

Përmbajtjen e Manualit e përshtati Vesna Kardalevska, trainere e Trajnimit për Menaxhimin e Ciklit të Projektit, të zbatuar në kuadrin e ReLOAD2, në tetor dhe nëntor 2021

# MANUAL PËR MENAXHIMIN E CIKLIT TË PROJEKTIT

**Nëntor, 2021**

---

## **Përmbajtja**

<b>Hyrje .....</b>	<b>3</b>
<b>Projekti dhe cikli i projektit .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Planifikimi .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Identifikimi .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Formulimi .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Financimi .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Zbatimi .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Vlerësimi .....</b>	<b>32</b>
<b>6. Raportimi financiar dhe narrativ .....</b>	<b>34</b>

## Hyrje

Trajnimi i cili u zbatua në kuadrin e projektit ReLOAD 2 kishte një qëllim të dyfishtë:

1. t'i trajnojë komunat se si të bëhen donatorë dhe si, duke financuar projekte, të bashkëpunojnë me organizatat e shoqërisë civile, dhe
2. t'i trajnojë komunat të jenë partnerët e ardhshëm të organizatave të shoqërisë civile dhe me ato të krijojnë projekte të përbashkëta, me të cilët do të aplikojnë te donatorët e huaj.

Ky Manual u krijua si material shoqëruar në trajnim, për t'i ndihmuar pjesëmarrësit në menaxhimin e projekteve. Për nga përmbajtja, Manuali ndjek prezantimet dhe ushtrimet nga gjashtë modulet online, që u mbajtën me përfaqësues të komunave gjatë tetorit dhe nëntorit të vitit 2021. Si të tillë, pjesëmarrësit do të mund ta shfrytëzojnë edhe pas përfundimit të trajnimit, si udhëzues për planifikimin e projekteve.

Është e ditur se komunat efektive kanë bashkëpunim të mirë me qytetarët, me anë të inkuadrimit të sektorit civil në zgjidhjen e problemeve brenda komunitetit. Shumë shpesh arsyeja për këtë është mungesa e burimeve dhe kapaciteteve brenda komunave, e në disa raste, organizatat e shoqërisë civile janë më mirë të trajnuara për të ofruar shërbime për grupet e cënueshme dhe të marginalizuara të qytetarëve, sesa vetë komuna. Veç kësaj, sektori civil, sipas mandatit të vet, paraqet lidhjen midis autoriteteve dhe qytetarëve të cilët kanë nevoja të ndryshme, dhe si i tillë shërben si korrigjues në përkufizimin e shërbimeve dhe kontribuon për efikasitetin e investimit të fondeve publike. Në shtetet e Bashkimit Evropian (BE), fondet e destinuar për sektorin civil me investim për përmirësimin e shërbimeve ndaj qytetarëve në komunitetet lokale në asnjë mënyrë nuk konsiderohen si “injeksion financiar” për mbijetesën e vetë organizatave të shoqërisë civile. Që organizatat e shoqërisë civile të angazhohen dhe financohen në mënyrë transparente dhe efikase në përzgjedhjen e projekteve më të mira dhe më të dobishme për komunitetin lokal, në eliminimin e dyshimeve dhe ankesave dhe në parandalimin e shfaqjes së keqkuptimeve, nevojitet që ky proces të shtjellohet në mënyrë publike, transparente dhe gjithëpërfshirëse. Metodologjia LOD është qasje metodologjike për shpërndarje transparente të fondeve të destinuar për organizatat e shoqërisë civile, i cili kombinon rekomandimet e BE për menaxhimin e ciklit të projektit (MCP) dhe ofron instrumente për shpërndarje efikase të fondeve publike. Një nga qëllimet bazë të metodologjisë LOD është të ofrojë planifikim dhe zbatim cilësor të projekteve.

Modulet dhe përmbajtja e çdo sesioni të këtij trajnimi u hartuan në pajtim me metodologjinë LOD dhe kanë si bazë analizën e nevojave të komunave, të dizajnuara konform proceseve aktuale të integritit të Republikës së Maqedonisë së Veriut në BE.

## Projekti dhe cikli i projektit

Projekti paraqet një sërë aktivitete të cilat kontribuojnë për realizimin e objektivave të përkufizuara qartë, brenda një periudhe të caktuar kohore dhe me një buxhet të parashikuar.

Sipas qasjes së kornizës logjike, projekti përkufizohet si hierarki e objektivave (aktivitetet, rezultatet e pritura, objektivat specifike dhe objektivi i përgjithshëm), si një tërësi supozimesh të përkufizuara, dhe si një kornizë për vëzhgimin dhe vlerësimin e rezultateve të projektit (treguesit dhe burimet e verifikimit).

Edhe pse projektet mund konsiderueshëm të dallojnë në kuptimin e objektivave, vëllimit dhe shtrirjes së vendosur, çdo projekt duhet pasur:

- të dhëna të përkufizuara qartë mbi palët e interesit, mbi grupin e synuar primar dhe mbi përfituesit përfundimtarë
- mekanizma të përkufizuar qartë të koordinimit, menaxhimit dhe financimit
- një sistem vëzhgimi dhe vlerësimi, dhe
- një shkallë përkatëse të analizave financiare dhe ekonomike, të cilat sugjerojnë se fondet e investuara janë të arsyetuara dhe çojnë drejt zgjidhjes cilësore.

Sipas qasjes së menaxhimit të projekteve që ka si bazë një kornizë logjike, çdo projekt shqyrtohet nëpër gjashtë faza kryesore, që janë prezantuar në grafikun e mëposhtëm:



*Gjashtë fazat e menaxhimit të ciklit të projektit*

### Planifikimi

Në këtë fazë analizohet gjendja faktike në nivelin shtetëror, rajonal ose komunal, në nivelin e politikave dhe në nivelin e strategjive. Synohet identifikimi i problemeve, kufizimeve dhe mundësive që duhet të përfshihen me projektin. Në këtë fazë bëhet dhe rishikimi i treguesve socio-ekonomikë, si dhe i prioriteteve kombëtare dhe

prioriteteve të donatorëve. Faza e planifikimit, e cila nganjëherë quhet dhe faza e programimit, shpesh merr kohë të gjatë, nganjëherë edhe një vit. Megjithatë, në qoftë se ekziston një bazë cilësore e të dhënave, procesi mund të merr vetëm disa ditë. Në këtë fazë, ata që marrin pjesë në zhvillimin e idesë së projektit, u përgjigjen pyetjeve të mëposhtme:

- Cilat janë prioritetet zhvillimore të vendit, rajonit ose komunës?
- A ekzistojnë programe dhe ndërhyrje kryesore me të cilat tanimë adresohen prioritetet?
- Cili nga prioritetet zhvillimore nuk është adresuar mjaftueshëm dhe çka do të kishte mund të bëhet fushë ndërhyrjeje?
- Cili është fokusi i asistencës donatore?

