

5.4.2. Основни стъпки при съставяне на график на дейности

След завършването на Матрицата на логическата рамка е възможно да се използват идентифицираните дейности (които могат да бъдат или да не бъдат включени в самата матрица) за по-нататъшен анализ на времето, зависимостите и отговорностите чрез график на дейности (или Таблица на Гант) (вж. Фигури 36 и 37).

Форматът на графика може да се адаптира към очакваната продължителност на проекта и към степента на подробност, която би била полезна и практична в конкретния случай. Дейностите през първата година могат да бъдат описани по-подробно (т.е., да показват приблизителното начало и край на дейностите в рамките на една седмица или един месец от очакваните срокове), докато за следващите години графиците могат да бъдат по-обобщени (в рамките на един месец или тримесечие). Това са само предварителни прогнози, които трябва да бъдат преразгледани от ръководителите на проекта след започването на прилагането му (т.е., чрез начален отчет) и след това да бъдат преразглеждани и променени по време на прилагането според конкретните условия.

При разработването на подробен график на дейности може да се използва следният подход:

Стъпка 1 – Изброяване на основните дейности

Основните дейности, определени чрез анализа на логическата рамка представляват обобщение на това какво трябва да направи проектът, за да постигне заложените резултати. Следователно, те могат да бъдат използвани като основа за разработването на график на дейностите, който помага за конкретизирането на вероятните срокове и продължителност на основните дейности.

На фигура 37 по-долу е представен пример за график на дейности, съставен чрез използване на стъпките по-долу.

Стъпка 2 – Разбивка на дейностите на управляеми задачи

Тази стъпка може да бъде неподходяща преди одобряването на финансирането и началото на етап Реализация.

Дейностите се разбиват на управляеми задачи с цел тяхното опростяване за по-лесно организиране и управление. Техниката включва разбиване на определена дейност на съставлящите я поддейности, а след това и на задачи. Всяка задача може да бъде възложена на определено лице и се превръща в негова краткосрочна цел.

Най-трудното тук е да се прецени степента на подробност. Най-често срещаната грешка се състои в разбиването на дейностите до твърде големи подробности. Разбивката трябва да бъде прекратена веднага щом планиращият получи достатъчно подробности, за да изчисли необходимите време и ресурси, а отговорникът за изпълнението на работата разполага с достатъчно инструкции за това какво трябва да извърши. Точно тук започва индивидуалното планиране на задачите от лицата, които ще прилагат проекта.

Стъпка 3 – Изясняване на последователността и зависимостите

След разбиването на дейностите до подходящо ниво на подробност те трябва да бъдат свързани помежду си, за да се определят техните:

- последователност* – в какъв ред трябва да бъдат извършени свързаните дейности?
- зависимости* – има ли зависимост между дейността и началото или края на друга дейност?

Това може да се илюстрира с пример. Строежът на къща се състои от определен брой отделни, но взаимно свързани дейности: изкопаване и полагане на основите; издигане на стените; поставяне на вратите и прозорците; замазка на стените; поставяне на покрива; инсталиране на отводнителните и канализационните тръби. Последователността налага полагането на основите да се извърши преди изграждането на стените, а зависимостите включват факта, че поставянето на вратите и прозорците е невъзможно преди стените да са достигнали определена височина, или че не е възможно да се направи замазка преди инсталирането на всички тръби. Възможно е да съществуват зависимости между несвързани помежду си дейности, които трябва да бъдат изпълнени от едно и също лице (т.е., лицето може да е неспособно да изпълни и двете задачи едновременно).

Стъпка 4 – Прогнозиране на началото, продължителността и края на дейностите

Конкретизирането на времето изисква да се направи реалистична преценка за продължителността на всяка задача, която след това да бъде въведена в графика на дейностите, за да се отбележат вероятните дати на началото и края на дейността. От друга страна, твърде често се оказва невъзможно да се прецени времето с достатъчна увереност. За да се гарантира, че прогнозите са най-малкото реалистични, следва да се проведат консултации с лицата, които притежават необходимия технически опит или познания.

Най-често срещаният проблем при съставянето на графици на дейности се състои в подценяването на необходимото време. Това може да се случи по няколко причини:

- изпускане на важни дейности и задачи
- обръщане на недостатъчно внимание на взаимната зависимост на дейностите
- обръщане на недостатъчно внимание на конкуренцията между ресурсите (т.е., възлагане на едно и също лице или оборудване изпълнението на две или повече задачи едновременно)
- желание да се направи впечатление чрез обещаване на бързи резултати.

Стъпка 5 – Обобщаване на графика на основните дейности

След конкретизирането на времето за отделните задачи, съставлящи основните дейности, е полезно да се осигури цялостно обобщение на началото, продължителността и края на основната дейност.

Стъпка 6 – Определяне на междинни показатели

Междинните показатели могат да осигурят основата за наблюдение и управление на проекта. Те представляват ключови събития, които осигуряват мярка за напредъка и цел, към която да се стреми екипът по проекта. Най-простите междинни показатели са прогнозните дати за завършването на всяка дейност – напр., *завършване на оценката на нуждите от обучение до януари 200х.*

Стъпка 7 – Определяне на опита

След изясняването на задачите вече е възможно да се конкретизира необходимият опит. Твърде често необходимият опит е известен още от самото начало. Все пак, това осигурява една добра възможност да се провери дали работният план е приложим, като се имат предвид наличните човешки ресурси.

Стъпка 8 – Разпределяне на задачите между екипа

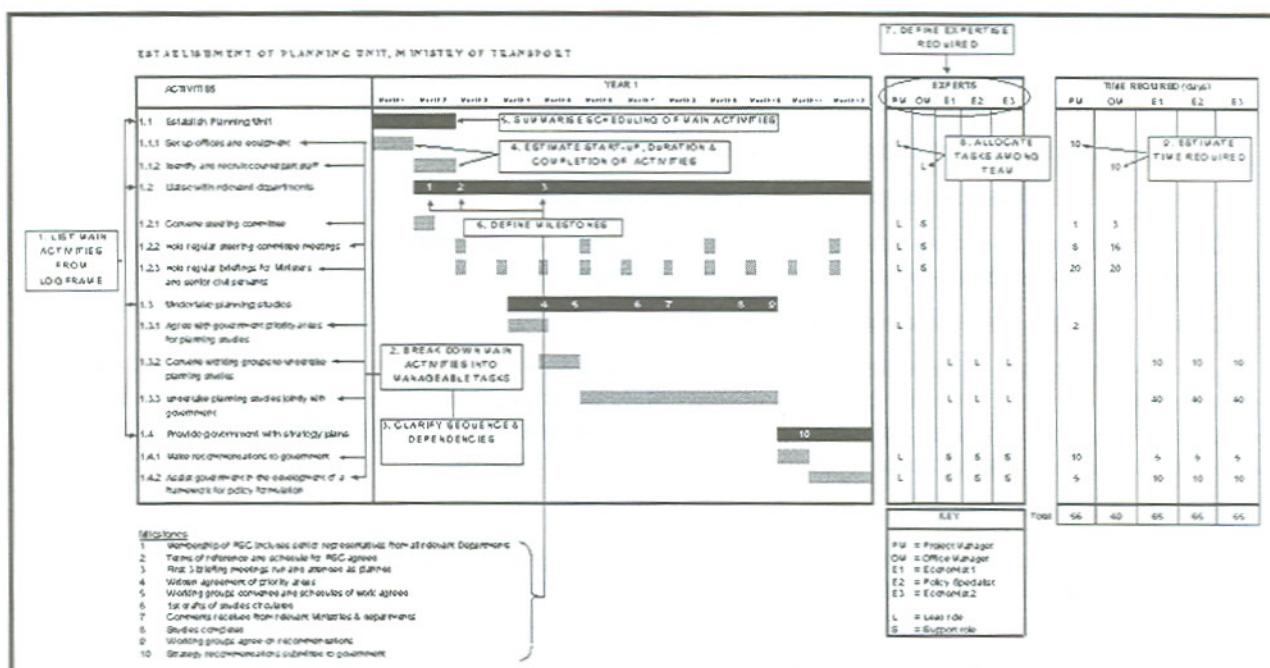
Тук не става дума просто да се каже кой какво трябва да прави. С разпределянето на задачите е свързана отговорността за постигането на междинните показатели. С други думи, това е средство за определяне на отчетността на всеки член на екипа – пред ръководителя на проекта и пред останалите членове на екипа.

Следователно, разпределянето на задачите трябва да взема предвид способностите, уменията и опита на всеки член на екипа. При делегирането на задачи на членовете на екипа е важно да се гарантира, че те разбират какво се изисква от тях. В противен случай може да се наложи да бъде увеличена степента на подробност при конкретизирането на отделните задачи.

Фигура 36 – Пример за прогнозен график на дейности – съставен по време на етап Формулиране

INDICATIVE ACTIVITY SCHEDULE														
Ref no	Results and Indicative Activities	Responsibility	Year 1				Year 2				Year 3			
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1.1	Reduced volume of waste water directly discharged into the river system													
	Activities													
1.1.1	Conduct baseline survey of households and business	Contractor to Local Govt	→											
1.1.2	Complete engineering specifications for expanded sewerage network	Contractor to Dept. Of Civil Works	→	→										
1.1.3	Prepare tender documents, tender and select contractor	Dept. of Civil Works			→	→								
1.1.4	Implement and monitor capital works	Contractor and Dept of Civil Works					→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.5	Identify appropriate incentives for factories to use clean technologies	EPA and business					→	→	→					
1.1.6	Design and implement incentive program	EPA and Local Govt								→	→	→		
1.1.7	Prepare and deliver public information and awareness campaign on waste-water disposal	Local Govt.					→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.8	Etc													

Фигура 37 – Пример за подробен график на дейности за оперативното планиране (по време на етап Реализация)



5.4.3. Съставяне на графици на ресурси и разходи

Прогнозните разходи трябва да се основават на внимателен и задълбочен бюджетен анализ. Те имат значително влияние върху инвестиционното решение по време на предварителната оценка на проекта и след това върху безпроблемното му прилагане, в случай, че бъде решено той да бъде финансиран. Списъкът на дейностите трябва да бъде копиран върху формуляр на графика на ресурси. След това всяка дейност следва да бъде използвана като необходима стъпка при проверка дали са били осигурени всички необходими за изпълнението ѝ ресурси. На този етап не трябва да се забравя и бюджетирането на управленските дейности.

След въвеждането на дейностите в графика трябва да се конкретизират входните ресурси, необходими за изпълнението на дейностите. Тъй като ще има нужда от обобщаване на разходната информация, входните ресурси следва да бъдат разпределени по договорени разходни категории.

Така например, на Фигура 38 дейността създаване на звено за планиране изисква оборудване, заплати и осигуровки. Следователно, тук трябва да бъдат посочени *Мерна единица*, *Количество за периода* и прогнозираната *Единична цена*. Ако информацията бъде въведена под формата на електронна таблица, това би позволило да се изчислят *Разход за периода* и *Общ разход за проекта* чрез използването на прости формули.

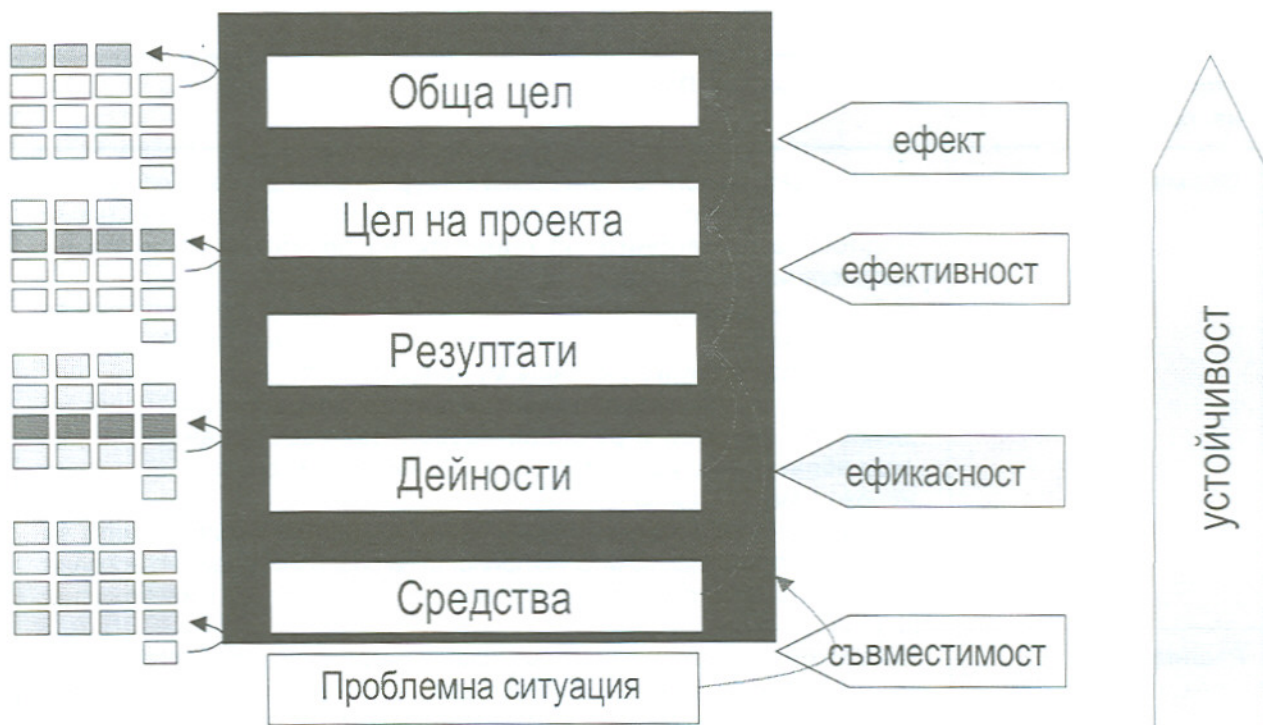
Прогнозите за разходите по проекта трябва да вземат предвид разпределението на разходите между различните източници на финансиране, така че всяка страна да бъде наясно за размера на собствения си принос. След това кодът за *Източник на финансиране* може да се използва за сортиране на всички разходи и определяне на съответните сборове. Източниците на финансиране за проекта вероятно ще имат разходни кодове за всяка разходна категория. Посочването на *Код на разхода* позволява сортирането на разходите за определяне на общия разход за всяка категория.

Сега вече е възможно да се *направи график на разходите* за планирания период, като се използват прости формули за умножаване на годишното количество по единичната цена. След изчисляването на *Общите разходи* е важно да се запомни, че прилагачата организация ще бъде задължена да покрива всички повтарящи се разходи или поддръжката на услугите след приключването на проекта. *Повтарящите се разходи* могат да бъдат покрити (изцяло или частично) от увеличените приходи в резултат от изпълнението на дейностите по проекта. Независимо дали това ще се случи, за да бъде определен бъдещият ефект върху бюджета на прилагачата организация е важно нетната сума на повтарящите се разходи да бъде посочена ясно.

