

Содржината на прирачникот ја прилагоди Весна Кардалевска, тренер на Обуката за управување со проектен циклус, спроведена во рамките на ReLOAD2, во октомври и ноември 2021 година

ПРИРАЧНИК ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС

Ноември, 2021

Содржина

Вовед	3
Проект и проектен циклус	4
Планирање	8
Идентификација	13
Формулација	17
Финансирање	24
Имплементација	25
Евалуација	33
Финасиско и наративно известување	36

Вовед

Обуката која се спроведе во рамките на проектот „RELOAD 2“ имаше двојна цел:

1. да ги обучи општините за тоа како да бидат донатори и како, финансирајќи проекти, да соработуваат со граѓанските организации, и
2. да ги обучи општините да бидат идни партнери на граѓанските организации, и со нив да креираат заеднички проекти со кои ќе аплицираат пред странски донатори.

Овој прирачник е креиран како придружен материјал на обуката, со цел да им помогне на учесниците во управувањето со проекти. Содржински, прирачникот ги следи презентациите и вежбите од шесте online модули кои беа одржани со претставници на општините во текот на октомври и ноември, 2021 година. Како таков, учесниците ќе можат да го користат и по завршувањето на обуката, како водич за планирање на проекти.

Познато е дека ефективните општини имаат добра соработка со граѓаните преку вклучување на граѓанскиот сектор во решавањето на проблемите во заедницата. Многу често, причината за ова е недостатокот на ресурси и капацитети во општините, а во некои случаи пак, граѓанските организации се подобро обучени да обезбедат услуги за ранливите и маргинализирани групи на граѓани отколку општината. Покрај ова, граѓанскиот сектор, според својот мандат, претставува врска меѓу властите и граѓаните кои имаат различни потреби и како таков служи како коректив во дефинирањето на услугите и придонесува за ефикасноста на инвестирањето на јавните средства. Во земјите на Европската Унија (ЕУ), средствата наменети за граѓанскиот сектор се инвестиција за подобрување на услугите кон граѓаните во локалните заедници и на ниту еден начин не се сметаат како „финансиска инекција“ за опстанок на самите граѓански организации. Со цел граѓанските организации да бидат ангажирани и финансирани на транспарентен и ефикасен начин, да се изберат најдобрите и најкорисни проекти за локалната заедница, да се елиминираат сомнежите и поплаките и да спречи појава на недоразбирања, неопходно е овој процес да се спроведува на јавен, транспарентен и инклузивен начин. ЛОД методологијата е методолошки пристап за транспарентна распределба на средства наменети за граѓанските организации, кој ги комбинира препораките на ЕУ за управување со проектниот циклус (УПЦ) и обезбедува инструменти за ефикасна распределба на јавните фондови. Една од основните цели на ЛОД методологијата е да обезбеди квалитетно планирање и спроведување на проекти.

Модулите и содржината на секоја сесија од оваа обука беа креирани согласно ЛОД методологијата и се базираат врз анализата на потребите на општините, скроени согласно актуелните процеси на интеграција на Република Северна Македонија во ЕУ.

Проект и проектен циклус

Проектот претставува низа активности кои придонесуваат кон остварување на јасно дефинирани цели, во одреден временски период и со предвиден буџет.

Според пристапот на логичка рамка, проектот е дефиниран како хиерархија на цели (активности, очекувани резултати, специфични цели и општа цел), како збир на дефинирани претпоставки, и како рамка за следење и проценка на резултатите на проектот (индикатори и извори на верификација).

Иако проектите може значително да се разликуваат во однос на поставените цели, обем и опсег, секој проект треба да има:

- јасно дефинирани податоци за засегнатите страни, за примарната целна група и за крајните корисници
- јасно дефинирани механизми на координација, управување и финансирање
- систем на следење и оценување и
- соодветно ниво на финансиски и економски анализи кои укажуваат дека вложените средства се оправдани и водат кон квалитетно решение.

Според пристапот на управување со проекти базиран на логичка рамка, секој проект се разгледува низ шест клучни фази, прикажани на следниов цртеж:



Шесте фази на управување со проектен циклус

Планирање

Во текот на оваа фаза, се анализира фактичката состојба на државно, регионално или општинско ниво, на ниво на политики и на ниво на стратегии. Целта е да се идентификуваат проблемите, ограничувањата и можностите кои треба да се опфатат со проектот. Во оваа фаза се прави и преглед на

социо-економските показатели, како и на националните приоритети и приоритетите на донаторите. Фазата на планирање, која некогаш се нарекува и фаза на програмирање, често трае долго, некогаш и до година дена. Сепак, доколку има квалитетна база на податоци, процесот може да трае само неколку дена. Во оваа фаза, оние кои учествуваат во развојот на проектната идеја, даваат одговор на следново:

- Кои се развојните приоритети на земјата, регионот или општината?
- Дали постојат клучни програми и интервенции со кои веќе се адресираат приоритетите?
- Кој од развојните приоритети не е доволно адресиран и што би можело да биде поле на интервенција?
- Кој е фокусот на донаторската помош?

Целта на оваа фаза е да се идентификуваат прелиминарните подрачја за интервенции, можните цели, секторските приоритети и партнерите за соработка. Фазата на планирање опфаќа:

- Анализа на институционалните/организациските капацитети
- Идентификација на засегнатите страни и анализа на нивните потреби, интереси и капацитети
- Идентификација и анализа на приоритетните развојни проблеми, ограничувања и можности
- Идентификација на развојните цели кои се однесуваат на приоритетните проблеми
- Идентификација на стратегија или стратегии на делување, земајќи ги предвид претходните анализи, вклучувајќи ги и внатрешните капацитети, претходните искуства, како и тековните и планираните активности на донаторите.

На крајот на фазата на планирање, честопати имаме и концепт на проектот кој овозможува да ја дефинираме проектната идеја во форма која е лесно разбирлива и која може да се сподели со засегнатите страни, со цел тие да дадат повратни информации и поддршка во натамошниот процес.

Идентификација

Откако во фазата планирање сме увиделе кој ќе биде нашиот простор на делување, во согласност со нашите капацитети, следи процес на детална анализа што ќе ни даде дополнителни аргументи за проектните активности, цели и очекувани резултати.

Во текот на оваа фаза, се советува спроведување на секторски, тематски и иницијални студии (односно пред-студии на оправданост) со цел полесно да се идентификуваат, изберат или испитаат конкретните идеи, како и да се препознаат потребите за дополнителни анализи, кои би можеле да бидат корисни во процесот на формулација на предлог проектот.

Во оваа фаза, врз база на добиените податоци ќе ги одредиме интервенциите (општа и специфична цел, очекувани резултати и активности), индикатори на мерливост, средства и начини на верификација за исполнувањето на целите и очекуваните резултати, како и нужни претпоставки за непречен развој на проектниот план. Покрај ова, оваа фаза со себе носи и потреба за изработка на прелиминарна

проценка на трошоците и потребните ресурси (човечки и технички). Финален производ на оваа фаза е логичката рамка.

Формулација

Во оваа фаза се подготвува деталната проектна и тендерска документација. Исто така, донаторот ги оценува поднесените документи: предлог проектот и буџетот односно барањето за финансирање. Овие документи ја опишуваат рамката на помошта која се бара, ги анализираат потребите и проблемите, ги опишуваат очекуваните резултати и влијанието на проектот, текот на спроведување на проектот како и распределбата на финансиски средства.

Донаторот ги оценува главните елементи на проектот врз основа на претходно воспоставени критериуми и проценува колкав е степенот на усогласеност на проектот со секторските политики.

Оценката односно евалуацијата се врши според утврдени критериуми, и при тоа се проверува дали проектот може да се спроведе согласно постоечките услови на терен и дали се поставени соодветни цели, а буџетот дали е разумен. Во случај на позитивна одлука, односно ако донаторот одлучи финансиски да го поддржи проектот, се одобруваат финансиските средства и следи фазата финансирање.

Финансирање

Главниот апликант со донаторот потпишува официјален финансиски договор кој го опишува финансискиот аранжман неопходен за спроведување на проектот. На крајот од оваа фаза, предлог проектот е напишан и одобрен од донаторот.

Имплементација

Следната фаза од проектниот циклус вклучува имплементација на проектот. Ова подразбира дека договорените финансиски средства ќе се искористат за да се исполнат целите, а целните групи и крајните корисници ќе имаат корист, но и ќе придонесат кон остварување на заедничка цел. Редовниот мониторинг на проектот, преку изработка на извештаи за мониторинг, е составен дел на оваа фаза. Со мониторингот се овозможува подобрување или коригирање на проектот, доколку за тоа има потреба односно, доколку се измениле условите под кои се имплементира проектот.

Евалуација

Евалуацијата е завршната фаза на проектниот циклус, затоа што се работи за систематско оценување на завршениот проект. Во некои случаи можна е и евалуација уште додека проектот е во тек. Со евалуацијата се оценуваат дизајнот на проектот, самиот процес на спроведување како и постигнатите

резултати. Целта на оваа фаза е да обезбеди веродостојни и корисни информации, со цел научените лекции и искуства да се вклучат во процесот на носење одлуки во новата фаза на планирање и избор на нови проекти. Важно е да се нагласи дека постојат одредени процедури за интерна евалуација на проектниот напредок кои членовите на тимот можат да ги користат кога ќе сакаат да проценат во која мера е постиганата целта на проектот. За разлика од интерната, постои и екстерна евалуација за која е потребно да се ангажира професионален евалуатор, кој со следење на податоците добиени во текот на реализацијата на проектот, како и преку низа интервјуа со целните групи и крајните корисници, вработените на проектот и партнерите и другите вклучени страни, ќе процени во колкава мера проектот навистина влијае врз решавањето на проблемите.