Synimi i kësaj faze është të identifikohen fushat preliminare të ndërhyrjes, objektivat e mundshëm, prioritetet sektorialë dhe partnerët e bashkëpunimit. Faza e planifikimit përfshin:

- Analizën e kapaciteteve institucionale / organizative
- Identifikimin e palëve të interesit dhe analizimin e nevojave, interesave dhe kapaciteteve të tyre
- Identifikimin dhe analizimin e problemeve, kufizimeve dhe mundësive prioritare të zhvillimit
- Identifikimin i objektivave zhvillimore, të cilët kanë të bëjnë me problemet prioritare
- Identifikimin e strategjisë ose strategjive të veprimit, duke marrë parasysh analizat, përfshirë dhe kapacitetet e brendshme, përvojat paraprake, si dhe aktivitetet rrjedhëse dhe të planifikuara të donatorëve.

Në fund të fazës së planifikimit, shpesh kemi dhe konceptin e projektit, i cili mundëson ta përkufizojmë idenë e projektit në një formë që është e kuptueshme lehtë dhe e cila mund të ndahet me palët e interesit, duke synuar që ata të japin komente reaguese dhe mbështetje në procesin e mëtejshëm.

## Identifikimi

Pasi në fazën e planifikimit kemi konstatuar se cili do të jetë fushëveprimi jonë në pajtim me kapacitetet tona, vijon një proces i analizës së detajuar, i cili do të na ofrojë argumente plotësuese për aktivitetet, objektivat dhe rezultatet e pritura të projektit.

Në këtë fazë, këshillohet zbatimi i studimeve sektoriale, tematike dhe fillestare (gjegjësisht, para-studimet e justifikimit), për të identifikuar, përzgjedhur ose shqyrtuar më lehtë objektivat konkretë, si dhe për të identifikuar nevojat për analiza plotësuese, të cilat do të mund të ishin të dobishme në procesin e formulimit të propozim-projektit.

Në këtë fazë, në bazë të të dhënave të fituara, do t'i përcaktojmë ndërhyrjet (objektivi i përgjithshëm dhe objektivi specifik, rezultatet e pritura dhe aktivitetet), treguesit e matshmërisë, fondet dhe mënyrat e verifikimit të përmbushjes së objektivave dhe rezultateve të pritura, si dhe supozimet e domosdoshme për zhvillimin e

papenguar të planit të projektit. Veç kësaj, kjo fazë bart me vete dhe nevojën për vlerësim preliminar të kostove dhe burimeve të duhura (njerëzore dhe teknike). Produkti përfundimtar i kësaj faze është korniza logjike.

## **Formulimi**

Në këtë fazë përgatitet dokumentacioni i projektit dhe i tenderit. Gjithashtu, donatori vlerëson dokumentet e paraqitura: propozim-buxhetin dhe buxhetin, përkatësisht, kërkesën për financim. Këto dokumente përshkruajnë kuadrin e asistencës që kërkohet, analizojnë nevojat dhe problemet, përshkruajnë rezultatet e pritura dhe ndikimin e projektit, rrjedhën e zbatimit të projektit, si dhe shpërndarjen e fondeve.

Donatori vlerëson elementet kryesore të projektit, në bazë të kritereve paraprakisht të vendosura, dhe vlerëson se sa është shkalla e harmonizimit të projektit me politikat sektoriale.

Vlerësimi kryhet në bazë të kritereve të përcaktuara, dhe kontrollon nëse projekti mund të zbatohet në përputhje me kushtet ekzistuese në terren dhe nëse janë vendosur objektiva të caktuar, dhe nëse buxheti është i arsyeshëm. Në rast të vendimit pozitiv, përkatësisht, nëse donatori vendos që ta mbështesë projektin financiarisht, atëherë miratohen fondet dhe vijon faza e financimit.

## **Financimi**

Aplikanti kryesor firmos një kontratë financiare zyrtare me donatorin, e cila përshkruan aranzhimin financiar, që është i domosdoshëm për zbatimin e projektit. Në fund të kësaj faze, propozim-projekti është i shkruar dhe është miratuar nga donatori.

## **Zbatimi**

Faza e radhës e ciklit të projektit përfshin zbatimin e projektit. Kjo nënkupton se fondet e dakorduara do të shfrytëzohen për të përmbushur objektivat, ndërsa grupet e synuara dhe përfituesit përfundimtarë do të kenë dobi, mirëpo edhe do të kontribuojnë për realizimin e objektivit të përbashkët. Monitorimi i rregullt i projektit, me anë të përpilimit të raporteve të monitorimit, paraqet pjesë përbërëse të kësaj faze. Me monitorimi bëhet i mundur përmirësimi ose korigjimi i projektit, nëse ka nevojë për këtë, përkatësisht, nëse janë ndryshuar kushtet me të cilat po zbatohet projekti.

## **Vlerësimi**

Vlerësimi është faza përfundimtare e ciklit të projektit, sepse bëhet fjalë për vlerësimin sistematik të projektit të përfunduar. Në disa raste është e mundur të bëhet vlerësimi edhe përderisa po zbatohet projekti. Me vlerësimin përcaktohet dizajni i projektit, vetë procesi i zbatimit, si dhe rezultatet e arritura. Kjo fazë synon sigurimin e informacioneve të besueshme dhe të dobishme, për të përfshirë mësimet e marra dhe përvojat e fituara në procesin e vendimmarrjes në fazën e re të planifikimit dhe përzgjedhjes së projekteve të reja. Është

me rëndësi të theksohet se ekzistojnë procedura të caktuara për vlerësim të brendshëm të progresit të projektit, të cilat pjesëtarët e ekipit mund t'i përdorin kur dëshirojnë të vlerësojnë se në cilën shkallë është arritur objektivi i projektit. Për dallim nga vlerësimi i brendshëm, ekziston dhe vlerësimi i jashtëm, për të cilin nevojitet të angazhohet një vlerësues profesional, i cili me ndjekjen e rezultateve të fituara gjatë realizimit të projektit, si dhe me anë të një sërë intervistash me grupet e synuara dhe përfituesit përfundimtarë, me stafin e projektit dhe partnerët dhe palët e tjera të përfshira, do të vlerësojë se në çfarë përmasash projekti me të vërtetë ka ndikuar zgjidhjen e problemeve.