	<input type="checkbox"/> Логическата рамка и свързаните с нея графици трябва да бъдат преразглеждани и коригирани периодично, за да се осигури тяхната постоянна съвместимост.
Оценка и одит	<input type="checkbox"/> Логическата рамка осигурява рамка за извършване на оценка, тъй като ясно посочва какво трябва да бъде постигнато (резултати и цел на проекта), как трябва да бъдат проверени тези постижения (показатели и средства за проверка) и какви са били основните предположения. <input type="checkbox"/> Логическата рамка осигурява основата за разработване на ТЗ за оценки и за одити на изпълнението.

На Фигура 39 по-долу е показана връзката между нивата в йерархията на целите на логическата рамка и основните критерии за оценка:

Фигура 39 – Критерии за оценка и нива на логическата рамка



Йерархия на целите в логическата рамка

Критерии за оценка

5.6. Бележки върху взаимосвързаните логически рамки

Концепцията за “взаимосвързаните” логически рамки може да бъде полезна при определянето на връзките между целите на политика, секторна програма и конкретен проект.

Тази концепция е илюстрирана на Фигура 40 посредством пример за национално селскостопанско изследване.

Фигура 40 – Взаимосвързани цели – политика, програма и проект

Политика (на Националния съвет за селскостопански изследвания)	Програма (на опитните станции)	Проект (на изследователските екипи)
Обща цел: Да допринесе за подобряване на поминъка на семействата, занимаващи се със земеделие в планински райони		
Цел на проекта: Увеличени селскостопанско производство, производителност и доходи на семействата, занимаващи се със земеделие в планински райони	Обща цел: Да допринесе за увеличено селскостопанско производство, производителност и доходи на семействата, занимаващи се със земеделие в планински райони	
Резултат: Увеличено използване на подобрени селскостопански технологии от целевата група фермери	Цел на проекта: Увеличено използване на подобрени селскостопански технологии от целевата група фермери (напр. ориз)	Обща цел: Да допринесе за увеличеното използване на препоръчани подобрени технологии
	Резултат: Осигурени/ разпространени препоръки за целевата група фермери	Цел на проекта: Осигурени препоръки за подобрени технологии, подходящи за целевата група фермери
		Резултати (напр.): 1. Определени технологии въз основа на приоритетите на фермерите 2. Генерирани и адаптирани технологии 3. Технологиите проверени на нивите на фермерите

6. ОЦЕНКА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИЯ КАПАЦИТЕТ

6.1. Защо?

Оценката на институционалния капацитет е необходима за:

Подпомагане на определянето на подходящи партньори и оценка на техния капацитет за предоставяне на услуги и управление на промени;

Определяне и разработване на съвместими и приложими проектни интервенции, които вземат предвид абсорбционния капацитет и ефективно подкрепят местните институции и организации в предоставянето на устойчив поток от ползи;

Подкрепа за оценка на проблемите на доброто управление (организационна адекватност, отчетност и прозрачност).

Оценката на институционалния капацитет е особено важна за проекти, които разчитат на местни партньори за управление на прилагането на проекта, както е в повечето случаи.

6.2. Кога?

Оценката на институционалния капацитет трябва да бъде извършена на ранен етап от цикъла на проекта. Това е важно, тъй като тя ще повлияе върху избора на основните партньори, с които биха могли да работят екипите по идентифицирането и формулирането на проекта.¹

По време на етап *Програмиране* (т.е. като част от процеса на изготвяне на Национална стратегия) трябва да бъде направена цялостна оценка на нуждите относно капацитета на основните институции и организации в съответната страна, въз основа на опита, придобит по време на наблюдението и оценката на текущи и завършени програми и проектни мерки. Тази оценка би трябвало да подпомогне определянето на фокуса на националната стратегия по отношение на вероятния баланс на подкрепата за обществени, частни или граждански организации.

По време на *Идентифицирането* на проекта се извършва оценка на институционалния и организационния капацитет, за да се определи капацитетът на различните (потенциални) заинтересовани организации да участват в проекта (включително предоставяне на услуги и/или управление на процеси на промяна), както и вероятната приложимост на отделна идея за проект по отношение на институционалните и организационните нужди. По този начин се осигурява подкрепа за избора на подходящи партньори за прилагането на проекта.

По време на *Формулирането* на проекта се извършва по-нататъшен институционален анализ с цел определяне на конкретните роли и задължения на различните организации/заинтересовани страни при управлението на желаните промени и/или предоставянето на услуги, по-нататъшно разработване на подходящи елементи за изграждане на капацитет по проекта и по този начин формулиране на приложима стратегия за реализация на проекта.

По време на етап *Реализация* се извършва наблюдение на планираните промени на институционалния и организационния капацитет, както и на промените в институционалната работна среда, в която функционира проектът, но върху която няма пряко влияние.

6.3. Какво и как?

Анализът на *институционалната* рамка се концентрира върху оценка на структурата на формалните и неформалните правила и изисквания, с които трябва да се съобразява в работата си дадена организация (напр., връзки между организации и влияние на политическата рамка, закона, културата и традициите). Оценката на *организационния* капацитет се концентрира върху съвкупността от технически и управленски компетенции *в рамките* на дадена агенция, които създават или ограничават нейния капацитет за осъществяване на проекти (напр., ръководство, политика, финансов мениджмънт, управление на човешките ресурси и технически възможности).

¹ В конкретния случай използването на думата "екип" не означава, че тази работа трябва да се извърши от консултанти. Дори в случаите, когато процесът на идентифициране, формулиране и реализация на проекта се ръководи от местни организации, обикновено остава изискването за наличие на ясно определен екип, който да ръководи процеса.

Съществуват голям брой инструменти, които могат да се използват в помощ на анализа на институционалния и организационния капацитет. Специалистите в тази област прилагат елементи от теория на системите, теория на управлението, теория на обучението и поведението и др. и може да използват широк кръг от конкретни инструменти, като институциограми, матрици за анализ на заинтересованите страни, анализ на дървото на проблемите, анализ на силовото поле, картографиране на процеси, инструменти за анализ чрез участие и т.н. Понякога участието на такъв специалист е необходимо/желателно.

Мрежите за тематична подкрепа в оперативните дирекции на EuropeAID, които отговарят за икономическото и търговското сътрудничество (в частност Звено С3) и Звено G4 (Одити на външни дейности) могат да осигурят конкретен опит, съвети и подкрепа във връзка с оценката на обществените финанси. "Наръчник по програмиране и прилагане на бюджетна подкрепа за трети страни" (вж. виртуалната библиотека в интранета на EuropeAID) е един полезен справочник. Освен това, мениджърите на задачи следва да се възползват от възможностите да използват специалистите по публични финанси, които се осигуряват по Рамковия договор за извършване на одити, който се управлява от Звено G4.

От друга страна, за общия специалист, който участва в управлението на цикъла на проекта е най-полезно да разбира въпросите, които трябва да бъдат зададени и на които трябва да бъдат намерени отговори. Тези въпроси са обобщени по-долу.

Въпросник за оценка на капацитета на дадена организация

Този въпросник осигурява общи насоки за вида на въпросите, които може да се наложи да бъдат зададени и на които трябва да се потърси отговор при извършването на оценка на институционалния и организационния капацитет.

Съвместимостта на всеки от въпросите зависи от естеството на предлагания проект и оценяваната организация. Първият етап при използването на подобен въпросник е да се определи дали всеки въпрос е съвместим и ако е, дали трябва да бъде адаптиран към конкретните обстоятелства. Затова въпросникът се осигурява като насока за видовете въпроси, които следва да бъдат обмислени при извършването на оценка на институционалния и организационния капацитет, а не като задължителен документ.

Организационни елементи, подлежащи на анализ	Въпроси ¹
Външни аспекти на организацията	
<i>Външни фактори</i>	<input type="checkbox"/> Как влияе правната рамка върху функционирането на организацията? <input type="checkbox"/> Как влияе политическият климат върху функционирането на организацията? <input type="checkbox"/> Как влияят макроикономическите и финансовите условия върху функционирането на организацията? <input type="checkbox"/> Влияе ли се дейността на организацията от други социално-културни аспекти, като например отношение към корупцията?
<i>Връзки/Взаимоотношения с други организации</i>	<input type="checkbox"/> Отворена ли е организацията към другите? <input type="checkbox"/> Достатъчно внимание ли отделя организацията на изграждането и поддържането на ефективни взаимоотношения с други основни заинтересовани страни? <input type="checkbox"/> Какви са отношенията между организацията и основните финансиращи институции/донори? <input type="checkbox"/> Какви са отношенията между организацията и органите, отговарящи за формулирането на политики? <input type="checkbox"/> Какви са отношенията на организацията с НПО и групи на гражданското общество? <input type="checkbox"/> Как се възприема организацията от външни участници (има ли добър имидж)? <input type="checkbox"/> Разбират ли външните заинтересовани страни мисията на организацията и съгласни ли са с нея?

¹ Адаптирано от материали, подготвени от Фондация "Управление за развитие" като част от материали, разработени за курс на обучение по институционален, секторен и организационен анализ.

<p>Мнения на клиенти/ потребители</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Познава ли организацията нуждите/изискванията на целевите групи/клиентите? <input type="checkbox"/> Доколко са адекватни връзките между целевите групи/клиентите и организацията? <input type="checkbox"/> Каква е степента на задоволство на клиентите от предоставяните от организацията услуги? <input type="checkbox"/> Адекватно ли оценява организацията нуждите на целевата група/клиентите?
<p>Вътрешни аспекти на организацията</p>	
<p>Управленски стил и култура</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Има ли организацията силно и ефективно ръководство? <input type="checkbox"/> Добре ли е информиран управленският екип за дейностите на организацията? <input type="checkbox"/> Адекватно ли е разпределено вниманието на управленския екип между вътрешните и външните връзки/проблеми? <input type="checkbox"/> Съществува ли адекватен баланс между делегирането на отговорности и поддържането на цялостен контрол върху работата на служителите? <input type="checkbox"/> Съществува ли култура, ориентирана към обслужването на клиента? <input type="checkbox"/> Своевременно ли се вземат решенията? <input type="checkbox"/> Адекватна ли е отчетността на управленския екип за дейностите и постиженията в работата му? <input type="checkbox"/> Адекватно ли се информират служителите за взетите управленски решения? <input type="checkbox"/> Съществува ли култура на обучение в организацията?
<p>Организационна структура</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Съществува ли структура на организацията с разпределение на отговорностите, задълженията и дейностите по отдели, сектори или звена? <input type="checkbox"/> Съответства ли функционирането на организацията на формалната ѝ структура? <input type="checkbox"/> Основана ли е структурата за вземане на решения на ясно разпределение на задълженията? <input type="checkbox"/> Ясно ли е разпределението на задълженията и задачите и разбира ли се от служителите? <input type="checkbox"/> Съществува ли достатъчна координация между отделите/звената?
<p>Формулиране на политики и планиране</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Има ли организацията ясно формулирана мисия, която да се разбира и подкрепя от ръководството и служителите? <input type="checkbox"/> Адекватно ли е трансформирана мисията в организационна политика, стратегии и планове? <input type="checkbox"/> Включват ли политиките и стратегиите ясно дефинирани и реалистични цели за развитие? <input type="checkbox"/> Трансформирана ли е стратегията в добре формулирани годишни планове за прилагане и оперативни бюджети? <input type="checkbox"/> Съществува ли структуриран процес за наблюдение и преразглеждане на изпълнението на оперативните планове и за коригиране на планове според извлечените поуки? <input type="checkbox"/> Ефективно ли е реализирала организацията планове и бюджетите си в миналото? <input type="checkbox"/> Съществува ли вътрешен капацитет за оценка на организацията и включват ли се извлечените поуки във формулираните политики – формално или неформално? <input type="checkbox"/> Съществува ли политика за предоставяне на равни възможности, която гарантира липсата на дискриминация по пол, раса, религия или инвалидност?

<p>Системи, Включително за финансов мениджмънт и счетоводство</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Има ли организацията финансови и годишни отчети, заверени от независим одитор? Адекватно ли е тяхното качество? <input type="checkbox"/> Задоволителен ли е опитът на други заинтересовани страни (включително донори) по отношение управлението на средства от страна на организацията? <input type="checkbox"/> Осигурява ли организацията редовна и качествена информация за дейностите и постиженията си? <input type="checkbox"/> Документирани ли са основните административни и финансови системи и процедури? <input type="checkbox"/> Съществува ли ясна система за планиране на работата и за оперативно наблюдение, в която служителите на организацията участват адекватно? <input type="checkbox"/> Разбират ли се тези системи от ръководството и служителите и прилагат ли се от тях? <input type="checkbox"/> Адекватни ли са процедурите за възлагане на поръчки?
<p>Управление на личния състав, обучение и мотивация</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Има ли организацията политика за управление на човешките ресурси и ако да, доколко е адекватна тя? <input type="checkbox"/> Имат ли служителите длъжностни характеристики и ако да, ясни и полезни ли са те? <input type="checkbox"/> Адекватни ли са заплатите/възнагражденията на служителите? <input type="checkbox"/> Съществуват ли подходящи стимули за мотивиране на персонала? <input type="checkbox"/> Извършва ли се периодична оценка на работата на служителите, ефективни и адекватни ли са тези системи? <input type="checkbox"/> Какъв е статутът на процедурите за наемане на служители? <input type="checkbox"/> Приемливо ли е нивото на движение на персонала? <input type="checkbox"/> Съществуват ли подходящи възможности за обучение на персонала? <input type="checkbox"/> Съществува ли организационна политика за равенство между половете? <input type="checkbox"/> Съществуват ли политика и система за трудово здраве и безопасност? <input type="checkbox"/> Адекватно ли са мотивирани служителите?

Инструментите за анализ на заинтересованите страни, като SWOT анализ могат да се използват в подкрепа на оценката на институционалния и организационния капацитет. Описание на някои от тези инструменти е представено в Раздел 5 на Подхода на логическата рамка.

Как се трансформират резултатите от анализа във формулировката на проекта?

Резултатите от оценката на институционалния и организационния капацитет следва да предоставят информация за вземане на решения по въпроси като:

- Определяне и избор на институционални партньори
- Определяне на ролите и задълженията на заинтересованите страни по отношение на управлението, координацията и финансите
- Промяна на обхвата на проекта (включително нивата на финансиране), така че да се вземат предвид ограниченията на капацитета
- Определяне на целите и стратегиите на проекта за изграждане на институционален/организационен капацитет, включително реалистични срокове и ресурсни изисквания
- Разработване на подходяща стратегия за устойчивост на проекта.

7. НАБЛЮДЕНИЕ, ПРЕГЛЕД И ОТЧЕТНОСТ

7.1. Въведение

7.1.1. Цел

Наблюдението, прегледът и отчетността са основни задължения на ръководството, които включват събиране, анализ, разпространение и използване на информация за физическия и финансовия напредък на проекта и постигането на резултатите. Наблюдението, прегледът и отчетността подкрепят, *inter alia*:

- Определянето на успехите и проблемите по време на реализацията на проекта
- Вземането на обосновани и навременни решения от ръководителите на проекта в подкрепа на неговото осъществяване
- Постигане на отчетност за използваните ресурси и резултатите
- Информираността и участието на заинтересованите страни;
- Оценката на постиженията на проекта и одита на дейностите и финансите.