Принципи во управувањето со проектниот циклус

Основните принципи на управување со проектниот циклус вклучуваат:

- употреба на логичка рамка, за логичко поврзување на активностите, резултатите и целите на проектот и соодветни, објективно мерливи индикатори и средства за верификација
- дисциплинирана изработка на квалитетни клучни документи во секоја фаза, со цел да се обезбеди носење на одлуки на структуриран и добро информиран начин
- консултирање и вклучување на клучните засегнати страни, во што е можно поголема мера
- јасно формулирање и сосредоточување кон целта на проектот во смисла на одржливи позитивни промени за саканите целни групи и крајните корисници
- вклучување на клучните прашања за квалитет, уште од самиот почеток на изработка на проектот.

Дополнителните аспекти и вредности на проектниот циклус кои се земаат предвид при финансирање на проекти во ЕУ се следниве:

- проектите да ги почитуваат и да придонесуваат кон општите стратешки цели на ЕУ, дефинирани во политиките за проширување, како што се почитување на човековите права, намалување на сиромаштијата и целите кои се протегаат низ повеќе области (cross-cutting issues) како што се родовата еднаквост, заштита на животната средина, почитување на малцинските права и права на лицата со попреченост
- проектите да бидат усогласени со стратегиите на земјата во процесот на приклучување кон ЕУ, но и да се однесуваат на реалните проблеми на целните групи/крајните корисници и
- проектите да бидат изводливи и одржливи, т.е., целите да можат реално да се постигнат и одржат со помош на капацитетите на организациите кои ги реализираат.

1. Планирање

Анализа на контекст

Пред да изготвите проектен предлог многу е важно да го разгледате контекстот во кој треба да се реализира проектот, односно кои политички, секторски или институционални аспекти може да влијаат врз него. Ова е можност да се запознаете детално со повеќе релевантни политики, стратегии и акциски планови и да препознаете како тие може да придонесат кон општата цел. Од ЕУ аспект, во оваа фаза треба да се разгледаат документи од процесот на пристапување - стратешки документи за пристап до ЕУ, релевантни владини стратегии за одредени сектори и слично. Во основа, тешко може да се определи колку време ќе биде потребно за да направите вакви анализи, бидејќи тоа зависи од природата на проектот, големината на потребните финансиски средства за имплементација, како и од моментално достапните податоци. Дополнителна причина за оваа анализа е фактот што токму овие податоци ќе ги користите во текстот на проектната апликација, особено во делот на докажување на нејзината релевантност.

Анализа на институционалните капацитети

Главен фактор за успех на проектот е капацитетот на институциите и организациите кои го пишуваат и имплементираат проектот. Донаторите имаат свои критериуми со кои ги оценуваат овие капацитети, а јаките капацитети придонесуваат за подобро рангирање на проектот.

Постојат повеќе начини на проценка на институционалните и организациските капацитети, но најчест метод е SWOT анализата. SWOT е акроним од англиските зборови: STRENGTHS – јаки страни, WEAKNESSES – слаби страни, OPPORTUNITIES – можности и THREATS – закани. При тоа јаките и слабите страни се однесуваат на позитивните, односно негативните внатрешни аспекти на работењето, а можностите и заканите се однесуваат на надворешното опкружување и како такви можат да влијаат врз спроведувањето на проектот. За разлика од интерните аспекти на SWOT анализата, кои зависат од општината односно граѓанската организација, влијанијата од надворешното опкружување се вон нашата контрола. При тоа, општината или граѓанската организација може да ги искористи своите јаки страни за да делува во правец на надминување на своите слабости. Но, тие не се во можност да влијаат врз позитивните влијанија во опкружувањето (можностите) како ни на негативните околности (заканите).

SWOT анализата се спроведува со постапката „бура на идеи“ во која учествуваат вработените во општината или граѓанските организации. Потребно е да има и модератор кој ќе ја објасни задачата, ќе го води процесот, ќе обезбеди правилна и разбирлива формулација на идеите, ќе ги запише сугестиите и ќе го сумира резултатот. Идеите кои групата ги пишува на помали картички можат да се испишат на поголем лист хартија, поделен на четири полиња – за секој аспект по едно поле.

Податоците добиени и прикажани во SWOT матрицата, им овозможуваат на институциите и организациите подобар увид во фактичката состојба и олеснителен пат до решението на некои од забележаните слабости. Општо земено, со графичкиот приказ потребно е да откриете која слабост можете да ја надминете со вашите јаки страни, користејќи ги можностите од околината.

Јаки страни	Слаби страни
Можности	Закани

SWOT матрица

SWOT анализата може да ви помогне да ги промените или прилагодите вашите цели во разработката на проектната идеја, затоа што сте заклучиле на пример, дека сте премногу амбициозни во однос на можностите на вашата организација.

Анализа на засегнати страни

Сите поединци, групи на луѓе, институции, компании и граѓански организации кои може да имаат одредено влијание во процесот на реализација на проектот (како реализатори на активностите, посредници, корисници или огласувачи) се дефинираат како засегнати страни или чинители¹.

Засегнатите страни на кои проектот ќе има позитивно влијание ги викаме и крајни корисници. Во контекст на предлог проекти финансирани од ЕУ, битно е да се прави разлика меѓу следниве две групи на засегнати страни:

- **целна група:** организации, институции или поединци кои ќе имаат директна корист од проектот на нивно на специфична цел на проектот.
- **крајни корисници:** организации, институции или поединци кои ќе имаат долгорочна корист на ниво на општа цел, кои се составен дел од општеството или некој сектор.

Анализата на засегнати страни се состои од следниве чекори:

- изготвување на листа на сите потенцијално засегнати, различни групи во заедницата: граѓански организации, институции, поединци и приватни компании кои би можеле да бидат заинтересирани за вашиот проект

¹ EC Project Cycle Managment guidelines

- издвојување на оние кои сметате дека се битни за напредокот на вашиот проект и кои можат да имаат активна улога во неговата реализација
- изготвување на табела со цел полесно да ги следите повратните информации од засегнатите страни
- спроведување на интервјуа од кои ќе дознаете: Кои се интересите на групата? Кои се нивните очекувања од вас? Кои се нивните очекувања од иницијативата? Кои се нивните потенцијали и како би можеле да придонесат кон вашата иницијатива?

До информациите можете да дојдете со одржување на состаноци, со правење анкети, читање на извештаи итн. Кога ќе имате доволно информации кои сте ги обработиле, може да ги соберете сите претставници и со нив подетално да ги разработите потребите односно да го идентификувате проблемот или да развиете проект. За да ги чувате информациите на едно место, од корист може да ви биде табела како следнава:

Засегната страна и опис на клучните карактеристики	Интерес на засегнатата страна и проценка во која мера и на каков начин може да влијае врз проектот	Капацитет на засегнатата страна да ги поткрепи промените кои ќе настанат со проектот (со што ќе помогне/или како ќе наштети)	Потенцијални активности кои може да ги спроведува засегнатата согласно капацитетите и интересите
Подрачната единица на Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство	Голем интерес. Значително влијание врз успехот на проектот преку директна соработка	Да влијание на свеста на младите луѓе кои не се вработени да го увидат пчеларството како можна професија	Организирање на интерактивни работилници за подигнување на свеста

Анализа на засегнати страни

Анализата на засегнатите страни е битна со цел да се идентификуваат клучните лица, да се утврди нивниот интерес за проектот и начинот на кој нивните интереси влијаат врз одржливоста на проектот. Во текот на анализата на засегнатите страни потребно е да обрати посебно внимание на:

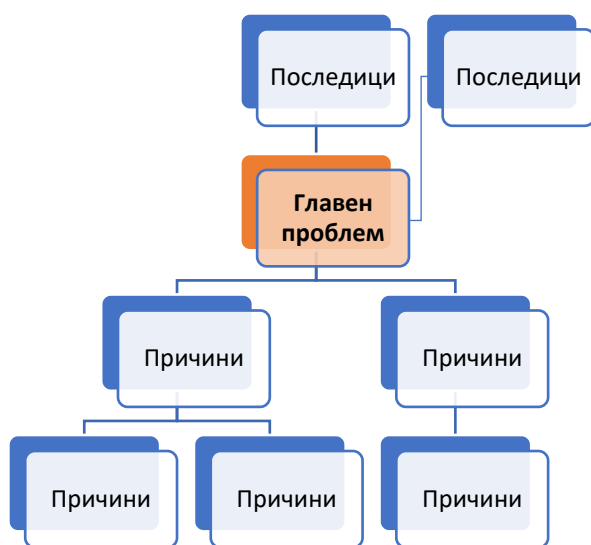
- интересите на засегнатите страни во однос на проблемот и нивната вклученост во проектот
- можниот судир на интереси на различните групи и како тој судир би можел да му наштети на проектот, и
- соодветни начини на кои различните засегнати страни можат да учествуваат во проектот.

Анализата на засегнатите страни придонесува за одржливоста на проектот. Ако уште на почетокот ги консултираме засегнатите страни, ги препознаваме нивните интереси и ги вклучиме во разработката

на проектната идеја, ние го градиме нивното сопствеништво врз процесот. Оттаму, во текот на имплементацијата, засегнатите страни ќе придонесат за постигнување на целите, и уште поважно, кога донаторите ќе престанат да вложуваат средства, секоја заинтересирана страна ќе може да продолжи да учествува во доменот на онаа активност за која во текот на разработката на проектната идеја, покажала интерес и придонес.

