

## „Поврзување и зајакнување на женски граѓански организации од Западен Балкан кои работат на женски права и родова рамноправност“

### Работилница за градење капацитети Тренинг прирачник Април 2012

**Главната цел** на проектот е да се зголеми свеста помеѓу општинските власти и маргинализираните жени лидерки за родовата еднаквост и женските права и да се изгради капацитетот на жените лидерки за развивање иницијативи и вклучување во транс-национални партнерства со други женски граѓански организации.

Во рамките на Специфичната цел 1, насловена како „Зголемување на свеста за родовата еднаквост, анти-дискриминацијата и политиките и легислативата за еднаквите можности со посебен акцент на граѓанските и човековите права на жените, преку насочена обука за општинските власти и граѓанските организации“, Партнерскиот центар за менаџирање на кризи (Косово), Хелсиншкиот Комитет (Србија) и ЖГИ АНТИКО (Македонија), ќе одржат дводневен **Тренинг за Градење на капацитетите** со целни групи од двете таргетирани општини во нивните земји со цел **градење на вештините на локалните граѓански организации** кои се занимаваат со правата на жените.

Специфичните вештини се:

- Зголемување на нивните знаења за меѓународната и националната правна рамка за женските права и родовата еднаквост;
- Стекнување на релевантни алатки за проект менаџмент кои ќе им бидат потребни за развивање успешни предлог проекти кои ги засегаат женските потреби во заедницата;
- Горенаведените вештини ќе придонесат кон градење на овие капацитети на граѓанските организации за да можат конструктивно да се вклучат во политичките и граѓанските процеси на локално и/или национално ниво.

За време на работилницата секоја земја ќе вклучи 10 жени од секоја од двете таргетирани општини, односно вкупно 60 учеснички од сите три земји.



## За прирачникот

Овој прирачник е наменет да им обезбеди на учесничките преглед на темите кои ќе бидат опфатени за време на работилницата за градење на капацитети.

Во секоја од земјите партнери ќе биде одржана по една работилница: една во Косово, една во Србија и една во Македонија. Секоја работилница ќе опфати 20 учесници, кои доаѓаат од таргетираните општини: Нови Пазар и Бујановац во Србија, Ферзај/Урошевац и Косово Поле во Косово и Кичево и Тетово во Македонија.

Прирачникот е поделен на три делови кои ги покриваат главните компоненти на обуката:

- Меѓународна правна рамка за женски права и родова рамноправност
- Институционална и правна рамка за родова рамноправност во Република Македонија
- Проект менаџмент и подготовка на предлог проект

Секој дел од прирачникот е единствен и различен, но целина од пошироката логика на проектот.

- Преку компонентата на Меѓународната и Националната правна рамка за женски права и родова рамноправност, членовите на граѓанските организации ќе станат свесни за постоечкиот правен апарат во нивната земја/регион и на интернационално ниво. На тој начин, тие ќе се здобијат со познавање на нивните права и обврски, како и со законските гаранции за женските права и родовата еднаквост.
- Делот на проектен менаџмент ќе ги развие вештините кои се неопходни за граѓанските организации да можат да аплицираат на проекти, да добијат средства за родово – сензитивни проекти и да одговорат на јавните локални развојни потреби.

За секоја компонента ќе бидат користени различни практични вежби кои ќе ги илустрираат главните идеи и развиените теми. Овие вежби ќе бидат обезбедени навремено од страна на тренерите пред одржувањето на работилницата.

Оваа обука е замислена да биде интерактивна, овозможувајќи и на дискусијата да промовира заедничко учење и размена на знаења помеѓу учесниците.

Исто така, се очекува дека работилницата ќе вклучи методолошки алатки и совети, со цел стекнатите знаења и вештини да им бидат пренесени на други корисници во рамки на овој проект и пошироко. Всушност, сите овие вештини се вклучени бидејќи се целосно преносливи. Оттука, сите обучени учеснички ќе бидат поттикнати да го споделат ова знаење со други членови на граѓански организации или други колеги на кои им недостасува таквата експертиза и имаат потреба од истата за конструктивен развој на иницијативи за одржлив економски развој и активности поврзани со женското зајакнување.

## СОДРЖИНА

### I. Вовед во меѓународна правна рамка за женски права и родова рамноправност

1. Човековите права и правната рамка за родова рамноправност во Европската Унија
  - А) Европска конвенција за човекови права
  - Б) Повелба на Европска Унија за фундаменталните права
2. Меѓународна правна рамка за човекови права
  - А) Меѓународен пакт за граѓански и политички права
  - Б) Универзална декларација за човекови права
  - В) Конвенција за елиминирање на сите форми на дискриминација врз жените - CEDAW

### II. Институционална и правна рамка за родова рамноправност во Република Македонија

1. Правна рамка и политики за родова рамноправност
2. Клучни субејкти за имплементација

### III. Вовед во проект менаџмент

1. Што е проект и што е проектен менаџмент?
2. Циклус на проектен менаџмент
  - I- Идентификација*
    - А – Анализа на заинтересирани страни
    - Б – Анализи на состојбите
    - В – Социо-економска и родова анализа
    - Г – Идентификување на потенцијални проекти
  - II- Формулирање/Подготовка*
    - Логичка рамка
      1. Проектна структура
      2. Надворешна средина (ризици/претпоставки)
      3. Објективни верификувачки индикатори
      4. Начини на верификација
  - III- Проценка*
    1. Социјална проценка
    2. Родова проценка
    3. Буџетирање
  - IV- Пишување предлог проект*
    1. Разбирање на перспективите
    2. Најчесто употребувани предлог наслови
    3. Собирање на докази од претходните фази на проектниот циклус
    4. Стил на пишување
  - V- Имплементација*
  - VI- Мониторинг и евалуација*
    1. Мониторинг
    2. Евалуација

## I. Вовед во меѓународната правна рамка за женски права и родова рамноправност

Во овој дел од прирачникот ќе бидат претставени Европската и меѓународната правна рамка за човекови права и родова рамноправност.

Европската правна рамка е опфатена во овој прирачник поради тоа што Косово, Република Србија и Република Македонија се три земји од Западен Балкан кои се стремат кон членство во Европската Унија, што подразбира преземање значајни чекори кон принципите и правилата на родовата еднаквост кои се наведени во европските конвенции.

### 1. Човекови права и правна рамка за родова рамноправност на Европската Унија

#### А) Европска конвенција за човекови права

**Европската конвенција за човекови права** е усвоена на 4 Ноември 1950 година, со своите четиринаесет дополнителни Протоколи потпишани помеѓу 1952 и 2004 година. За сите 47 земји кои се членки на Советот на Европа, предуслов за да бидат дел од Советот на Европа е ратификацијата на оваа конвенција. Оваа конвенција гарантира широк спектар на политички и граѓански права, од кои сите мораат да бидат гарантирани без никаква дискриминација.

На пример, Членот 14 од конвенцијата – клаузулата за анти-дискриминација вели:

*Уживањето на правата и слободите кои се поставени во оваа конвенција ќе бидат обезбедени без дискриминација врз било кој основ како пол, раса, боја, јазик, религија, политичко или друго мислење, национално или социјално потекло, поврзаност со национално малцинство, сопственост, раѓање или друг статус.*

Уште поважно, во Протоколот број 12 од конвенцијата се проширува опсегот на забрана за дискриминација и тој ги покрива економските, социјалните и културните права покриени од страна на Европската социјална повелба.

Обврските на договорните страни на Европската конвенција за човекови права се спроведуваат преку **Европскиот суд за човекови права** во Стразбур, основан 1959 година. Ова им дава можност на индивидуалците кои тврдат дека постои повреда на нивните права според конвенцијата да поднесат жалба пред Европскиот суд за човекови права против држава која е договорна страна на конвенцијата. Тогаш, судот има моќ да донесува законски и обврзувачки пресуди и да одлучи за плаќањето на надоместоците.

#### Б) Повелба на Европска Унија за фундаменталните права

Повелбата за фундаменталните права е потпишана од Европскиот парламент, Европската комисија и Европскиот совет на 7 декември 2007 година во Ница, Франција. Оваа повелба го содржи спектарот на граѓански, политички, економски, социјални и културни права кои ги уживаат граѓаните на Европската Унија, како и сите поединци на територијата на Европска Унија. Таа се заснова на права и слободи признати од страна на Европската конвенција за човекови права, Уставот и уставните традиции на земјите членки, на Советот на Европската социјална повелба, како и на меѓународните конвенции во кои се вклучени Европската Унија или нејзините земји членки. Оттогаш, повелбата е инкорпорирана во **Договорот од Лисабон**

(„Лисабонскиот договор“), кој стана закон на 1 декември 2009 година откако беше потпишан и ратификуван од страна на сите 27 земји членки на Европската Унија.

Во прилог на регионалните договори и повелби, Европската Унија донесе голем број на важни директиви за родова рамноправност и антидискриминација кои се директни применливи во сите земји членки на Европската Унија. На политичко ниво, Европската Унија исто така има формулирано голем број на важни документи за воведување на родовата перспектива во сите области на политиката, вклучувајќи ги и нејзините надворешни дејствувања.

## **2. Меѓународна правна рамка за човекови права**

Покрај националната правна рамка и правната рамка на Европската Унија за човекови права и родова рамноправност, Косово, Македонија и Србија се исто така законски обврзани да ги почитуваат меѓународните договори кои ги имаат потпишано и ратификувано. Косовскиот Устав ги вклучува меѓународните во своите национални правни рамки, а се наведува дека меѓународните одредби имаат супериорност над националните. Делот подолу, дава преглед на некои од меѓународните договори, вклучувајќи ги и оние во кои конкретно се заштитуваат правата на жените.

### **а) Меѓународен пакт за граѓански и политички права**

Членот 3 од Меѓународниот пакт за граѓански и политички права предвидува дека: „Државите кои се дел од овој пакт се обврзуваат да обезбедат еднакво право на мажите и жените да ги уживаат сите граѓански и политички права утврдени со овој пакт“. Овие права го вклучуваат и правото на еднаквост пред законот, рамноправност во бракот или во разводот, а меѓу другото и правото за подеднакво учество во јавниот живот.

Одредбите за еднаквост исто така можат да се претстават во форма на анти-дискриминаторски клаузули, каде еднаквоста помеѓу мажите и жените е обезбедена преку елиминирање на директна или индиректна дискриминација врз жените врз основа на нивниот пол, род, раѓање, етничка припадност, религија или сексуална ориентација. Членот 2 наведува дека:

*Секоја држава членка на овој пакт се обврзува да ги почитува и да им ги обезбеди на сите индивидуи на нејзината територија и територијата под нејзина надлежност, правата признати во овој пакт, без поделба од каков било вид, како на пример, раса, боја, пол, јазик, религија, политичко или друго мислење, национално или социјално потекло, имот, раѓање или друг статус.*

### **б) Универзална декларација за човекови права**

Членот 2 од Универзалната декларација за човекови права (Universal Declaration of Human Rights (UDHR)) ја вклучува следната анти-дискриминаторска клаузула:

*Секој има право на сите права и слободи наведени во оваа декларација без разликување од каков било вид, како на пример, раса, боја, пол, јазик, религија, политичко или друго мислење, национално или социјално потекло, имот, раѓање или друг статус. Исто така, не се прави разлика врз основа на политичкиот, правниот или меѓународниот статус на земјата или територијата на која и*

*припаѓа лицето, без разлика дали таа е независна, зависна, без самоуправни власт или под било каков друг облик на ограничување на нејзинот суверенитет.*

## **в) Конвенција за елиминирање на сите форми на дискриминација врз жените**

Од гледна точка на родовите поборници, најважната компонента на меѓународната рамка за човекови права на жените е Конвенцијата за елиминирање на сите форми на дискриминација врз жените (CEDAW). Таа беше усвоена во 1979 година и стапи на сила во 1981 година. Оваа конвенција е една од најшироко ратификуваните меѓународни конвенции; 186 земји членки ја имаат ратификувано CEDAW. Таа е посебно насочена кон родовата еднаквост и се однесува на сите аспекти на можните извори на дискриминација, вклучувајќи политички, трудови, образовни, здравствени, како и правни сектори во поголема мера од основните меѓународни конвенции. Покрај тоа, Комитетот на CEDAW, исто така, обезбедува насоки за толкување и спроведување на одредбите од конвенцијата преку општи препораки.