## **Parimet e menaxhimit të ciklit të projektit**

Parimet e menaxhimit të ciklit të projektit përfshijnë:

- përdorimin e kornizës logjike për lidhjen logjike të aktiviteteve, rezultateve dhe objektivave të projektit dhe treguesve objektivisht të matshëm dhe mjeteve të verifikimit
- hartimin e disiplinuar të dokumenteve cilësore kryesore në çdo fazë, për të siguruar vendimmarrjen në mënyrë të strukturuar dhe mirë të informuar
- konsultimin dhe përfshirjen e palëve të interesit kryesore, në përmasa sa më të mëdha
- formulimin e qartë dhe përqendrimin në objektivin e projektit, në kuptimin e ndryshimeve pozitive të qëndrueshme për grupet e synuara që preferohen dhe për përfituesit përfundimtarë
- përfshirjen e çështjeve kryesore të cilësisë, që nga vetë fillimi i hartimit të projektit.

Aspektet dhe vlerat plotësuese të ciklit të projektit, të cilat merren parasysh gjatë financimit të projekteve në BE, janë si më poshtë:

- projektet duhet t'i respektojnë dhe të kontribuojnë për objektivat e përgjithshëm strategjikë të BE, të përkufizuar në politikat e zgjerimit, siç janë respektimi i të drejtave të njeriut, reduktimi i varfërisë dhe objektivat që shtrihen nëpër disa fusha (cross-cutting issues), siç janë barazia gjinore, mbrojtja e mjedisit jetësor, respektimi i të drejtave të pakicave dhe i të drejtave të personave me aftësi të kufizuara
- projektet duhet të përafrohen me strategjitë e vendit në procesin e aderimit në BE, por edhe të lidhen me problemet reale të grupeve të synuara/përfituesve përfundimtarë dhe
- projektet të jenë të zbatueshme dhe të qëndrueshme, gjegjësisht, objektivat të mund të arrihen realisht dhe të mirëmbahen me ndihmën e kapaciteteve të organizatave që po i realizojnë ato.

# 1. Planifikimi

## Analiza e kontekstit

Përpara se të hartoni një propozim-projekt, është shumë me rëndësi të shqyrtoni kontekstin brenda të cilit duhet të realizohet projekti, apo më saktësisht, cilat aspekte politike, sektoriale ose institucionale mund ta ndikojnë atë. Është kjo një mundësi që të njiheni më hollësisht me shumë politika, strategji dhe plane veprimi relevante dhe ta identifikoni se si ato mund të kontribuojnë për objektivin e përgjithshëm. Nga aspekti i BE, në këtë fazë duhet të shqyrtohen dokumente të procesit të aderimit - dokumente strategjike për aderim në BE, strategji relevante qeveritare për sektorë të caktuar, e të ngjashme. Në esencë, është e vështirë të përcaktohet se sa kohë do të nevojitet për të bërë analiza të këtylla, sepse kjo varet nga natyra e projektit, madhësia e fondeve të nevojitura për zbatimin, si dhe nga të dhënat që momentalisht janë në dispozicion. Një arsye plotësuese për këtë analizë është fakti se pikërisht këto të dhëna do t'i përdorni në tekstin e fletë-aplikimit të projektit, posaçërisht në pjesën e dëshmimit të relevancës së tij.

## Analiza e kapaciteteve institucionale

Faktori kryesor për suksesin e projektit është kapaciteti i institucioneve dhe organizatave të cilat shkruajnë dhe zbatojnë projektin. Donatorët kanë kriteret e veta me të cilat vlerësojnë këto kapacitete, ndërsa kapacitetet e fuqishme kontribuojnë për një radhitje më të mirë të projektit.

Ekzistojnë më shumë mënyra për vlerësimin e kapaciteteve institucionale dhe organizative, veçse metoda më e shpeshtë është analiza SWOT. SWOT është shkurtesa e fjalëve anglishte: STRENGTHS – fuqitë, WEAKNESSES – dobësitë, OPPORTUNITIES – mundësitë dhe THREATS – rreziqet. Kështu, fuqitë dhe dobësitë kanë të bëjnë me aspektet e brendshme pozitive apo negative të punës, ndërsa mundësitë dhe rreziqet kanë të bëjnë me rrethin e jashtëm dhe si të tilla mund të prekin zbatimin e projektit. Për dallim nga aspektet e brendshme të analizës SWOT, të cilat varen nga komuna apo organizata e shoqërisë civile, ndikimet nga rrethi i jashtëm janë jashtë kontrollit tonë. Kështu, komuna ose organizata e shoqërisë civile mund t'i shfrytëzojë fuqitë e veta për të vepruar në tejkalimin e dobësive të veta. Vetëm se ato nuk janë në gjendje të kenë impakt në rrethanat pozitive (mundësitë), e as në rrethanat negative (rreziqet).

Analiza SWOT zbatohet me procedurën “stuhia e ideve”, në të cilën marrin pjesë punonjësit në komunë ose në organizatat e shoqërisë civile. Duhet pasur edhe një moderator i cili do ta shpjegojë detyrën, do ta drejtojë procesin, do të ofrojë një formulim të drejtë dhe të kuptueshëm të ideve, do t'i shënojë sugjerimet dhe do ta përmbledhë rezultatin. Idetë të cilat grupi i shkruan në letra të vogla mund të shënohen pastaj në një letër të madhe, të ndarë në katër fusha - nga një fushë për secilin aspekt.

Të dhënat e fituara dhe të prezantuara në matricën SWOT ua mundësojnë institucioneve dhe organizatave një vështrim më të mirë të gjendjes faktike dhe një rrugë lehtësuese drejt zgjidhjes së disa nga dobësitë e vërejtura.

Në përgjithësi, me grafikun duhet të zbuloni se cilën dobësi mund ta tejkaloni me fuqitë e juaja, duke shfrytëzuar mundësitë nga rrethi.