Анализа на проблем

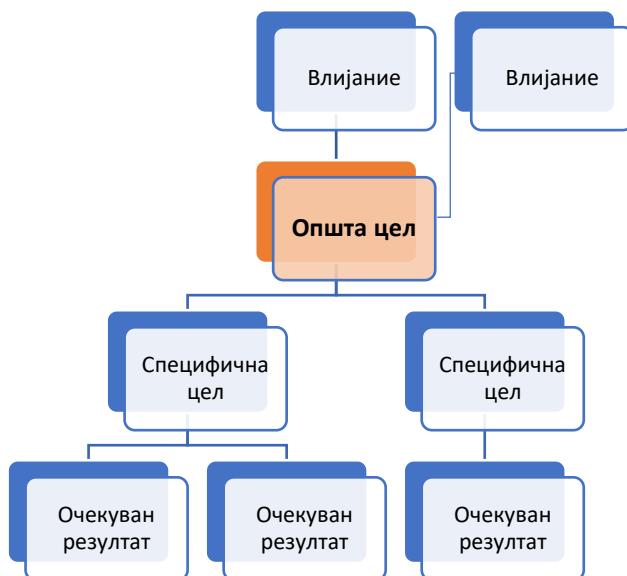
Дрвото на проблем е едноставен и популарен метод со кој се анализираат проблемите. Илустративен и поедноставен, овозможува активно учество на сите оние на кои се однесува проблемот и кои сакаат да придонесат непосредно во процесот. Како општина, овој метод можете да го користите така што ќе викнете лица од различни релевантни одделенија, како и некои од корисниците на вашите услуги и модератор кој ќе го води процесот. Ако настапувате како донатор, можете да барате од граѓанските организации да го користат овој метод за да сте сигурни дека анализата на проблемот е направена со учество на крајните корисници. Обично се спроведува со групи до 25 учесници кои имаат за цел да ги утврдат причинско последичните врски на проблемот. Процесот почнува со детекција на првиот проблем на кој учесниците ќе се сетат од областа од која бараме решение. Секој учесник ги забележува своите идеи на мали лепенки (нешто што не постои, го нема, нешто не функционира). Проблемите мора да бидат формулирани кратко и јасно без навлегување во детали. За да се дојде до главниот проблем, потребно е меѓу споменатите проблеми да се најде што е причина а што е последица. Причините секогаш се пишуваат под, а последиците над проблемите. Обично, има повеќе причини за некој проблем. Тие исто така имаат свои причини, т.е. последица се на некои други причини. Визуелното прикажување на причините и последиците на проблемот се прави преку цртање на таканаречено дрво на проблеми. Ваквиот приказ многу јасно го илустрира клучниот проблем, кои се неговите причини и последици.



Дрво на проблем

Анализа на цели

Користејќи сличен пристап, можеме да направиме и анализа на целите. Имено, откако сме го формулирале проблемот, неговите причини и последици, со едноставна инверзија на негативната формулација во позитивна, можеме да ја формулираме и нашата специфична цел (на првото ниво на причини), очекуваните резултати (на второто ниво на причини) односно општата цел (на ниво на проблеми).



Дрво на цели

При тоа неопходно е целите и очекувањата да се формулираат така што тие ќе бидат специфични, мерливи, остварливи, реални и временски определени односно ќе бидат базирани на меѓународно препознатливиот акроним SMART.

Анализа на стратегија

При анализирање на проблемот, може да се случи да имаме многу клучни прашања кои не се поврзани на причинско последичен начин, а секое до нив да бара сериозен пристап и за жал најчесто не можеме да се занимаваме со сите нив одеднаш. Токму изборот на проблемот со кој ќе се занимаваме и за кој сакаме да поставиме цели што сакаме да ги постигнеме ја одредува нашата стратегија. Како да го анализираме дрвото на цели да ја одредиме стратегијата? Кога ќе го погледнете дрвото на цели, ќе забележите дека е можно да се повлече насока од нивото на очекувани резултати преку специфичната цел што сакаме да ја постигнеме. Оваа имагинарна насока ја одредува нашата стратегија. Врз која основа ќе одредиме која насока да ја избереме, доколку на нашето дрво на цели има повеќе очекувани резултати и повеќе цели? Неопходно е да се потсетиме на податоците што ги добивме при анализирањето на сопствените капацитети и подготвителната анализа (анализа на политики, стратегии,

донаторски приоритети, други проекти во секторот кои се реализираат или веќе се реализирани итн.) и да видиме каде имаме најмногу совпаѓање.

Концепт на проектот

На крајот на фазата на планирање, може да развиете концепт од максимум една страна кој ќе го споделите со засегнатите страни и донаторите и ќе добиете повратни информации за негово подобрување. Концептот може да ја има следнава содржина:

- Воведни информации за носителот на предлог проектот
- Опис на состојбата и потребите
- Целни групи, корисници и останати интересни групи
- Анализа на проблемот, целите и стратегијата за делување
- Прелиминарна финансиска проекција

2. Идентификација

Во оваа фаза, ги дефинираме:

- Интервенциите кои се поврзани на логички начин (општа цел, специфични цели, очекувани резултати и активности)
- Индикаторите на мерливост на успехот
- Средствата за верификација
- Претпоставките и предусловите без кои одредени интервенции не би биле можни
- Потребните финансиски и човечки ресурси за спроведување на проектот

Ваквиот пристап на понатамошна разработка на проектната идеја го нарекуваме пристап со логичка рамка односно **Logical Framework Approach**. Ако се пополни правилно, логичката рамка ќе ги поврзи и ќе ги утврди односите меѓу активностите, резултатите и целите на проектот, но, таа е динамична алатка која треба повремено да се разгледува и ревидира во текот на имплементацијата на проектот. Следи објаснување на клучните елементи на логичката рамка.

Логика на интервенции

Логиката на интервенции е врска меѓу општите цели кон кои придонесува проектот, специфичната цел на проектот, очекуваните резултати кои придонесуваат кон остварување на специфичната цел и активностите кои треба да се реализираат за да се постигнат очекуваните резултати на проектот, и да се достигне специфичната цел.



Логика на интервенции

Општата цел ја искажува саканата цел која може да биде остварена во текот на повеќе години. Претставува генерална, општа состојба и многу често се врзува за секторската политика или стратегија. **Целта на проектот** (или специфичната цел) е изјава за промената која сакаме да ја постигнеме со проектните активности, во одреден временски рок и неопходно е да биде мерлива, достижна, реална и одржлива. **Резултатот** е специфичен, мерлив производ на проектот кој се постигнува со спроведување на различни активности во проектот. Тој секогаш се пишува со глаголска придавка. **Активностите** се осмислуваат, договараат и спроведуваат со цел да се постигнат очекуваните резултати односно специфичните цели и општата цел. Формулацијата на логиката на интервенции, често се заснова на принципот – „ако се случи тоа... тогаш следува...“. Логиката на интервенции може да се чита одгоре надолу и обратно, а притоа битно е да има логичка поврзаност меѓу нештата.

Индикатори

Индикаторите ги опишуваат општите цели, целта на проектот (специфичната цел) и резултатите во менливи облици и одговараат на прашањето „Што ќе се промени?“ во однос на целната група, на временскиот рок или на местото. Тие овозможуваат:

- проверка на одржливоста на одредена цел и резултат
- планирање на средствата (физички, човечки и финансиски) и
- следење на целта на проектот, резултатите и активностите

Индикаторите треба да го следат акронимот SMART т.е. да бидат специфични и да се однесуваат на целта која ја мерат, да бидат мерливи (квантитативно или квалитативно), да бидат достапни при разумни трошоци, релевантни и реалистични и временски одредени за да знаеме кога да ја очекуваме промената.

Извори на верификација

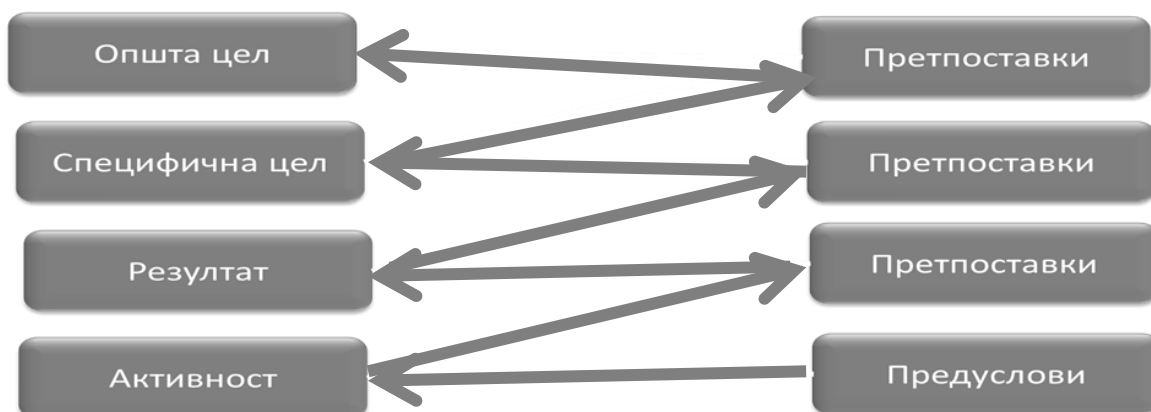
Изворите на верификација ни кажуваат, каде и на кој начин може да се потврдат промените во индикаторите или да се аргументира постигнувањето на целта. Најчесто, тоа се документи, извештаи и други извори за собирање информации. Тие можат да бидат внатрешни (оние создадени од самиот проект и за кои е одговорна организацијата која го имплементира проектот) и надворешни (оние што произлегуваат независно од проектот, но ги следат процесите кои ги адресира проектот). За одредени извори на верификација можно е да треба да се испланираат финансиски ресурси.

Изворите на верификација овозможуваат проверка на индикаторите и нè наведуваат да размислиме дали индикаторот е правилно дефиниран и дали процесот на промена може да се мери реално во дадено време, со одредена сума пари. Најчесто, изворот на верификација го формулираме со наведување на:

- форматот во кој информациите треба да бидат достапни (на пр. извештаи за напредок, сметки на проектот, евиденција на проекти, официјална статистика итн.
- кој ги обезбедува податоците и
- колку често може да се обезбедат податоци (на пр. месечно, квартално, годишно, итн.).

Претпоставки и предуслови

И покрај доброто планирање, секогаш има одредени ризици кои се надвор од нашата контрола, а кои може да влијаат врз конечниот исход од проектот. Со уважување на ваквите ризици, ги идентификуваме претпоставките и предусловите за каква било логичка интервенција. Претпоставките се надворешни фактори за кои проектот не е одговорен, но се многу важни за постигнување на резултатите, целта на проектот и општата цел. Тие се надвор од контрола на проектот, но се важни за неговиот успех. Исто така, постојат одредени предуслови (исто така надворешни фактори) кои мора да се исполнат пред да започне проектот. Без овие предуслови, проектот не би можел да почне. Како тогаш можеме да ги поврземе предусловите и претпоставките со логичките интервенции?