### **Позадина на CEDAW**

#### **Преглед на членовите на CEDAW**

CEDAW се базира на широк спектар на забрани за дискриминација која ги опфаќа сите области од животот на жените:

**Член 1:** Дефинирање на родовата дискриминација

**Членови 2 – 5:** Мерки кои државите мораат да ги применат за да постигнат родова еднаквост

**Член 6:** Трговија со луѓе и проституција

**Член 7:** Јавен и политички живот

**Член 8:** Меѓународни односи

**Член 9:** Националност

**Член 10:** Образование

**Член 11:** Вработување

**Член 12:** Здравствена заштита

**Член 13:** Економски и социјален живот

**Член 14:** Жени од рурални средини

**Член 15:** Еднаквост пред законот

**Член 16:** Еднаквост во бракот и семејниот живот

**Членови 17 – 22:** Комитетот CEDAW

**Членови 23 – 30:** Ратификација и процедурални прашања

Принципите на Универзалната декларација за човекови права (UDHR) се искажани во специфични групи на права преку повеќе од 60 различни конвенции. Во однос на правата на жените, Обединетите нации основаа Комисија за статусот на жените (CSW) за да влијаат на политиката, како и да развијат договори кои ќе ги заштитат различните права на жените. Во 60-тите години на 20 век, беше признаено дека дискриминацијата врз жените продолжува да постои без разлика на постоечките правно-обврзувачки меѓународни инструменти. Во 1967 година Комисијата за статусот на жените (CSW) одговори со изготвување на законски необврзувачка Декларација за елиминација на дискриминација врз жените, која ги опфати сите различни права на жените и мажите во еден инструмент.

Декларацијата поседува политичка и морална сила, но не беше правно обврзувачка за државите потписнички. Затоа, во 70-тите години на 20 век, Комисијата на дневен ред го постави развојот на конвенцијата која стана законска обврска за државите потписнички. Моментумот беше обезбеден до 1975 година за време на Меѓународната година на жените во Обединетите нации. CEDAW е усвоена од страна на Генералното собрание на Обединетите нации во 1979

година, а стапи на сила на 3 септември 1981 година.

## Конвенција за елиминација на сите форми на дискриминација врз жената – CEDAW

CEDAW е составена од анти-дискриминаторски мерки кои се однесуваат на правата на еднаквост на половите и позицијата на жената. Како земја потписничка една држава е должна да преземе мерки за елиминирање на различните форми на полово и родово базираната дискриминација врз жените. Државата не само што мора да се осигура дека нејзините дејства и активности не се засноваат на дискриминаторски практики, туку, исто така, мора да обезбеди ефикасни правни лекови за елиминирање на дискриминаторските практики кај другите.

Не може да се занемари улогата и важноста на CEDAW за подобрување на националните рамки за родово еднаквост. Конвенцијата не само што ги дефинира нормативните стандарди во однос на дискриминацијата врз жените, туку исто така, обезбедува "акциски ориентиран патоказ за елиминирање на оваа дискриминација и постигнување на родово еднаквост" (Прилог 3: CEDAW и националните рамки, стр.1). Овој прирачник е особено насочен кон реформите или донесување на нови уставни и законски акти со цел да се отстранат дискриминаторските аспекти, како и да се развие и воспостави структура, механизми, и законодавни рамки потребни за да се постигне родовата еднаквост во практиката. Националните стандарди за родово еднаквост како што е наведено во Конвенцијата за елиминација на сите форми на дискриминација врз жената (CEDAW) се инкорпорирани во националните, уставните и законодавните системи преку процесот на „одомаќинување“.

### Права и одредби на CEDAW

Конвенцијата CEDAW е составена од Преамбула и 30 Членови за конципирањето на обврските на државите членки кон жените.

*Преамбула:* Во Преамбулата се реafirмираат државните обврски од Повелбата на Обединетите нации и други меѓународни договори во однос на елиминирање на дискриминацијата и промовирање на еднаквоста помеѓу мажите и жените.

*Дел 1:* Државите членки се согласуваат да ги преземат сите мерки, вклучувајќи и уставни, законски и административни за да се постигне напредок на жените. Ова може да вклучува и донесување на привремени специјални мерки и спречување на штетни практики.

*Дел 2:* Државите членки се согласни да ги заштитиуваат и промовираат женските права во јавниот и политичкиот живот.

*Дел 3:* Државите членки ќе преземаат дејства за елиминирање на дискриминацијата врз жените во образованието, вработувањето, здравството, економскиот, општествениот и културниот живот.

*Дел 4:* Државите членки треба да обезбедат еднаквост помеѓу мажите и жените пред законот, во бракот и во законот за семејство.

*Дел 5:* Формирање на Комитет за елиминација на дискриминацијата врз жените за да ги мониторира државите потписнички во напредокот во спроведувањето на CEDAW, како и процедурите за известување на Комитетот.

Дел 6: Овој дел се однесува на техничките прашања во врска со конвенцијата, вклучувајќи ја улогата на Генералниот секретаријат и механизмите за решавање на спорови.

#### Важни CEDAW одредби: Посебни мерки

Еден од начините за забрзување на процесот кон поголема еднаквост е да се компензира за структурните нееднаквости преку воведување на привремени специјални мерки, уште познати како активни афирмативни мерки. CEDAW нагласува дека посебните мерки не се дискриминаторски и треба да се применуваат сè додека не се постигне еднаквоста помеѓу мажите и жените. Етиопија, на пример, вовеле активни афирмативни мерки во повеќе наврати. Една област каде посебните мерки се покажаа како ефикасни (но, исто така и контроверзни) е воведувањето на посебни мерки во форма на изборни квоти, за да се осигура дека жените се вклучени како кандидатки за политичка функција, или квоти за да се осигура дека жените сочинуваат одреден процент во седиштата на политичките партии, парламентите или владините министерства.

## II. Институционална и правна рамка за родова рамноправност во Република Македонија

### 1. Преглед на клучната законска рамка за родова рамноправност во Република Македонија

Во изминатиов период Република Македонија донесе и/или измени значаен број на закони кои се однесуваат на човековите права и слободи и еднаквите можности, како и на институциите и механизмите за нивна заштита. Спроведувањето на ова законодавство во пракса оствари влијание врз свеста на граѓаните и врз перцепцијата на владините институции во врска со демократските принципи на почитување на човековите права и родовата рамноправност и тоа претставува добра основа за обезбедување на независен и одржлив систем за нивна заштита и имплементација. Подолу е даден преглед на релевантните законски акти кои се однесуваат на еднаквите можности на жените и мажите.

**УСТАВОТ на Република Македонија (1991)** содржи повеќе одредби во однос на основните слободи и права на човекот и граѓанинот. Во делот на граѓански и политички слободи и права утврдено е дека: ***“Граѓаните на Република Македонија се еднакви во слободите и правата независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичкото и верско уверување, имотната и општествената положба”***. Со наведените одредби се утврдува принципот на рамноправност и се гарантираат еднакви права независно од полот.

Со вметнувањето на рамноправноста меѓу половите во одредбите на Уставот е искажана политичката волја на највисокото законодавно тело, дека Република Македонија се наоѓа меѓу оние демократски држави кои својот поредок го градат со целосно признавање и промовирање на еднаквите можности меѓу жените и мажите, како неизоставен предуслов за одржлив и демократски развој.



**ЗАКОНОТ ЗА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ НА ЖЕНИТЕ И МАЖИТЕ е усвоен од Собранието на Република Македонија во мај 2006-та година, а објавен во Службен весник на Република Македонија бр. 66/2006.**

Законот за еднакви можности, донесен во мај 2006-та година, ги уредува основните и посебните мерки за воспоставување на еднакви можности за жените и мажите, како и надлежностите, задачите и обврските на субјектите одговорни за воспоставување на еднакви можности, процедурата за утврдување на нееднаков третман на жените и мажите, како и правата и должностите на Застапникот за еднакви можности на жените и мажите. **Целта на овој Закон е воспоставување на еднаквите можности на жените и мажите во политичката, економската, социјалната, образовната, културната, здравствената, граѓанската и било која друга област од општествениот живот.**

Дефиницијата на терминот „еднакви можности“ произлегува од Конвенцијата на Обединетите нации за елиминирање на сите форми на дискриминација на жените (CEDAW) и е идентична со дефинициите содржани во законите на други земји.

Со цел создавање подобри можности за заштита на лицата кои себеси се сметаат за жртви на некаква форма на дискриминација, овој закон создава институционални и процедурални претпоставки за таквата заштита на тој начин што пропишува постапка за одредување на нееднаков третман на мажите и жените и назначува Застапник за еднакви можности на жените и мажите. Ова лице е вработено како јавен службеник во надлежниот сектор во Министерството за труд и социјална политика, кое е задолжено да ја води постапката за одредување на нееднаков третман на жените и мажите. **Во 2008-ма година направени се измени и дополнувања на Законот за еднакви можности на жените и мажите со цел усогласување на дефинициите за дискриминација содржани во Законот со Директивата 2002/73/ЕС на Европскиот Парламент и на Советот.**

Министерството за труд и социјална политика и Секторот за еднакви можности **во мај 2011 година започнаа со процесот на подготовка на измените и дополнувањата на Законот за еднакви можности на жените и мажите.**

По направените анализи и консултации беше детектирано дека измените би надминале 1/3 од одредбите на постоечкиот закон, што ја наметна потребата од подготовка на нов закон. **НОВИОТ Закон за еднакви можности е усвоен од страна на Собранието на Република Македонија во 2012-та година и е објавен во Службен весник на РМ, бр.6/2012 од 13.01.2012 година.** Во законот се внесени нови одредби со кои поригорозно се забранува и казнува секаков вид дискриминација врз основа на пол во јавниот и приватниот сектор во областа на вработувањето и трудот, образованието, социјалната сигурност, културата, спортот и друго. За разлика од претходниот Закон за еднакви можности на жените и мажите, новиот закон има одредби со обврзувачки карактер. Во Законот се транспонирани три директиви и тоа 2002/73/ЕЗ, 2000/78/ЕЗ и 2004/113/ЕЗ.

Законот е пресвртница во процесите за родова рамноправност во Република Македонија затоа што тој е првиот посебен закон за родова еднаквост кој предвидува пакет мерки за промоција на еднакви можности на мажите и жените и му доделува посебни надлежности на Министерството за труд и социјална политика како поддршка на неговата улога на регулатор на родовите прашања.

Други закони во кои е инкорпориран Законот за еднакви можности на мажите и жените:

- **ЗАКОН ЗА СЕМЕЈСТВО (1992)**
- **ЗАКОН ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ (1995)**
- **КРИВИЧЕН ЗАКОНИК (1996)**
- **ЗАКОН ЗА НАСЛЕДУВАЊЕ (1996)**
- **ЗАКОН ЗА ЛОКАЛНА САМОУПРАВА (2002)**
- **ИЗМЕНИ И ДОПОЛНУВАЊА НА ЗАКОНОТ ЗА СЕМЕЈСТВО (2004)**
- **ЗАКОН ЗА ИЗБОР НА ПРАТЕНИЦИ (2004)**
- **ЗАКОН ЗА ЛОКАЛНИ ИЗБОРИ (2004)**
- **ИЗМЕНИ И ДОПОЛНУВАЊА НА КРИВИЧНИОТ ЗАКОНИК (2004)**
- **ЗАКОН ЗА ПОЛИТИЧКИ ПАРТИИ (2004)**
- **ЗАКОН ЗА РАБОТНИ ОДНОСИ (2005)**
- **ЗАКОН ЗА СУДОВИТЕ (2006)**
- **ИЗБОРЕН ЗАКОНИК (2006)**
- **ЗАКОН ЗА СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ (1995) И ЗАКОН ЗА ВИСОКО ОБРАЗОВАНИЕ (2008)**
- **ЗАКОН ЗА СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА (2009)**
- **ЗАКОН ЗА СПРЕЧУВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈА (2010)**

#### **Други клучни документи, политики и стратегии за родова рамноправност**

**Националниот план за акција за родова рамноправност (НПААР), како стратешки документ на Владата на Република Македонија за периодот 2007 – 2012 година, ги дефинира десетте стратешки области за дејствување, активностите, индикаторите, како и одговорните институции, чинители и инволвирани страни за воспоставување на родова рамноправност во различни области.** НПААР има за цел да го подобри статусот на жените и да обезбеди континуиран развој на родовата рамноправност. Имплементацијата на НПААР успешно се одвива преку подготовка на годишни Оперативни планови за имплементација.

