблем е събирането и анализирането на адекватна информация от подходящ кръг източници, включително различните гледни точки на отделните заинтересовани страни. Нещо, което за дадена група е жизнено важно предположение може да не е толкова важно за друга група. Споделянето на тези различни гледни точки е важен елемент от процеса на планиране.

На Фигура 30 е показан един полезен начин за оценяване важността на предположенията под формата на графика за вземане на решения.

Фигура 30: Оценка на предположенията

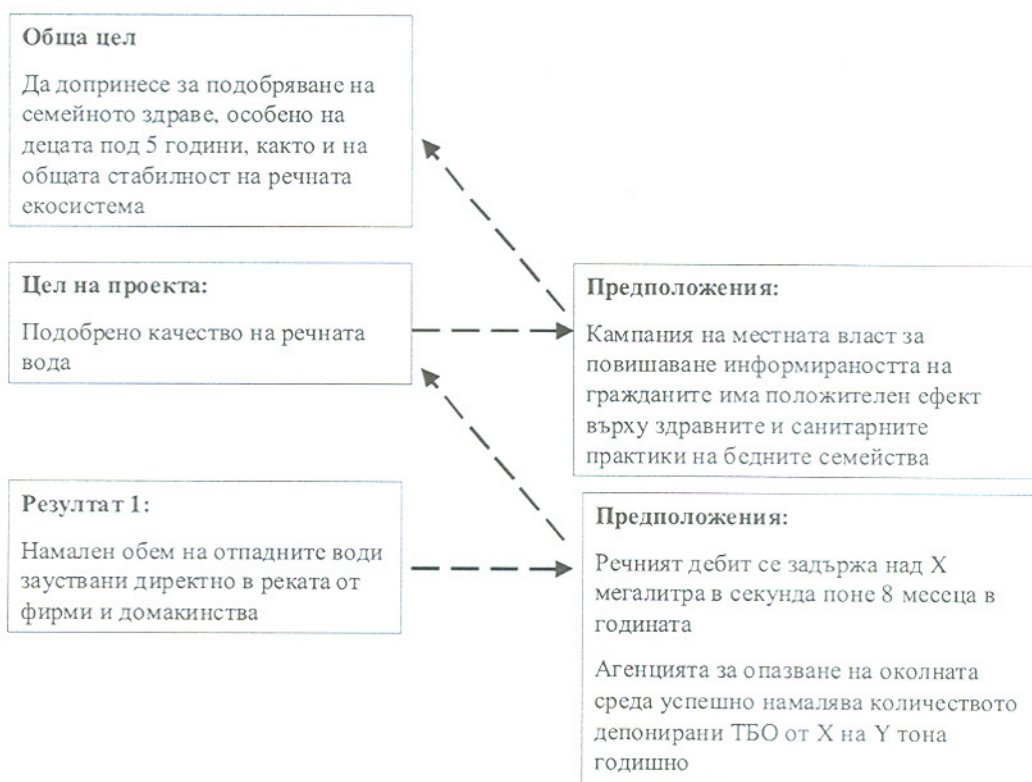


След анализирането и проверката на предположенията, ако проектът все още се възприема като “приложим”, единствените предположения, които следва да останат в матрицата на логическата рамка са тези, за които има вероятност да се осъществят, но които въпреки това трябва да бъдат наблюдавани внимателно по време на изпълнението на проекта. След това същите се превръщат в част от плана за наблюдение и управление на риска по проекта.

На Фигура 31 е представен пример за предположения, които могат да бъдат включени в матрицата на логическата рамка.

Фигура 31 – Пример за предположения

Пример за предположения в матрицата на логическата рамка



5.3.4. Втора и трета колони: показатели и източници за проверка

След попълването на описанието на проекта и предположенията (колони 1 и 4 от матрицата) следва да бъдат определени показатели, които могат да се използват за измерване и отчитане на постигането на целите (колона 2) и източниците на информация (колона 3). Поради факта, че при анализирането на показатели и източници за проверка матрицата се чете по редове, това се нарича “хоризонтална логика”.

Показатели

Обективно проверяемите показатели (ОПП) описват целите на проекта като оперативно измерваеми величини (количество, качество, време – или **ККВ**). Определянето на ОПП подпомага проверката на приложимостта на целите и спомага за формирането на основата на системата за наблюдение и оценка на проекта. ОПП се формулират в отговор на въпросите “Как да разберем дали планираното наистина се е случило? По какъв начин да проверим дали наистина е реализиран успех?”

ОПП трябва да могат да бъдат измервани последователно и на приемлива цена.

Добрият ОПП трябва да притежава и качествата **ДИСКО**:

- Достъпен на приемлива цена
- Измерваем (количествено или качествено)
- Съвместим с информационните нужди на мениджърите
- Конкретен за целта, която трябва да измерва
- Обвързан във времето – за да знаем кога можем да очакваме да бъде постигната целта

Освен това показателите трябва да бъдат независими един от друг, като всеки от тях следва да се отнася само до една цел от логиката на интервенцията, т.е. или до общата цел, или до целта на проекта, или до **един** резултат. Така например, показателите на ниво резултат не трябва да бъдат обобщение на заявеното на ниво дейност, а трябва да описват измерваеми последствия от осъществяването на дейностите.