Овој приказ на причинско последични врски може да се прочита вака:

1. Ако се исполнети предусловите, почнуваат активностите
2. Ако се завршени активностите и претпоставките на ова ниво исполнети, резултатите ќе бидат остварени
3. Ако се остварени резултатите и претпоставките на ова ниво се исполнети, ќе биде остварена проектната цел.
4. Ако биде остварена проектната цел и ако се исполнети претпоставките, тогаш проектот ќе придонесе за остварување на општата цел.

Логичка рамка

Логичката рамка е средство со кое се планира и со помош на кое се имплементира проектот. Нејзината предност е во фактот што таа може да се применува во сите фази на проектниот циклус: се базира на податоци од фазата на планирање и идентификација, се довршува во фазата на формулација, а се подобрува за време на фазата на имплементација и евалуација.

Логика на интервенција	Индикатори за верификација	Извори и средства за верификација	Претпоставки
Општа цел Пошироката цел кон која ќе придонесе проектот	Показатели (директни или индиректни) кои укажуваат на придонес на проектот кон општата цел	Извори на информации и методи за прибирање на податоци кои ќе докажат дека проектот придонел кон општата цел	
Специфична цел Новата ситуација која сакаме да ја оствариме со проектот	Показатели (директни или индиректни) кои укажуваат дека напредокот е остварен и дека целта на проектот е постигната	Извори на информации и методи за прибирање на податоци кои ќе докажат дека има напредок во однос на поставената цел на проектот	Важни настани, услови и одлуки кои се вон контрола на проектот а кои се неопходни ако сакаме остварувањето на целта на проектот да води кон општата цел
Резултат Се остваруваат со реализација на проектот и се под контрола на проектниот тим	Показатели (директни или индиректни) кои укажуваат дека резултатите се постигнати и се видливи	Извори на информации и методи за прибирање на податоци кои ќе докажат дека е постигнат резултатот на проектот	Важни настани, услови и одлуки кои се вон контрола на проектниот тим а кои се неопходни за остварување на целта на проектот
Активности Задачи кои треба да се сработат за да се постигнат резултати	Средства кои се потребни за да се реализираат активностите (вработени опрема, обуки, студии, оперативни трошоци, услуги итн.)	Извори на податоци кои укажуваат на тоа дека има напредок во реализацијата на проектот. Време на мерење на напредокот. Трошоци за спроведување на проектот согласно буџетот	Предуслови за почеток на реализација на проектот кои се вон контрола на проектниот менаџмент и кои требаат да се исполнат за да се реализираат проектните активности

Логичка рамка

Логичката рамка ја сочинуваат четири реда и четири колони. По вертикалата, првата колона ја претставува стратегијата на проектот. Тој покажува што и како ќе се постигне со проектот, објаснувајќи ги причинско-последичните односи меѓу различните цели. Во четвртата колона на рамката се наведуваат битните претпоставки и ризици од опкружувањето кои можат да влијаат врз проектот.

По хоризонталата се одредуваат показателите со кои се мери текот и влијанието на проектот, како и начините на кои овие показатели се проверуваат. Особено е важно, исказите во логичката рамка да бидат срочени на начин, на кој што, без разлика од каде се почнува со читањето, вертикално или хоризонтално, укажува на причинско последичните врски. Ако ова не е така, треба да се преформулираат исказите и да се направи промена на проектните интервенции.

Постојат повеќе толкувања за тоа по кој редослед треба да се пополнува рамката. Најчесто се препорачува да се прави тоа на следниов начин:

Логика на интервенција	Индикатори	Средства за верификација	Претпоставки
Општа цел 1.	8.	9.	
Специфична цел 2.	10.	11.	7.
Резултат 3.	12.	13.	6.
Активности 4.	14.	15.	5.

Во втората и во третата колона, под редот активности, потребно е да се одредат потребните ресурси и трошоци за реализација на проектот, но само како генерални износи. Исто така, потребно е да се наведе на кој начин и колку често ќе се прибираат податоците за реализацијата на проектот и каде ќе се чуваат тие во текот на имплементацијата на проектот.

3. Формулација

Предлог-проектот претставува детален опис на активностите кои треба да се преземат со цел да се реши конкретниот проблем. Како таков, предлогот за проектот служи како:

- а) средства за комуникација со донаторот за презентацијата на проектот и неговото финансирање
- б) план за наративно и графичко претставување на активностите кои можат да доведат до исполнување на целите, и
- в) договор, бидејќи формално претставува дел од договорот кој го обврзува носителот на проектот целосно да го следи предложениот план.

Стандардна содржина на предлог проектот

Најчеста содржина на проектните апликации е следнава:

- Насловна страница
- Административни податоци за подносителот
- Референци за подносителот и неговиот партнер
- Резиме на проектот
- Опис на проблемите и потребите
- Цели (општи/долгорочни и специфични/краткорочни) цели

- Целни групи и крајни корисници
- Активности
- Очекувани резултати и влијание
- План на активности и траење
- Евалуација
- Буџет за проектот
- Прилози

Насловната страница најчесто го содржи името на предлог проектот, името на секторот или областа на која се однесува предлог проектот, името на подносителот и датумот на поднесување.

Административните податоци за подносителот ги вклучуваат името, седиштето и адресата на подносителот, името и презимето на лицето за контакт и контакт информациите. Ако подносителот е граѓанска организација, може да има потреба и од следниве информации:

- Година на основање
- Датум и година на упис во централен регистар
- Регистарски број
- Број за идентификација или ЕМБ
- Цели на основање
- Поле на делување
- Назив на банката
- Број на сметка
- Податоци за приходи
- Податоци за просторот од кој делува, т.е. дали е сопствен или изнајмен

Референците обично претставуваат листа на претходно имплементирани проекти од страна на подносителот, во областа во која треба да се направи проектот. Референците се особено битни во текот на оценување на капацитетите на граѓанската организација, и директно придонесуваат кон оценување на проектната апликација.

Резимето на проектот е многу важно за донаторите кои добиваат голем број предлог-проекти, кои по читањето на резимето, ја прават првата селекција. Се препорачува да се напише резиме од една страница А4 формат (ако од страна на донаторот не е поинаку назначено) и накратко да ги даде клучните информации како што се:

- Опис на проблемот/потребите?
- Цели, што треба да се постигне?
- Целни групи, со кого и за кого го работиме проектот?
- Активности – што сакаме да правиме?

- Вкупни трошоци на проектот (вклучувајќи ги веќе добиените финансиски средства, и наведување на други донатори кои би го ко-финансирале).

Иако се наоѓа на самиот почеток на предлог проектот, резимето се пишува на крај, откако ќе бидат комплетираны другите елементи на проектот.

Описот на проблемите и потребите е директно поврзан со анализата која е правена во фазата планирање. Во овој дел, наведете ги фактите што ја поддржуваат тежината на проблемот и притоа гледајте податоците да се конкретни, не генерални, да се однесуваат на суштината на проблемот, а не на претпоставки за тоа што корисниците сакаат или им треба. Ако се знае дека некој, сличен или ист проблем е решен на начин како што се предлага со проектот, добро е тоа да се опише во овој дел. Потребно е да го убедите донаторот дека проблемот е решлив или дека во крајна линија, предлог-проектот може да доведе до ублажување на проблемот. Потребно е проблемот да се претстави во неговата вистинска големина, јасно да верувате во понуденото решение, бидејќи за тоа постојат добри и убедливи (реални) аргументи. Во овој дел, би можеле да дадете одговор на следниве прашања

- Што се случува во локалната заедница, и како тоа влијае врз крајните корисници/граѓани
- Со кои клучни проблеми се соочува заедницата?
- Кој го идентификувал проблемот?
- Чии потреби во моментот не се (доволно) задоволени и што би се адресирало со проектот?
- Кои се причините за проблемите?
- Кои се последиците кои во моментот ги погодуваат корисниците и што ќе се случи ако проблемот биде запоставен?
- Зошто навистина е неопходен проектот?

Понатаму, овој дел дава опис на ситуацијата во социјалниот, политичкиот и културниот контекст, како и ставот на надлежните институции, властите (локални или централни) кон проблемот. Укажува на допирните точки на развојните стратегии на локално и државно ниво. Важно е да се стремиме да бидеме реални во мерењето на големината на проблемот и можностите за негово решавање, но исто така да внимаваме во овој дел од предлог-проектот **да не биде место каде што се нуди и опишува решението**. Во ова поглавје потребно е да се вклучат детални демографски и статистички податоци кои јасно ќе го објаснат обемот и големината на проблемот на читателите. Документацијата е клучен збор во ова поглавје. Во него може да се вклучи:

- Опис на целната група или локалната заедница
- Статистички податоци кои ќе го документаат постоењето на проблемот (да бидат наведени изворите на податоци)
- Резултати на истражување, евалуација
- Цитати или референци од службени документи (Обединети Нации, министерства, итн.)

- Методи кои биле користени за утврдување на потребите/проблемите
- Итност на проблемот
- Останати организации кои во моментот ги адресираат овие потреби/проблеми

Битно е да се избегнува опишување на проблемот на многу опуштен начин, со користење на фрази како што се: „малку се знае“ „нема информации“ или „воопшто не е познато“ (генерализации). Кога го подготвувате овој сегмент од предлог-проектот, важно е да се претпостави дека донаторот нема претходно познавање за вашата локална заедница и проблемите кои се обидуваат да ги решите. Тука исто така треба да опишете како, на кој начин, предлогот на проектот се однесува на еден или повеќе од приоритетите наведени во јавниот повик.