Националниот план за акција за родова рамноправност е вториот национален документ од ваков вид, чија основна цел е да се подобри статусот на жените и да се обезбеди континуиран развој во реализацијата на родовата рамноправност.

Овој документ претставува национален одговор на меѓународните обврски на Република Македонија и напор да се обединат сите ставови, активности и ресурси во кохерентна рамка и единствен приод за постигнување на родовата рамноправност. Основата на НПААР се Пекиншката платформа и Планот за акција, CEDAW конвенцијата, милениумските развојни цели, обврските кои произлегуваат од процесот на европската интеграција и прилагодувањето и приближувањето на Република Македонија кон Европската унија, како и другите меѓународни обврски.

Други документи, политики и стратегии за родова рамноправност:

- **НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА ЗАШТИТА ОД СЕМЕЈНО НАСИЛСТВО (2008 – 2011)**
- **НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА БОРБА ПРОТИВ ТРГОВИЈА СО ЛУЃЕ И ИЛЕГАЛНА МИГРАЦИЈА (2009 – 2012)**
- **НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА ВРАБОТУВАЊЕ (2015)**

## **2. Субјекти одговорни за усвојување и спроведување на мерките за воспоставување на еднакви можности на жените и мажите и нивни обврски**

### **➤ Министерство за труд и социјална политика – МТСП (Член 12)**

Секторот за еднакви можности е формиран во март 2007 година, со Актот за систематизација и организација на Министерството за труд и социјална политика. Согласно Член 16 од Правилникот за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика број 04-1644/1, 30.07.2010 година, Секторот се состои од две одделенија – **Одделение за родово рамноправност и Одделение за превенција и заштита од секаков вид на дискриминација.**

Во рамките на Секторот назначен е **Правен застапник** за водење постапка за утврдување на нееднаков третман на жените и мажите. Тој е одговорен за пружање бесплатна правна помош и е надлежен за водење на постапка за утврдување на нееднаков третман на жените и мажите.

Делокругот на работа на Министерството за труд и социјална политика во однос на еднаквите можности на жените и мажите е дефиниран во Член 12 од новиот Закон за еднакви можности на жените и мажите.

Некои од надлежностите на Министерството за труд и социјална политика се: да се грижи за унапредување на еднаквите можности на жените и мажите во сите области од општественото живеење; да се грижи за внесување на принципот на еднакви можности во главните текови на реорганизацијата, унапредувањето, развојот и процената на политичките процеси на сите нивоа и во сите фази на национално и локално ниво; да дава мислење по предлозите за усвојување на основните и посебните мерки за воспоставување на еднаквите можности на жените и мажите и да ја следи нивната примена; да врши надзор над спроведувањето на позитивните мерки во областите во кои тие се воведени; да соработува со Комисијата за еднакви можности на жените и мажите во Собранието на Република Македонија при изработување на закони, стратешки документи и извештаи; да подготвува национални извештаи за спроведувањето на меѓународните обврски од страна на Република Македонија на подрачјето на еднаквите можности, итн.

### **➤ Органите на државната управа (член 11 од ЗЕМ)**

Органите на државната управа се должни во рамките на своите надлежности да ги промовираат и унапредуваат еднаквите можности преку преземање на основни и посебни мерки од членовите 5, 6 и 7 од Законот за еднакви можности.

Органите на државната управа се должни во рамките на своите стратешки планови и буџети да го икорпорираат принципот на еднакви можности на жените и мажите; да ги следат ефектите и влијанието на нивните програми врз жените и мажите и да известуваат во рамките на своите годишни извештаи. Органите на државната управа се должни да определат службено лице – координатор и заменик координатор, кои ќе ги координираат работите од надлежност на државниот орган, за воспоставување на еднакви можности.

### **➤ Комисија за еднакви можности на жените и мажите во единиците на локалната самоуправа**

Со започнувањето на процесот на децентрализација во Република Македонија, во единиците на локалната самоуправа беа формирани Комисии за еднакви можности на

жените и мажите со цел да ја инкорпорираат родовата перспектива и еднаквите можности во локалната политика, да ја унапредат состојбата на жените на локално ниво и да ги реализираат стратешките цели на Националниот план за акција за родова рамноправност и на Законот за еднакви можности на жените и мажите.

Главна задача на комисиите е да работат на унапредување на состојбата на жените и на обезбедување еднакви можности за мажите и жените на локално ниво преку процесот на изготвување и усвојување на политики, нивно спроведување, мониторинг и евалуација на постигнатите резултати.

Некои од надлежностите на Комисијата за еднакви можности на жените и мажите се: да учествува при креирањето и донесувањето на стратешките документи, особено при креирањето и донесувањето на стратегијата за развој на единица на локалната самоуправа, донесувањето на буџетот на единицата на локалната самоуправа, статутот, програмата за работа на советот на единицата на локалната самоуправа и др; да идентификува и дава предлози за начините на инкорпорирање и формализирање на принципот на еднакви можности и недискриминацијата во работата на органите на единицата на локалната самоуправа и општинската администрација; да се грижи за доследно спроведување на одредбите од Законот за еднакви можности и други закони од областа на еднаквите можности и недискриминацијата.

➤ **Координатори за еднакви можности на жените и мажите во единиците на локалната самоуправа**

Координаторот за еднакви можности на жените и мажите е лице од општинската администрација со статус на државен службеник кој покрај другите обврски во неговиот делокруг на работа, се занимава и со унапредување на еднаквоста помеѓу мажите и жените и дава поддршка на Комисијата во реализацијата на нејзините надлежности и обврски. Градоначалникот на општината го назначува координаторот.

Координаторот се грижи за: унапредување на еднаквите можности и недискриминацијата во рамките на надлежностите на единицата на локалната самоуправа; дава предлози и мислења поврзани со еднаквите можности до советот на единицата на локалната самоуправа и до институциите и организациите на локално ниво; изработува извештаи за состојбата со еднаквите можности и недискриминацијата во рамките на единицата на локалната самоуправа; соработува со комисијата за еднакви можности на жените и мажите во рамките на советот на единицата на локалната самоуправа и покренува заеднички иницијативи со цел унапредување на еднаквите можности и недискриминацијата; соработува со невладините организации и останатите институции на локално ниво на прашањето на еднаквите можности и недискриминацијата итн.

➤ **Комисија за еднакви можности на жените и мажите во Собранието на Република Македонија**

Комисијата за еднакви можности на жените и мажите беше формирана во Собранието на Република Македонија во 2006 година, а нејзина главна задача е да го следи вклучувањето на аспектите од родовата еднаквост во законската регулатива. Комисијата за еднакви можности на жените и мажите има претседател, десет членови и нивни заменици.

Некои од надлежностите на Комисијата за еднакви можности се: донесување и изменување на закони и други прописи од областа на еднаквите можности на жените и мажите; се грижи за доследно спроведување на одредбите на Законот за еднакви можности и други закони од областа на еднаквите можности на жените и мажите и недискриминацијата; покренува иницијативи и активности против примена на родови стереотипи и предрасуди во јавниот живот; редовно го информира Собранието за сите прашања поврзани со еднаквите можности на жените и мажите; соработува со комисиите за еднакви можности на жените и мажите во единиците на локалната самоуправа; соработува со соодветните комисии на другите земји и разгледува други прашања кои се однесуваат на еднаквите можности на жените и мажите.

➤ **Народен правобранител (Член 13)**

Народниот правобранител се грижи во рамки на својата законски утврдена надлежност за остварување на еднаквите можности преку правната заштита на еднаквите можности на жените и мажите кога нечији права се повредени или ограничени од орган на државната управа или од други органи или правни и физички лица на кои им се доверени јавни овластувања.

➤ **Други чинители одговорни за донесување и извршување на мерки за воспоставување на еднакви можности:**

**- Собрание на Република Македонија (Член 9 од ЗЕМ)**

Во рамките на своите надлежности Собранието се грижи за елиминација на сите форми на дискриминација врз основа на пол и подобрување на општествениот статус на жените; го интегрира принципот на еднакви можности на жените и мажите во законските иницијативи, политиките и програмите; организира јавни дебати и расправи за прашања од областа на еднаквите можности на жените и мажите; ги анализира и дава мислења за влијанието на законските одредби врз статусот на жените и мажите, бара извештаи и документација од надлежните институции во однос на сферата на работа и подготвува и објавува извештаи за својата работа.

**- Владата на Република Македонија (Член 10 од ЗЕМ)**

Владата ја предлага Стратегијата за родова еднаквост и ја доставува до Собранието на Република Македонија; назначува координатор и заменик координатор за еднакви можности и го следи спроведувањето на принципот на еднакви можности на жените и мажите во стратешките планови на ресорните министерства и буџетите, кои соработуваат со Министерството за труд и социјална политика.

Владата формира интер-ресорска консултативна и советодавна група за еднакви можности на жените и мажите, составена од функционери/раководни државни службеници, претставници на граѓански организации, здруженија на работодавци, експерти, претставници на локалната самоуправа, синдикатите и други субјекти.

**- Политичките партии (Член 16 од ЗЕМ)**

Политичките партии во своите акти го уредуваат начинот и мерките за унапредување на еднаквото учество на жените и мажите во органите и телата на партиите.

### - Средства за јавно информирање (Член 17 од ЗЕМ)

Средствата за јавно информирање низ нивните програмски концепти придонесуваат во развивањето и подигањето на свеста за еднакви можности, како и за еднакво учество на жените и мажите во креирањето на програмските концепти и содржини.

### - Невладините организации

Невладините организации како значаен елемент од граѓанското општество се едни од клучните актери во промовирањето и унапредувањето на родовата рамноправност во Република Македонија. Со своето учество во креирањето на јавните политики, покренувањето на иницијативи, размената на информации и најдобри практики во остварувањето на родовата рамноправност, тие и во досегашниот период покажаа дека имаат капацитет за влијание и остварување на позитивни промени во заедницата.

## III. Вовед во проект менаџмент

### 1. Што е проект и што е проектен менаџмент?

**Проект** е серија на задачи директно насочени кон специфична цел.

- Проектот има јасен почеток и крај (ограничена временска рамка);
- Тој има ограничени ресурси (дефиниран буџет);
- Тој следи планирани, организирани методи за да ги исполни своите одредници со специфични квалитативни и исполнителни цели;
- Секој проект е уникатен;
- Проектот има одговорно лице за неговите резултати.

**Проектен менаџмент** е процес на водење тим на луѓе кои се способни за планирање и имплементирање на низа поврзани и сродни активности кои треба да бидат реализирани на одреден датум со ограничен буџет.

#### Клучните чекори на проектниот менаџмент

- **Планирање:** јасно дефинирање на проектните цели, резултати;
- **Проектна администрација:** дефинирање на улогите и одговорностите на членовите на проектниот тим;
- **Управување со предвидените/непредвидените околности:** еден проект скоро никогаш не излегува токму онака како што првично се планира. Затоа, особено е важно да се планираат различни методи и решенија за справување со сите неизвесности (на пример, како тие ќе бидат менаџирани, кој ги донесува одлуките, итн.);
- **Финансиско управување:** одржување на буџетот во рамки на првично дефинираните ресурси, овозможувајќи евентуални пренамени кои и можеле да бидат потребни како последица на неочекувани промени кои се случуваат во текот на реализацијата на проектот;
- **Проценка и евалуација:** воспоставување на стандарди и патокази за да се измери успехот;

- **Проектно управување:** дефинирајте кои се носителите на одлуки во однос на надзор и управување со различните фази на проектот (надгледување на реализацијата на проектот);
- **Известување:** кој известува за резултатите и како се прави тоа. Научени лекции од проектот.