7.1.2. Определения

Наблюдение	<p>Наблюдението включва събиране, анализ, разпространение и използване на информация за напредъка на проекта. Системите и процедурите за наблюдение следва да осигуряват механизъм за предоставяне на необходимата информация на подходящите лица в подходящия момент, за да ги подпомогнат при вземането на обосновани решения. Наблюдението трябва да очертава предимствата и недостатъците в прилагането на проекта и да дава възможност на отговорните служители да разрешават проблемите, да подобряват работата, да надграждат успехите и да се адаптират към променящите се обстоятелства.</p> <p>Наблюдението трябва да се концентрира върху събирането и анализирането на информация за:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Физическия напредък (осигуряването на входни ресурси, предприетите дейности и постигнатите резултати) и качеството на проекта (т.е. участие на заинтересованите страни и изграждане на местен капацитет);<input type="checkbox"/> Финансовия напредък (бюджет и разходи)<input type="checkbox"/> Предварителните отзиви на целевите групи за дейностите по проекта (т.е., използване на услуги или съоръжения и промяна на знания, отношения или практики)<input type="checkbox"/> Причини за неочаквана или отрицателна реакция на целевите групи и какви действия могат да се предприемат за коригиране на ситуацията.
Преглед	<p>Редовните прегледи осигуряват на прилагащите проекта и на други основни заинтересовани страни възможност за по-нататъшен анализ на информацията, събрана чрез наблюдението, да обмислят последствията, да вземат обосновани решения и да предприемат необходимите управленски действия в подкрепа на ефективното осъществяване.</p> <p>Основната цел на прегледите е споделяне на информация, вземане на колективни решения и повторно планиране на програмата в бъдеще, ако това е необходимо.</p> <p>Редовните прегледи могат да се извършват на различни нива в управленската структура на проекта (напр., на мястото на изпълнението или в централата), по различно време и с различна честота. Това, което трябва да се запомни е, че те трябва да бъдат редовни (планирани предварително) и трябва да имат ясен дневен ред и структура.</p>

<p>Оценка</p>	<p>Оценката се различава от наблюдението и редовния преглед по:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Обхват (по-широк – занимава се с това дали са били избрани подходящите цели и стратегии) <input type="checkbox"/> Време (по-рядко – обикновено към края на проекта или след приключването му) <input type="checkbox"/> Участници (обикновено включва “външни/независими” служители с цел осигуряване на обективност) <input type="checkbox"/> Потребители на резултатите (включително отговорните за планирането и формулирането на политики и програми, а не само мениджърите, натоварени с изпълнението на задачите).
<p>Одит</p>	<p>Одитът се различава от наблюдението, редовния преглед и оценката по:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Целите (да осигури независими гаранции) <input type="checkbox"/> Обхвата (финансов фокус или фокус върху ефективност, икономичност и ефикасност на дейностите) <input type="checkbox"/> Участниците (квалифицирани независими одитори); <input type="checkbox"/> Потребителите на резултатите (ЕК и други донори, власти в партниращата страна и старши ръководители на проекта)

7.1.3. Принципи на добри практики

Да не се забравя за кои потребители е предназначена информацията

При разработването на системата за наблюдение и преглед на даден проект е жизнено важно внимателно да се обмисли **кой** от **каква** информация има нужда. Това е особено важно в контекста на управленската йерархия, където изпълнителите (напр., консултанти, доставчици на услуги) имат нужда от различна степен на подробност (по-концентрирана върху входен ресурс/дейност) в сравнение с някой старши мениджър (напр., началник звено “Планиране на здравеопазването”), който би се интересувал повече от оценката на резултатите (т.е., постигане на резултатите и постигане на целта на проекта). Ако това не бъде направено, съществува риск да бъде събрана информация, която няма пряко отношение към конкретни потребители.

Опасността от създаване на чисто “добивна” система за наблюдение също трябва да се избягва (т.е., система, разработена единствено за задоволяване нуждите на финансистите или старши отговорници по планиране, но няма особена връзка с лицата, които прилагат проекта или с други заинтересовани страни). Подобни системи често генерират информация с лошо качество, нямат голям принос за изграждането на местен капацитет и не са устойчиви.

Определянето **каква** информация да се събира следва да се извършва чрез анализ на: (i) целите на проекта, (ii) интересите и капацитета на заинтересованите страни, (iii) институционалните и управленските структури, (iv) отговорностите за вземане на решения. Основно внимание трябва да се отдели на информационните нужди на лицата, прилагащи проекта.

Да се надграждат местни информационни системи и източници

Между оценката на това **каква** информация да се събира и **как** да се събира, анализира и използва има връзка. При възможност трябва да се използват/подкрепят съществуващите информационни системи, за да се избегне създаването на паралелни структури и да се подпомогне изграждането на местен капацитет. Когато има нужда от създаване на конкретни системи трябва да се извърши внимателна оценка на разходите и устойчивостта.

Да се събира само минимално необходимото количество информация

Събирането, анализирането и използването на информация отнема от ограничените време и ресурси. Следователно една ефективна система за наблюдение следва да събира толкова информация, колкото е необходима за постигането на материален ефект върху качеството на процеса на вземане на решения. **Наличието на по-голямо количество информация не означава непременно и по-добро качество, ако тя не се използва ефективно.** Системите трябва да бъдат опростени и практични.

Да се триангулира

Товага, когато това е възможно и разходно ефективно, качеството на информацията може да бъде подобро чрез събиране на информация от повече от един източник и чрез повече от един метод. Така например, ако някой иска да се информира за резултатите от дейностите за изграждане на капацитет в системата на криминалното правосъдие, би било полезно да потърси информация от повече от един източник (напр. служители в съдебната система, адвокати, жертви на престъпления) и чрез повече от един метод (съдебни регистри, разговори със съдебни служители/съдии и наблюдение на съдебни процедури).

Този принцип на “триангулация” води началото си от работата на земемерите, които трябва да направят най-малко три теодолитни измервания, за да са сигурни в точното местоположение на дадена референтна точка.

Трябва да има план, спрямо който да се оценява работата

Липсата на план затруднява (физическото и финансовото) наблюдение, оценка и одит. Наличието на план се изисква, за да се осигури средство за сравнение с цел оценка на напредъка и за осигуряване на основа за преценка на работата (включително ефикасност и ефективност). Следователно, наличието на адекватно документиран план е предпоставка за ефективно наблюдение, преглед, оценка и одит.

7.1.4. Основни стъпки при разработването на система за наблюдение на базата на проекти

При разработването на система за наблюдение на базата на проекти трябва да се премине през шест основни етапа, а именно:

1. Изясняване обхвата на проекта – заинтересовани страни, институционален капацитет, цели на проекта и ресурси
2. Вникване в естеството на организационните връзки, управленски условия и ограничения на капацитета
3. Определяне на информационните нужди на отговорните за прилагането на проекта и на други заинтересовани страни
4. Преглед на съществуващите системи и процедури за събиране на информация
5. При необходимост, разработване и документиране на насоки и формати за система за наблюдение
6. Осигуряване на обучение и ресурси в подкрепа на развитието и прилагането на системите

7.2. Инструменти

7.2.1. Подход на логическата рамка

Подходът на логическата рамка е изключително полезен инструмент в подкрепа на разработването и установяването на ефективни системи за наблюдение, преглед и отчетност. Пълно описание на Подхода на логическата рамка е осигурено в Раздел 5 на Наръчника.¹ Настоящите бележки само подчертават по какъв начин основните елементи на ПЛР подкрепят функциите наблюдение, преглед и отчетност:

Анализ на съществуващата ситуация

Осигурява:

- Анализ на интересите на заинтересованите страни и институционалния капацитет, включително и на информационните нужди
- Подробна информация за предимствата и недостатъците на съществуващите системи за наблюдение, преглед и отчетност

Матрица на логическата рамка

Осигурява:

- Рамка от цели, показатели и източници на информация, които следва да се използват за по-

¹ Част от информацията в настоящия раздел е зета директно от Bridging the Gap: A Guide to Monitoring and Evaluating Development Projects, ACFOA, 1997, с разрешението на авторите.

нататъшно разработване и прилагане на система за наблюдение, преглед и отчетност

Списък от основни предположения, които трябва да се наблюдават като част от дейностите по управление на риска

Ясна и последователна референтна точка и структура за попълване на отчетите за напредъка

Графици на дейности

Осигуряват:

Структура за подготовка на оперативни работни планове (най-малко годишни) спрямо които да се извършва периодична оценка на напредъка по прилагането (основни задачи, време, продължителност и отговорности)

Лесна за разбиране визуална презентация на основните задачи, която може да се използва за стимулиране на планиране с широко участие и преглед на физическия напредък

Възможност за очертаване на задачите, свързани с наблюдението, прегледа и отчетността в работната програма

Графици на ресурси и бюджети

Осигуряват:

Ясен формат за подготвяне на оперативни бюджети, свързани с планираните дейности и резултати

Ясна референтна точка за наблюдение на ресурсите и финансите, която позволява извършването на сравнения между планираното и реалното използване на ресурсите и разходите (включително анализ на вариациите на разходите)

Рамка за недвусмислено определяне на ресурсите и разходите, необходими за прилагането на системата за наблюдение, преглед и отчетност

Връзка между йерархията на целите в логическата рамка и наблюдението, прегледа, оценката и одита

На Фигура 41 е представено обобщение на връзката между йерархията на целите на логическата рамка и основните цели на наблюдението, прегледа, оценката и одита.

Фигура 41 – Връзка между йерархията на целите в логическата рамка и наблюдението, прегледа, оценката и одита

Фокус	Йерархия на целите на логическата рамка
Оценка	Обща цел
Оценка и преглед	Цел на проекта
Наблюдение, преглед и одит	Резултати
Наблюдение и одит	Дейности и ресурси

7.2.2. Управление на риска

Постигането на целите на проекта неизменно е подложено на влияния, намиращи се извън контрола на ръководителя на проекта (предположения и рискове). Следователно е важно да се наблюдава външната среда, за да се определи дали вече направените предположения ще се изпълнят, какви нови рискове могат да възникнат, както и да бъдат предприети действия за управление или намаляване на тези рискове.

На Фигура 42 е показан формат (матрица за управление на риска), който може да се използва за осигуряване на ясна представа за това по какъв начин даден проект възнамерява да управлява идентифицираните рискове. Матрицата трябва да се преразглежда и коригира редовно (като част от годишния преглед и процеса на планиране).

Фигура 42 – Матрица за управление на риска – примерен формат

Но. в ЛР	Рискове	Потенциален отрицателен ефект	Ниво на риск (В/С/Н)	Стратегия за управление на риска	Отговорник
1	Служителите от Звеното за координация на програмния поток (ЗКПП) и Секретариата на ASEAN (ASEC) не могат да създадат ефективни работни взаимоотношения	Забавяне обработката на предложения в системата на комисиите	С	Годишна оценка на работата на управляващия изпълнител/служителите на ЗКПП от двамата председатели на Съвместната комисия за подбор и преглед (СКПП) и предприемане на адекватни коригиращи действия от всички страни	Делегацията, ASEC и изпълнителят
1	Рекламните дейности не генерират адекватен брой качествени предложения, отговарящи на критериите за подбор	Отпускане на недостатъчно средства и/или избор на относително некачествени предложения за реализация	Н	Мащабна и интензивна рекламна кампания в различни медии и по различни канали за разпространение	Изпълнителят
1	Затруднения при изпълнението на изискванията за регионалност	Отпускане на недостатъчно финансиране и/или избор на предложения, които могат да се осъществят по-добре чрез двустранни програми	С	Дейностите изискват наличието само на по един <i>прилагащ</i> партньор от Европа и ASEAN, но ще бъдат отворени за участие от всички страни членки	СКПП при оценката
1	Липса на достатъчно "нови" идеи, наличие на прекалено много "стари", поукрасени предложения	Очакваните ползи от RPS не са постигнати изцяло. Добри нови идеи може да останат извън портфейла на RPS	С	Насоки за прилагане и списък на основни стъпки при извършване на оценка от СКПП с фокус върху 'нови' иновационни идеи	СКПП
1.1	Служителите от страна на ЗКПП са неприемливи за ASEC	Забавяния при прилагането на RPS	С	ЕК изпраща копия от предложенията на одобрените кандидати на ASEC и кани ASEC да участва в комисията за подбор	ЕК
1.1	Ролите на ЗКПП и на служителите на изпълнителя в Европа не са ясно дефинирани	Дублиране на функции и объркване	С	Ясно разпределение на ролите по време на подготвителния етап, въз основа на предварително ТЗ, представено в този документ	AMC
1.2	ЕК и ASEC не назначават достатъчно квалифицирани членове на Съвместната комисия за подбор и преглед (СКПП)	Неадекватна оценка на предложенията и избор на "слаби" дейности за прилагане	Н	ЕК и ASEC трябва да отделят достатъчно време/ресурси за работата на СКПП. Стриктен процес за назначаване на членовете на комисията	ЕК и ASEC

В= висок, С=среден, Н=нисък

7.2.3. Анализ на основни данни с цел генериране на информация за постиженията

Събирането на данни е едно, а ефективният им анализ и трансформацията му в полезна управленска информация е съвсем друго нещо. Голямо количество информация, генерирана по време на дейностите по наблюдението може да бъде изгубена, ако не се анализира и представи по подходящ начин.

При обмислянето как да се анализират данните обикновено се изискват различни подходи за количествени и качествени данни. По дефиниция количествените данни включват цифри, които могат да бъдат подложени на различни статистически анализи. От друга страна, качествените данни обикновено осигуряват информация за възгледите, мненията и наблюденията на хората и често се представят (поне първоначално) в описателна форма.¹ Често най-доброто решение е постигането на оптимален баланс между двете – като интерпретацията на количествените данни се обогатява чрез разбирането за това “какво мислят хората”. И обратното, статистическият анализ на количествените данни може да спомогне за потвърждаването, или да повдигне определени въпроси относно събраната чрез проучване на мненията на хората информация.

Бележките по-долу осигуряват общ преглед на някои от основните методи, които могат да се използват за анализиране и представяне на количествени данни по начин, който би бил полезен за ръководителите на проекта. В повечето случаи няма нужда от сложен статистически анализ.