Целите зборуваат за позитивната промена која ќе се случи откако ќе се адресира проблемот. Често се грешат кога наместо за целите, се пишува за активностите. Обично се користат глаголски придавки кои укажуваат на насоката на промената: зголемен, ублажен, подобен, намален, засилен итн. **Општата цел** укажува на долготрајната корист од проектот. Општата цел треба да биде генерална и долгорочна. При нејзиното одредување, треба да се води сметка за следново:

- Проектот да има само една општа цел
- Општата цел треба да биде врзана за развојната мисија и визија
- Иако е тешко, речиси невозможно да се мери успешноста на остварувањето со индикатори, сепак би требало да се утврди на кој начин таа ќе биде измерена.

Општата цел објаснува зошто проектот е битен за целото општество. Со неа се идентификува која стратешка, реформска или посакувана општествена промена ја подржува проектот, во смисла на долгорочна корист на крајните корисници. **Специфичната цел на проектот** ја објаснува севкупната, позитивна промена во однос на главната целна група. Специфичната цел на проектот претставува конкретна цел која може да се оствари во предвидениот временски период со расположливите човечки и материјални капацитети. Обично се формулира и како очекувана промена во однесувањето на целните групи и институции, на пример зголемена / подобрена / намалена. Многу често, покрај промената и целната група, се наведува како ќе се случи промената, на пример „со создавање услови за учество во јавни дебати“, „преку размена на искуства и знаење“ итн.

Активностите се опишуваат со глаголи кои укажуваат на акција што треба да се преземе и обично се изразуваат со глаголски именки како што се: организирање конференција, спроведување на едукација, испитување, анализирање или „да се организира“, „да се испита“, итн. „Организирање и спроведување на обука“ не е цел, туку е активност или метод со кој ќе постигнеме одредена цел – на пример зголемено ниво на знаење.

Овој дел дава опис на сите клучни активности кои се потребни за да се остварат предвидените резултати. Предвидените активности треба да бидат групирани и врзани со соодветни проектни резултати. Во овој дел од проектот треба да биде дефинирано кога почнува проектот и кога се одвиваат одделните активности.

Очекувани резултати се оние за кои може да се гарантира дека ќе се јават како исход или резултат на преземените активности во текот на проектот. Постигнувањето на специфичната цел, претпоставува дека проектот ќе постигне извесен број на резултати, во различните фази на неговото спроведување. Како такви, очекуваните резултати во значителна мера се разликуваат од целта на проектот. Очекуваните резултати се подетални од општата цел и специфичните цели и треба да бидат потврдени од индикатори, кои мора да бидат дефинирани според акронимот СМАРТ.

Во делот за **целни групи и крајни корисници** треба јасно да се дефинираат целните групи и нивните потреби. Објаснете ја корисноста на предлог-проектот за таа целна група, односно убедете го донаторот зошто предложениот проект е битен за решавањето на потребите и ограничувањата на конкретната целна група. Детална анализа на целната група може да се направи според нејзината урбана, рурална структура, полова структура, старост, образование, вработување итн. Доколку се подготви таква анализа, истата може да се приложи како додаток на предлог-проектот. Важно е да се обезбеди родова застапеност на целна група, т.е. секогаш укажете на бројот на жени и мажи.

Исто така, потребно е да се наведат сите вклучени страни, како што се индиректните и крајните корисници на проектот.

Претпоставките се надворешни фактори за кои проектот не е одговорен, но се многу важни за постигнување на резултатите, целта на проектот и општата цел. Важно е да се идентификуваат што е можно побрзо и да се земат во предвид за да се одредат ризиците и веројатноста за успех, да се избегне повторно дизајнирање на проектот, да се разјаснат одговорностите и ограничувањата во управувањето со проектот и да се укаже ако има подрачје кое треба дополнително да се истражи. Во овој дел, треба да ги идентификувате можните претпоставки и ризици кои би можеле да ја загорзат имплементацијата на проектот и / или успехот на проектот. Обрнете посебно внимание на овој дел, бидејќи е многу важно да се идентификуваат идните настани и околности кои би биле можни закани за успешна имплементација на проектот. Ова ќе ви даде можност да подготвите стратегија за да го избегнете потенцијалниот ризик.

Мониторингот на реализацијата на проектот може да се дефинира како систематско и трајно собирање, анализа и користење на информации со цел да се контролира управувањето со проектот и навремено да се носат одлуки. Процесот започнува од првиот ден кој го означува почетокот на реализацијата на проектот. Главен извор на информации кои произлегуваат како резултат на процесот

на следење на реализацијата на проектот се индикаторите, мерливите показатели за успех на ниво на цели и очекувани резултати од проектот.

Кога пишувате проект, треба да имате јасна слика за тоа кои информации треба да се соберат за време на имплементацијата на проектот, така што ќе можете редовно да го следите неговиот напредок или да го следите проектот. Мониторингот обезбедува надзор над спроведувањето на проектот и корекција на активностите кога ќе се утврди дека тие не се одвиваат според планираното. Во овој дел исто така го одредувате начинот на известување: месечно, квартално, полугодишно, годишно, итн.

Со цел навремено да се планира реализација на проектните активности, како и да се доделат улоги на вработените на проектот, се изработува план на активности на проектот. Иако постојат повеќе различни техники (како, PLANNET, PERT, итн.), најчесто користена техника е GANTT. Таа е едноставна табела со опишани активности, задачи, временски распоред и одговорности.

Назив на активности	Месец 1	Месец 2	Месец 3	Месец 4	Одговорен

План на активности

Секој предлог-проект мора да има и поглавје за **евалуација**, кое ќе опише како ќе се утврди успехот или неуспехот при постигнувањето на планираните цели и задачи. Треба јасно да бидат дефинирани три нивоа на евалуација:

- евалуација на активностите - дефинирање на успешното завршување на компонентите на проектот
- евалуација на резултатите - дефинирање врз кои целни групи проектот ќе има директно влијание и кои резултати треба да се постигнат за секоја целна група
- евалуација на влијанието - да се објасни како резултатите од проектот влијаеле врз потребите, напредокот и постигнувањето на општите цели и дали може ова влијание да се измери, на кои социјални групи (локално или државно ниво) делувал проектот, кои одлуки може да се донесат во однос на поширокиот проектен контекст.

Техниките кои се користат при оценување на успехот на проектот се: прашалници, тестови, проценки, забелешки, интервјуа, извештаи, податоци, договори, акциони планови, групи за дискусија и друго. При изборот на техниката на оценување, неопходно е накратко да ја објасните секоја од техниките, кој ќе ја осмисли и кој ќе ја спроведе, да ги наведете критериумите за спроведување (претходно дефинирани индикатори / резултати и извор на верификација за нив) и да опишете какви извештаи ќе настанат како резултат на проектот

Изработката на **буџетот** е последната фаза во изработката на предлог-проектот. Буџетот го претставува вкупниот износ за спроведување на планираните активности како и планираните / проценетите

трошоци за нивно спроведување. При проценка на трошоците, без разлика дали се купуваат предмети или се плаќаат услуги, треба да се земат предвид тековните пазарни цени. Реално проценетиот буџет, што е целосно во согласност со проектните активности, ги носи потребните "поени" кај донаторот, кои често се од суштинско значење во одредувањето на тоа дали проектот ќе биде финансиран или не. Исто така, со повеќе вложени напори за да се направи детална и реална пресметка, ќе си го олесните следењето на трошоците и известување (периодичното и финалното) кон донаторот. Всушност, буџетот е акциски план финансиски изразен во специфични категории на трошоци за одреден период, со механизми за контрола (фактури, договори, потврди, уплатници, прием / потврда за плаќање, примероци и сл.). Категориите на трошоци може да се поделат на: трошоци за вработени, директни трошоци и индиректни трошоци. Трошоците за вработени се пресметуваат според работните денови поминати на проектот или како месечна плата. Соработниците кои се ангажираат со договор на дело може да се стават во оваа категорија, но одвоено од платите на вработените. Директните трошоци се сите трошоци директно поврзани со проектните активности: печатење на материјали, огласување, организирање на работилници или обуки, патувања за вработените или соработниците (дневници, храна, сместување, гориво), копирање, трошоци од инфраструктурна природа (материјали, работна рака итн.). Индиректни трошоци се оние кои се неопходни за секојдневното функционирање на организациите и немаат директна врска со услугите/производите на проектот. Такви се режиските трошоци (вода, струја, греење), кирија, потрошен материјал (хартија, тонери, регистратори, пенкала), обезбедување, банкарски провизии, одржување, чистење итн. Обидете се да имате колку што е можно повеќе буџетски линии врз основа на јасно дефинираните трошоци, избегнувајќи приближни проценки. Исто така пожелно е да се наведат изворите на финансирање од други донатори, доколку ги има. Структурата на буџетот мора да биде адекватна и да ги следи проектните активности - не може да има сума/износ за која не е прикажана активност и обратно – да е планирана активност а да не се вклучени трошоците во буџетот.

Опис на трошоци	Единица	Број на единици	Единечна цена	Вкупно

Буџет

Добриот буџет е:

- Реален – и во смисла на реални износи планирани за секоја буџетска линија (реални цени и стандардни тарифи), и во однос на капацитетот на општината / организацијата.

- Сеопфатен - треба да ги покрие сите трошоци на проектот. Многу често се случува некои елементи да бидат заборавени при буџетирање (на пр. Трошоци на сметководителите, придонеси за плати или даноци, изнајмување т.е. кирија, трошоци за ревизија или евалуација и слично).
- Структуриран - буџетот треба да се формулира на начин на кој целосно ќе ги следи барањата на дадениот формулар за изработка на буџет.
- Балансиран - ова се однесува особено на односот помеѓу дозволените трошоци, во однос на барањата на јавниот повик (на пример, условот дека трошоците за видливост (промоции) не треба да одземаат повеќе од 5 до 10% од подобните директни трошоци.