Често се налага за всяка заявена цел да бъдат определяни повече от един показател. Така например, един показател може да предоставя добра **количествена** информация, която трябва да бъде допълнена чрез друг показател, който предоставя **качествено** измерение (като например мнението на целевата група). Едновременно с това трябва да се избягва капанът на включването на прекалено много показатели. Основният принцип е да се събира минимално количество информация, необходима за подпомагане на ръководителите на проекта и оценителите при преценката им дали целите са били постигнати/се постигат.

Смисълът на **обективно проверяемия** показател е, че събраната информация трябва да бъде същата, като информацията, събрана от различни лица (т.е., не е отворена за субективното мнение/предубеждение на едно лице). Това се постига много по-лесно при количествените измерители, отколкото при тези, които имат за цел да измерват качествени промени.

ОПП трябва да бъдат дефинирани на етап Формулиране (а понякога и в предварителен вид по време на етап Идентифициране), но често се налага да бъдат конкретизирани по-подробно по време на етап Реализация, когато нуждите на ръководителите от практическа информация и начините на събиране на информация се изяснят.

На Фигура 32 в опростен вид е изяснена връзката между нивата в йерархията на целите и терминологията, използвана в “Насоки на ЕК за използване на показатели при оценка на национални постижения” от декември 2002 година.

Фигура 32 – Връзка между логическата рамка и терминологията на показателите

Терминология на целите в логическата рамка	Терминология на показателите
Обща цел	Показатели за ефект
Цел на проекта	Показатели за резултати
Резултат	Показатели за продукти

Източници за проверка

Източниците за проверка (ИП) трябва да бъдат обмислени и конкретизирани едновременно с формулирането на показателите. Това спомага да се провери дали показателите могат да бъдат измервани реалистично за сметка на разумно количество време, пари и усилия. ИП следва да конкретизират:

□ **Как** трябва да се събира информацията (напр., от административни документи, специални проучвания, представителни проучвания, наблюдения и др.) и/или наличния документиран източник (напр., отчети за напредъка, сметки по проекта, официална статистика, удостоверения за завършени инженерни фази и др.)

□ **Кой** трябва да събира/осигурява информацията (напр., вътрешни консултанти, външни екипи за проучвания, ръководният екип по проекта)

□ **Кога/колко често** трябва да се осигурява информацията (напр., ежемесечно, на тримесечие, ежегодно и др.)

При подкрепата за цели, насочени към институционално укрепване следва да се избягва създаването на паралелни информационни системи и да се минимизират разходите. Първото нещо, което трябва да се направи е да се провери дали необходимата информация може да бъде събрана чрез съществуващите системи или поне чрез малки подобрения в тях. Ползена информация за "голямата картина" може да бъде предоставена от Статистическото бюро, местни агенции за извършване на проучвания, донорски и фирмени отчети. На местно ниво организациите на гражданското общество, органите на местната власт и други обслужващи организации вероятно могат да осигурят информация в помощ на отговорните за прилагането на проекта лица и/или организации. Най-важното, което трябва да се запомни е, че трябва да се надграждат съществуващи системи и източници (когато това е възможно и подходящо) преди да се създават нови такива.

Твърде често има пряка връзка между сложността на ИП (т.е., леснотата на събиране и анализиране на данни) и разходите за тях. В случай, че определен ОПП се окаже твърде скъп или сложен за събиране, той трябва да бъде заменен от по-опростен, по-евтин и често непряк (опосредстван) ОПП: напр., вместо да се извършва подробно представително проучване на доходите на фермерските домакинства (за да се измери увеличението на доходите на ниво цел на проекта или обща цел), може да се окаже по-практично да се оценят промените в активите на домакинствата посредством комплект от казуси.

Един основен въпрос, който не трябва да се забравя при определянето на показателите и източниците за проверка е "Кой ще използва тази информация?" Като се има предвид фактът, че местните заинтересовани страни/прилагащи организации трябва да бъдат "собственици" на проекта, то техните информационни нужди имат най-голям приоритет. Следователно, показателите не трябва да отразяват само това, което иска да знае донорът (или финансираната от донора техническа помощ), но и да задоволяват нуждите на местните ръководители. Най-добрият начин за определяне на това е да се вникне в начина на действие на местните информационни системи и да се гарантира водеща роля на местните заинтересовани страни при определянето на съвместими ОПП и ИП.

Показатели и ИП на ниво обща цел

Общата цел на проекта трябва да свързва конкретната интервенция по проекта с един по-широк стратегически или програмен контекст, както и да показва дългосрочните цели на развитието, за чието постигане допринася проектът. Следователно, по принцип не е задължение на проекта (и не попада в компетенциите на проекта) да събира информация за приноса на проекта за постигането на общата цел. Въпреки това за лицата, които извършват планирането на проекта е полезно да определят кои стратегически/секторни показатели се използват (или какви цели са поставени) и по какъв начин се събира тази информация (ИП). Това може да помогне на ръководителите на проекта да вникнат в стратегическия/секторния контекст, в който работят и да им попречи да се отдалечат от дългосрочната визия.