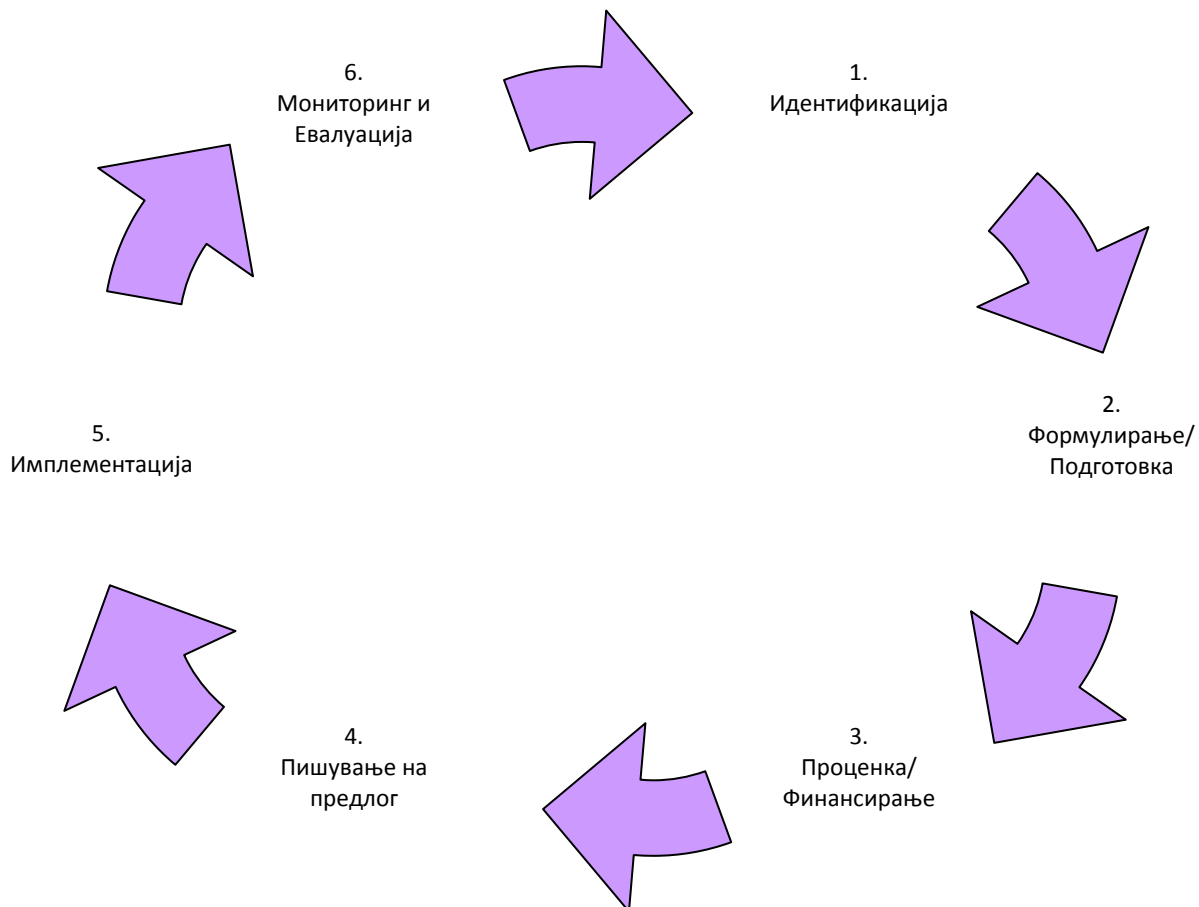
## 2. Циклус на проектен менаџмент

### Што е циклус на проектен менаџмент?

Тоа е пристап за ефикасно извршување на сите фази на проектот.

- Ги дефинира клучните одлуки, барања за информации и одговорности во секоја фаза;
- Неговите фази се прогресивни – секоја фаза треба да биде завршена пред наредната да може да се реши успешно;
- Тој се базира на евалуацијата за да изгради искуство од постоечките проекти во дизајнот на идните проекти.

### Циклусот



## Фази на циклусот на проектниот менаџмент

### Накратко

1. **Планирање/идентификација:**
  - Анализа на локално, национално и секторско ниво за идентификување на проблемите, ограничувањата и можностите за развој;
  - Идентификување на можни проект идеи (заедно со корисниците) за решавање на проблемите на заедницата и да се направат нацрт предлози за нивно решавање.
2. **Формулација:** Развој на релевантни проектни идеи во детални оперативни проектни планови кои треба да бидат остварливи и одржливи.
3. **Финансирање (проценка):** Проценка на проектот од социјална, политичка, техничка и институционална перспектива за да бидете сигурни дали ќе успее неговата имплементација, почнувајќи од буџетските трошоци.
4. **Пишување предлог проект:** Предлог проектот треба да биде детален и да претставува директна слика на проектниот дизајн. Тоа е начин на презентирање на проектот на надворешниот свет во формат кој е веднаш препознатлив и прифатен.
5. **Имплементација:** Мобилизација и извршување на проектот со систематски и континуиран мониторинг на напредокот кон поставената цел.
6. **Мониторинг и евалуација:** Мониторингот е систематско и континуирано собирање, анализа и употреба на информации за управувачка контрола и донесување одлуки. Евалуацијата е оценување на она што било постигнато и идентификување на научените лекции (со зголемување на фокусот врз *оценување на влијанието*).

### Во детали

#### **I. Идентификација**

Првиот чекор во развивањето на каков било проект е истражување на средината во која што сакате да работите. Иако, на прв поглед може да изгледа дека разговарањето со различни групи на луѓе без развиена проектна идеја одзема многу време, сепак, оваа истражувачка фаза ќе ви овозможи да соберете важни информации, така што активностите кои ќе ги развиете ќе одговорат на реалните потреби и приоритети на заедницата. Информациите кои ќе ги соберете ќе ви помогнат да ја оформите сликата за:

- Кои се актерите во заедницата, или други групи на луѓе?
- Кои се нивните потреби, приоритети и интереси?
- Кои се клучните предизвици со кои се соочува заедницата во која сакате да работите?
- Која е вашата потенцијална целна група за сервисите кои ги нудите?

Постојат неколку фази кои најчесто се употребувани за идентификување на засегнатите страни (мажи и жени) и нивните потреби, како и средината во која ќе работите и природата на вашиот проект. Тоа се **анализи на заинтересираните страни, анализи на ситуацијата, социо-економски и родови анализи и идентификација на потенцијални проекти**. Овие фази се објаснети подолу.



#### **а) Анализи на заинтересираните страни**

Заинтересираните страни се индивидуалци или организации кои, директно или индиректно, можат да добијат или изгубат од одредена активност или проект. Се прави разлика помеѓу **примарните заинтересирани страни** кои се директно засегнати и ги вклучуваат главните корисници на проектот, **секундарните заинтересирани страни** кои се индиректно засегнати и **клучните заинтересирани страни** кои се агентите на промените.

Засегнатите страни варираат во зависност од природата на прашањата кои треба да се решат. Од особен интерес во социо-економската анализа се засегнатите страни на микро ниво. На пример, индивидуалците се разликуваат по возраст, пол, образование, етничка припадност, религија и занимање; домаќинствата можат да се разликуваат во однос на полот на главата на семејството, брачниот статус, субвенционирање на ресурсите и продуктивните активности; додека заедниците се разликуваат по локација, ресурси, како и пристап до инфраструктура и услуги.

- Кои се засегнатите страни?
- Каков удел имаат засегнатите страни?
- Дали некои засегнати страни се против реализацијата на вашиот проект и зошто?
- Дали има родово-поврзани разлики помеѓу различните групи на засегнатите страни?
- Кои се оние кои се подготвени да инвестираат во промени?
- Кои придобивки заинтересираните страни најверојатно би ги добиле од вашиот проект?

#### **б) Анализи на состојбата**

Анализите на состојбата даваат детален преглед на контекстот во кој засегнатите страни работат. Ова ја вклучува социо-економската и политичката рамка, неформалниот процес на интеракција, родовите и други видови на модели и идеи кои влијаат на улогите, одговорностите и односите, заедницата и вообичаените практики. Овие елементи собрани заедно го дефинираат функционирањето на заедницата и исто така фрлаат светло на тоа зошто одредени проблеми и прашања се случуваат или продолжуваат да се случуваат. Анализите на состојбата исто така ги потенцираат можните одговори на прашањата на заедницата, со тоа што го земаат во предвид локалниот контекст, ресурси и капацитети. Социо-економската анализа може да се спроведе на две нивоа:

- **Развој на контекстот** – дава преглед на тоа како функционира една заедница, во смисла на база на ресурси, социјални и институционални структури.
- **Егистенцијалните анализи** даваат подетален преглед на тоа како членовите на една заедница заработуваат за живот, во однос на нивната употреба на ресурси, употреба на време и бенефиции.

#### **в) Социо – економски и родови анализи**

Социо – економските и родовите анализи применуваат систематски пристап за испитување и идентификување на влијанието на развојот на различни членови во заедницата.

Жените и девојчињата не секогаш се земаат во предвид кога се прави анализа на состојбата и анализа на заинтересираните страни. Се претпоставува дека сопрузите или лидерите на заедницата се способни да ги идентификуваат предизвиците со кои се соочува заедницата. Односно, дека мажите и жените се заегнати од исти проблеми и делат исти приоритети, иако тие често имаат различни улоги и функции во домот и надвор од него.

### Родови анализи

Родовите анализи собираат информации за утврдување на животната средина, ги оценуваат и разбираат разликите во животот на мажите и жените, момчињата и девојчињата и нивните меѓусебни односи. Се фокусираат на:

- *Кој ја извршува работата?*
- *Кој има пристап и до кои ресурси?*
- *Кој има контрола над ресурсите?*
- *Кој учествува во донесувањето на одлуките?*
- *Кој има придобивки од проектите, програмите, сервисите и/или ресурсите?*

Родовите анализи се фокусираат на тоа како *родот* влијае на социо – економските контексти. Најважно е да се **постават вистинските прашања**. Ефективните родови анализи зависат од систематско собирање на *родово распределени податоци* (на пример, машки и женски одговори на одредени прашања, машки наспроти женски учесници). На овој начин, родовите анализи прибираат информации за различните искуства, потреби, приоритети и состојби на мажите и жените, момчињата и девојчињата. Овие информации се анализираат за да се определат корените на овие разлики, како и да се утврди начинот на кој разликите помеѓу мажите и жените влијаат или можат да влијаат врз бизнисите, законите и програмите. Аспектите од

родовите анализи можат да се интегрираат во анализата на засегнатите страни и анализите на состојбата за да се осигура дека посебните потреби на жените, нивните грижи, приоритети и искуства се земени во предвид.

Основните прашања кои се однесуваат на социо – економските и родовите анализи вклучуваат:

- **Кој што прави?** *Распределба на времето и поделба на работата во рамки на едно домаќинство или заедница*
- **Кој што има?** *Сопственост на ресурсите и распределба во рамки на едно домаќинство или заедница*
- **Кој за што одлучува?** *Односи на моќта и нејзина распределба во рамки на едно домаќинство или заедница*
- **Кој има корист?** *Кој има најмногу корист од проектот, земајќи ги во предвид родовите односи*

#### а) Идентификување на потенцијални проекти

##### Преглед на истражувањата

По завршување на анализите на состојбата и социо – економските и родовите анализи, истражувањата се разгледуваат и дискутираат со заинтересираните страни. Овој процес им служи на три основни цели:

- Прво, овозможува толкување на податоците и истите да бидат потврдени од страна на заедницата;
- Второ, можат да се забележат одредени пропусти и да се идентификуваат нови линии на истражување;
- Трето, на засегнатите страни им се претставува преглед на нивната состојба која може да делува како катализатор за идентификување на приоритетите за развој на заедницата.