За секоја активност која ќе се спроведува со проектот, треба да бидат испланирани и **активности за видливост кои ќе влезат во планот за промоција**. Планот за промоција треба да биде дел од работниот план и буџетот. Видливоста на проектот е битна за да се информираат партнерите, целните групи и граѓаните за иницијативите и успехите на проектот и треба да биде насочена кон проектните активности а не кон администрирањето на проектот. За таа цел, треба да дефинирате алатки за промоција да објасните како и во која фаза планирате да ги користите. Тоа се на пример јавни настани – прес конференции, публикации, новинарски статии, интернет страници, банери, плочи со натписи, промотивни материјали, фотографии, и останати аудио визуелни материјали, како и јавни посети, и слично. Треба да дадете опис на она што сакате да го направите и како планирате да ги промовирате своите активности, и проектот во глобала. Промотивните активности треба да бидат јасни и специфични.

Во проектната апликација може да има и **прилози**. Тука влегуваат сите останати документи релевантни за проектот. Листата со прилози ја дефинира донаторот, а ако нема таква листа, тогаш гледајте да не се оптоварува апликацијата со прилози.

4. Финансирање

Во фазата на финансирање, главниот апликант потпишува официјален финансиски договор со донаторот кој го опишува финансискиот аранжман неопходен за спроведување на проектот. Донаторскиот договор често се состои од Договор за посебни услови за користење на грантот, кои се однесуваат исклучиво на проектот, и Општи услови, кои се ставаат во анекс на Договорот и се користат за сите изведувачи и корисници на грантови. Општите услови се општите правила кои го одредуваат договорниот однос и може да вклучуваат информации за тоа како да се промовира проектот, како да се третира данокот на додадена вредност, како да се спроведуваат финансиски ревизии и слично.

За сите потписници на Договорот, одредбите се обврзувачки и во таа смисла тие претставуваат инструкции за спроведување на проектот.

5. Имплементација

По фазата на финансирање, се преминува кон имплементирање на проектот. Веднаш по потпишувањето на договорот, треба да се направат одредени административни и проектни подготовки. Во зависност од сложеноста на проектот, таквите подготовки можат да траат од 15 дена до два месеци, па дури и три месеци. Затоа е неопходно да се смета на времето кое треба да се одвои пред да започне реализацијата на теренските активности.

Овие подготовки можат да се сведат на:

- административни подготовки,
- подготовка за вработените во проектот
- подготовки поврзани со засегнатите страни во проектот
- подготовки поврзани со партнерите
- подготовки поврзани со донаторот

Административни подготовки

Првиот чекор е да се одреди системот за архивирање и како да се складираат документите кои се јавуваат при имплементација на проектот. Секоја општина (или граѓанска организација), во согласност со постоечкиот систем за архивирање, треба да дефинира свој сопствен систем со кој проектната документација ќе биде целосна и секогаш на истото место. Правилниот систем за архивирање обезбедува секоја финансиска трансакција да е поврзана со наративна белешка и како таква архивирана и достапна за ревизорите. Системот треба да се базира на архивирање на писмени и електронски податоци. Најчестиот систем за архивирање го следи спроведувањето на проектот преку неколку регистратори, меѓу кои се, на пример, регистратор за договор и кореспонденција со донаторот, регистратор за мониторинг и интерна евалуација, регистратор за одредени активности, регистратор за финансиски и наративни извештаи, регистратор за видливост итн. Во посебен регистратор се архивираат проектните ваучери за плаќање, банкарски извештаи и друга финансиска документација (договори, документи за јавни набавки, гаранции итн.). Во однос на другите административни формулари, потребно е да се изготват следниве документи:

- Меморандум за проектот кој гарантира видливост на донаторот и оние кои ги реализираат проектот
- Евиденција за време (time sheet)
- Евиденција за патувања
- Образец за трансфер на опрема и материјали кон крајните корисници
- Пописна листа на набавена опрема
- Листа на учесници на активностите во рамките на проектот
- Финансиско – програмски ваучери

Подготовки поврзани со вработените на проектот

На почетокот на реализацијата на проектот треба да се одржи состанок со тимот за да се презентира одобрениот проект и детално да се објаснат планираните активности. Покрај ова, во описот на работата на секој член на тимот треба да се содржи називот на позицијата, клучните должности, методите за известување, односот со другите членови на тимот, времетраењето на работата, начинот на водење евиденција за работното време и слично. Дополнително, организирајте редовни информативни состаноци на кои вработените ќе ги презентираат достигнувањата и предизвиците и организирајте правила за внатрешна и надворешна комуникација.

Подготовки поврзани со засегнатите страни на проектот

Ако идејата на проектот била развиена без да се вклучат сите потенцијално заинтересирани страни сега треба да се контактираат овие институции и да се запознаат со проектот. Целта е да се добијат повратни информации од секој учесник за проектната идеја, можностите за соработка и ефектите на заедничката работа. Ако, по анализирањето на повратните информации, проектниот тим треба да го ажурира проектот, делумно да го промени, итн., неопходно е да направи писмена белешка за сите забележани влијанија и да ги изнесе сите аргументи за потребата од промената на проектот и истите да ги сподели со донаторот. Во случај промените да се толку многу изразени што ќе влијаат на целите и очекуваните резултати, или на претходно дефинираната методологија, од донаторот треба да се побара одобрение за измени на предлог-проектот, под услов тоа да не предизвика, зголемување на буџетот на проектот.

Договори поврзани со партнерите

Договорот со партнерите е составен дел од Договорот со донаторот, и тој го обврзува и потсетува партнерот за должностите во рамките на проектот. Договорот со партнерите треба да ги следи договорните одредби со донаторот и често ги вклучува следните елементи:

- Предмет на договорот
- Времетраење на проектниот ангажман
- Сите страни во договорот за партнерство
- Финансирање и начини, или износот на кофинансирање на проектот на партнерот
- Улогата на партнерите во проектот
- Одговорности на партнерот на проектот
- Детален опис на работата што партнерите ја вршат поединечно и во кој период
- Детали за готовински трансакции
- Начин на донесување одлуки за управување со проекти
- Комуникација и соработка со медиумите
- Сопственост на резултатите од проектот и интелектуална сопственост

- Одговорност за архивирање, известување и мониторинг
- Внатрешна контрола одговорност
- Решавање на недоразбирања
- Услови и постапки за модификација и престанок на договорот

Секој партнер во проектот треба да биде свесен за неговите улоги и одговорности во проектниот циклус. Неопходно е сите партнери редовно да поднесуваат извештаи до главниот апликант, кои во согласност со договорот може да бидат периодични, среднорочни и финални. Партнерот треба да биде свесен дека во одреден момент од него може да биде побарана „ad hoc“ проценка на напредокот на проектот и во таа смисла треба да развие развиен систем за мониторинг. Партнерот, исто така, треба да има развиен систем за архивирање со цел да може да ги оправда трошоците и да го потврди извршувањето на активноста.

Подготовки поврзани со донаторот и обезбедување на видливост на проектот

Видливоста на донаторската поддршка е дефинирана со договор кој општините го потпишуваат со донаторот кој го финансира. Истото важи и за граѓанските организации кои потпишуваат договор со општините. Секој донатор има свои процедури за видливост. Видливоста на донаторите најчесто се базира на примена на логото на донаторот врз сите документи и производи од проектот со изјава „Овој проект е финансиран од (името на донаторот)“. Исто така, треба да се применуваат и изјави за одрекување од одговорност, кои изведувачите се должни да ги стават на писмените материјали. Оваа изјава ги штити донаторите од несоодветни тврдења кои се некомпатибилни со нивните вредности и цели. Важно е да се напомене дека во случај на проекти финансирани од Европската унија, обврската за видливост е дефинирана во член 6 од документот наречен Општите услови. Кога донаторот е општината, изјавата може да се прилагоди: „Оваа публикација / филм / реклама беше направена со финансиска помош <име на општината>. За содржината на овој документ е единствено одговорна граѓанската организација и изразените ставови не ја претставуваат официјалната позиција на општината“.

Мониторинг

Секое систематско и континуирано собирање, анализирање, комуницирање и користење на информации со цел управување и донесување на одлуки во врска со имплементацијата на проектот се нарекува следење на проектот или мониторинг. Со други зборови, мониторингот обезбедува информации според кои менаџерите на проектот можат да ги идентификуваат и решат проблемите што произлегуваат при спроведувањето и да го оценат напредокот на проектот, споредувајќи го со она што било планирано на почетокот. Ова значи дека мониторингот е една од клучните функции за

управување и е важен и за проекти кои се соочуваат со проблеми, како и за оние во кои се напредува според планот.

Секој проект треба да содржи компонента на внатрешен мониторинг на квалитетот, следење на напредокот и постигнување на поставени цели, идентификување на проблемите и потребите за промена на пристапот / начинот на работа, со што се обезбедува квалитет.

Во рамките на целокупниот мониторинг на проектот, можеме да набљудуваме два меѓусебно поврзани начини на спроведување на мониторинг:

- desk мониторинг (следење на реализација на проектот преку извештаи за работа, електронска пошта и телефонска комуникација) и
- теренско следење (посети на проектот и интервјуа со корисници на проектот).

Важна алатка за мониторингот е работниот план. Работниот план треба да се состои од активностите опишани во планираниот редослед во однос на секоја приоритетна цел; планираниот датум на нивниот почеток и крај; имињата на лицата, имињата на организациите и / или институциите одговорни за извршување на истите. Бидејќи добриот мониторинг зависи од јасно дефинираните цели, логичката рамка е уште една важна алатка за мониторинг. Пристапот на логичката рамка помага да се обезбеди правилно определување на целите, како и да се дизајнираат активности кои ќе доведат до резултати и постигнување на целите.

Во однос на тоа кој го прави мониторингот разликуваме:

- внатрешен мониторинг (од страна на проектниот тим, со цел да се следат секојдневните активности);
- надворешен мониторинг (од страна на донаторот, преку задолжителни извештаи за напредок)
- од независни набљудувачи кои доставуваат извештаи до сите страни вклучени во проектот и даваат препораки за донесување одлуки потребни за проектот да се заврши / имплементира со постигнување на планираните цели.