Следователно, от гледна точка на ръководителя на проект най-голямо значение имат показателите за резултати и цел на проекта и ИП.

На Фигура 33 е представен пример за възможни показатели и източници за проверка на целта на проекта за намаляване замърсяването на реката.

Фигура 33 – Пример за показатели и източници за проверка

Описание на проекта	Показатели	Източници за проверка
<p><u>Цел на проекта</u> Подобрено качество на речната вода</p>	<p>Показател: Концентрация на тежки метали (Pb, Cd, Hg) и непречистени отпадни води</p> <p>Количество: 25% намаление спрямо нивата за 2003 година</p> <p>Качество: отговаря на действащите национални изисквания за контрол на замърсяването/здравето</p> <p>Време: до края на 2006 година</p>	<p>Седмични тестове на качеството на водата, провеждани съвместно от Агенцията за опазване на околната среда и Речната администрация и месечни отчети до отговорника за опазването на околната среда в местната власт (председател на Ръководната комисия по проекта).</p>

5.3.5. Попълване на Матрицата на логическата рамка

На този етап от подготовката на плана логическата рамка все още не е в окончателен вид, тъй като предстои работа по анализа на предлаганите дейности и оценката на ресурсите и разходите.

Не трябва да се забравя, че докато ПЛР се представя (с цел опростяване) като комплект от широки "стъпки", на практика това е един повтарящ се процес, при който всеки аналитичен инструмент се използва отново при получаването на нова информация. Затова, въпреки че анализът на графици на дейности, ресурсите и разходите не може да бъде подробен преди да е разгледана рамката от цели, предположения и показатели/ИП, все пак е възможно да се извърши някаква предварителна работа по дейностите, ресурсите и разходите едновременно с анализа на целта на проекта и резултатите. В противен случай съществува риск по-широката рамка на целите внезапно да бъде определена като "неприложима" по практически съображения, свързани с ограничените разходи/ресурси.

На Фигура 34 е даден пример за начина, по който могат да изглеждат основните елементи (на този етап от подготовката) на предварителната матрица на логическата рамка за проекта за замърсяването на реката.

Фигура 34 – Примерни основни елементи на предварителна матрица на логическа рамка

Описание на проекта	Показатели	Средства за проверка	Предположения
<p>Обща цел Да допринесе за подобряване на семейното здраве, особено на децата под 5 години, както и за стабилността на речната екосистема</p>	<p>- Намаляване на водопреносимите болести, кожни инфекции и увреждания на кръвта, причинявани от тежки метали с 50% до 2008 година, най-вече сред семействата с ниски доходи по крайбрежието на реката</p>	<p>- Документация от общинските болници и клиники, включително данни за здравето на майките и децата, събрани от мобилни екипи. Резултатите се обобщават в годишен отчет за състоянието на околната среда, съставян от Агенцията за опазване на околната среда (АОС).</p>	
<p>Цел на проекта Подобрено качество на речната вода</p>	<p>- Концентрация на тежки метали (Pb, Cd, Hg) и непречистени отпадни води; намаление с 25% (спрямо нивата от 2003 година) и съответствие с националните изисквания за контрол върху замърсяването/ здравето към края на 2007 година</p>	<p>- Седмични тестове на качеството на водата, провеждани съвместно от Агенцията по опазване на околната среда и Речната администрация и ежемесечно отчитане пред отговорника за опазването на околната среда в общината (председател на Ръководната комисия по проекта).</p>	<p>- Кампанията на местните власти за повишаване информираността на гражданите има положителен ефект върху санитарните и хигиенните практики на семействата - Рибарските кооперации ефективно ограничават членовете си при експлоатацията на размножителните райони на рибите</p>
<p>Резултат 1 Намалено количество на непречистените отпадни води, зауствани директно в реката от фирми и домакинства</p>	<p>- 70% от отпадните води на фирмите и 80% от отпадните води на домакинствата се пречистват в станции към 2006 година</p>	<p>- Годишно представително проучване на фирмите и домакинствата, провеждано от общини между 2003 и 2006 година</p>	<p>- Речният дебит се задържа над X мегалитра в секунда в продължение на поне 8 месеца от годината - Качеството на водата в горното течение остава стабилно</p>
<p>Резултат 2 Приетите изисквания за пречистване на отпадните води се прилагат ефективно</p>	<p>- Отпадните води от 4 съществуващи пречиствателни станции отговарят на изискванията на АОС за качество (тежки метали и съдържание на канални води) към 2005 година</p>	<p>- Одити от страна на АОС (на базата на преразгледаните стандарти и подобрени методи за извършване на одит) на всяко тримесечие, с предоставяне на докладите на Ръководната комисия по проекта</p>	<p>- АОС успешно намалява количеството депонирани твърди битови отпадъци от X на Y тона годишно</p>
И т.н.			