Вид на анализа	Описание
Планирано спрямо реално	Наблюдението включва преди всичко сравнение между първоначалните планове и реалното изпълнение. Този анализ следва да формира основата на всяка система за наблюдение, преглед и отчетност. Така например, ако научим от административните документи, че 1,500 учители в начални училища са получили ‘подобрен пакет’ от обучение на работното място, трябва да разберем как тази информация се сравнява с плановете, за да можем да извършим оценка на изпълнението. Ако е било планирано да се извърши обучение на 3,000 учители и всички първоначално бюджетирани ресурси/разходи са били изразходвани, то това показва наличието на проблем или при работата по изпълнението и/или при първоначалния план и бюджет. Отговорниците по планирането и ръководителите трябва да анализират причините за проблема и да определят подходящ начин за неговото отстраняване.
Проценти/съотношения	Изчисляването на проценти и съотношения е особено полезен начин за представяне на информация за постиженията. Ако предположим, че планираните цели са достатъчно точни/реалистични, подобни съотношения ни помагат да видим доколко сме се доближили до първоначалните си намерения. Така например, ако сравняваме плановете с действителни показатели, ниските процентни изражения незабавно биха очертали проблемни области и биха предизвикали анализ на причините и по-нататъшни действия за коригиране на ситуацията.
Тенденции във времето и сравнения между периоди	Един анализ на наличните данни по време на различни периоди във времето може да бъде изключително полезен при осигуряването на информация за постиженията на проекта. Той може да ни помогне да видим дали положението се подобрява или се влошава (напр., норми за имунизация на населението) и позволява определянето на сезонни вариации.

¹ Все пак е възможно качествена информация (възгледи и мнения на хора) да бъде трансформирана в количествена, като например чрез използване на въпросници, в които респондентите оценяват или подреждат предпочитания, приоритети, интереси и др.

	<p>Сравнението с предходни периоди може да бъде полезно когато не съществуват ясни текущи цели за дейността, която се наблюдава или разглежда. Справката за това, което се е случило по същото време през предходни периоди/години може да осигури най-малкото насока за това какви резултати е разумно да се очакват.</p> <p>При анализа на тенденции във времето е важно да се запомни, че трябва да се сравняват подобни величини. Използването на последователен комплект от показатели (измерващи едно и също нещо по един и същ начин в различни моменти) е изключително важно.</p>
Географски различия	<p>Проекти, които се осъществяват (или осигуряват подкрепа) на различни места могат да бъдат наблюдавани по такъв начин, че да бъдат определени географските различия в постиженията. Показателите за обобщени услуги или 'продукти' могат да показват резултати, които като цяло съответстват на планираните цели, но не разкриват специфични за различните места проблеми, на които трябва да бъде намерено решение. Следователно, един анализ на данни от различни райони, провинции или региони може да разкрие проблеми, изискващи вниманието на ръководството.</p>
Групови различия	<p>Подобно на географските различия, наблюдението на вариациите в продуктите между различни социални групи може да се окаже важно. Така например, при много проекти има загриженост за ефекта от проекта върху мъже и жени. Това изисква разделяне на данните по пол и техният систематичен и редовен анализ. Също така е важно и да се проучи дали проектът включва конкретни уязвими групи, като хора с увреждания (напр., при проектирането на сгради).</p> <p>Проектите за намаляване на бедността също трябва да определят кои групи в обществото имат полза от интервенциите по проекта. Един проект за кредитиране на селски райони, например, насочен към фермери с ниски доходи или семейства, оглавявани от жени, следва да събира данни, които да позволят анализ на профила на клиента.</p>
Норми и стандарти за работа	<p>Много дейности по предоставянето на услуги могат да бъдат наблюдавани чрез създаване на норми и стандарти за работа, а след това чрез събиране на информация за тях. Например – времето на реакция на дадена агенция по молба за помощ, списъкът на чакащите за хирургична операция, броят затворници и продължителността на задържането им преди обявяването на присъдата или съотношението учители/ученици – всички те могат да бъдат анализирани и сравнени с приетите норми и стандарти за работа, за да се подпомогнат мениджърите при измерването на постиженията и определянето на нуждите от подобрения.</p>

7.2.4. Основни стъпки при планиране на кратко посещение за наблюдение

Наблюдението често изисква организирането на кратки посещения до "обекта" на даден проект (всяко място, на което дейностите по проекта могат да се наблюдават пряко).

Използването на краткото посещение в максимална степен е изключително важно, независимо дали продължителността му е един ден или една седмица. Един от начините за извличане на най-голяма полза от кратките посещения е да се отделят време и усилия за планиране на посещенията. По-долу са посочени някои от нещата, които подлежат на планиране:

No	За какво трябва да се помисли	Свършено ли е?
1	Събиране на историческа документация, включително (според конкретните нужди): (i) Предложение за финансиране, (ii) Матрица на логическата рамка, (iii) последна актуализация на годишен/работен план и бюджет; (iv) предишни отчети за наблюдението/напредъка; (v) необходимите финансови отчети.	
2	Запознайте се със съдържанието на тези документи и обсъдете въпросите с колеги, които работят по същия или подобни проекти.	
3	Изяснете целта на посещенията: Какво ще постигне посещенията? Каква е основната цел на посещенията – 'одит/проверка' или има и консултантски елемент/подкрепа? Какво ще получат прилаганата организация/заинтересованите страни от това посещение? Как можете да увеличите ползите?	
4	Определете основните въпроси, на които ще се търсят отговори по време на посещенията (прегледайте плана, основните предположения и всички въпроси, повдигнати в предишни отчети за напредъка). Съставете предварителен списък от основни въпроси.	
5	Изяснете кой ще/трябва да участва в посещенията, както от екипа за наблюдение, така и от другите заинтересовани страни, с които желаете да се срещнете.	
6	Обмислете и си изяснете предлагания подход/методи за събиране, съхраняване и анализиране на информацията: С кого искате да се срещнете, къде и кога? Какви разговори предпочитате – индивидуални или групови? Желаете ли да се срещнете с жените отделно от мъжете? Какво искате да видите? Какви административни документи желаете да проверите? Как смятате да се справите с личните пристрастия на хората, с които се срещате и с това, което ще ви покажат партньорите/заинтересованите страни, които могат да се опитат да ви представят само успехите?	
7	Съставете по-задълбочен списък на основните въпроси.	
8	Разработете график/дневен ред за посещенията и го съгласувайте с всички, които трябва да бъдат уведомени.	
9	Определете необходимите ресурси и кой ще ги осигури. Уверете се, че тези ресурси са налице (напр., транспорт, гориво, нощувки, конферентни зали и др.)	
10	Изяснете си продуктите, които очаквате от посещенията, включително изискванията към отчетността и по какъв начин ще бъде осигурена обратна връзка към лицата, които трябва да бъдат информирани	
11	Потвърдете окончателно условията на пътуването, дневния ред и др.	

7.2.5. Използване на примерни въпросници за полуструктурирани интервюта

Примерните въпросници са относително прост и практичен инструмент, чрез който едно посещение на място може да се превърне в по-структурирано събитие. При провеждането на редовни посещения на място като част от наблюдението по проекта тези въпросници могат да помогнат при събирането на информация, която може да бъде сравнявана във времето или между различни обекти.

Основните потенциални ползи от използването на примерни въпросници могат да бъдат следните:

Примерните въпросници спомагат за покриването на основните въпроси по време на посещения във връзка с наблюдението

Те спомагат за поддържане на последователност и сравнимост на отчетните документи, особено когато посещенията се провеждат от различни лица за определен период от време или се извършват на различни места

Наличието на примерни въпросници спомага за институционализирането на система за мониторингови посещения, която помага на “новите” служители да се запознаят с проекта и по този начин по-бързо да постигнат максимална ефективност

Попълнените примерни въпросници понякога осигуряват базови данни за по-нататъшен анализ, стига въпросите да са адекватно структурирани. Въпреки това е необходимо наличие на разбиране относно въпроси със статистическо значение – които до голяма степен се определят от начина, по който е избрана извадката за анкетиране/наблюдение.

При разработването на примерни въпросници по проекти следва да се имат предвид следните принципи (особено когато въпросникът ще се използва от различни хора през определен период от време, а не еднократно):

Въпросникът трябва да се съставя от отговорните за провеждането на посещенията/анкетата

Въпросникът трябва да бъде прегледан от ръководителите на по-високо ниво, за да се гарантира неговата яснота, краткост и конкретност по отношение на целите на проекта и информационните нужди на ръководството

Въпросникът трябва да бъде проверен в реални условия от хората, които ще го използват

Въпросниците трябва да бъдат кратки и конкретни за съответната тема. По различни проблеми следва да се подготвят различни въпросници.

Примерните въпросници следва да се използват като насоки, без да ограничават анкетиращия при задаването на въпроси по други проблеми, които могат да възникнат в процеса на работата

Въпросниците могат да бъдат повече или по-малко структурирани – силно структурирани въпроси (въпроси, на които се отговаря с да/не или с които се отчитат конкретни количествени данни) могат да бъдат полезни тогава, когато се търси количествен анализ.

На следващата страница е представен пример за структуриран въпросник за посещение на място (за проект в подкрепа на родилно отделение).

Въпросник за посещение на място Родилно отделение		
Име на отделението:		Дата на посещението:
Район:	Посетил (запишете името на анкетиращия):	
Въпрос	Оградете верния отговор	Коментар
1. Присъства ли главната сестра по време на посещението? Ако не, посочете по каква причина.....	Да/Не	
2. Преминала ли е главната сестра през “ново” обучение през последните шест месеца?	Да/Не	
3. Налице ли са следното оборудване и консумативи? Кантар за бебета? Кантар в банята? Мерни прибори за разпределяне на дажби? Соли за орална рехидратация? Газов/керосинов хладилник? Консумативи за разширена имунизационна програма?	Да/Не Да/Не Да/Не Да/Не Да/Не Да/Не	
4. Правилно ли се водят регистрите, а именно: Списък на посетителите в отделението? Графики на растеж? Възраст и тегло? Регистър на ражданията? Регистър на хранителните запаси? Актуален ли е формулярът за месечния отчет?	Да/Не Да/Не Да/Не Да/Не Да/Не Да/Не	
5. Съоръжения за съхраняване на храни: Адекватни ли са? Поддържат ли се по отношение на подредбата и чистотата?	Да/Не Да/Не	
6. Навреме ли е получила главната сестра последната си заплата?	Да/Не	
7. Други наблюдения		

7.2.6. Преглед на административна и управленска документация

При повечето организации съществува изискване за водене на основни административни документи за ежедневните, седмичните или месечните дейности. Често тези документи се обобщават периодично в управленски отчет.

Информацията, която може да се съхранява в такива административни документи обикновено включва:

- Финансова информация – приходи и разходи
- Персонал – брой, местоположение, обозначение, предоставено обучение и атестация
- Възлагане на поръчки, инвентаризации и активи

Документация за предоставени услуги (напр.- брой фермери получили кредит или други ресурси, брой ваксинирани деца, брой деца в училищата, брой обучени главни сестри, брой домакинства, свързани към енергийната система и др.)

Голямо предимство при използването на административни документи като източник за проверка е, че те обикновено са институционализирани, рутинни дейности и следователно не изискват създаването на нови системи или процедури за нуждите на конкретния проект. Обикновено воденето на административни документи е част от нечи задължения на работното място и следователно не изисква допълнителни разходи (за разлика от специализираните анкети).

Проектите в подкрепа на изграждането на институционален капацитет също могат да имат за цел подобряване качеството на водене на документацията, анализът на данните и механизмите за ефективно използване на информацията в помощ на вземането на управленски решения.

Основните въпроси, на които трябва да се потърси отговор при прегледа на съдържанието и качеството на административните документи са:

- Води ли се подходяща документация и актуална ли е тя?
- Наясно ли са отговорните за воденето на документацията със задълженията си и с процедурите/системите за водене на документацията?
- Адекватно ли са документирани системите и процедурите за водене на документацията (напр., в наръчник/насоки)?
- Извършват ли се периодични проверки на качеството и верността на информацията?
- Осигурено ли е подходящо обучение на служителите във връзка със системите за водене на документацията?
- Използват ли се подходящи технологии за водене, анализиране и отчитане на информацията?
- Съществуват ли адекватни ресурси в подкрепа на ефективното водене на документацията и управление на информацията?
- На безопасно място ли се съхраняват документите и има ли лесен достъп до тях?
- Обобщава ли се и отчита ли се редовно информацията и предоставя ли се на ръководителите в ясен и използваем вид?
- Своевременно ли се предоставя информацията и използва ли се от ръководителите за вземане на обосновани решения?

7.2.7. Основни стъпки при управление на срещи за редовен преглед

Срещите за редовен преглед са изключително полезен механизъм в подкрепа на:

- Обсъждане на напредъка по проекта
- Обмяна на информация и идеи
- Изграждане на екип
- Решаване на проблеми
- Планиране на бъдещите действия

Редовни прегледи могат да се провеждат повече или по-малко регулярно и могат да бъдат повече или по-малко официални – в зависимост най-вече от целта им и от очакваните участници в тях. Като цяло е полезно да се извършва 'вътрешен' преглед на напредъка по проекта (в който участват основните лица, включени в прилагането на проекта) поне на всеки 6 месеца.

По-долу е представен примерен списък на нещата, които трябва да се обмислят при организирането и управлението на редовни прегледи:

Подготовка

Преди провеждането на среща за редовен преглед следва да се предприемат следните действия:

- Потвърждаване на участниците и определяне на председателстващия срещата
- Съгласуване на датата, часът и мястото на срещата с участниците
- Съставяне на примерен дневен ред и разпространяване на същия за коментари/промени (вж. следващата страница)

Събиране на необходимите данни/информация (включително управленски отчети и отчети от наблюдението) и предоставяне на копия на участниците преди срещата

Други организационни дейности, свързани със срещата (напр., секретарка, транспорт, конферентна зала, оборудване/материали за презентации, освежителни напитки и др.)

Провеждане на срещата

Провеждането на срещата за преглед е основно задължение на председателстващия. Той трябва да направи така, че:

Отделеното в дневния ред време за срещата да се използва по възможно най-ефективния начин

На всеки участник да бъде предоставена адекватна възможност да сподели своите възгледи/мнение (т.е., срещата да не бъде доминирана от най-гръмогласния или най-приказливия участник)

Основните въпроси да бъдат изяснени

Различията да бъдат разрешавани спокойно

Да бъде възприет подход за решаване на проблемите

Да бъде постигнато съгласие (с консенсус или с гласуване) относно основните действия, които трябва да бъдат предприети

Да се води точен протокол за дискусиите и взетите решения

След срещата

Основните действия след приключването на срещата включват:

Финализиране и разпространение на протокола за основните решения/споразумения

Коригиране на планове за бъдеща работа според конкретните условия

Примерен дневен ред за редовен преглед

Час	Тема
9.00-10.30	Официално откриване и запознаване на участниците. Изясняване целта на срещата. Преглед на дневния ред – теми, време, презентации и др. Обобщен преглед на въпросите от предходния преглед, необходимите действия и отговорности. Участниците докладват накратко за напредъка по тези действия.
10.30-11.00	Кафе пауза
11.00-12.30	Преглед на работния план и бюджета за разглеждания период, включително основните задачи, показатели и цели (т.е., използване на матрицата на логическата рамка, графика на дейности и ресурси/бюджет). Представяне на наличните данни/информация за физическия напредък по изпълнението на работния план и постигането на резултатите. Очертаване на успехите и проблемните области. Обобщено представяне на финансовите отчети
12.30-13.30	Обяд
13.30-15.00	Продължение на дискусиата по постиженията (сравняване на планираните с реалните дейности) и изясняване на причините за случаите на значителни отклонения. Преглед на рисковете/предположенията и действията по управление на риска, предприети по време на отчетния период. Очертаване на области, нуждаещи се от управление на риска и/или значително повторно планиране
15.30-16.00	Кафе пауза
16.00-17.30	Уточняване на последващите действия. Какво, кой, кога?