Од моментот на изработка на предлог-проектот, проектното опкружување или засегнатите страни може да претрпат промени. Затоа спроведувањето на проектот треба да започне со почетна/воведна работилница за проектот. Целта на оваа работилница ќе биде да се соберат сите вклучени страни заедно за да ги разгледаат проектните документи и клучните претпоставки и да ги ревидираат целите. Ова ќе создаде основа за системот за мониторинг и евалуација.

Квалитетниот систем за мониторинг вклучува добро координиран тим за управување со проекти. При тоа, различните членови на тимот, во зависност од нивото на управување во кое се вклучени, ќе имаат различни информации и одговорности во однос на мониторингот. На пример, проектните асистенти ќе треба да имаат информации за секојдневните активности, додека директорот ќе треба да има

концизни информации за постигнување на резултатите, или за отстапувањата од планот на активности кои тој / таа ќе треба да ги ревидира и достави до донаторот. Често пати во тимот се назначува едно лице кое е одговорно за мониторинг на проектот.

Со мониторингот, ги следиме индикаторите кои ги дефиниравме уште во логичката рамка, и тие служат за мерење на постигнувањето на целите. При тоа фокус се става врз финансиското работење и врз следењето на активностите и резултатите. За ова е потребно тимот да води евиденција која ќе служи за споредба на реалните трошоци наспроти планираните буџетски линии и за напредокот на проектните активности наспроти планираните активности.

Лошо одредените индикатори / показатели често се наведуваат како голема слабост во дизајнот на системот за следење. Вообичаени проблеми при изборот на индикатори / индикатори вклучуваат:

- Премногу индикатори. Честопати, тимот греша со дефинирање на премногу индикатори, за на крајот да сфати дека тешко се прибираат информациите или пак истите се премногу детални и непотребни. Иако често пати за една цел потребни се неколку индикатори за да се измери постигнатото, треба да се внимава да не се отиде во другата крајност
- Многу сложени индикатори, за чие следење нема вештини и ресурси во тимот на располагање
- Премногу output индикатори, а премалку outcome/impact индикатор. Ова доведува до недостаток на информации за влијанието постигнато со проектот. Чест одговор на оваа критика е дека невозможно е да се измери влијанието за времетраењето на проектот. Сепак, со користење на одредени „проху“ индикатори, би можело да се измери и влијанието и тимот треба да размислува за ова уште при пишувањето на проектот. Исто така, треба да се внимава индикаторите на ниво на резултати (output) да ги опишуваат последиците а не да бидат резиме на она што е наведено на ниво на активностите.

Кога се формулираат индикаторите, во исто време треба да биде наведен и изворот на верификација на начин што ќе укаже:

- каде можеме да ги добиеме информациите за проверка (на пр. извештај за напредок, финансиските извештаи на проектот, евиденција на проекти, официјална статистика итн.)
- кој треба да ги обезбеди информациите
- колку често треба да се обезбедат (на пр. месечно, квартално, годишно, итн.)

Ако користиме надворешни извори на верификација, треба да внимаваме на нивната достапност, веродостојност и релевантност. Исто така, треба да се процени времето и трошоците потребни за собирање на информации кои самиот проект ќе ги создаде, и да се обезбедат соодветни ресурси. Често постои директна врска помеѓу комплексноста на изворот за верификација (т.е. колку лесно се собираат и анализираат податоците) и цената. Ако увидите дека е премногу комплицирано и скапо да се

прибираат информации за доказ на одреден индикатор, се препорачува тој да се замени со поедноставен индикатор.

Со цел менаџерите на различни нивоа во проектот да имаат пристап до релевантни и валидни информации што ќе помогнат во донесување одлуки, неопходно е да се има образец/извештај за мониторинг.

Изборот на модел на ваков образец зависи од капацитетот на организациите / институциите / општината (време, ресурси, достапност на техничка знаење), организациската култура и културата на испитаниците. При тоа треба да се води сметка и за тоа методите за прибирање на информации да не одземаат време и да се лесно прифатливи - на пример, да не се користи обемен прашалник со многу технички термини за луѓе кои немаат соодветни квалификации да одговорат. Важно е методите за собирање на податоци да одговараат на нашите потреби да добиеме одговори на конкретни прашања но и на временските рокови во кои сакаме да ги добиеме одговори.

При прибирањето на податоци треба да водиме сметка за:

- Податоци што веќе постојат во базите на податоци - средени податоци;
- Податоци кои постојат во евиденцијата / извештаите и други објавени документи, но не се ставени во базите на податоци;
- Податоци кои ќе се добијат со започнување на нови истражувања.

Документите од кои можеме да прибереме информации се:

- Интерни документи - предлог-проекти, извештаи од состаноци и спроведени активности, финансиски извештаи, итн.
- Јавни документи - закони, јавни повици, регулативи, извештаи кои ни служат за подобро разбирање на контекстот на нашата работа итн.
- Медиумски записи - новински статии, фотографии, радио и ТВ емисии. Овие материјали можат да се користат на различни начини, во зависност од нашите евалуациски или мониторинг прашања.

Податоците може да се соберат на неколку начини и со користење на неколку методи:

1. **Квалитативни методи** – кои даваат одговори на прашањата **како** и **зошто**. Основната цел е да ги дознаеме мислењата и ставовите на поединците. При анализата на резултатите, добиените одговори се групираат во категории, се прави анализа и наодите не може да се генерализираат. Методите за прибирање на податоци кои се користат во квалитативните истражувања се длабинско интервју, и фокус групи со претставници кои се избираат врз основа на однапред дефинирани критериуми, како и набљудување.

2. **Квантитативни методи** – кои даваат одговор на прашањето **колку**. Квантитативните истражувања ни даваат можност да ги измериме нештата. Основен метод за собирање на податоци е испитувањето со анкетата кај соодветен, репрезентативен примерок. Репрезентативноста на примерокот овозможува наодите до кои доаѓаме во квантитативните истражувања да се генерализираат на целото население.

Покрај овие методи, постојат и други како што се: директна опсервација и набљудување со учество, планови за работа и дневници, органограми, анализи на социјални мрежи, работилници, SWOT анализа, PEST анализа, Force Field анализа на сили, Венов дијаграм, мапирање, сезонски календар и сл.

Лицето кое ќе го прави мониторингот на проектот, потребно е да ги има следниве квалификации:

- Да го познава процесот на мониторинг
- Аналитички способности/вештини
- Логика и способност да функционира систематично
- Добри комуникациски вештини
- Справување со конфликти
- Посветеност кон квалитетна работа
- Знаење за локалната ситуација, пракса и верувања
- Способност да пишува јасно и концизно
- Објективност и почитување на етичките норми
- Родова освестеност, го разбира различното влијание на проектот врз мажите и жените

Планот за мониторинг го изработува обично лицето одговорно за мониторинг, кое им доделува одговорности на сите членови на тимот во врска со собирањето информации за мониторинг обрасците.

Вработени на проектот	Вештини/способности	Одговорност	Време кога се врши мониторингот	Време за доставување на извештаи

Пример за мониторинг план

Форматот на образецот за мониторингот може да биде различен, а подолу се прикажани едни од можните модели.

Назив на проектот:

Донатор:

Период на имплементација:

Период на мониторинг:

Квартал:

Број	Опис на очекуваниот резултат и индикатор	Планирани цели за периодот	Напредок/резултати	Други потребни активности во иднина
1				
2				
3				

План за следење на индикаторите

Активност	Индикатори	Вкупно планирано	I квартал		II квартал		III квартал	
			Планирано	Остварено	Планирано	Остварено	Планирано	Остварено

Обрасци за мониторинг извештаи

Насоките за мониторинг на проектите на граѓанските организации во рамките на ReLOaD ќе ги најдете во прирачникот со LOD методологија

6. Евалуација

Евалуација е систематско и објективно оценување на завршените проекти или оние кои се во тек, нивниот дизајн, методите и резултатите од спроведувањето. Целта е да се утврди релевантноста и исполнувањето на целите, ефикасноста, влијанието и одржливоста.

Евалуацијата се однесува на еден или повеќе од следните аспекти од спроведувањето на програмата и проектот:

- ✓ **Ефикасност:** До кој степен активноста ја постигнува својата дефинирана цел? Кои се главните фактори кои влијаеле на постигнувањето или неуспехот да се постигнат целите?
- ✓ **Ефективност:** Мерење на постигнатиот резултат во однос на потрошените ресурси. Дали активностите се ефективни? Дали се постигнати целите на време? Дали проектот е имплементиран на најефикасен начин споредено со можните алтернативи на имплементација?
- ✓ **Релевантност:** До кое ниво проектот и активностите соодветствуваат на приоритетите и политиките на државата, заедницата, целната група и донаторите? Дали интервенцијата е соодветен одговор на потребите? Дали е во согласност со политиките и приоритетите на главните засегнати страни? Дали е компатибилна со другите напори? Дали е комплементарна, иста или конкурентна со други интервенции?
- ✓ **Влијание:** Позитивни и негативни промени кои произлегуваат директно или индиректно од интервенцијата, намерно или случајно. Какви промени се случиле? Дали овие промени се резултат на интервенцијата? Каква реална промена направил проектот кај крајните корисници?
- ✓ **Валидност на дизајнот:** Дали дизајнот е логичен и значаен?
- ✓ **Причина:** Кои специфични фактори или настани влијаеле врз резултатите од програмата / проектот?
- ✓ **Неочекувани ефекти:** Дали има значајни (позитивни и / или негативни) ефекти на некоја програма / проект што не се предвидени?
- ✓ **Алтернативни стратегии:** Дали постои поефикасен начин да се пристапи кон проблемот (ите) и да се постигнат резултатите?
- ✓ **Одржливост:** Дали користа остварена со активностите ќе биде остварлива и по завршувањето на проектот и без донаторски пари. Дали резултатите и влијанието може да се одржат и по престанокот на помошта? Дали активностите, резултатите, структурите и процесите ќе се одржуваат и по завршувањето на проектот? Кои се главните фактори кои влијаат врз одржливоста? Каква промена проектот предизвика кај корисниците?