<b>Fuqitë</b>	<b>Dobësitë</b>
<b>Mundësitë</b>	<b>Rreziqet</b>

**Matrica SWOT**

Analiza SWOT mund të ju ndihmojë t'i ndryshoni ose t'i përshtatni objektivat e juaj në shtjellimin e idesë së projektit, sepse keni nxjerr përfundimin se, për shembull, jeni tepër ambicioz kundrejt mundësive të organizatës suaj.

### **Analiza e palëve të interesit**

Gjithë individët, grupet e njerëzve, institucionet, kompanitë dhe organizatat e shoqërisë civile, të cilët mund të kenë impakt të caktuar në procesin e realizimit të projektit (si realizues të aktiviteteve, ndërmjetësues, përfitues ose shpallës) përkufizohen si palë të interesit ose veprues<sup>1</sup>.

Palët e interesit të cilët do të ndikohen pozitivisht nga projekti, i quajmë edhe përfitues përfundimtarë. Në kontekstin e propozim-projekteve të financuara nga BE, është me rëndësi të bëhet dallimi midis dy grupeve të mëposhtme të palëve të interesit:

- **grupi i synuar:** organizata, institucione ose individë që do të përfitojnë drejtpërsëdrejti nga projekti në nivelin e objektivit specifik të projektit.
- **përfituesit përfundimtarë:** organizata, institucione ose individë që do të përfitojnë për një afat të gjatë në nivelin e objektivit të përgjithshëm, të cilët janë pjesë përbërëse e shoqërisë, ose të një sektori të caktuar.

Analiza e palëve të interesit përmban hapat e mëposhtëm:

- përpilimi i një liste të të gjitha grupeve potenciale të interesit, grupeve të ndryshme brenda komunitetit: organizata të shoqërisë civile, institucione, individë dhe kompani private, të cilat do të ishin të interesuara për projektin tuaj

<sup>1</sup> Udhëzimet e KE mbi Menaxhimin e Ciklit të Projektit

- veçimi i atyre për të cilët konsideroni se janë të rëndësishëm për ecurinë e projektit tuaj dhe të cilët mund të kenë një rol aktiv në realizimin e tij
- përpilimi i një tabele, që më lehtë t'i ndiqni komentet e reagimit nga palët e interesit
- zbatimimi i intervistave, nga të cilat do të mësoni: Cilët janë interesat e grupit? Cilat janë pritjet e tyre nga ju? Cilat janë pritjet e tyre nga nisma? Cilët janë potencialet e tyre dhe si do të kishin mund të kontribuonin për nismën tuaj?

Informacionet mund t'i mblidhni me anë të mbajtjes së takimeve, zhvillimit të sondazheve, leximit të raporteve, etj. Kur do të keni informacione të mjaftueshme të cilat keni procesuar, mund t'i mblidhni gjithë përfaqësuesit dhe së bashku me ata t'i shqyrtoni nevojat, apo më saktësisht, ta identifikoni problemin ose të zhvilloni një projekt. Për t'i ruajtur informacionet në një vend të vetëm, mbase mund të jetë e ndihmës një tabelë si më poshtë:

Pala e interesit dhe përshkrimi i veçorive kyçe	Interesi i palës së interesit dhe vlerësimi se në cilën masë dhe në cilën mënyrë mund të ndikojë projektin	Kapaciteti i palës së interesit për t'i përforcuar ndryshimet që do të dalin nga projekti (me çka do të ndihmojë/ose si do të bëjë një dëm)	Aktivitetet potenciale të cilat mund t'i zbatojë pala e interesit konform kapaciteteve dhe interesave
Njësia rajonale e Ministrisë së Bujqësisë, Pylltarisë dhe Ekonomisë së Ujërave	<b>Interesi është i madh. Impakt të konsiderueshëm të projekti me anë të bashkëpunimit direkt</b>	Po, impakti tek ndërgjegjja e të rinjve që janë të papunë, për ta konstatuar bletarinë si profesione të mundshme	Organizimi i punëtorëve interaktive për rritjen e ndërgjegjësimit

### ***Analiza e palëve të interesit***

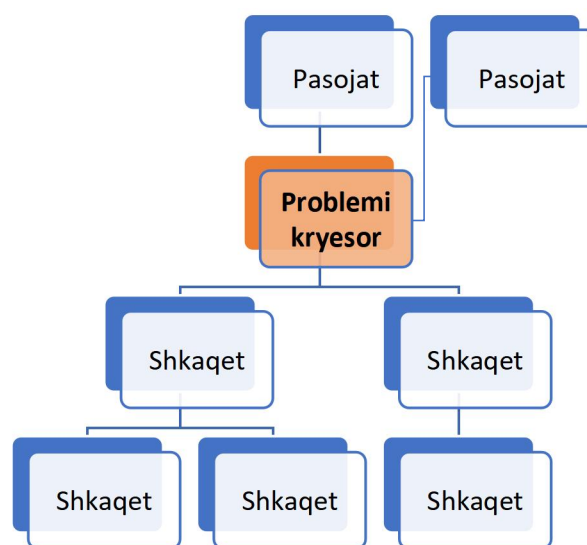
Analiza e palëve të interesit është me rëndësi për të identifikuar personat kyçë, për të përcaktuar interesin e tyre në projektin dhe mënyrën me të cilën interesat e tyre ndikojnë qëndrueshmërinë e projektit. Gjatë analizimit të palëve të interesit, duhet të kushtohet vëmendje e posaçme në:

- interesat e palëve të interesit kundrejt problemit dhe përfshirja e tyre në projekt
- konfliktin e mundur të interesave të grupeve të ndryshme dhe si ky konflikt do të kishte dëmtuar projektin, dhe
- mënyrat përkatëse me të cilat palët e ndryshme të interesit mund të marrin pjesë në projekt.

Analiza e palëve të interesit kontribuon për qëndrueshmërinë e projektit. Në qoftë se në fillim konsultojmë palët e interesit, njohim interesat e tyre dhe i përfshijmë në shtjellimin e idesë së projektit, ne ndërtojmë pronësinë e tyre mbi procesin. Kështu, gjatë zbatimit, palët e interesit do të kontribuojnë për arritjen e objektivave, e që është edhe më e rëndësishme, kur donatorët do të pushojnë së investuari të fondeve, çdo palë e interesit do të mund të vazhdojë të marrë pjesë në domenin e atij aktiviteti për të cilin, gjatë shtjellimit të idesë së projektit, kishte përqendruar interesin dhe kontributin e vet.