7.2.8. Отчети за напредък и актуализирани планове

Общ преглед

Плановете трябва да се преразглеждат и актуализират редовно, за да се гарантира тяхната съвместимост. При многогодишни проекти такава възможност предоставя разработването на годишен план. По-долу е представено описание на препоръчителното съдържание на годишен план.

От друга страна, като се има предвид загрижеността на Комисията за (i) изграждането на местно чувство за собственост върху проектите, (ii) поемането на отговорност за прилагането на проекта от страна на партньорите и (iii) хармонизирането на процедурите с други донори, конкретните изисквания към отчитането на напредъка следва да бъдат разработени като се имат предвид тези три фактора. *Там, където това е възможно, паралелните и дублиращите се системи и процедури трябва да бъдат избягвани.*¹

Въпреки това съществуват някои основни изисквания за “добри практики”, които трябва да бъдат взети под внимание, а именно че отчетите трябва:

да се концентрират върху напредъка по постигането на резултатите (резултати и цел на проекта в логическата рамка), а не просто да изброяват предприетите дейности и осигурените ресурси

да сравняват напредъка в плановете, така че да може да бъде направена оценка на постиженията

накратко да обясняват отклоненията от плана и да посочват предприетите или необходими коригиращи действия (препоръки)

да са ясни и кратки, така че да предоставят лесен достъп до разбираема информация

Основни видове отчети

От прилагащите организации/ръководителите на проекта обикновено се изисква да осигурят следните видове отчети:

Вид на отчета	Описание
Начален отчет (включително първи годишен план)	Наличието на начален отчет се препоръчва за всички проекти. Обикновено този отчет трябва да бъде представен в рамките на 3 месеца след стартирането на проекта (наличие на финансиране и на основни служители). Началният отчет предоставя на ръководителите на проекта възможност да прегледат формулировката на проекта в консултации със заинтересованите страни, да актуализират първия годишен работен план, за да гарантират неговата съвместимост и приложимост и да изградят ангажираност с проекта от страна на ръководството и останалите заинтересовани страни, както и да създадат чувство за собственост върху проекта. Това е особено важно в ситуации, в които голяма част от работата по разработването на проекта е била извършена от други (т.е., не от екипа, на който е възложено осъществяването на проекта) или разработването на проекта е било извършено преди доста време (в някои случаи се наблюдава разлика от една година между приключването на предпроектното проучване и началото на прилагането на проекта).
Отчети за напредъка	Отчетите за напредъка се предоставят от прилагащите партньори/ръководителите на проекта периодично (според изискванията на Споразумението с ЕК). Претоварването на ръководителите на проекта с писането на твърде много отчети трябва да се избягва, а форматите и сроковете на отчетите трябва да вземат предвид/надграждат съществуващите системи, а не да ги дублират. В повечето случаи най-доброто решение е този вид отчети да се изискват за тримесечие или полугодие. Мениджърите на задачи към ЕК трябва да подготвят периодични обобщени отчети/актуализации по всеки проект (на всеки 4 месеца) чрез използване на прозорец “Отчет за изпълнението” в Общата информационна система на “Външни връзки” (CRIS). По този начин се осигурява обобщение за статута на всеки проект в стандартен формат, до което имат достъп служителите на ВВР.
Годишен план и отчет за напредъка	Годишни планове се изискват за всички многогодишни проекти. В идеалния случай сроковете за тяхното предоставяне трябва да съвпадат с местните срокове за планиране и бюджетиране, а не с тези на донорите. Годишните отчети следва да се концентрират върху документирането на напредъка по постигането на планираните резултати и постигането на целта на

¹ Виж също Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery, OECD, 2003.

	<p>проекта. Също така трябва да се осигури и сравнение между първоначалните цели на проекта (или актуализираните такива в началния отчет) и последният годишен работен план.</p> <p>Годишният отчет трябва не само да се концентрира върху постиженията (или провалите) на самия проект, но и върху всички значителни промени във външната среда. Той трябва да осигурява и общ преглед на възможностите за устойчивост на ползите.</p> <p>Годишният отчет включва и актуализиран годишен план за следващата година. Това дава на изпълнителите на проекта възможност да променят графици за очакваните резултати, дейности и ресурси в светлината на извлечените поуки/ натрупания опит.</p> <p>Задължително се предоставя и ясно и кратко обобщение, насочено конкретно към необходимите решения и действия, които съответните заинтересовани страни трябва да вземат.</p>
Окончателен отчет	<p>Окончателният отчет се предоставя в края на изпълнението на проекта. Като се има предвид фактът, че много малка част от всички проекти биват оценявани официално (след приключването им), окончателният отчет може да бъде последната възможност за документиране и коментирание на цялостните постижения спрямо първоначалните планове, възможностите за устойчивост на ползите, очертаването на поуките и осигуряването на препоръки за последващи действия.</p>

Формат и съдържание на отчетите

В таблицата по-долу е посочена информацията, която трябва да бъде включена във всеки от посочените по-горе отчети. Конкретните подзаглавия и количеството на информацията трябва да бъдат адаптирани към обхвата и мащаба на проекта и към системите за наблюдение и отчетност на партниращите организации.

Примерно съдържание на основните видове отчети, които се подготвят от изпълняващите организации/партньори

Начален отчет (първи годишен план)	Отчет за напредъка и годишен план	Окончателен отчет
Съдържание и списък на съкращенията	Съдържание и списък на съкращенията	Съдържание и списък на съкращенията
<p>1. Въведение Обобщение в рамките на 1 страница, което представя (i) основни данни за проекта (име, местоположение, срок, стойност, основни участници, цел на проекта и основни резултати и др.) (ii) статут на проекта към момента на съставяне на отчета и (iii) от кого е изготвен отчетът, защо и как</p>	<p>1. Въведение Обобщение в рамките на 1 страница, което представя (i) основни данни за проекта (име, местоположение, срок, стойност, основни участници, цел на проекта и основни резултати и др.) (ii) статут на проекта към момента на съставяне на отчета и (iii) от кого е изготвен отчетът, защо и как</p>	<p>1. Въведение Обобщение в рамките на 1 страница, което представя (i) основни данни за проекта (име, местоположение, срок, стойност, основни участници, цел на проекта и основни резултати и др.) (ii) статут на проекта към момента на съставяне на отчета и (iii) от кого е изготвен отчетът, защо и как</p>
<p>2. Обобщение и препоръки Кратко обобщение (в рамките на 2 страници) на основните проблеми и препоръки на вниманието на отговорните за вземането на решения лица</p>	<p>2. Обобщение и препоръки Кратко обобщение (в рамките на 2 страници) на основните проблеми и препоръки на вниманието на отговорните за вземането на решения лица</p>	<p>2. Обобщение и препоръки Кратко обобщение (в рамките на 2 страници) на основните проблеми и препоръки на вниманието на отговорните за вземането на решения лица</p>
<p>3. Преглед на разработката на проекта/ предложението за финансиране (съвместимост, приложимост и необходими промени в разработката) (до 10 страници) 3.1 Стратегически и програмен контекст, включително връзки с други текущи проекти/дейности 3.2 Цели, които трябва да бъдат постигнати (обща цел, цел на проекта, резултати) 3.3 Дейности 3.4 Ресурси и бюджет 3.5 Предположения и рискове 3.6 Управление и координация 3.7 Финансови условия 3.8 Наблюдение, преглед и оценка 3.9 Основни проблеми във връзка с качеството/ устойчивостта (актуализация)</p>	<p>3. Преглед на напредъка и постиженията към датата на отчета (сравнение с плана – ефикасност и ефективност) (до 10 страници) 3.1 Стратегически и програмен контекст, включително връзки с други текущи проекти/дейности 3.2 Напредък по постигането на целите (обща цел, цел на проекта, резултати) 3.3 Предприети дейности 3.4 Използвани ресурси и бюджет 3.5 Предположения и рискове – статут/ актуализация 3.6 Управление и координация 3.7 Финансови условия 3.8 Основни проблеми във връзка с качеството/ устойчивостта</p>	<p>3. Преглед на напредъка и постиженията към момента на приключване на проекта (сравнение с плана – ефикасност и ефективност) (до 10 страници) 3.1 Стратегически и програмен контекст, включително връзки с други текущи проекти/дейности 3.2 Постигнати цели (обща цел, цел на проекта, резултати) 3.3 Предприети дейности 3.4 Използвани ресурси и бюджет 3.5 Предположения и рискове – статут/ актуализация 3.6 Управление и координация 3.7 Финансови условия 3.8 Основни проблеми във връзка с качеството/ устойчивостта</p>

<p>4. Работен план за следващия период (годишен план) 4.1 Резултати, които трябва да бъдат постигнати – количество, качество и време 4.2 График на дейностите – включително основните междинни показатели и водещи отговорности 4.3 График на ресурсите и бюджет 4.4 Актуализиран план за управление на риска 4.5 Специални дейности в подкрепа на устойчивостта</p>	<p>4. Работен план за следващия период (годишен план) 4.1 Резултати, които трябва да бъдат постигнати – количество, качество и време 4.2 График на дейностите – включително основните междинни показатели и водещи отговорности 4.3 График на ресурсите и бюджет 4.4 Актуализиран план за управление на риска 4.5 Специални дейности в подкрепа на устойчивостта</p>	<p>4. Поуки от проекта 4.1 Стратегически и програмен контекст – включително институционален капацитет 4.2 Процес на планиране/ разработване на проекта 4.3 Обхват на проекта (цели, ресурси, бюджет и др.) 4.4 Предположения и рисковете 4.5 Управление/ координация на проекта и участие на заинтересованите страни 4.6 Финансови условия по проекта 4.7 Устойчивост</p>
<p>Приложения <input type="checkbox"/> Актуализирана матрица на логическата рамка <input type="checkbox"/> План за наблюдение и оценка, включително актуализирани общи цели <input type="checkbox"/> Актуализиран годишен работен план за първата година <input type="checkbox"/> Актуализиран годишен график на ресурсите и бюджет <input type="checkbox"/> Други</p>	<p>Приложения към годишния план <input type="checkbox"/> Актуализирана матрица на логическата рамка <input type="checkbox"/> Обобщени данни за постиженията (резултати, междинни показатели и разходи – за отчетната година и общо до момента) <input type="checkbox"/> Актуализиран годишен работен план за следващия период <input type="checkbox"/> Актуализиран годишен график на ресурсите и бюджет за следващия период <input type="checkbox"/> Други</p>	<p>Приложения <input type="checkbox"/> Актуализирана матрица на логическата рамка от последния годишен отчет <input type="checkbox"/> Обобщени данни за постиженията (резултати, междинни показатели и разходи – общо до момента) <input type="checkbox"/> Други</p>

Степента на подробност и дължината на тези отчети зависят от обхвата и сложността на проекта, от капацитета на заинтересованите страни и ръководителите на проекта да осигуряват необходимата информация и от информационните нужди/изисквания на донорите/финансиращите организации.

**Примерен табличен формат за описателен отчет за физическия напредък –
въз основа на структурата на логическата рамка**

No	Описание на резултата и показателите	Планирана цел/ постижения за отчетния период	Напредък/проблеми	Необходими действия
1.1	<p><i>Увеличено покритие на канализационната мрежа</i> Брой свързани с канализационната мрежа фирми и домакинства</p>	800 домакинства и 10 фирми	<p>400 домакинства (50%) и 10 фирми (100%) свързани с канализационната мрежа.</p> <p>Основни пречки: (i) желание/възможност на домакинствата да заплащат таксата за свързване; (ii) забавяне на инженерните дейности в жилищните райони поради трудови спорове.</p>	<p>Да се проучи желанието/ възможността на домакинствата да заплащат таксата за свързване. Проучването да се извърши спешно от съвета по ВиК и местните власти.</p> <p>Трудовите спорове изискват предприемането на действия от страна на ръководството на изпълнителя на строителните работи. Да се приложат наказателните клаузи от договора с изпълнителя.</p>
	и т.н.			

7.2.9. Прозорец “Отчет за изпълнението” в CRIS

Раздели, които следва да бъдат попълнени при първоначалната регистрация на проекта в CRIS или когато контекстът, целите и очакваните резултати се променят по време на прилагането му

Заглавие	Описание на съдържанието
1. Описание	Опишете проекта, като включите: (i) обща цел, цел на проекта и резултати; (ii) основни дейности; (iii) местоположение и продължителност и (iv) стойност и основни входни ресурси (не повече от 25 реда)
2. Произход, контекст и основни оценки	Опишете накратко: а) основанията за проекта, връзката с политиката на Комисията и с програмния документ и евентуално допълване на други текущи и планирани инициативи; б) основните заключения от оценката на контекста на проекта, а именно: (i) връзка с приоритетите в политиката на партньорите; (ii) анализ на заинтересованите страни, включително оценка на институционалния капацитет; (iii) анализ на проблемите и (iv) анализ на стратегиите. (не повече от 30 реда)

Раздели, които следва да се актуализират периодично (поне веднъж на 4 месеца)

Заглавие	Описание на съдържанието
3. Обобщение на реализацията на проекта	Обобщете основните характеристики на реализацията на проекта, като очертаете основните постижения, намерените решения и извлечените поуки (15 реда).
4. Промени в контекста и в основните области за оценка	Обобщете онези промени (положителни и отрицателни) в оперативната среда/контекст на проекта от неговото начало, които могат да повлияят върху съвместимостта и/или приложимостта на проекта, като споменете всички по-значими събития, настъпили след предаването на последния отчет. Тук следва да се направи препратка към предположенията/рисквете и към качеството на управлението на проекта, като се подчертаят всички необходими изменения в плановете по проекта (не повече от 25 реда).
5. Напредък по постигането на целите	Обобщете състоянието на напредъка по постигането на целта на проекта, постигането на резултатите и изпълнението на основните дейности от началото на проекта, като споменете всички по-значими събития, настъпили след представянето на последния отчет. Сравнете напредъка с плановете (като при необходимост използвате показателите от логическата рамка). Концентрирайте се върху положителните постижения и възможностите за устойчивост на ползите. (не повече от 25 реда)
6. Финансово изпълнение	Посочете изминалото време като % от общата продължителност на проекта, както и договорните отношения и ставките за извършване на плащания по проекта. Представете кратък преглед на възможните отклонения от плановете и, при необходимост, посочете коригиращи мерки. (не повече от 10 реда)
7. Проблеми и необходими действия	Пред какви пречки/проблеми сте изправени в момента? Какви действия са предприети, и от кого, за тяхното разрешаване? Какви бъдещи действия трябва да бъдат предприети в подкрепа на ефективното изпълнение на проекта, от кого и кога? (не повече от 25 реда)
8. Общовалидни и други проблеми	Какъв е напредъкът по постигането на общовалидните цели по отношение на проблеми като равенството между половете, опазването на околната среда и доброто управление? Другите проблеми трябва да включват препратки към докладите от оценки, одити и наблюдение на резултатите, ако такива съществуват. (не повече от 15 реда)

8. УЧАСТИЕ И ФАСИЛИТАЦИЯ

8.1. Стимулиране на участието и чувството за собственост

Чувството за собственост у местните хора върху програмите и проектите за развитие е основна тема в политиката на ЕК за развитие. Настоящата част от наръчника осигурява кратко въведение в концепцията за "участие" и описва основните проблеми, свързани с подкрепата за целите, насочени към стимулирането на чувство за собственост.