Можат да бидат поставени следните прашања:

- **Кои се причините за проблемот?**
- **Кои се ефектите на проблемот?**

- **Кои можности постојат за надминување на проблемот?**
- **Кои се претпоставките поврзани со решавање на проблемот?**

### **Придонес на засегнатите страни**

Процесот на идентификација на проектот завршува со засегнатите страни каде тие ги идентификуваат начините на кои можат да придонесат за проектот (во смисла на знаење, вештини, парични средства, работна сила и други ресурси) и областите во кои е потребна помош од надвор.

Поддршката на засегнатите страни во спроведувањето на проектот придонесува за зајакнување на нивната посветеност на проектот и нивното поврзување со придобивките генерирани од проектот.

### **Следен чекор**

Информациите генерирани за време на првата фаза на проектниот циклус, особено на приоритетите и придонесите на засегнатите страни, обезбедуваат основа за развивање на предлог проектите.

### **Листа на идентификација на проект**

- Дали сите засегнати страни се вклучени во процесот на идентификување на проектните можности?
- Дали некои од засегнатите страни ќе бидат обесправени од страна на предлог проектот? Како може тоа да се минимизира?
- Дали се идентификувани потенцијални конфликти помеѓу засегнатите страни? Како можат истите да бидат решени?
- Дали прегледот на состојбата и социо – економските и родовите анализи забележале какви било разлики помеѓу членовите на зедницата?
- Дали проектните можности се оценети според утврдените критериуми?
- Дали се идентификувани можностите за решавање на стратешките родови потреби?
- Дали засегнатите страни ги идентификуваат начините на кои можат да придонесат за проектот?

## **II. Формулација/Подготовка**

Откако ќе ги идентификувате клучните потреби, приоритети и интереси на вашата целна група за вашиот предлог проект, треба да почнете со подетално дизајнирање на рамките на проектот (всушност, сеуште не сте подготвени за пишување на предлогот). Тука е важно да се запомни дека клучните делови од предлогот – целите и резултатите – како и методите на нивно мерење – индикатори, начини на верификација, ризици – се родово сензитивни. Тоа е така, бидејќи тие служат за да се постигне родовата еднаквост и да се измери влијанието на активностите врз мажите и жените.

Логичката рамка се користи од страна на голем број проект менаџери и донатори за да им помогне визуелно да ги организираат информациите за проектот. Исто така, логичката рамка обезбедува рамка за следење на проектната имплементација со идентификување како целите и активностите ќе оценуваат и кои ресурси ќе се користат.

Важно е да се запомни дека за секоја компонента од проектот мислите на ризиците и претпоставките кои ги правите, поврзувајќи ги со засегнатите страни, состојбата и родовите анализи: кој е заинтересиран за услугите кои ги нудите? Кој може да ве смета за конкуренција и да ги расипе вашите планови? Дали економската средина е доволно стабилна за да бидат добредојдени нови проекти? Кои се моменталните социо – економски потреби на кои одговара вашиот проект?

### Логичка рамка

Структура на проектот	Индикатори	Начини на верификација	Ризици/ Претпоставки
Општа цел			
Специфични цели на проектот			
Резултати			
Активности			

### Објаснување на насловите од колоните:

#### Целите треба да бидат “SMART”:

**Specific** – Специфични: Дали целта е јасна во смисла на што, како, кога и каде состојбата ќе биде променета?

**Measurable** – Мерливи: Дали целната група е мерлива (на пример, колку нешто ќе се зголеми или колкав број на луѓе)?

**Accurate** – Остварливи: Дали целите се остварливи?

**Realistic** – Реални: Дали проектот може да обезбеди одредено ниво на вклученост и промена одразена во секоја цел?

**Time-Bound** – Временски ограничени: Дали целта одразува временски период во кој треба да биде постигната (на пример, во текот на првата четвртина, на средина или на крајот на проектот).

#### **1. Структура на проектот**

Во структура на проектот спаѓаат:

- **Општата цел** на проектот треба да објасни зошто тој е важен за општеството во однос на долгорочните бенефиции на корисниците и пошироките бенефиции за другите групи. Таа, исто така, треба да покаже како проектот се вклопува во регионалните/секторски политики на донаторот и регионалните влади/организации.
- **Специфичните цели на проектот** треба да се однесуваат на основниот проблем и да се дефинираат во однос на придобивките кои ќе ги добијат корисниците на проектот или целните групи како резултат на користење на услугите обезбедени од програмата.
- **Резултатите** ги опишуваат услугите кои треба да бидат доставени до корисниците или целната група и треба да биде овозможено проектниот менаџмент да биде повикан на одговорност за нивното доставување. Резултатите треба да се однесуваат на

главните причини на проблемите со кои се соочува целната група. За да се обезбеди релевантност на резултатите, анализата на проблемот треба да го идентификува барањето на корисникот за проектните сервиси.

- **Активностите** – се однесуваат на тоа како сервисите ќе бидат доставени. Еден од клучните елементи за употреба на логичката рамка е успешното разбирање на дефинициите во оперативна смисла, а особено односот помеѓу резултатите и специфичните цели на проектот. Иако менаџерите/координаторите се одговорни за доставување на резултатите, тие не можат да го контролираат однесувањето на целната група. Остварувањето на специфичните цели на проектот бара „кориснички одговор“ при што целната група ги користи проектните услуги и притоа добива и сопствена корист. Сепак, тоа не значи дека проектните менаџери не се одговорни за постигнување на специфичните цели на проектот. Всушност, тие имаат јасно определена одговорност за обезбедување на услугите во рамки на проектот и треба да ги исполнат потребите на корисниците.

Проектните активности и резултати се под директна контрола на проектот; тие го претставуваат **остварливиот интерес** на проектот. Целта на проектот лежи надвор од проектните граници; затоа од особена важност е соодветно комбинирано влијание на активностите и резултатите, неопходни и доволни за постигнување на целта.

Целта има тенденција да рефлектира широка развојна цел, како што е подобрувањето на квалитетот на животот, кон што ќе придонесе големиот број на иницијативи. Треба да има логичка поврзаност од активностите преку целиот тек на проектот.

## 2. Надворешна средина (ризици/претпоставки)

### а) Претпоставки

Оваа колона ги евидентира факторите кои влијаат на реализацијата на проектот, но се надвор од контролата на проектниот менаџмент. Тие се изразени како позитивни услови (**претпоставки**) кои треба да бидат вклучени со цел да се напредува од активностите кон постигнувањето на целта.

Поврзаноста помеѓу проектната структура (колона еден) и надворешната средина (колона четири) често е нарекувана „**ако и тогаш**“. На пример, **ако** активностите се преземени и одредени претпоставки се покажат како точни, **тогаш** резултатите ќе бидат постигнати.

За да се пополни оваа колона, треба бидат поставени три прашања:

- Ако се преземат активностите, кои други фактори треба да бидат поставени со цел да се постигнат резултатите?
- Ако се постигнати резултатите, кои други фактори треба да бидат поставени за да доведат до специфичните цели на проектот?
- Ако специфичните цели на проектот се постигнати, кои други фактори треба да бидат поставени за да придонесат кон општата цел?

Јасно е дека не е реално да се вметнат сите можни претпоставки во оваа колона. Оттука, се разликуваат три видови на претпоставки:

- Претпоставките кои не се важни ниту за исходот на проектот, ниту е веројатно дека ќе се случат, се **исклучени** од логичката рамка.

- Претпоставките кои се важни, но не се 100% сигурни, се вклучени во логичката рамка и се **мониторираат** за време на имплементацијата.
- Претпоставките кои се клучни за успехот на проектот, но малку е веројатно дека ќе се случат, бараат проектот да биде **редизајниран или одбиен**.

Последниот тип на претпоставка бара посебно внимание. Ако овој тип на претпоставка не е забележан во фазата на дизајнирање на проектот и истиот продолжи, може да резултира со неуспех на проектот. Ова е познато како **убиствена претпоставка (killing factor)**. Тоа може да се надмине со вклучување на дополнителна активност преку која ќе се надмине претпоставката во дизајнот на проектот.

## **б) Анализа на ризици**

Ризикот е потенцијал за несакани случувања. Секоја активност вклучува ризици. Ако тие се случат, некои од ризиците ќе влијаат повеќе од другите. Анализата на ризикот помага тие да се идентификуваат и да се разгледа веројатноста за нивното случување и влијание. Потоа, со ризиците може да се управува преку менување на проектниот план за тие да се минимизираат.

Во оваа фаза, пред да се објасни анализата на ризиците во длабочина, ќе дадеме краток преглед на секој дел од горната табела вклучувајќи и илустративен пример:

### **Резиме:**

- **Општа цел** – Општата цел се однесува на целокупниот проблем кој се обидуваме да го решиме. Понекогаш, таа се нарекува поширока развојна цел. Ова може да биде подобрување на приходите, подобар пристап до вода или намален криминал.

*Пример: Подобрена земјоделска продуктивност од страна на малите фармери.*

- **Специфични цели на проектот** – Специфичните цели на проектот се промената која сакаме проектот да ја направи во постигнување на општата цел. Тоа понекогаш се нарекува непосредна цел на проектот.

*Пример: Подобрување на земјоделските методи и видови на ориз донесени од страна на малите фармери.*

- **Резултати** – Резултатите се она што сакаме да го видиме од нашите активности за исполнување на целта.

*Пример: Подобрени видови на житарки прифатливи за корисниците кои се достапни и дистрибуирани.*

- **Активности** – Активностите ги опишуваат задачите кои сакаме да ги реализираме.

*Пример: Учество на земјоделецот во истражувањето на сортите.*

- **Индикатори**

*(Мерливи/Објективно верификувачки индикатори – ОВИ)*

*Индикаторите даваат одговор на прашањето: „Како знаеме дека сме ја постигнале целта?“ Тоа се знаци кои ја мерат реализацијата на проектот во однос на целите и играат важна улога во мониторингот и евалуацијата.*

*Пример: 75% од малите фармери ги имаат прифатено новите видови на ориз до крајот на третата година.*

- **Докази**

*(Начини на верификација – НВ)*

Доказите се однесуваат на изворот на информации потребни за да се измери ефикасноста.

Пример: Примерок од анкетата спроведена од страна на проектниот персонал на крајот на третата година.

- **Претпоставки** – се однесуваат на условите кои можат да влијаат на напредокот, успехот или долгорочната одржливост на проектот. Можат да постојат надворешни фактори кои не можат да бидат контролирани или кои ние избираме да не ги контролираме. Можно е да се намали ранливоста на проектот до фактори кои не можат да бидат контролирани. Тие можат да вклучуваат климатски промени, промени во цените и владините политики.

## Методи на анализа на ризици

**ЧЕКОР 1: Идентификување на ризиците според:**

- Преглед на различни анализи кои биле направени од страна на засегнатите страни, економски, еколошки, социјални или анализи на проблемот
- Враќање кон целите и разгледување на ограничувањата
- Разгледување на секоја цел во логичката рамка и бура на идеи за претпоставките кои треба да се направат за да се постигне поголемата цел. Корисни прашања кои треба да се постават се:
  - Ако ги реализираме овие активности, што може да не спречи во испораката на резултатите?
  - Ако сме успешни во испораката на резултатите што може да не спречи во постигнување на специфичните цели на проектот?
  - Ако специфичните цели се постигнати, што може да не спречи во постигнувањето на општата цел?

**ЧЕКОР 2: Употреба на матрица за влијание/веројатност за евалуација на ризиците**

Наведете ги сите ризици и нумерирајте ги. Потоа, разгледајте колку е веројатно секој од нив да се случи (веројатноста) и кое е влијанието на секој ризик кој може да се случи. Размислете за нивното влијание врз успешноста на проектот и исто така за нивното влијание на засегнатите страни. Ставете ги броевите во матрицата.