## Analiza e problemit

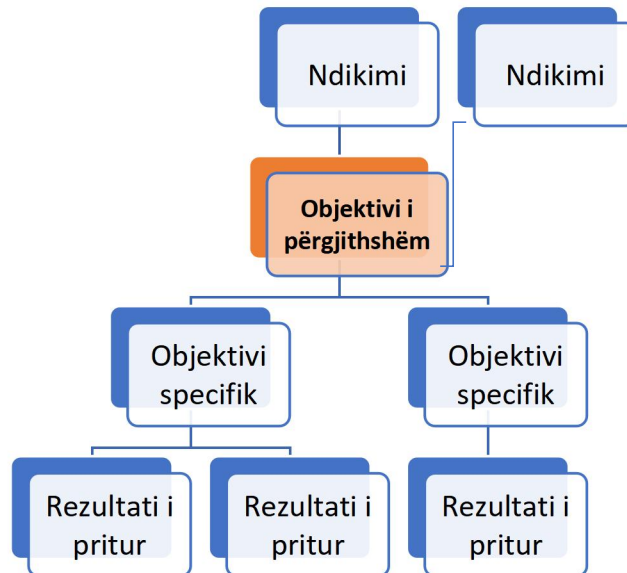
Pema e problemit është një metodë e thjeshtë dhe popullore, me të cilën analizohen problemet. Ilustruese dhe e thjeshtësuar, ajo mundëson pjesëmarrje aktive të të gjithë atyre që kanë të bëjnë me problemin, dhe që dëshirojnë menjëherë të kontribuojnë në proces. Si komunë, mund ta përdorni këtë metodë duke ftuar persona nga njësitë e ndryshme relevante, si dhe disa nga shfrytëzuesit e shërbimeve tuaja dhe një moderator i cili do ta drejtojë procesin. Nëse jeni në cilësinë e donatorit, mund të kërkonte nga organizatat e shoqërisë civile ta përdorin këtë metodë, që të siguroheni se analiza e problemit është bërë me pjesëmarrjen e përfituesve përfundimtarë. Zakonisht zbatohet në grupe me deri 25 pjesëmarrës, të cilët synojnë t'i përcaktojnë lidhjet shkak-pasojë të problemit. Procesi fillon me detektimin e problemit të parë i cili do t'u kujtohet pjesëmarrësve, nga fusha për të cilën kërkojmë zgjidhje. Çdo pjesëmarrës shënon idetë e veta në letra të vogla ngjitëse (diçka që nuk ekziston, që nuk është, diçka që nuk funksionon). Problemet duhet të formulohen shkurt e qartë, pa hyrë në detaje. Për të arritur te problemi kryesor, duhet në mesin e problemeve të përmendura të qartësohet se çka është shkak, e çka pasoja. Shkaqet çdoherë shkruhen nën, e pasojat mbi problemet. Zakonisht, ka më shumë shkaqe për një problem. Ato po ashtu kanë shkaqet e veta, gjegjësisht, janë pasojë e disa shkaqeve të tjera. Shfaqja vizuale e shkaqeve dhe pasojave të problemit bëhet me anë të vizatimit të së ashtuquajturës pema e problemeve. Prezantimi i këtillë shumë qartë ilustron problemin kryesor, dhe cilat janë shkaqet dhe pasojat e tij.



***Pema e problemit***

## Analiza e objektivave

Duke përdorur qasjen e ngjashme, mund të bëjmë edhe analizën e objektivave. Pra, pasi kemi formuluar problemin, shkaqet dhe pasojat e tij, me një inversion të thjeshtë të formulimit negativ në një pozitiv, mund ta formulojmë edhe objektivin tonë specifik (në nivelin e parë të shkaqeve), rezultatet e pritura (në nivelin e dytë të shkaqeve), apo objektivin e përgjithshëm (në nivel të problemeve).



*Pema e objektivave*

Me këtë është e domosdoshme që objektivat dhe pritjet të formulohen në mënyrë që të jenë specifike, të matshëm, të realizueshëm, real dhe të përcaktuar me kohë, përkatësisht, do të kanë si bazë një shkurtesë ndërkombëtarisht të njohur, SMART.

## Analizimi i strategjisë

Në analizimin e problemit, mund të ndodh që të kemi shumë çështje kyçe, të cilat nuk kanë një lidhje shkak-pasojë, ndërsa çdonjëra nga ato kërkon një qasje serioze dhe për fat të keq, më së shpeshti nuk mund të merremi me të gjitha përnjëherë. Është pikërisht përzgjedhja e problemit me të cilin merremi dhe për të cilin dëshirojmë të vendosim objektiva të cilat dëshirojmë t'i përmbushim, e cila përcaktohet nga strategjia jonë. Si ta analizojmë pemën e objektivave për ta përcaktuar strategjinë? Kur shikojmë pemën e objektivave, do ta vëreni se mund të nxirret drejtimi nga niveli i rezultateve të pritura, përmes objektivit specifik që dëshirojmë ta arrijmë. Ky drejtim imagjinar përcakton strategjinë tonë. Në cilën bazë do ta përcaktojmë se cilin drejtim do ta përzgjedhim, në qoftë se pema jonë e objektivave ka më shumë rezultate të pritura, ose më tepër objektiva? Është e domosdoshme të rikujtojmë të dhënat që kemi marrë nga analizimi i kapaciteteve vetjake dhe nga analiza përgatitore (analizimi i politikave, strategjive, prioritetëve donatore, projekteve të tjera në sektorin që po realizohen, apo që tanimë janë realizuar, etj.) dhe ta shohim se ku kemi më së shumti përputhje.

## Koncepti i projektit

Në fund të fazës së planifikimit, mund ta zhvilloni një koncept nga më së shumti një faqe, të cilin do ta ndani me palët e interesit dhe donatorët dhe do të merrni reagimet rreth përmirësimit të tij. Koncepti mund ta ketë përmbajtjen e mëposhtme:

- Informacione hyrëse rreth bartësit të propozim-projektit
- Përshkrimi i gjendjes dhe nevojave
- Grupet e synuara, përfituesit dhe grupet e tjera të interesit
- Analiza e problemit, objektivave dhe strategjisë së veprimit
- Projektimi financiar preliminar

## 2. Identifikimi

Në këtë fazë përkufizojmë:

- Ndërhyrjet që ndërlidhen në mënyrë logjike (objektivi i përgjithshëm, objektivat specifike, rezultatet e pritura dhe aktivitetet)
- Treguesit e matshmërisë së suksesit
- Mjetet e verifikimit
- Supozimet dhe parakushtet pa të cilat ndërhyrje të caktuara nuk do të ishin të mundura
- Burimet e nevojitura financiare dhe njerëzore për zbatimin e projektit

Qasjen e këtyllë të shtjellimit të mëtejshëm të idesë së projektit e quajmë qasje me kornizë logjike, apo **Logical Framework Approach**. Nëse mbushet si duhet, korniza logjike do t'i lidhë dhe do t'i përcaktojë raportet midis aktiviteteve, rezultateve dhe objektivave të projektit, vetëm se ajo paraqet një mjet dinamik, i cili duhet të shqyrtohet dhe rishikohet kohë pas kohe, përgjatë zbatimit të projektit. Vijon shpjegimi i elementeve kyçe të kornizës logjike.