Участието и чувството за собственост са от жизнена важност за осигуряването на постоянна съвместимост, ефективност и устойчивост.

8.1.1. Цели на подходите за широко участие

Овластяване

В много случаи овластяването е основна задача на участието, т.е. постигане на по-равноправно разделение на властта, повишаване на политическата информираност за проблемите на групите в неравностойно положение и подкрепа за тези групи при предприемането на действия, които биха им дали възможност за по-голям контрол върху собственото им бъдеще.

Изграждане на капацитет

Човек се учи най-добре когато сам върши необходимото. Ако хората бъдат помолени сами да планират и управляват своите дела, резултатите най-вероятно ще отговарят на реалните им нужди. Затова изграждането на капацитета на местните организации и групи е важна цел на подходите за широко участие. Изграждането на капацитет е важно и поради факта, че е предпоставка за устойчивостта на инициативите за развитие.

Ефективност

Участието може да бъде средство за повишаване на ефективността на програмите и проектите за развитие. Ако хората имат реално участие в дейностите за развитие и ако участват активно в процеса на вземане на решения, тяхната ангажираност и вероятността за постигане на споделените цели биха били многократно по-големи.

Ефикасност

Ефективността се отнася до степента, в която се постигат определените цели (посредством всички необходими средства и входни ресурси), докато ефикасността включва в допълнение и разходния елемент. Ако дейностите по проекта могат да бъдат изпълнени по-своевременно чрез процес на широко участие, това ще спомогне за подобряване на ефикасността на дейностите.

8.1.2. Принципи

В карето по-долу са изброени основните принципи на подходите за широко участие.

- Включване на хората в качеството им на субекти, а не на обекти
- Уважение към познанията и уменията на местните хора
- Осигуряване на влияние върху вземането на решения, свързани с развитието, а не просто участие
- Едновременно процес на обучение и продукт
- По-скоро подход и отношение, отколкото конкретен комплект технически умения

8.1.3. Подход

Подходите за широко участие подчертават поведенчески принципи. Те включват:

- размяна на традиционните роли на външните “експерти” (преобръщане на процеса на обучение – от извличане към овластяване);
- Улесняване на местните хора при извършването на самостоятелен анализ (предаване на щафетата);
- самокритично отношение от страна на фасилитаторите;
- споделяне на идеи и информация.

Техниките за участие не са просто инструменти. Подходът за широко участие е и начин на мислене, отношение. При него става дума за наличие на истинска загриженост и уважение към ценностите, уменията и нуждите на другите, особено на онези, които са поставени в неравностойно положение.

8.1.4. Интензивност на участието

Участието може да се извършва под различни форми и с различна интензивност, в зависимост от естеството на дейността и ролите и отговорностите на участващите лица и групи. От членовете на обществото или на групи от него може да се изисква само да предоставят личен труд или средства, или да бъдат представени в ръководна комисия, или да поемат изцяло управлението и вземането на решения.

Естеството, мащабът и обхватът на проекта влияят върху постигането на най-практичната и възможна степен на участие, както и върху реалистичната оценка на уменията и капацитета на участващите общности и групи. Изграждането на такъв капацитет в много случаи е конкретна цел на подходите за широко участие.

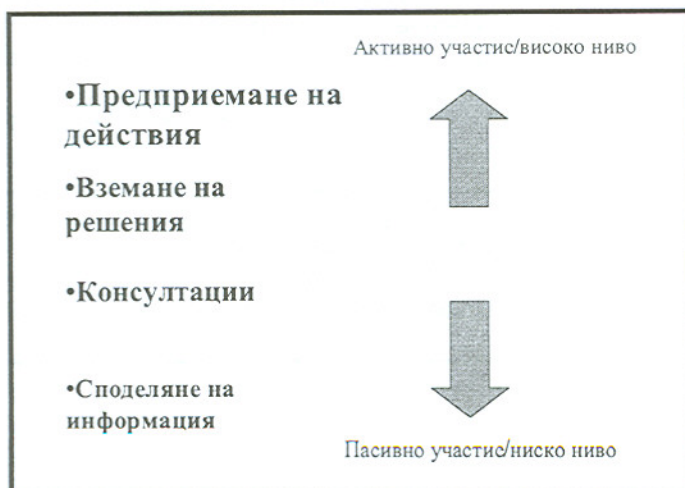
Различават се четири нива на интензивност (не са взаимноизключващи се):

Споделяне на информация. Това е най-ниското ниво на участие, като често се състои само от информиране на хората – т.е., едностранен информационен поток.

Консултиране. Консултациите включват двустранен информационен поток – диалог. От друга страна, обаче, диалогът сам по себе си може да не повлияе върху процеса на вземане на решения.

Вземане на решения. Участието достига по-висок етап, при който включва лица или групи (особено тези, които обикновено биват изключвани) в реалното вземане на решения. Те разполагат с власт и отговорност за предприемане на действия.

Предприемане на действия. Това най-високо ниво на участие се постига когато хората сами предприемат нови действия. Това показва високо ниво на самочувствие и овластяване и наличие на организационен и управленски капацитет.



8.1.5. Стимулиране на чувството за собственост

Някои практични начини за стимулиране на чувство за собственост върху проектите от страна на местни организации и лица са:

Процес на определяне и формулиране на проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Използване на техники за участие и уважение към знанията и уменията на местните хора<input type="checkbox"/> Гарантиране на водещата роля на местните заинтересовани страни на етапите Идентифициране и Формулиране, включително използването на местен опит/технически съветник, когато това е възможно<input type="checkbox"/> Отделяне на време за консултации и постигане на консенсус – да не се бърза прекалено<input type="checkbox"/> Поощряване на подходящи условия за споделяне на разходите<input type="checkbox"/> Връзка с графичите за планиране и бюджетиране<input type="checkbox"/> Представяне на предложенията за проекти и разходите по тях чрез местни бюджетни пера/разходни категории<input type="checkbox"/> Осигуряване на ясно/кратко представяне на подходящ език на основните документи
Управление на проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Надграждане/използване на съществуващи структури за управление или координация на проекти вместо създаване на отделни или паралелни такива<input type="checkbox"/> Гарантиране на водеща роля на местните партньори във вземането на решения, включително и като част от структурата на комисиите за управление/координация<input type="checkbox"/> При наличие на финансиран от ЕК технически съветник, изясняване на начините, по които същият ще се отчита пред местните партньори
Финансиране на проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Прехвърляне на средства посредством подходящи местни системи за финансов мениджмънт и счетоводство<input type="checkbox"/> Прехвърляне на отговорността и властта за разпореждане със средствата към местните партньори<input type="checkbox"/> Създаване на ясни отговорности на местно ниво във връзка с отчетността<input type="checkbox"/> Поддържане на максимално опростени финансови условия
Изисквания към наблюдението и отчетността по проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Надграждане на системи за събиране, водене и отчитане на информация на местно ниво<input type="checkbox"/> Приоритизиране на информационните нужди на местните ръководители на проекта<input type="checkbox"/> Поощряване на наблюдението като процес на обучение, а не като инструмент за одит<input type="checkbox"/> Свеждане на изискванията за отчетност до необходимия минимум<input type="checkbox"/> Осигуряване на реалистично и разумно натоварване във връзка с отчетността
Оценка на проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Разработване на ТЗ за извършване на оценка съвместно с партньорите<input type="checkbox"/> Планиране на съвместни оценки с участието на членове на екипите на партньорските организации

8.2. Умения за фасилитиране¹

Работата в областта на развитието е многостранна. Един от нейните жизнено важни елементи е степента, в която "външните лица" (било то служители на ЕК, международни НПО или представители на местното партниращо правителство) са способни ефективно да фасилитират обучението и разбирателството между хората, с които работят.

Настоящият раздел осигурява кратък преглед на някои принципи на обучението на възрастни и някои основни моменти, които следва да бъдат обмислени при планирането и управлението на семинари или малки обучения.

8.2.1. Как се учим и какво запомняме

Голяма част от нещата, които научаваме, не са резултат от официално обучение. Те се дължат на процеса на саморазвитие чрез опит.

Научаваме:

- 1% чрез вкуса
- 2% чрез допира
- 3% чрез обонянието
- 11% чрез слуха
- 83% чрез зрението

Запомняме:

- 10% от прочетеното
- 20% от чуто
- 30% от видяното
- 50% от това, което виждаме и чуваме
- 80% от това, което казваме
- 90% от това, което казваме и вършим

От горното следва, че при всяко обучение е необходимо да използваме визуални средства и да дадем на хората възможност да изразят и да извършат това, което са научили.

8.2.2. Обучение на възрастни

Възрастните се учат доброволно. Те се справят най-добре когато сами са решили да присъстват на обучение по някаква причина. Възрастните имат правото да знаят защо дадена тема или сесия е важна за тях.

Обикновено възрастните участват с желание да научат нещо. Но ако тази мотивация не получи подкрепа, те се ориентират към нещо друго или престават да посещават обучението.

Възрастните притежават опит и могат да си помагат взаимно при обучението.

Възрастните се учат най-добре в атмосфера на активно участие.

Възрастните се учат най-добре когато е ясно, че контекстът на обучението е свързан тясно с техните задължения или с работата им. За обучение на възрастни е най-добре да се използва подходът на връзка с реалния свят.

Всички хора се обучават най-добре чрез активно участие. В много случаи процесът на обучение има по-голямо значение от темата на обучението.

За да стимулирате обучението между възрастни участници в обучение/семинар:

¹ Този материал се базира на Bridging the Gap: A guide to monitoring and evaluating development projects, Bernard Broughton, Jonathan Hampshire, ACFOA, 1997. Някои материали бяха първоначално заети (с разрешение) от Participatory Learning and Action – A Trainers Guide (Pretty et al), IIED, London, 1995.

- Уверете се, че се чувстват необходими, включени в процеса и важни. Това им дава мотивацията, необходима за ефективно обучение.
- Обяснете недвусмислено какво ще включва програмата на обучението. Участниците трябва да бъдат убедени, че темата съответства на техните интереси и че придобитите умения ще задоволят техните нужди.
- Включете много практически упражнения. Това повишава увереността на участниците и те успяват да адаптират наученото към собствената си среда.
- Проявявайте уважение към индивидуалността и я поощрявайте, тъй като хората се учат с различни темпове и имат различен стил.
- Продължавайте да прибавяте нови материали към информацията и уменията, които вече са били усвоени.

8.2.3. Качества на добрия обучител/фасилитатор

- Топла личност, способна да демонстрира одобрение и приемане на обучаемите
- Социални умения, включително способност да сплотява групи и да ги контролира без да ги уврежда
- Стил на преподаване, който стимулира и използва идеите и уменията на участниците
- Организационни качества, така че всички необходими ресурси да бъдат осигурени и да няма логистични проблеми
- Умения за идентифициране и разрешаване на проблемите на участниците
- Ентузиазъм по темата и капацитет да предава материала по интересен начин
- Гъвкавост при задоволяването на променящите се нужди на участниците
- Познаване на темата

8.2.4. Подготовка на семинари

Настоящият раздел описва ролята на учителя/фасилитатора и някои начини за планиране на семинар.

Основна подготовка

Преди да започнете, трябва да си изясните целите на задачата:

- Защо вие ще провеждате/фасилитирате обучението
- Коя е целевата ви група
- Каква е основната тема и какво съдържание трябва да предадете

Цел на семинара

Един семинар може да има различни цели, между които:

- Да промени определено поведение
- Да убеди хората
- Да информира
- Да стимулира размисъл
- Да мотивира действия

Целта на семинара определя начина, по който трябва да го проведете, и информацията, която трябва да представите.

Цели на обучението/семинара

При планирането на обучение е важно да се определят цели, така че фасилитаторите/обучителите и участниците да бъдат постоянно наясно с това какво правят и какво се опитват да постигнат.

При определянето на целите е полезно същите да се разделят на общи и конкретни.

Общите цели обикновено описват продукта, който очаквате след приключването на обучението – напр., подобряване качеството на отчетите за наблюдението по проект, изготвени от служителите по проекта. Този вид цели обаче се оценяват трудно, особено по време на семинара или обучението (поради факта, че резултатите се проявяват по-късно).

По тази причина е полезно да се разработи комплект от **по-конкретни цели**, свързани с това какво очакват да научат/постигнат участниците по време на обучението. Какви конкретни умения се надявате, че ще придобият участниците? Примерите за това могат да бъдат подобни на следните: “Обучаемите ще се научат да разработват и провеждат селскостопански проучвания относно използването на технологии в селското стопанство” или “Обучаемите ще се научат да попълват необходимия формуляр за месечно наблюдение” или “Обучаемите ще се научат да разработват тримесечни работни програми и бюджети”. Този вид цели могат да бъдат оценявани по-лесно както от участниците, така и от външни лица.

Познаване на участниците

Ако ви предстои да фасилитирате семинар или да проведете кратко обучение, трябва при първа възможност да се опитате да откриете:

Какъв е броят на участниците?

Какви са причините за тяхното участие – по техен избор или по нареждане?

Какви са техните надежди и очаквания?

Какви са страховете им?

Какъв кръг от опит, възраст, пол и статус ще представляват?

Съществува ли някакъв голям конфликт в групата, който би могъл да попречи на нормалната работа?

Какви предишни познания, свързани с темата биха могли да имат участниците?

Тези въпроси ще ви помогнат да определите каква програма да разработите и какви помощни и обучителни материали да подберете. От друга страна, практиката показва, че голяма част от горните въпроси могат да получат отговор след началото на обучението.

Продължителност

При планирането на семинар или обучение е необходимо да бъде обърнато внимание на следните моменти:

Какви са времевите ограничения? Кой ги е определил?

Избор на подходящ час за начало и край на работата за всеки ден посредством консултации с колеги или участници

Вземане под внимание факта, че може да ви се наложи да започнете по-късно отколкото сте планирали. Ако сте подготвен за такъв случай, ще ви бъде по-спокойно когато дадете началото на семинара.