На пример, во проектот со подобрени приноси, првиот ризик кој е идентификуван е тоа што фармерите можат да донесат нови сорти на семе. **Веројатноста** ова да се случи се смета за **средна**, а влијанието врз проектот ако овој ризик се случи е **високо**. Затоа, бројот „1“ се наоѓа во соодветното поле.

### Матрица за влијание/веројатност

		ВЛИЈАНИЕ		
		НИСКО	СРЕДНО	ВИСОКО
БЕРОЈАТНОСТ	НИСКА			
	СРЕДНА			<b>1</b>
	ВИСОКА			<b>2</b>

Примери земени од претходното резиме:

- 1 Фармерите може да не ги прифатат новите сорти на семе
- 2 Може да паѓа дожд

*ЧЕКОР 3: Размислете за мерките кои ќе ги намалат или елиминираат ризиците.*

Можеби сакаме да обрнеме помалку влијание на ризиците кои се со помала веројатност и влијание, иако со едноставни чекори тие можат да се намалат. Особено е важно да се обрне внимание на ризиците кои се наоѓаат во долниот десен агол на матрицата за влијание/веројатност (висока веројатност и големо влијание) бидејќи тие особено се закануваат на успехот на проектот. Доколку овие ризици не можат да се намалат, тогаш проектот треба да се отповика.

На пример, ризикот дека фармерите нема да ја прифатат новата сорта на семе е многу важен.

Една од мерките за намалување на ризикот може да биде вклучување на земјоделецот во изборот на нови сорти на семе. Ако не паѓа дожд, проектот може да не успее. Затоа, наводнувањето треба да се смета како една од целите на проектот.

Запомнете дека овие мерки за намалување на ризикот треба да ги додадете во проектот. Во однос на логичката рамка, тоа би значело додавање на повеќе активности и веројатни резултати.

### **Вклучување на ризиците во логичката рамка**

Сега вратете се на логичката рамка и напишете ги клучните ризици како претпоставки во колона 4. Тоа се ризиците кои всушност би можеле да доведат до неуспех на проектот. Некои ризици треба да се сметаат за критични и поради нив можеме да одлучиме воопшто да не го реализираме проектот.

### **Ризици и претпоставки**

Ризиците се негативни изјави за тоа што може да тргне наопаку. Претпоставките ги претвораат ризиците во позитивни изјави. Тоа се условите кои треба да бидат исполнети за да продолжи реализацијата на проектите.

На пример, ако разгледаме ризик во еден земјоделски проект. Со преформулирање на реченицата, односно ако ја направите позитивна наместо негативна, ризикот може да се промени во претпоставка. Пример:

**РИЗИК** – Земјоделците може да не се подготвени да испробаат нови сорти на ориз.

**ПРЕТПОСТАВКА** – Земјоделците се подготвени да испробаат нови сорти на ориз.

Вообичаено е во колоната 4 да се напишат претпоставките наместо ризиците, на начин на кој ќе се избегне нивното мешање. Нормално, таму ќе има помалку клучни претпоставки на ниво на активности и степенот на несигурност ќе се зголеми со поставување на повисоки цели (резултати, специфични цели, цели). Тоа се случува бидејќи имаме помала контрола на повисоките нивоа. Затоа, полесно е да се променат активностите или да се додадат нови за да се намали ризикот. Потешко е да се преземе акција против некои од ризиците кои се закануваат на употребата на резултатите за постигнување на специфичните цели, на начин на кој специфичните цели придонесуваат кон општата цел.

## **3. Објективно верификувачки индикатори**

### ***Идеата зад индикаторите***



Индикаторите се идентификуваат за секој елемент на проектната структура. Тие се квантитативни податоци за прикажување на резултатите; односно тие ја обезбедуваат основата за мониторинг и евалуација на проектот. Социо – економските и родовите димензии на проектот можат да се забележат преку употребата на родово сензитивни индикатори.

### ***Карактеристики на индикаторите***

Индикаторите се одбираат во однос на:

- **квантитет** (колку)
- **квалитет** (колку добро)
- **целна група** (кој)
- **време/времетраење** (кога и колку долго)
- **локација/место** (каде)

Разликата се прави помеѓу **квантитативните и квалитативните индикатори**: првите се фокусираат на објективните аспекти на проектот, како што се количините, додека вторите се посубјективни и ги опфаќаат мислењата и перцепциите за една тема. Тие се комплементарни и двете се важни за ефективен мониторинг и евалуација.

### ***Распределени податоци***

Заедниците се нехомогени и влијанијата на проектите не се неутрални, односно тие се често наменети на одредени членови на една заедница. Оттука, важно е да се распределат индикаторите со повикување на соодветни социо – економски карактеристики како што се полот, возраста, етничката припадност, социјалниот статус и некој вид на попреченост.

### ***Критериуми за селекција на индикатори***

Различни критериуми можат да се користат за да се овозможи идентификување на соодветни индикатори:

- релевантни на потребите и способностите на корисниците;
- лесни за собирање, употреба и разбирање;
- јасно дефинирани, недвосмислени, точни и веродостојни;
- чувствителни за забележување на промените предизвикани од страна на проектот;
- независни едни од други;
- да бидат што е можно помалку, концентрирајќи се на мерењето на важните карактеристики на проектот при што се избегнува нивна агрегација (собирање).

### ***Идентификување на индикатори***

Потребно е заинтересираните страни да учествуваат во процесот на идентификување на индикаторите, особено кога станува збор за проекти кои имаат силна квалитативна компонента. Перспективата на заедницата за подбрување на квалитетот на нивниот живот може да се разликува од онаа на некој кој доаѓа однадвор. Исто така, релевантно е да се направи дистинкција помеѓу машките и женските перспективи.

### ***Основни податоци***

Со цел да се набљудуваат промените кои произлегуваат од проектните активности потребно е да се воспостават бенчмаркови (benchmarks) според кои индикаторите можат да се мерат. Во отсуство на такви податоци, основните истражувања, добивањето на квантитативни и

квалитативни информации, можат да формулираат една од почетните проектни активности. Овие истражувања, исто така, можат да се искористат како можност за сензибилизирање на заедницата и целта и природата на проектот.

### **Пресвртници**

Во прилог на индикаторите, во рамките на некои проекти, исто така, се идентификуваат и пресвртници. Пресвртниците осигуруваат дека е направен напредок кон постигнување на резултатите и целите во редовни интервали за времетраењето на еден проект.

## **4. Начини на верификација**

Откако се утврдени идентификаторите, потребно е да се идентификуваат изворите на информации кои ќе бидат користени за верификација на реализацијата на проектот. Изворите на информации кои ќе се користат за мониторирање на проектните активности и резултати вообичаено се дел од проектната документација. Начините на верификација на целта често се извлекуваат од објавени извори. Квалитативните индикатори можат да се потврдат со неформални анкети.

Верификацијата на податоците треба да биде навремена и ефикасна за да можат тие да се соберат и да бидат независни од предрасуди. Ако информациите не се лесно достапни во формат погоден за мониторинг и евалуација, треба да бидат вклучени конкретни начини за собирање на податоци во рамки на активностите на проектот. Ова може да биде особено важно кога се разгледуваат социо – економските и родовите аспекти на проектот.

### **Листа за логичка рамка**

- Дали специфичните цели на проектот се точно идентификувани?
- Дали има логичка поврзаност помеѓу активностите, резултатите, специфичните цели и општата цел?
- Дали има доволен број на активности за постигнување на резултатите?
- Дали изразите „ако и тогаш“ се потребни и доволни за да се напредува кон наредната фаза?
- Дали некои убиствени претпоставки се појавија во текот на дизајнирањето на проектот? Ако се појавиле, каква активности треба да се преземат?
- Дали индикаторите се соодветно таргетирани?
- Дали некои начини на верификација се покажаа како скапи или одземаа време за собирање?
- Дали придобивките ќе бидат одржливи надвор од времетраењето на проектот?

### **Листа за родови анализи на проектниот дизајн**

- Дали проектот ги препознава разликите во улогите и потребите на мажите и жените?
- Дали проектните активности ќе ја подобрат продуктивноста на жените и мажите?
- Чиј пристап до ресурсите ќе биде подобрен?
- Чија контрола над ресурсите ќе се подобри?
- Кој ќе ги сподели придобивките од проектот?
- Чија контрола над придобивките ќе се зголеми?
- Чие учество во процесот на донесување одлуки ќе биде зајакнато?
- Дали проектот ќе одговори соодветно на родовите потреби?

- Дали проектот ќе ги зајакне жените?
- Дали индикаторите се разликуваат помеѓу влијанието на проектот врз жените и мажите?
- Кои фактори можат да го попречат целосното вклучување на жените во проектот? Како можат тие да се надминат?
- Кое би било најверојатното влијание на проектот врз обемот на работата? Дали е потребно да се преземат какви било поправни мерки?

### III. Проценка

Оценувањето на проектот е клучен чекор во проектниот циклус. Предлог проектот се разгледува од социјални, финансиски, технички, политички, родови, социјални и институционални перспективи за да се одлучи дали да се продолжи со неговото пишување и да се бараат финансии. Оценувањето на проектот ги испитува информациите собрани во текот на претходните чекори и оттука тоа претставува можност за подобрување на дизајнирањето на проектот пред неговото имплементирање.

#### **Критериуми за проценка на проектот**

Треба да си ги поставите следните прашања со цел да проверите дали можете/треба да продолжите со вашиот проект:

- Дали имате технички и човечки ресурси кои ќе бидат достапни за имплементирање на проектот?
- Дали имате средства за финансирање и поддржување на проектот?
- Дали имате резервни финансии за покривање на непредвидени трошоци?
- Дали вашата заедница/целна група ќе има економска корист од вашиот предлог проект?
- Дали врз некои групи, бизниси или индивидуалци вашиот проект ќе има негативно влијание?
- Дали вашиот проект ќе има било какви негативни влијанија врз животната средина?
- Какво ќе биде влијанието на проектот врз различни социјални групи, како на пример жени, млади или малцинства?
- Дали ќе има доволно клиенти со финансиски средства за да ги користат вашите услуги и/или да ги купат вашите производи?
- Дали локалните власти го поддржуваат проектот и дали тој е во линија со политиките/потребите на локалниот развој?
- Дали предлог проектот ќе биде оддржлив и по првичната употреба на средствата?

Во текот на оценувањето на проектот, на аспектите за намалување на сиромаштијата и зголемувањето на родовата рамноправност често им се дава големо значење. Затоа, две алатки за проценка на овие аспекти се претставени во следните два дела:

#### **1. Социјална проценка**

##### **а) Анализа на засегнатите страни и нивното учество**

Врз основа на поделбата на примарни, секундарни и клучни засегнати страни, анализата на засегнатите страни го разгледува следното:

- Кои се различните засегнати страни?
- Кои се нивните интереси?
- На кој начин тие ќе бидат засегнати од предлог проектот?
- Кои се проектните приоритети помеѓу различните групи?
- Кој е нивниот капацитет за да учествуваат во проектот?

#### б) Фокус на сиромаштијата

Голем дел од проектите бараат конкретно да се одговори на прашањата на сиромаштијата. Со цел да се обезбеди вклучување на димензијата на сиромаштијата во проектот, потребно е да се утврди:

- Кои се сиромашните (во заедницата, во домаќинството и на индивидуално ниво)?
- Кои се карактеристиките на нивната сиромаштија (во однос на пристап и контрола на ресурсите и бенефициите, нивната ранливост и исклученост)?
- Колку прашања во однос на сиромаштијата се опфатени во рамки на проектот?

#### в) Социјална организација

Во прилог на идентификување на засегнатите страни, социјалната проценка го разгледува начинот на кој заедницата е социјално организирана. Преку соодветната употреба на постојните општествени организации (женски групи, синдикати, здруженија и слично) може да се зајакне имплементацијата на проектот. Клучните прашања вклучуваат:

- Кои типови на социјална организација постојат во рамки на заедницата?
- Каква е нивната поставеност?
- Како можат тие да се искористат за зајакнување на проектот?