### Logjika e ndërhyrjeve

Logjika e ndërhyrjeve është lidhja midis objektivave të përgjithshëm, për të cilët kontribuon projekti, objektivit specifik të projektit, rezultatet e pritura që kontribuojnë për realizimin e objektivit specifik dhe aktivitetet që duhet të realizohen për të arritur rezultatet e pritura të projektit, dhe të arrihet objektivi specifik.



### ***Logjika e ndërhyrjeve***

**Objektivi i përgjithshëm** tregon synimin e përgjithshëm, i cili mund të realizohet gjatë disa viteve. Ai paraqet gjendjen e përgjithshme dhe shumë shpesh lidhet me politikën ose strategjinë sektoriale.

**Objektivi i projektit** (ose objektivi specifik) është një deklaratë mbi ndryshimin që dëshirojmë ta arrijmë me aktivitetet e projektit, brenda një afati të caktuar kohor dhe është e domosdoshme që të jetë i matshëm, i arritshëm, real dhe i qëndrueshëm. **Rezultati** është një produkt specifik dhe i matshëm i projektit, i cili arrihet me zbatimin e aktiviteteve të ndryshme brenda projektit. Shkruhet çdoherë me një mbiemër foljor.

**Aktivitetet** projektohen, negocohen dhe zbatohen duke synuar arritjen e rezultateve të pritura, gjegjësisht, objektivat specifikë dhe objektivin e përgjithshëm. Formulimi i logjikës së ndërhyrjeve shpesh bazohet mbi parimin - “nëse kjo ndodh... atëherë pason...”. Logjika e ndërhyrjeve mund të lexohet nga lartë poshtë dhe e kundërta, e këtu është me rëndësi të ekzistojë lidhshmëria logjike midis gjërave.

### **Treguesit**

Treguesit përshkruajnë objektivat e përgjithshëm, objektivin e projektit (objektivin specifik) dhe rezultatet në formë të ndryshueshme dhe i përgjigjen pyetjes “Çfarë do të ndryshojë?” për sa i përket grupit të synuar, afatit kohor ose vendit. Ata mundësojnë:

- kontrollin e zbatueshmërisë së një objektivi të caktuar ose rezultati
- planifikimin e mjeteve (fizike, njerëzore dhe financiare) dhe
- vëzhgimin e objektivit të projektit, rezultateve dhe aktiviteteve.

Treguesit duhet ta ndjekin shkurtësën SMART, përkatësisht, të jenë specifikë dhe të lidhen me objektivin që matin, të jenë të matshëm (në mënyrë sasiore ose cilësore), të jenë të arritshëm në rastet e kostove të arsyeshme, të jenë relevantë dhe realiste dhe të përcaktuara nga koha, që ta dimë kur ta presim ndryshimin.

### **Burimet e verifikimit**

Burimet e verifikimit na tregojnë se ku dhe në cilën mënyrë mund të vërtetohen ndryshimet tek treguesit ose të argumentohet arritja e objektivit. Më së shpeshti janë këto dokumente, raporte dhe burime të tjera të

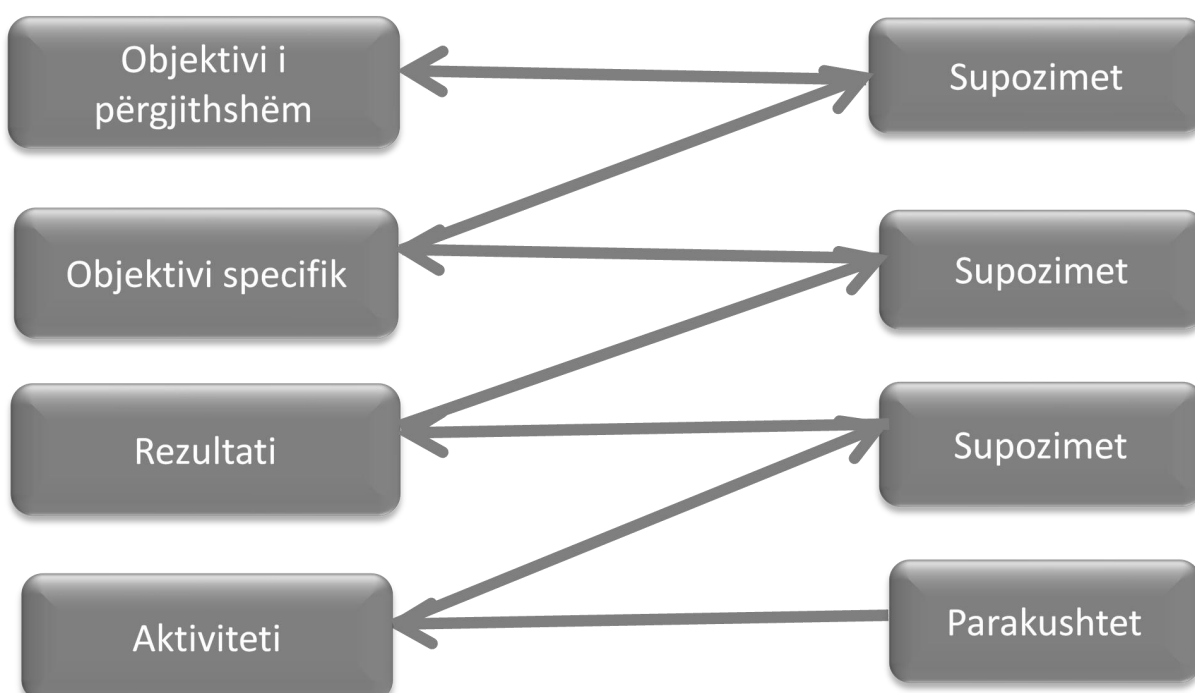
mbledhjes së informacioneve. Ata mund të jenë të brendshëm (ata që janë krijuar nga vetë projekti dhe për të cilët është përgjegjëse organizata e cila zbaton projektin) dhe të jashtme (ata që lindin pavarësisht nga projekti, vetëm se ndjekin proceset të cilat i adreson projekti). Për burime të caktuara të verifikimit mund të planifikohen burime financiare.