Устните презентации или уроците под формата на лекции не трябва да надхвърлят 30 минути наведнъж; след това следва да бъде предоставена възможност за практическа работа с активно участие на обучаемите

Проявяване на гъвкавост по отношение продължителността на отделните сесии, в зависимост от реакцията на участниците, като същевременно не се забравя, че ограничението на времето като цяло е все още в сила

В случай, че участниците проявяват признаци на безпокойство или сънливост – промяна на темпото посредством повдигаща тонуса дейност

Място на обучението, мебели и оборудване

Подборът на място за провеждане на обучението може да повлияе върху успеха на семинара. Въпреки че понякога изборът ви в това отношение може да бъде ограничен, все пак за вас би било важно да посетите мястото поне един ден преди началото на семинара, а в случай, че това е невъзможно, да пристигнете там поне един час преди началото на обучението.

Основните моменти, на които трябва да се обърне внимание, включват:

- Осветление, вентилация и акустика
- Пространство за работа по групи
- Наличие на достатъчно маси и столове
- Наличие на стенни пространства за поставяне на визуални материали
- Наличие на бели или черни дъски
- Наличие на фотокопирна техника на самото място или в близост до него
- Близост до потенциални отвличащи вниманието елементи (напр., телефон, офиси, натоварени пътища, заведения)
- Достъп за участниците (т.е. лесно ли се стига дотам?)
- Тоалетни за мъже и жени

Естеството на семинара и отпуснатият бюджет влияят в голяма степен върху избора на подходящи помещения за провеждане на семинари/обучения.

Подреждане на местата

Подредбата на местата влияе върху начина, по който участниците си взаимодействат с учителя/ фасилитатора. Съществуват различни начини за подреждане на местата. Изборът на най-подходящия от тях зависи от:

- Методите за обучение, които смятате да използвате (особено тези за работа в групи)
- Големината и пространственото разпределение на помещението
- Броят на участниците
- Опитът и очакванията на участниците

Опитвайте се да избягвате традиционния подход на обучение в класна стая (редици от столове и чинове, ориентирани напред), освен ако семинарът не включва само лекции.

Обучителни материали

Видът на обучителните материали зависи от естеството на семинара и от участниците. По-долу са предоставени някои общи насоки за семинар, в който всички участници могат да четат и пишат:

- Подгответе писмените и визуалните материали предварително – включително копията, които ще раздадете на участниците. Приемете, че копирната машина на мястото на семинара може да не работи!
- В случай, че използвате шрайбпроектор, направете копия от слайдовете на хартия за всички участници, така че да могат да ги използват за справка и да си водят записки направо върху тях
- Уверете се, че големината на шрифта на слайдовете позволява лесното разчитане на текста от участниците
- Предварително проверете дали можете да закупите необходимите ви материали на място. В случай, че възникнат съмнения, носете съответните консумативи със себе си
- Ако записвате отговорите на участниците на въпроси/проблеми, повдигнати по време на семинара – записвайте ги на картончета или листчета вместо на черна/бяла дъска. По този начин няма да бъдат изтрети, както би се случило при запълването на дъската
- Отделете време за организиране и подреждане на необходимите материали преди началото на семинара, така че при нужда да имате бърз достъп до тях
- Не предоставяйте твърде много материали за четене по време на сесиите. Това може да претовари участниците и да отвлече вниманието им от участие в дейности с по-практическа насоченост

В случай, че провеждате семинар в село, където не всички участници могат да четат и пишат, изискванията към материалите ще бъдат доста по-различни.

Подробни планове за всяка сесия

Всяка основна сесия от семинара трябва да се планира подробно. За систематичното извършване на тази дейност се използва формат за планиране на сесия. Пример за такъв формат е представен по-долу:

Сесия 1.4	Анализ на заинтересованите страни
Отговорник	Дж. Хемпшир и Дък Мингъм
Час/ продължителност	9.40 - 10.40 60 минути
Цел	Да се определи основната група, която има права или интереси, свързани с използването на земята, на която се намира Маунт Пиер
Теми	<p><input type="checkbox"/> Необходимо е да се изясни кои са участниците. Това е важна отправна точка за вникването в проблемите и за разработването на план за тяхното разрешаване</p> <p><input type="checkbox"/> Две основни групи интереси – местни и външни</p> <p><input type="checkbox"/> Кои са основните семейства, които имат права върху земята, на която се намира Маунт Пиер, включително пещерите Мимби?</p> <p><input type="checkbox"/> От колко души е съставено всяко семейство? (приблизително)</p> <p><input type="checkbox"/> Кои са основните външни интереси? (Напр. правителство или бизнес)</p> <p><input type="checkbox"/> Какви са техните основни интереси? Какво искат?</p> <p><input type="checkbox"/> Кои от тези външни групи са основните играчи? (Напр. тези, които вдигат най-много шум)</p> <p><input type="checkbox"/> След разработването и записването на профила, подчертайте важността на запознаването с останалите групи на интереси за воденето на преговори от добре обоснована позиция.</p> <p>Преминаване към следващата сесия – а сега да разгледаме по-конкретно интересите/целите на участниците в семинара (традиционните собственици).</p>
Метод	<p>Кратко устно представяне за изясняване целта на сесията и как ще протече тя. След това задайте на участниците въпросите относно заинтересованите страни. Записвайте идеите на бяла дъска или на картончета.</p> <p>Сортирайте и коментирайте идеите. Стимулирайте размисъл по новите идеи от страна на участниците. Препочитайте записаното по няколко пъти, за да се убедите, че хората си спомнят какво е било казано (особено тези, които не могат да четат).</p>
Материали	Бяла дъска и/или картончета, химикалки и залепващи материали

9. РАЗРАБОТВАНЕ НА ТЕХНИЧЕСКО ЗАДАНИЕ

9.1. Цел

Техническото задание (ТЗ) осигурява ясно описание на:

1. причините за предприемане на определена задача или проучване
2. очакваните методология и работен план (дейности), включително кога се очакват и каква е тяхната продължителност
3. очакваните ресурсни изисквания, особено по отношение на личния състав
4. изискванията към отчетността.

ТЗ може да бъде основен договорен документ, който се използва като основа за оценка на работата на консултанти, изпълнители, служители на ЕК и/или други заинтересовани страни.

9.2. Използване на ТЗ в цикъла на проекта

ЕК използва ТЗ през целия цикъл на проекта с цел конкретизиране на работата, която желае да бъде извършена или подкрепена. При използването на средства на ЕК обикновено се изискват ТЗ за:

- Предварителни проучвания
- Предпроектни и проектни проучвания
- Мисии за оценка/подкрепа на качеството
- Договори с изпълнители
- Мисии/договори за наблюдение и преглед
- Проучвания за целите на оценката
- Други технически консултантски/подкрепящи дейности, необходими на различни етапи от цикъла на проекта
- Одити (за стандартен ТЗ формат вж. интранет-страницата на EuropeAID, раздел "Одити на външни дейности")

9.3. Формат и съдържание на ТЗ

Въпреки че конкретното съдържание на ТЗ варира в зависимост от обхвата на проекта и задачата, която трябва да бъде възложена, при разработването на ТЗ се препоръчва използването на универсален формат, а именно:

1. Обща информация за задачата
2. Цели на проучването/мисията
3. Въпроси, подлежащи на проучване
4. Методология
5. Необходим опит
6. Изисквания към отчетността
7. Работен план и времеви график

Следващите няколко подраздела осигуряват кратко описание на информацията, която може да съдържа ТЗ. Описанието има единствено и само информационна цел и не означава, че всички изброени въпроси трябва да бъдат обмисляни при всяко проучване/мисия или че работата задължително трябва да бъде възложена на външен изпълнител.

9.3.1. Обща информация за задачата

Този раздел следва да осигури общ преглед на предисторията на възлагането на задачата и причините за това. Тук трябва ясно да се посочи **защо** се извършва задачата и да се установи връзката ѝ с по-широкия стратегически или програмен контекст.

Дължината на този раздел може да варира от няколко абзаца до една или две страници и като цяло трябва:

Да поставя задачата в контекста на Националната стратегия и Националната индикативна програма на ЕК и на стратегическите и програмни приоритети на партниращото правителство

Да посочва каква е ролята на партниращото правителство/други местни заинтересовани лица при изпълнението на задачата

Да осигурява кратка история на проекта до момента. Тази информация трябва да позволява на читателя да разбере какво е било свършено до момента (и от кого), какви официални споразумения/договорености са били постигнати и какъв е настоящият статут на проекта в цикъла на проекта.

9.3.2. Цели на проучването

Целта на този раздел е да посочи ясно и кратко какво се очаква да бъде постигнато с изпълнението на задачата и коя е целевата аудитория.

В таблицата по-долу са представени някои общи примери за цели на проучването на различни етапи от цикъла на проекта:

Вид на мисията/ проучването	Общи цели
Предварително проучване (на етап Идентифициране)	Цел: Да се осигури на отговорните за вземането на решения в правителството на [.....] и в Европейската комисия достатъчно информация за обосноваване на приемането, изменението или отхвърлянето на предлаганата идея за проект, както и да се определи обхватът на последващите дейности във връзка с планирането (предпроектно и проектно проучване).
Предпроектно/проектно проучване (на етап Формулиране)	Цел: Да се осигури на отговорните за вземането на решения в правителството на [.....] и в Европейската комисия достатъчно информация за обосноваване на приемането, изменението или отхвърлянето на предлаганата идея за проект, а в случай, че тя бъде сметната за приложима, адекватна информация за преминаването към подписване на споразумение за финансиране.
Мисии за външно наблюдение и прегледи по средата на изпълнението	Цел: Да се осигури на отговорните за вземането на решения в правителството на [.....] и в Европейската комисия достатъчно информация за вземане на обосновани решения относно функционирането на проекта (неговата ефикасност и ефективност) и решения за евентуални промени в обхвата на проекта (като например цели, продължителност, финансиране, управление и др.)
Оценки	Цел: Да се осигури на отговорните за вземането на решения в правителството на [.....] и в Европейската комисия достатъчно информация за вземане на обосновани решения относно функционирането на проекта в миналото (неговата ефективност, ефикасност и ефект), за документиране на поуките и за осигуряване на практически препоръки за последващи действия.
Одити	Цел: Да предостави на отговорните за вземането на решения в ЕК увереност относно: <input type="checkbox"/> Законността и редовността на разходите и приходите по проекта, т.е. съответствието със законите и изискванията и с приложимите договорни правила и критерии; <input type="checkbox"/> Дали средствата по проекта са били използвани ефикасно и икономично, т.е. в съответствие с принципите на разумния финансов мениджмънт; <input type="checkbox"/> Дали средствата по проекта са били използвани ефективно, т.е. по предназначение.

9.3.3. Въпроси, които могат да бъдат включени в ТЗ за проучване/мисия

Вид на мисията/ проучването	Основни проблеми, които следва да бъдат проучени
<p>Предварително проучване (на етап Идентифициране)</p>	<p>На този етап за проучване/оценка могат да бъдат включени следните проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Да се оцени съответствието на предлагания проект с Националната стратегия и Националната индикативна програма на ЕК <input type="checkbox"/> Да се оцени съответствието на предлагания проект с политиката за развитие, секторните политики и разходни планове на партниращото правителство <input type="checkbox"/> Да се определят основните заинтересовани лица и целеви групи (включително анализ на равенството между половете и анализ на други групи в неравностойно положение), както и да се оцени институционалният капацитет и степента на чувство за собственост върху проекта у местните хора <input type="checkbox"/> Да се определят основните проблеми, на които трябва да бъде намерено решение и да се извърши предварителен анализ на проблемите <input type="checkbox"/> Да се определят поуците от миналия опит и да се анализира съответствието на предлагания проект с други текущи инициативи <input type="checkbox"/> Да се анализират и, при необходимост, да се преформулират предварителните цели на проекта и предлаганата стратегия за неговото прилагане <input type="checkbox"/> Да се анализират, а при необходимост и да се формулират, предлаганите условия във връзка с управлението/координацията <input type="checkbox"/> Да се анализират и документират проблемите, свързани с устойчивостта – включително вероятната финансова и икономическа устойчивост на предлаганата мярка <input type="checkbox"/> Да се анализират и документират общовалидните проблеми – равенство между половете, околна среда и човешки права (включително правата на хората с увреждания) <input type="checkbox"/> Да се анализират и документират вероятните ресурси/разходи <input type="checkbox"/> Да се разработи предварителна матрица на логическата рамка (при необходимост) <input type="checkbox"/> Да се очертаят областите, изискващи по-нататъшен анализ и да се осигурят ясни препоръки за следващите стъпки (включително ТЗ за предпроектно/проектно проучване)
<p>Предпроектно/проектно проучване (на етап Формулиране)</p>	<p>Въз основа на резултатите от предишни проучвания може да бъде извършена по-нататъшна оценка/анализ на следните проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Да се оцени съответствието на предлагания проект с Националната стратегия и Националната индикативна програма на ЕК <input type="checkbox"/> Да се оцени съответствието на предлагания проект с политиката за развитие, секторните политики и разходни планове на партниращото правителство <input type="checkbox"/> Да се определят основните заинтересовани лица и целеви групи (включително анализ на равенството между половете и анализ на групите в неравностойно положение, като например хората с увреждания), проблемите на институционалния капацитет и степента на чувството за собственост върху проекта у местните хора

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Да се разработи ясен и адекватно структуриран анализ на проблемите <input type="checkbox"/> Да се анализират поуците от миналия опит и да се осигури съответствие с други текущи инициативи <input type="checkbox"/> Да се осигури ясен анализ на вариантите за стратегии и обосновка на препоръчаната стратегия за реализация на проекта <input type="checkbox"/> Да се осигури комплект от ясни и логически съвместими цели на проекта (обща цел, цел на проекта, резултати), както и комплект от примерни дейности за постигането на всеки от резултатите <input type="checkbox"/> Да се осигури матрица на логическата рамка със съответните графици на дейности и ресурси/разходи <input type="checkbox"/> Да се осигури описание на предлаганите начини за измерване на постиженията по проекта (наблюдение, преглед и оценка) и система за отчетност <input type="checkbox"/> Да се осигури описание на предлаганите условия за управление/координация, което да показва по какъв начин ще бъде осигурена ефективна подкрепа за институционалното укрепване и чувството за собственост у местните хора <input type="checkbox"/> Да се осигури анализ на предположенията/рисковете, както и план за управление на риска <input type="checkbox"/> Да се осигури анализ на проблемите, свързани с устойчивостта – включително финансовата и икономическата устойчивост на предлаганата мярка, влиянието върху околната среда, ползите за мъжете и жените и използването на подходяща технология <input type="checkbox"/> Да се разработят технически задания за евентуалното участие на консултанти/технически съветници в реализацията на проекта <input type="checkbox"/> Да се подготвят всички останали документи, от които може да има нужда при подготовката/сключването на споразумение за финансиране
<p>Мисии за външно наблюдение и прегледи по средата на изпълнението</p>	<p>На мисията/проучването може да бъде възложено да извърши оценка на някои или на всички следващи проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Степента, в която проектът е/остава съвместим със стратегическата и програмната рамка, в която функционира, както и степента, в която подкрепя тази рамка <input type="checkbox"/> Участието на заинтересованите страни в управлението/прилагането на проекта и степента на чувството за собственост у местните хора <input type="checkbox"/> Функционирането на проекта по отношение на ефикасността (осигуряване на входни ресурси, контрол върху разходите и управление на дейностите) и ефективността (постигане на резултатите и напредък по постигането на целта на проекта). Трябва да се извърши сравнение с плановете. Специално внимание трябва да бъде отделено на наблюдението на проблемите на равенството между половете <input type="checkbox"/> Условията, свързани с управлението и координацията на проекта, както и степента, в която се вземат своевременни и обосновани решения в подкрепа на ефективното прилагане на проекта и решаването на възникналите проблеми <input type="checkbox"/> Качеството на оперативното планиране, бюджетиране и управление на риска <input type="checkbox"/> Качеството на управлението на информацията и отчетността, както и степента, в която основните заинтересовани страни биват информирани за дейностите по проекта (включително бенефициентите/целевите групи) <input type="checkbox"/> Възможностите за устойчивост на ползите – включително (ако е необходимо) финансовата жизнелост/финансирането на повтарящите се разходи, поддръжката на оборудването/активите,