## 2. Родова проценка

Матрицата на родовата анализа (МРА) е алатка за спроведување на родовата проценка на еден проект (Паркер, 1993). Таа може да се искористи во фазата на планирање за да се одреди дали потенцијалните родови влијанија на проектот се пожелни и во согласност со специфичните цели на проектот и општата цел. МРА исто така може да се искористи за време на имплементацијата за мониторирање на резултатите на проектот и да реши одредени неочекувани резултати. Покрај тоа, таа може да се користи и за време на евалуацијата на проектот.

#### *Матрица за родовата анализа*

	Задачи и вештини	Обем на работа	Ресурси/Придобивки	Социо - културни
Жени				
Мажи				
Домаќинство				
Заедница				

### а) Нивоа на анализа

Анализата обично се спроведува на четири нивоа:

- **Жени:** или сите жени во заедницата или специфична подгрупа (ако е соодветно);
- **Мажи:** или сите мажи во заедницата или специфична подгрупа (ако е соодветно);
- **Домаќинство:** сите членови на домаќинството како што е дефинирано во заедницата (на пример, жени, мажи и деца кои живеат заедно);
- **Заедницата:** Сите оние кои се наоѓаат во реонот кој го опфаќа проектот.

Можат да се вклучат и други нивоа на анализа ако се тие релевантни за проектот, како што се младите, сиромашните, хендикепираните или деца.

### б) Категории на анализа

Влијанието на проектот се испитува во однос на:

- **Задачи и вештини:** промени во задачите кои се извршуваат, нивото на потребни вештини и барања за вработување (колкав број на луѓе);
- **Обем на работата:** промени во потребното време за реализација на задачите;
- **Ресурси/придобивки:** промени во пристапот до ресурсите и придобивките како резултат на проектот, и промени во контролата над ресурсите и придобивките;
- **Социо – културни фактори:** Промени во социјалните аспекти на учесниците и во животот на заедницата како резултат на проектот.

### в) Интерпретација

Матрицата обезбедува основа за идентификување на влијанието на проектот од перспектива на различни засегнати страни во однос на четирите категории на анализа. Краток опис на влијанието се забележува во соодветната колона на матрицата. Откако матрицата е завршена, секое влијание се разгледува во однос на специфичните цели на проектот и општата цел: доколку се во согласност се означуваат со знакот „+“, доколку не, со знакот „-“. Знаците „+“ и „-“ помагаат само со визуелната интерпретација на влијанието на проектот од родова перспектива; тие не можат да бидат собрани заедно за да се одреди мрежниот ефект на интервенцијата. Поправни мерки можат да се вградат во проектниот дизајн за надминување на потенцијалните несакани влијанија.

Сè на сè, родовите импликации на проектниот дизајн можат да се класифицираат во една од четирите категории (Мосер, 1993):

- **Родово слепи:** проектот не успева да ги идентификува разликите помеѓу мажите и жените во однос на нивните активности, пристап до ресурсите и нивна контрола, пристап до бенефиции и нивна контрола и учество во донесувањето на одлуки;
- **Родово неутрални:** родовите разлики се забележани, но родово специфични решенија не се идентификувани;
- **Родово свесни:** родово специфичните решенија се вклучени во проектните активности, но се фокусираат само на прашања за ефикасност и решаваат практични родови потреби;
- **Родово планирање:** проектните активности се однесуваат на практичните и стратешките родови потреби и се стремат кон постигнување на родова еднаквост и зајакнување, како и ефикасност.

Во фазата на проценката, треба да се започне со буџетирање на трошоците на различни елементи на вашиот предлог проект, и да се обезбеди покривање на човечките и техничките

ресурси како и набавување на инфраструктурните трошоци (материјали, локации на одржување, трошоци за работна сила, итн.).

### 3. Буџетирање

#### ***Што е буџет?***

Буџетот е документ во кој плановите се трансферираат во средства – средства кои ќе треба да се потрошат за да се реализираат планираните активности (трошоци) и средства кои треба да се соберат за да се покријат трошоците на активностите (приход). Буџетот е проценка, или претпоставка, за тоа што треба да се направи во рамки на вашата работа во монетарна смисла.

#### ***Зошто е потребно буџетирањето?***

- Буџетот ви кажува колку средства ви се потребни за реализација на активностите;
- Буџетот ве принудува да бидете ригорозни во размислувањето преку импликации на вашата активност – планирање. Постојат моменти кога реалноста на процесот на буџетирање ве присилува да ги преиспитате вашите акциски планови;
- Кога со буџетот се менаџира соодветно, тој овозможува јасно да се знае **кога** ќе ви треба одредена сума на средства за реализација на активностите;
- Буџетот ви овозможува мониторирање на приходите и трошоците и идентификување на некој проблем;
- Буџетот е основа за финансиска отчетност и одржливост. Кога секој може да види колку средства треба да бидат потрошени и добиени, можат да се поставуваат прашања за мааните и недостатоците;
- Не можете да добиете средства од донаторите доколку немате буџет. Донаторите го користат буџетот како основа за донесување одлука дали она што го барате од нив е разумно и добро планирано.

Вообичаено, следниот персонал од организацијата е вклучен во процесот на буџетирање:

- Проектниот менаџер и/или директорот или лицето/лицата одговорни за проектот;
- Финансискиот менаџер и/или сметководителот.

## **IV. Пишување на предлог проект**

Пишувањето на предлог проекти и обезбедување на нивно одобрување и финансирање ја претставуваат четвртата фаза на проектниот циклус. Претходната фаза (проценка) потврдува дека предложениот проект задоволува различни финансиски, социо-економски и еколошки критериуми и вреди да се развие во целосен предлог проект.

### **1. Разбирање на перспективите**

Кога пишувате предлог проект од суштинско значење е да ги знаете ставовите на потенцијалните донатори. Приоритетите се разликуваат помеѓу агенциите во зависност од специфичните сектори (како што се здравство или образование) или специфични пристапи (на пример, промоција на владеењето на демократијата). Тие исто така се разликуваат и во

однос на природата на поддршката која ја даваат (грант или кредит, одредена сума на средства, времетраење и оправданост на трошоците).

### **Клучни (главни) точки**

Во предлог проектите се поставуваат три фундаментални прашања:

- **На што се однесува проектот?**
  - Контекстот на проектот;
  - Процесот на идентификација на проектот и неговото дизајнирање;
  - Природата на проектот;
  - Корисниците и другите засегнати страни;
  - Поврзаноста помеѓу проектните активности, резултати, специфични цели и општата цел;
  - Увид во надворешните ризици и претпоставки;
  - Процедурите воспоставени за мониторинг и евалуација;
  - Дали проектот влегува во интересот на локалната власт и донаторот/ите.
  
- **Како тој ќе се операционализира?**
  - Организацијата која ќе го спроведува: цел, структура, број на вработени, претходно искуство;
  - Систем на финансиско менаџирање;
  - Работен план, времетраење, персонал, други барања за ресурси.
  
- **Колку ќе чини? Како ќе се финансира?**
  - Финансиска оддржливост;
  - Времетраење на проектот;
  - Изложеност на ризици;
  - Одржливоста на придобивките по завршувањето на проектот.

Откако ќе го оцените вашиот проект и ќе одлучите дека предлог проектот е остварлив од повеќе различни перспективи, тогаш е време да почнете да го пишувате проектот! Процесот на пишување на предлог проект е објаснет во повеќе детали подолу.

## **2. Најчесто употребувани предлог наслови:**

### Резиме

*Дел 1:* Вовед: краток преглед на документот

*Дел 2:* Позадина: контекст на проектот, процес на идентификација на проектот

*Дел 3:* Образложение на проектот: оправданост за проектот, општата цел и специфичните цели, логичката рамка

*Дел 4:* Дизајн на проектот: проектни активности и резултати

*Дел 5:* Корисници и други засегнати страни: карактеристики

*Дел 6:* Одржливост и ризици: надворешни ризици, претпоставки, настани по завршувањето на проектот

*Дел 7:* Имплементација на проектот: институционално информирање, работен план, персонал, други ресурси, мониторинг и евалуација

*Дел 8:* Трошоци на проектот и финансирање: буџет

*Додатоци:* технички, финансиски, економски, општествени, родови, институционални и еколошки мислења.

### 3. Собирање на докази од претходните фази на проектниот циклус

Фази во проектниот циклус	Генерирани информации	Употребливи во предлог проектот
Идентификација	<ul style="list-style-type: none"><li>- Контекст на развој</li><li>- Егзистенцијална анализа</li><li>- Социо – економски и родови анализи</li><li>- Приоритети на засегнатите страни</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Позадина на проектот</li><li>- Образложение на проектот</li><li>- Корисници и други засегнати страни</li></ul>
Формулација	<ul style="list-style-type: none"><li>- Логичка рамка</li><li>- Работен план</li><li>- Распоред на персоналот</li><li>- Буџет</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Образложение на проектот</li><li>- Дизајн на проектот</li><li>- Корисници и засегнати страни</li><li>- Одржливост и ризици на имплементација</li><li>- Трошоци на проектот и финансирање</li></ul>
Проценка	<ul style="list-style-type: none"><li>- Техничка проценка</li><li>- Социјална проценка</li><li>- Родова проценка</li><li>- Проценка на влијанието врз животната средина</li><li>- Институционален осврт</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Додатоци</li></ul>

### 4. Стил на пишување

Во прилог на компетентноста на проектниот дизајн, предлогот треба да биде добро напишан. Точки кои треба да се разгледаат се следните:

- Дали документот создава чувство на итност и цел?
- Дали насловот на проектот го задржува вниманието на читателот?
- Дали текстот е читлив?
- Дали текстот ја има потребната должина?
- Дали се соодветно вклучени графички прикази?
- Дали текстот е поддржан со логичка рамка, работен план и буџет?
- Дали документот е разгледан и едитиран?

### V. Имплементација

Откако проектот е испланиран и финансиски обезбеден, почнува нјаважната работа – **имплементацијата**. Многу ретко еден проект оди точно според планираното. Проектниот менаџмент ја има важната и тешка задача за воспоставување контрола над проектот, односно дека тој е на патот кон исполнување на неговите цели.

Процесот на имплементација мора да биде следен внимателно за да се утврди дали активностите придонесуваат кон предложените резултати. Во текот на имплементација на



активностите, институциите, исто така, мора да обрнат внимание за да се осигураат дека фацитаторите, координаторите и другите одговорни за имплементацијата на проектот не се служат ненамерно со алатки за зајакнување на родовите стереотипи или норми или да делуваат на било кој можен начин за обесхрабување на машките и женските учесници за целосно учество или користа од реализацијата на активностите. На пример:

- Ако организираат тренинг, дали фацитаторите несвесно очекуваат женските учесници да помогнат за време на паузите (подготовка на кафе, чистење на просторијата, итн.) или очекуваат мажите да помогнат со кревањето на тешките предмети или техничката работа?
- Дали фацитаторите или координаторите одговараат на потребите и се однесуваат на мажите и жените со сериозно сфаќање на нивните потреби?
- Дали фацитаторите или координаторите свесно или несвесно ги дискриминираат учесниците (машки и женски) врз основа на она што го носат, како изгледаат или на која позиција се наоѓаат?
- Дали вашиот персонал еднакво ги третира и цени мажите и жените?
- Дали вие или вашиот персонал проектирате некои несвесни родови идеи врз вашите корисници (на пример, жените да извршуваат одредени домашни задачи, мажите треба да бидат заинтересирани за машини)?
- Дали вашите активности ги привлекуваат мажите и жените и ги ставаат двата пола како активни корисници на вашите услуги на недискриминаторски начин?

## VI. Мониторинг и евалуација

### 1. Мониторинг

#### ***Што е мониторинг?***

Мониторингот е систематско собирање на информации од сите аспекти на проектот за време на неговата имплементација.