Burimet e verifikimit mundësojnë kontrollin e treguesve dhe na bëjnë të mendojmë nëse treguesi është përkufizuar si duhet dhe nëse procesi i ndryshimit mund të matet realisht në një kohë të caktuar, me një shumë të caktuar parash. Më së shpeshti burimin e verifikimit e formulojmë duke shënuar:

- formatin në të cilin informacionet duhet të jenë të aksesueshme (p.sh. raportet e progresit, llogaritë e projektit, evidenca e projekteve, statistika zyrtare, etj.)
- kush siguron të dhënat dhe
- sa shpesh mund të sigurohen të dhëna (p.sh. në bazë mujore, tremujore, vjetore, etj.).

### Supozimet dhe parakushtet

Edhe përkundër planifikimit të mirë, çdoherë ekzistojnë rreziqe të caktuara, të cilat janë jashtë kontrollit tonë, e të cilët mund të ndikojnë rezultatin përfundimtar të projektit. Me pranimin e rreziqeve të këtilla, ne identifikojmë supozimet dhe parakushtet për çfarëdo ndërhyrje. Supozimet janë faktorë të jashtëm për të cilët projekti nuk është përgjegjës, po të cilët janë shumë të rëndësishëm për arritjen e rezultateve, për objektivin e projektit dhe për objektivin e përgjithshëm. Ata janë jashtë kontrollit të projektit, por janë të rëndësishëm për suksesin e tij. Gjithashtu, ekzistojnë parakushte të caktuara (si dhe faktorë të jashtëm), të cilat duhet të përmbushen përpara fillimit të projektit. Pa këto parakushte, projekti nuk do të kishte mund të fillonte. Atëherë, si mund t'i lidhim parakushtet dhe supozimet me ndërhyrjet logjike?



Ky prezantim i lidhjeve shkak-pasojë mund të lexohet kështu:

1. Nëse janë përmbushur kushtet, fillojnë aktivitetet
2. Nëse janë përfunduar aktivitetet dhe nëse janë përmbushur supozimet në këtë nivel, atëherë rezultatet do të realizohen
3. Nëse janë realizuar rezultatet dhe nëse janë përmbushur supozimet në këtë nivel, atëherë do të realizohet objektivi i projektit
4. Nëse realizohet objektivi i projektit dhe nëse përmbushen supozimet, atëherë projekti do të kontribuojë për realizimin e objektivit të përgjithshëm.

## Korniza logjike

Korniza logjike është një mjet me të cilin planifikohet dhe me ndihmën e të cilit zbatohet projekti. Përparësia e saj qëndron në faktin se ajo mund të aplikohet në të gjitha fazat e ciklit të projektit: bazohet në të dhëna nga faza e planifikimit dhe identifikimit, përfundohet faza e formulimit, ndërsa përmirësohet gjatë fazës së zbatimit dhe vlerësimit.

Logjika e ndërhyrjes	Treguesit e verifikimit	Burimet dhe mjetet e verifikimit	Supozimet
Objektivi i përgjithshëm Objektivi më i gjerë për të cilin do të kontribuojë projekti	Treguesit (direkt ose indirekt) të cilët dëshmojnë kontributin e projektit drejt objektivit të përgjithshëm	Burimet e informacioneve dhe metodat e mbledhjes së të dhënave, të cilat do të dëshmojnë se projekti ka kontribuar për objektivin e përgjithshëm	
Objektivi i përgjithshëm Gjendja e re të cilën dëshirojmë ta realizojmë me projektin	Treguesit (direkt ose indirekt) të cilët dëshmojnë se progresi është realizuar dhe se objektivi i projektit është arritur	Burimet e informacioneve dhe metodat e mbledhjes së të dhënave, të cilat do të dëshmojnë se është arritur progres në lidhje me objektivin e vendosur të projektit	Ngjarjet e rëndësishme, kushtet dhe vendimet që janë jashtë kontrollit të projektit, e cilat janë të domosdoshme nëse dëshirojmë ta realizojmë objektivin e projektit, i cili çon në objektivin e përgjithshëm
Rezultati Realizohen me realizimin e projektit dhe janë nën kontrollin e ekipit të projektit	Treguesit (direkt ose indirekt) të cilët dëshmojnë se rezultatet janë arritur dhe janë të dukshme	Burimet e informacioneve dhe metodat e mbledhjes së të dhënave, të cilat do të dëshmojnë se është arritur rezultati i projektit	Ngjarjet e rëndësishme, kushtet dhe vendimet që janë jashtë kontrollit të projektit, e cilat janë të domosdoshme për realizimin e objektivit të projektit
Aktivitetet Detyrat që duhet të kryhen për të arritur rezultate	Mjetet që nevojiten për realizimin e aktiviteteve (stafi, pajisjet, trajnimet, studimet, kostot operative, shërbimet, etj.)	Burimet e informacioneve dhe metodat e mbledhjes së të dhënave, të cilat do të dëshmojnë se është arritur progres në realizimin e projektit. Koha e matjes së progresit. Kostot për zbatimin e projektit, në pajtim me buxhetin	Parakushtet për fillimin e realizimit të projektit, të cilat janë jashtë kontrollit të menaxhmentit të projektit, dhe të cilat duhet të përmbushen për realizimin e aktiviteteve të projektit

## Korniza logjike

Kornizën ligjore e përbëjnë katër reshte dhe katër kolona. Në vertikale, kolona e parë paraqet strategjinë e projektit. Ajo tregon se çka dhe si do të arrihet me projektin, duke shpjeguar raportet shkak-pasojë midis objektivave të ndryshëm. Në kolonën e katërt numërohen supozimet dhe rreziqet e rëndësishme nga rrethi, të cilat mund të ndikojnë projektin.

Në horizontale përcaktohen treguesit me të cilët matet rrjedha dhe ndikimi i projektit, si dhe mënyrat me të cilat kontrollohen këta tregues. Është posaçërisht e rëndësishme që rrëfimet në kornizën logjike të renditen në mënyrë që, pavarësisht se nga fillon leximin, qoftë vertikalisht apo horizontalisht, të tregojë lidhjet shkak-pasojë. Nëse kjo nuk është ashtu, duhet të riformulohen rrëfimet dhe të bëhet ndryshimi i ndërhyrjeve të projektit.