	<p>изграждането на институционален капацитет и чувство за собственост у местните хора, влиянието върху околната среда, социалната приемливост и др.</p> <p>На базата на тези оценки екипът, работещ по проучването ще трябва да осигури:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Препоръки за евентуални промени/изменения в обхвата на проекта (включително целите, условията на управление, финансирането и др.), с цел подкрепа за ефективното прилагане на проекта и постигането на устойчиви ползи.
<p>Оценки в края и след приключването на проекта¹</p>	<p>Проучването/мисията може да включва оценка на следните основни проблеми:</p> <p>Съвместимост</p> <p>Анализът на съвместимостта следва да се концентрира върху степента, в която разработката ефективно/адекватно е:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Анализирала съответствието на проекта с Националната стратегия и Националната индикативна програма на ЕК <input type="checkbox"/> Анализирала съответствието на проекта с политиката за развитие и секторните политики на партниращото правителство <input type="checkbox"/> Определила основните заинтересовани лица и целеви групи (включително анализ на равенството между половете и анализ на групите в неравностойно положение), оценила е институционалния капацитет и ефективно е стимулирала чувството за собственост върху проекта у местните хора <input type="checkbox"/> Определила ясно и точно истинските проблеми <input type="checkbox"/> Анализирала поуките от миналия опит и е осигурила съответствие с други текущи инициативи <input type="checkbox"/> Осигурила ясен анализ на вариантите за стратегии и е обосновала предлаганата стратегия за изпълнение <input type="checkbox"/> Осигурила ясен и логически последователен комплект от цели на проекта (обща цел, цел на проекта и резултати), както и комплект от примерни дейности за постигане на всеки от резултатите <input type="checkbox"/> Разработила ясна и полезна матрица на логическата рамка с придружаващи я графици на дейности и ресурси/разходи <input type="checkbox"/> Анализирала предположенията/рисковете <input type="checkbox"/> Създала подходящи условия за управление и координация <input type="checkbox"/> Създала адекватни и ефективни системи за наблюдение и оценка <input type="checkbox"/> Осигурила анализ на проблемите, свързани с устойчивостта – включително финансовата и икономическата устойчивост на предлаганата мярка, влиянието върху околната среда, ползите за жените и мъжете и използването на подходяща технология <p>Ефикасност</p> <p>Критерият ефикасност се отнася до това колко добре различните дейности са трансформирали наличните ресурси в желаните продукти (понякога наричани резултати), по отношение на количество, качество и срокове.</p> <p>Следователно, оценката на ефикасността следва да се концентрира върху следните проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Качеството на ежедневното управление, например (i) управление на бюджета (включително дали е имало неадекватен бюджет); (ii) управление на човешките ресурси, информацията, имуществото и др., (iii) адекватно управление на риска, т.е. дали е била демонстрирана гъвкавост на реакциите при променящи се обстоятелства; (iv) връзки/координация с местни власти, институции, бенефициенти и други донори;

¹ Следва да се направи справка с "Наръчник по процедури и структури за оценка в програмите за външно сътрудничество на Комисията", Звено по оценката, март 2001, откъдето са заети тези основни проблеми.

(v) спазване на сроковете.

- Разходи и разходна ефективност: в каква степен разходите по проекта са били обосновани от ползите – независимо дали последните се изразяват в пари – в сравнение с подобни проекти или известни алтернативни подходи, като се имат предвид различията в контекста;
- Приносът на местните институции и правителството на партниращата държава (напр., офиси, експерти, отчети, освобождаване от данъци, според посоченото в графика на ресурсите към логическата рамка), целевите бенефициенти и други местни страни: бил ли е осигурен според плановете, възможно ли е било подобряване на функционирането посредством преразпределение на отговорностите, добри ли са били комуникациите?
- Входни ресурси от централата на Комисията/Делегациите (напр., възлагане на поръчки, обучение, договаряне, било то пряко или чрез консултанти): основните въпроси съвпадат с тези за ресурсите, осигурени от местните власти (вж. по-горе);
- Техническа помощ: доколко добре е успяла да осигури подходящи решения и да развие местния капацитет за определяне и постигане на резултати?
- Наблюдение на качеството: неговото наличие (или липса), прецизност и гъвкавост, както и начинът, по който е било използвано; адекватност на основната информация;
- Довели ли са дейностите до реализиране на непредвидени резултати?

Ефективност

Според терминологията на логическата рамка, критерият ефективност се отнася до това в каква степен са били използвани продуктите от проекта и в каква степен е била постигната целта на проекта. Следователно, анализът на ефективността трябва да вземе предвид проблеми като:

- Дали планираните ползи са били постигнати и получени, по мнението на всички заинтересовани страни (включително мъжете и жените и конкретните уязвими групи, като например хората с увреждания)
- При осъществяването на проекти за институционални реформи, дали са били променени поведенческите модели на организациите бенефициенти или в групите на различни нива; в каква степен промененото поведение и характеристики на институциите са довели до извършването на планираните подобрения (напр., в комуникациите, производителността, способността за генериране на действия, водещи до икономическо и социално развитие);
- В случай, че предположенията и оценките на риска на ниво резултати са се оказали грешни, или в случай на намеса на непредвидени фактори, доколко гъвкаво е реагирало ръководството, за да гарантира, че резултатите ще доведат до постигане на целта на проекта; как заинтересованите страни, правителството, Комисията (в централата и на местно ниво) и други са подкрепили тези усилия на ръководството;
- Подходящ ли е бил балансът на отговорностите между различните заинтересовани страни, какви съпътстващи мерки са били предприети или е трябвало да бъдат предприети от партниращите власти и с какви последици;
- По какъв начин са повлияли непредвидените резултати върху получените ползи;
- Имало ли е на това ниво провали, дължащи се на неспособност за отчитане на общовалидни или всеобхватни проблеми, като например равенство между половете, околна среда и бедност.

Ефект

Терминът ефект, заместван понякога с продукт, се използва за означаване на връзката между целта на проекта и общата цел, която представлява степента, в която ползите, получени от целевите бенефициенти са имали по-широк цялостен ефект върху по-голям брой хора в сектора, региона или страната като цяло.

На ниво ефект анализът обикновено разглежда проблеми като:

- В каква степен е била постигната планираната цел и в каква степен това се дължи пряко на осъществяването на проекта;
- При проектите за институционални реформи, в каква степен подобреното социално-икономическо развитие се дължи на подобрените институционални способности и комуникации;
- При инфраструктурни проекти, в каква степен се е подобрило икономическото и социалното развитие *отвъд* ниво непосредствен потребител?
- В случай, че са били реализирани непредвидени ефекти, как са се отразили те върху цялостния ефект;
- Постигнати ли са били всички ефекти, свързани с равенството между половете, околната среда и бедността;
- По какъв начин са били разпределени икономическите ефекти между икономическия растеж, заплатите, валутния обмен и бюджета и как се свързва това с общата цел на проекта.

Устойчивост

Петият критерий, устойчивост, се отнася до това дали положителните продукти от проекта на ниво цел на проекта могат да бъдат продължени и след прекратяването на външното финансиране. Следователно, анализът на устойчивостта следва да се концентрира върху следните проблеми:

- Чувство за собственост върху целите и постиженията**, напр. в каква степен са били консултирани относно целите заинтересованите страни от началото на проекта, дали са били съгласни с тези цели и запазило ли се е това съгласие по време на изпълнението на проекта;
- Политическа подкрепа и отговорности на институциите бенефициенти**, напр. в каква степен е имало съответствие между политиката на донора и националната политика и ефектите от промените в политиката; в каква степен са се отразили положително или отрицателно върху проекта съответните национални, секторни и бюджетни политики и приоритети; каква е била степента на подкрепа от страна на правителството, обществото, бизнеса и организациите на гражданското общество;
- Институционален капацитет**, напр. степента на ангажираност на всички участващи страни, като правителство (например чрез политика и бюджетна подкрепа) и партниращи институции; степента, в която проектът е включен в структурите на местните институции; ако проектът е включвал създаване на нова институция, колко добри отношения е установила тя със съществуващите институции; дали институцията изглежда способна да поддържа потока от ползи след края на проекта (добре ли се ръководи, притежава ли адекватни и обучени служители, има ли достатъчен бюджет и оборудване?); адекватно ли са били подготвени партньорите за поемане на проекта – в техническо, финансово и управленско отношение;
- Адекватност на **бюджета на проекта** спрямо целта на проекта;
- Социално-културни фактори**, напр. дали проектът отговаря на местното виждане за нуждите и начините за постигане и споделяне на ползите; дали проектът проявява уважение към местните властови структури, статусни системи и вярвания, а в случай, че се опитва да промени някои от тях, доколко добре се възприемат промените от целевата група и от останалите; доколко успешно е бил основан

	<p>проектът на анализ на подобни фактори, включително на участие на целевата група/бенефициентите в разработването и осъществяването на проекта; какво е качеството на връзките между външните служители по проекта и местните общности;</p> <p><input type="checkbox"/> Финансова устойчивост, напр. дали осигурените продукти или услуги са били достъпни за бенефициентите и дали са останали такива след прекратяването на финансирането; дали са били отпуснати достатъчно средства за покриване на всички разходи (включително повтарящите се) и дали това е продължило и след прекратяването на финансирането; и икономическа устойчивост, т.е. в каква степен ползите (възвращаемостта) са сравними с ползите от подобни дейности след елиминирането на пазарните изкривявания;</p> <p><input type="checkbox"/> Технически (технологични) проблеми, напр. дали (i) осигурената технология, знания, процес или услуга съпада със съществуващите нужди, култура, традиции, умения или знания; (ii) е било обмислено използването на алтернативни технологии при възможност; (iii) бенефициентите са имали възможност да адаптират и поддържат придобитата технология без чужда помощ;</p> <p><input type="checkbox"/> Там, където е било необходимо, са били отчетени адекватно и са били управлявани още от самото начало на проекта общовалидните проблеми, като равенство между половете, влияние върху околната среда и добро управление.</p>
--	--

9.3.4. Методология

Разделът за методологията описва **как** следва да се извърши проучването/мисията, включително основните методи за събиране, анализиране, съхраняване и отчитане на информация.

Следователно, този раздел трябва да включва описание на:

Основните фази на проучването (подготвителни дейности, работа на място, анализ, съставяне на предварителни доклади, обратна връзка, редактиране на докладите, съставяне на окончателен доклад)

По какъв начин ще бъдат привлечени заинтересованите страни и как ще се стимулира участие, включително конкретни целеви групи (жени, бедни, хора с увреждания и др.)

Място и продължителност на дейностите по проучването;

Инструментите, които ще се използват за събиране на данни/информация, включително планирани анкети, въпросници, наблюдения на място, справки с административни и управленски документи, интервюта с основни участници и др.

По какъв начин ще бъдат анализирани и съхранявани данните

Как и кога ще бъдат представени конкретните отчети

9.3.5. Необходим опит

Целта на този раздел е да конкретизира професионалните изисквания към лицето и/или екипа, който ще изпълни задачата.

За определянето на необходимия опит се използват два широки подхода:

Подход въз основа на умения или качества, при който се конкретизират уменията на целия екип, но не и точния брой на членовете на екипа или конкретния му състав;

Подход въз основа на задължения, при който отделните членове на екипа са определени по длъжности и конкретни задължения на всеки от тях.

Подходът въз основа на качества се предпочита когато е възможно продуктите от мисията да бъдат конкретизирани и когато намерението е изпълнението на задачата да бъде възложено на екип. По този начин участниците в търга за възлагането на задачата могат да проявят новаторско мислене при съставянето на екипа, методологията, работния план и бюджета.

В случаите, когато е невъзможно да се конкретизират адекватно продуктите от мисията (но е възможно да се конкретизират отделни задачи), или когато възложителят желае да запази по-голям контрол върху входните ресурси, които "купува", се предпочита подходът въз основа на задължения. При този подход обикновено се посочват:

- Точният брой на членовете на екипа и необходимата квалификация, опит и други качества на всеки от тях;
- Срокът на работа на всеки от членовете на екипа;
- Конкретните задължения и отговорности на всеки член на екипа;
- Отношенията между членовете на екипа, включително ръководните роли.

9.3.6. Изисквания за отчетност

В този раздел на ТЗ ясно се конкретизират изискванията към отчетността, като може да се включат подробности за:

- Съдържанието на изисквания отчет (напр. за предпроектно/проектно проучване или за оценка), включително и на приложенията към него
 - Очакваната дължина на отчета
 - Езикът, който трябва да се използва
 - Форматът или шрифтът, който трябва да се използва
 - Софтуерните програми, които трябва да се използват
 - Датите за представяне на чернови и белови
 - На кого трябва да бъде предаден отчетът
- В колко екземпляра трябва да бъде представен отчетът и дали в електронен или печатен вид
- Дали ще бъде необходимо лично представяне на съдържанието на отчета, кога и пред кого
 - Отговорностите за съставянето и представянето на отчета

Възможно е да бъдат включени и препратки към други насоки на ЕК, като насоки по УЦП, насоки по секторни програми, насоки по процедури за оценка и др., които осигуряват по-подробна информация във връзка с формата на отчетите или други изисквания към отчетността.

9.3.7. Работен план и времеви график

Този раздел осигурява обобщение на очаквания работен план и времеви график, въз основа на анализ на проблемите, които трябва да бъдат изследвани, предлагания метод и изискванията към отчетността. Най-добрият начин за представяне на работния план е под формата на график на дейности/Таблица на Гант.

Работният план може да бъде повече или по-малко подробен, в зависимост от това дали възложителят има ясна представа за начина на провеждане на проучването и за това в каква степен желае участниците в търга за възлагане на задачата да предложат собствена методология, състав на екипа и/или работен план.