Мониторингот може да биде поделен на *внатрешен мониторинг* (работата на персоналот, планираните трошоци за секоја активност наспроти реалните трошоци, постапките за јавни набавки, итн.) и *надворешен мониторинг* (планирани наспроти спроведени активности, навремена имплементација на активностите, таргетираните корисници наспроти реалните корисници, случајни ефекти врз заедницата и неочекувани проблеми итн.). И двата видови на мониторинг се подеднакво важни.

#### ***Зошто спроведуваме мониторинг?***

Мониторинг се спроведува со цел за да ја анализираме моменталната состојба, да ги идентификуваме проблемите и да најдеме решенија, да ги откриеме трендовите и моделите, да ги спроведуваме активностите на време, да го мериме напредокот кон целите, да ги формулираме/ревидираме идните цели, да донесеме одлуки за човечките, финансиските и материјалните ресурси. Всушност, мониторингот е многу корисна алатка за менџментот и ги овозможува потребните информации за евалуацијата.

Со други зборови, мониторингот значи проверка на нештата и споредба на реалниот напредок со планираниот.

### ***Кој го спроведува мониторингот?***

Мониторингот ги засега *проектниот персонал, организацијата која го спроведува проектот и донаторите*. Како што беше напоменато и погоре, мониторингот е корисна алатка за менаџирањето на проектот и менаџерот на проектот или програмскиот координатор кои го спроведуваат мониторирањето на сите аспекти на проектот: буџет/финансии, материјали, персонал, активности, резултати, итн. Соодветно, проектниот персонал е одговорен за следење на работата на персоналот и задачите под нив, на пример, финансискиот менаџер треба да ја следи работата на сметководителот и благајникот, како и распределбата на буџетот. Во исто време, претставници на донаторите, исто така, спроведуваат мониторинг за да го измерат напредокот кон целите/влијанието на проектот.

### ***Кога го спроведуваме мониторингот?***

Мониторингот го спроведуваме според предвидениот распоред на имплементацијата на проектот.

На пример: месечно, двомесечно, квартално.

### ***Планирање за мониторинг***

Планот за мониторинг треба да биде изготвен пред почнувањето на проектот и неговите активности треба да бидат во деталниот план на имплементација.

Мониторингот и евалуацијата треба да бидат дел од вашиот процес на планирање. Многу е тешко да се воспостави систем на мониторирање откако проектот е во фаза на имплементација. За да може мониторингот да биде ефективен треба да воведете индикатори. Тоа го правите за време на фазата на планирање. Индикаторите овозможуваат рамка за вашиот систем на мониторинг и евалуација. Тие ви кажуваат **што** сакате да знаете и типот на информации кои би ви биле корисни.

**Што сакаме да знаеме?** Ова вклучува воведување на индикатори за внатрешни и надворешни прашања.

Постојат три основни типови на мониторинг кои вообичаено се користат во развој на работата:

#### ***1. Менаџмент/администрација***

- а. персонал
- б. возила
- в. материјали

#### ***2. Финансии***

- а. буџетот на проектот и трошоците
- б. хонорари за персоналот
- в. анализа на готовината

#### ***3. Проектни активности***

- а. проектни резултати – буџет, опрема, потребен персонал
- б. резултати од активностите – проектни резултати/влијание (употреба на индикатори)
- в. начин на менаџирање на проектот
- г. контекстот на ситуацијата – политика на животната средина, политичката ситуација

### **Одговорност**

Одговорноста за мониторингот лежи во рамките на проектот каде што претставува важен и составен дел од раководните функции. Учесството на засегнатите страни може да го зајакне процесот, особено ако тоа претставува продолжение на нивната вклученост во претходните

фази на проектниот циклус. Учеството на заедницата во мониторингот, исто така, може да помогне во развојот на нејзините вештини за анализа на состојбите и идентификување на решенија, зајакнување на нејзината одговорност и посветеност на еден проект и да дејствува како двонасочен проток на комуникација.

#### **Листа на проектниот мониторинг**

- Дали активностите се одвиваат според планираниот распоред?
- Дали се постигнати очекуваните резултати?
- Како засегнатите страни реагираат на проектот?
- Дали се идентификувани можни причини за разлика помеѓу реалната и планираната реализација?
- Дали првобитните цели беа реални?
- Дали се појавија некои неочекувани резултати? Дали тие треба да се вклучат во ревидирана логичка рамка?
- Дали претпоставките идентификувани во логичката рамка се релевантни? Дали се појавија некои убиствени претпоставки? Дали се појавија некои нови ризици?
- Кое е најверојатното постигнување од специфичните цели на проектот?
- Препорачајте поправни активности со кои ќе се подобри имплементацијата на постоечкиот проект.

## **2. Евалуација**

Евалуацијата опфаќа поширока перспектива од мониторингот со тоа што се анализираат оригиналните претпоставки од проектниот дизајн и се зема во предвид (или се поставува прашањето) „**Дали го развиваме вистинскиот проект?**“ Евалуациите се фокусираат на прогресот на проектите преку реализирање на намерите и целите на проектите. Се прави компарација на постигнатите резултати од проектот со претходно планираните.

### ***Зошто правиме евалуација?***

Примарната цел на евалуацијата е да утврди дали проектот ги има постигнато планираните цели. Со извлекување заклучоци, евалуацијата се стреми да обезбеди препораки за подобрување на идниот курс на проектот, како и да се здобие со искуство за други проекти. Некои големи организации користат специфични критериуми за извршување на евалуација. Воглавно тие се:

**1) Ефикасност.** Во однос на тоа дали ресурсите кои се користени за реализираните активности се во согласност со очекуваните резултати, или дали се ефективни. На пример, тренинг програма која обучува 50 едукатори чини 7.600 €. Дали се ефикасни (задоволувајќи и покривајќи ги релевантните потреби) и ефективни (дали се оправдани направените трошоци за тренингот во сооднос на балансот помеѓу трошоците и квалитетот?).

**2) Ефективност.** Тоа е мерка на степенот на достигнувањата од имплементираниот/спроведениот проект од поставените цели. На пример, планираме да ги подобриме квалификациите на сите професори на средните училишта во одредена област, дали го постигнавме истото по завршувањето на проектот.

**3) Влијание.** Мери дали со имплементацијата, проектот придонел кон промени на ситуацијата за проблемот за кој бил адресиран. На пример, ако пред имплементацијата на проектот главен проблем била високата стапка на пренесување на ХИВ помеѓу младите во

заедницата, дали спроведувањето на проектот придонело кон намалување на таа стапка помеѓу младите.

### ***Што евалуираме?***

Проектите се евалуираат месечно; квартално (тримесечни, четиримесечни или полугодишни), на крајот од проектот (финална евалуација) и години по завршувањето на проектот (последователна евалуација).

### ***Кој ја спроведува евалуацијата?***

Проект менаџерот/координаторот или назначениот проектен персонал може да ја спроведе внатрешната евалуација, додека надворешната евалуација може да ја спроведе донаторот/ите или консултант/и.

### ***Планирање за евалуација***

Слично на мониторинг планот, евалуациониот план треба да се отпочне од самиот почеток. Кога се прави проценка на потребите, треба да се соберат податоци за економската, здравствената, образовната и социјалната ситуација во заедницата. Тие податоци ќе послужат како основни податоци за проектот според кои ќе се мери влијанието или достигнувањата на целите, истите можат да се споредуваат со податоците кои ќе се добијат по или во текот на имплементацијата на проектот.

### ***Одговорност***

Евалуациите се вообичаено предводени/спроведени од луѓе кои не се вклучени во проектното менаџирање (на пример, од релевантните институции, централната власт, финансирачките тела или донаторските агенции). Исто така, ако учествуваат членови од имплементирачката/спроведувачката агенција, процесот на евалуација дава можност за јакнење на капацитетите и институционално зајакнување. Интердисциплинираниот тим, вклучувајќи и социо – економски и родови експерти, обезбедува сеопфатно и балансирано разгледување на проектот.

### ***Преглед за среднорочна евалуација***

- Што треба да се постигне со проектот? Дали проблемот е правилно идентификуван?
- Дали активностите на проектот се соодветни? Дали целите се реални?
- Кои беа очекуваните врски помеѓу резултатите и целите?
- Која е веројатноста дека целта на проектот ќе се исполни? Што ќе се случи доколку проектот не постои?
- Дали целта на проектот е сеуште релевантна? Дали постојат други начини преку кои би можела да се постигне истата цел? Дали истите би биле посоодветни? Дали истите би биле финансиски пооправдани?
- Кои се индикаторите за постигнување на целта на проектот? Дали проектните придобивки се одржливи?
- Кои се директните корисници од проектот? Кои би биле нивните придобивки?
- Дали проектот се однесува на практични или стратешки родови потреби?
- Дали имаше неочекувани резултати или корисници?
- Дали претпоставките кои беа идентификувани со логичката рамка се релевантни? Дали се појавија некои претпоставки? Дали се соочивте со нови ризици?

- Наведете ги икуствата кои ги научивте, а кои би можеле да ви послужат за подготовка/дизајнирање на сличен проект

### **Генерално постојат четири главни причини за спроведување на активности за мониторинг и евалуација (МиЕ, англ. M&E):**

**Одговорност:** Генерално, ова е најчестата причина за вметнувањето на активности за МиЕ во рамки на проектот. Преку мониторирање на резултатите, исходот и влијанието кое го има, имплементирачката агенција (организација) ја докажува соодветната и ефективна употреба на средствата. Вообичаено, ова се прави со единствена или главна придобивка на донаторот.

**Подобрување на ефикасноста:** Преку ефективниот систем на МиЕ возможно е да се идентификуваат недостатоците или неефикасностите во проектот. Ова, пак, треба да придонесе до процес на размислување и подобрување.

**Учење:** Правилно документираните активности за МиЕ можат да обезбедат информации не само за одреден проект или програма, туку и за работата на другите. Научените лекции можат понатаму и широко да се споделат (со други). Документацијата дополнително може да се покаже како вредна во однос на зголемување на институционалната меморија.

**Комуникација:** Зависно од тоа како се спроведени, активностите за МиЕ можат да обезбедат можности за поголем дијалог помеѓу различните релевантни чинители кои се вклучени во одредена интервенција. Донаторите, имплементирачката агенција/организација и потенцијалните корисници можат да научат подетално од меѓусебните перспективи за интервенцијата.

Мониторингот и евалуацијата се корисни за идентификување на силните и слабите страни на проектот или програмата и за обезбедување на одговорни луѓе со доволно информации за да ги донесат правилните одлуки во вистинско време, со цел да се подобри квалитетот на проектот.

### **Од родова перспектива**

Евалуацијата и проценката на влијанието се многу критични процеси. Тие демонстрираат многу јасно дали програмските процеси – анализи на засегнатите страни, дизајнот на програмата, буџетирањето, мониторирањето – навистина успешно ја интегрираат родовата перспектива и дали родовата димензија/влијание е доволно за да обезбеди еднаков бенефит и за мажите и за жените (каде што проектот ги таргетира и двата пола), дали жените и/или мажите придобиле како што било планирано (каде што проектот таргетира само еден пол) и дали родовата еднаквост е исполнета во двата случаи. Проценката на влијанието помага да се измери степенот со кој започнатата иницијатива го променила степенот на знаењата и вештините, како и однесувањето.

Исто како и мониторингот, и евалуацијата и проценката на влијанието исто така, бараат консултации со различни машки и женски заинтересирани страни, вклучувајќи ги и директните машки и женски корисници, индиректните засегнати страни во заедницата, донаторите, владините претставници, имплементаторите на програмата и партнерите.

## БИБЛИОГРАФИЈА

- Rachel Blackman (2003) *Project cycle management*, Roots 5, Tearfund
- Clare Bishop in collaboration with the Socio-economic and Gender Analysis (SEAGA) Programme (2001) *Project Cycle Management Technical Guide*, FAO
- *Project Cycle Management Training Manual for CBOs and NGOs*, USAID, SHIELD, International Rescue Committee
- *Project Management Training of Trainers Participant Manual* (2011), Empowering Women through Economic Mentorship Project, PDCI