Евалуацијата зависи од големината и сложеноста на проектот и времетраењето на спроведувањето. Помалите проекти, можеме да ги оцениме еднаш, по завршувањето на проектот. За комплексни,

големи, долгорочни и скапи проекти, можеме да правиме евалуација и по завршувањето на клучните фази на проектот

Ова се основните чекори за планирање и спроведување на евалуацијата:

Чекор 1: Вклучување на сите засегнати страни, партнерите, учесниците, корисниците, донаторите, вработените на проектот, одборот за управување со проект, надворешни консултанти итн.

Чекор 2: Проверете го буџетот на проектот и износот на планираните средства за евалуација. Износот на планираните средства ќе има значително влијание врз опсегот на евалуација и избор на надворешни консултанти.

Чекор 3: Дефинирајте ја целта, опсегот и фокусот. Наведете што сакате да процените:

- ✓ Релевантноста на проектот
- ✓ Ефикасноста
- ✓ Ефективноста
- ✓ Одржливоста
- ✓ Влијанието

Чекор 4: Дефинирајте ги клучните прашања на кои треба да одговори евалуацијата:

- ✓ Кој има корист од интервенциите што произлегуваат од проектните активности?
- ✓ Дали потрошените ресурси (пари, човечки ресурси, опрема, итн.) ги оправдуваат постигнатите резултати
- ✓ Што ќе ја подобри ефикасноста, ефективноста и крајното влијание на проектот?
- ✓ Дали постои подобар начин со кој проектот ќе ги постигне очекуваните резултати?
- ✓ Кои лекции можеме да ги повториме на други проекти?

Чекор 5: Дефинирајте ги индикаторите. Изберете го нивото на резултатите што треба да се оценат. Треба да се има предвид дека селекцијата значително влијае врз комплексноста, времетраењето и трошокот на евалуацијата. На ниво на тековните резултати, податоците се релативно лесно достапни, бидејќи во повеќето случаи тие претставуваат мерка на физичка промена. На ниво на среднорочни резултати влијанието на оценувањето станува сложено, долготрајно, скапо и бара тим со специфично стручно знаење.

Чекор 6: Идентификувајте ги изворите на податоци и информации кои ќе се користат при евалуацијата. Може да ја користите истата табела која сте ја користеле за идентификување на информациите и податоците потребни за мониторинг.

Чекор 7: Анализирајте ги сите претходни извештаи за напредокот во спроведувањето. Мониторингот е важен извор на податоци и информации за успехот на спроведувањето на проектот и постигнатите резултати. Со анализирање на мониторинг извештаите и документацијата собрани за време на подготовката на овие извештаи, можеме да собереме информации корисни за процесот на евалуација. Направете попис на информации и податоци собрани досега преку мониторинг активности.

Чекор 8: Направете опис на работни задачи за да ангажирате надворешен консултант во кој ќе вклучите:

- ✓ краток опис на проектот,
- ✓ причините, обемот и фокусот на евалуацијата на проектот,
- ✓ процес на евалуација,
- ✓ задачите кои треба да ги изврши консултантот и очекуваните производи да бидат испорачани,
- ✓ консултантски квалификации, известување итн.

Чекор 9: Објавете тендер за услуги за евалуација, во зависност од големината на договорот за услуги за евалуација на проектот, објавете јавен тендер за евалуација на проектот во медиумите, во согласност со одредбите од Законот за јавни набавки

Чекор 10: Вклучете ги партнерите и заинтересираните страни во изборот на експерт

Чекор 11: Одржувајте редовни состаноци со тимот за евалуација

Чекор 12: Организирајте теренски посети

Чекор 13: Изгответе извештаи според договорената динамика и договорени механизми. Извештаите за евалуација на проектот се подготвуваат и се презентираат во различни фази од процесот на евалуација. Формуларот во кој е поднесен извештајот и начинот на кој е презентираан извештајот може да биде различен за поединечните учесници и заинтересирани страни.

Финасиско и наративно известување

Кога станува збор за известување за реализираните проектни активности и документација, треба да се нагласи дека секој донатор развива свои сопствени процедури и барања, кои се составен дел на договорот. Во договорот се предвидува кои документи треба да се соберат, архивираат, доставени до донаторот во рамките на извештајот, како и кои документи треба да се сочуваат за целите на следната ревизија.

Во случајот на Европската унија, Општите услови на Договорот за ЕУ, член 16.2 стои дека изведувачот (грантистот, граѓанската организација, општината) е одговорен за:

- Одржување на сметководствен систем
- Зачувување на докази за завршени набавки
- Договори и нарачки
- Зачувување на докази за испорачаните услуги (авионски карти, фотографии, патни билети, евиденција на работното време на проектот ...)
- Зачувување на докази за реализирано плаќање
- Евиденција за потрошувачка на гориво.

Наративниот и финансискиот извештај секогаш се поднесуваат врз основа на договорените обрасци.

Обично, финалниот извештај за проектот содржи:

- Финален наративен извештај
- Финален финансиски извештај
- Банкарска потврда за остварената камата на посебна сметка
- Барање за конечно плаќање
- Ревизорски извештај
- Доказ за пренос на сопственоста на опремата на крајните корисници
- Доказ дека стоките се произведени во ЕУ или изземање од правилата кои се во согласност со Општите услови (во случај кога донаторот е Европската унија)
- Придружна документација и средства за верификација
 - ✓ Договор со партнери
 - ✓ Одлука на Комисијата за набавки за избор на понудувачи
 - ✓ Агенда и извештаи од секој состанок со корисници
 - ✓ Листи на учесници во сите активности
 - ✓ Збирни евалуации
 - ✓ Сите излезни продукти на проектот (анализи, истражувања, фотографии на купени и дистрибуирани производи и реализирани услуги)
 - ✓ Сите надворешни докази за успех (медиумски извештаи, благодарност итн.)

Кога пишувате наративен извештај, важно е да обрнете внимание на јазикот и стилот на пишување. Имено, известувањето треба да се заснова на објективни и мерливи факти и аргументи. Пишувањето треба хронолошки да го следи развојот на реализацијата на проектот, односно да го следи предлог-проектот. Сите отстапувања треба да бидат наведени и да биде објаснето до кој степен тие довеле до неочекувани промени во целите на проектот.

Сите партнери се обврзани да го напишат оној дел од извештајот кој е поврзан со спроведувањето на активностите кои им се доделени во рамките на проектот. На самиот почеток на реализацијата на проектот, сите партнери во проектот треба да знаат кои се нивните обврски во спроведувањето и известувањето за реализираните активности. На почетокот на реализацијата на проектот, тимот се согласува за фреквенцијата и роковите за доставување на податоците потребни за извештајот. Оригиналните документи и производи на проектот ги чуваат сите партнери во нивните канцеларии.

Со цел сите партнери во проектот соодветно да се подготват за пишувањето на извештаи за проектот, би било добро да:

- ✓ Имате агенди, списоци за учество, евалуации и фотографии од одржаните состаноци и обуки
- ✓ Водите евиденција за работното време на вработените на проектот (time sheet)
- ✓ По секое официјално патување или посета на терен, побарате од вработениот извештај и потпишана евиденција за километри
- ✓ Правите редовни мониторинг извештаи

Кога станува збор за партнерски организации, се препорачува уште на почетокот на реализацијата на проектот да се определи кој тип на документација треба партнерската организација да ги достави до водечкиот партнер. Партнерите треба да ја задржат оригиналната документација а до водечкиот партнер (носител на проектот) да достават копии. Партнерите ја сносат одговорноста за неадекватната документација и за несоодветно архивирање (на пример, бројот на учесници во настанот мора да одговара на сметката за ручек и јасно да укаже на тоа што се нарачува).

Внимателно дефинираниот систем за собирање документи и известување гарантира дека секоја ставка во буџетот и потрошените пари се поврзани со активноста опишана во извештајот, а износот на плаќања во индивидуалните износи треба да биде видлив од фискалната сметка. Поврзувањето на реализираните активности со финансиските трошоци се врши преку ваучери. Секој ваучер содржи информации за проектот, донаторот, периодот на спроведување, вид на плаќање (готовина или преку трансакциска сметка), датум на плаќање, валута и девизен курс. Исто така, ваучерот јасно го наведува описот на трошоците, буџетската линија од која се повлекуваат средствата и името на лицето кое го дава налогот (обично координаторот на проектот), лицето што врши контрола (административен асистент) и името на лицето кое врши плаќање.

Кредибилитетот на целиот процес се гарантира со тоа што:

- Билансот на сметка во банка, во секое време, одговара на реализираните проектни активности
- Внатрешната контрола гарантира три потписници на ваучерот: нарачателот, креаторот на сметката и лицето одговорно за донаторот
- Готовински плаќања се ретки, и ако се случат, потребна е белешка од благајната
- Ако грантот е предмет на финансиска ревизија, вклучете ги ревизорите на почетокот на реализацијата пред да направите грешка

Како да знаете дека проектната документација е доволно јак и аргументиран доказ за извршени плаќања:

- Чувајте ги оригиналните документи
- Официјалната документација е секогаш сигурен извор (на пример, банкарски извештаи)
- Надворешните извори на верификација секогаш се посигурни од внатрешните
- Евиденцијата за работно време подобро е да ја водат самите вработени отколку лицето одговорно за администрација
- Записот за километражата докажува дека трошоците за патување се платени за проектните активности
- Реалност: проектната документација треба да потврди дека активноста се одвивала и дека била платена (фактурата, испратницата, изворот на банката и ваучерот што ги поврзува сите
- Усогласување на набавките со PRAG во случај на проекти финансирани од ЕУ

Насоките за финансиско и наративно известување на граѓанските организации во рамките на ReLOaD ќе ги најдете во прирачникот со LOD методологија.