Ekzistojnë shumë interpretime se me cilën renditje duhet të plotësohet korniza. Më së shpeshti rekomandohet të bëhet në mënyrën e mëposhtme:

Logjika e ndërhyrjes	Treguesit	Mjetet e verifikimit	Supozimet
Objektivi i përgjithshëm <b>1.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	
Objektivi specifik <b>2.</b>	<b>10.</b>	<b>11.</b>	<b>7.</b>
Rezultati <b>3.</b>	<b>12.</b>	<b>13.</b>	<b>6.</b>
Aktivitetet <b>4.</b>	<b>14.</b>	<b>15.</b>	<b>5.</b>

Në kolonën e dytë dhe të tretë, nën rendin e aktiviteteve, nevojitet të përcaktohen burimet dhe kostot e duhura për realizimin e projektit, veçse si shuma të përgjithshme. Gjithashtu, duhet të shënohet se në cilën mënyrë dhe sa shpesh do të mblidhen të dhënat mbi realizimin e projektit dhe ku do të ruhen ato gjatë zbatimit të projektit.

### 3. Formulimi

Propozim-projekti paraqet përshkrimin e hollësishëm të aktiviteteve që duhet të ndërmerren për të zgjidhur problemin konkret. Si i tillë, propozim-projekti shërben si:

- a) mjet komunikimi me donatorin për të prezantuar projektin dhe për ta financuar atë
- b) plan për prezantimin narrativ dhe grafik të aktiviteteve të cilat mund të çojnë tek përmbushja e objektivave, dhe
- c) një kontratë, pasi formalisht paraqet pjesë të kontratës e cila detyron bartësin e projektit që plotësisht ta ndjekë planin e propozuar.

#### Përmbajtja standarde e propozim-projektit

Përmbajtja më e shpeshtë e aplikimeve të projektit është si vijon:

- Faqja e kopertinës
- Të dhënat administrative të parashtruesit
- Referencat e parashtruesit dhe partnerit të tij
- Përmbledhja e projektit
- Përshkrimi i problemeve dhe nevojave

- Objektivat (e përgjithshëm/afatgjatë dhe specifike/afatshkurtër)
- Grupet e synuara dhe përfituesit përfundimtarë
- Aktivitetet
- Rezultatet e pritura dhe ndikimi
- Plani i Aktiviteteve dhe kohëzgjatja
- Vlerësimi
- Buxheti i projektit
- Shtojcat

**Faqja e kopertinës** më së shpeshti përmban titullin e propozim-projektit, titullin e sektorit ose fushës e cila ka të bëjë me propozim-projektin, emrin e parashtruesit dhe datën e paraqitjes.

**Të dhënat administrative** të parashtruesit përfshijnë emrin, selinë dhe adresën e parashtruesit, emrin dhe mbiemrin e personit të kontaktit dhe të dhënat e kontaktit. Në qoftë se parashtruesi është një organizatë e shoqërisë civile, mund të ketë nevojë për të dhënat e mëposhtme:

- Data e themelimit
- Data dhe viti i regjistrimit në Regjistrin Qendror
- Numri i regjistrimit
- Numri i identifikimit apo numri amë
- Qëllimet e themelimit
- Fushëveprimi
- Emri i bankës
- Numri i xhiro-llogarisë
- Të dhënat mbi të ardhurat
- Të dhënat mbi hapësirën nga e cila vepron, përkatësisht, nëse e ka në pronësi atë, apo e ka

marrë me qira.

**Referencat** zakonisht paraqesin listën e projekteve paraprakisht të zbatuara nga parashtruesi, në fushën në të cilën duhet të zbatohet projekti. Referencat janë veçanërisht të rëndësishme gjatë vlerësimit të kapaciteteve të organizatës së shoqërisë civile, dhe drejtpërsëdrejti kontribuojnë për vlerësimin e aplikimit të projektit.

**Përmbledhja e projektit** është shumë me rëndësi për donatorët, të cilët marrin një numër të lartë të propozim-projekteve, e pas leximit të përmbledhjes, bëjnë përzgjedhjen e parë. Rekomandohet të shkruhet një përmbledhje nga një faqe të formatit A4 (nëse nuk është përcaktuar ndryshe nga donatori) dhe shkurtimisht të jepen informacionet kyçe, si më poshtë:

- Përshkrimi i problemit/nevojave?
- Objektivat, çfarë duhet të arrihet?

- Grupet e synuara, me kë dhe për kë do ta zhvillojmë projektin?
- Aktivitetet - çfarë dëshirojmë të bëjmë?
- Kostot e përgjithshme të projektit (përfshirë edhe fondet tanimë të fituara dhe shënimet e donatorëve të tjerë, të cilët do ta kishin bashkë-financuar projektin).

Edhe pse gjendet në vetë fillim të propozim-projektit, përmbledhja shkruhet në fund, pasi të kompletohen elementet e tjera të projektit.

**Përshkrimi i problemeve dhe nevojave** është lidhur drejtpërsëdrejti me analizën e cila është bërë në fazën e planifikimit. Në këtë pjesë, numëroni faktet që mbështeteni peshën e problemit dhe kujdesuni që të dhënat të jenë konkrete, e jo të përgjithshme, të lidhen me thelbin e problemit, e jo të bazohen mbi supozime se çfarë dëshirojnë, ose për çfarë kanë nevojë përfituesit. Nëse dihet se ndonjë problem i ngjashëm apo i njëjtë është zgjidhur ashtu siç propozohet në projekt, është mirë që kjo të përshkruhet në këtë pjesë. Duhet ta bindni donatorin se problemi është i zgjidhshëm ose se në fund të fundit, propozim-projekti mund të çojë në zbutjen e problemit. Duhet problemi të prezantohet në madhësinë e tij të vërtetë, duhet të besoni qartë zgjidhjen e ofruar, sepse për këtë ekzistojnë argumente të mira dhe të bindshme (reale). Në këtë pjesë, do të kishit mund t'u përgjigjeni pyetjeve të mëposhtme:

- Çfarë ndodh në komunitetin lokal, dhe si kjo gjë ndikon tek përfituesit përfundimtarë/qytetarët?
- Me cilat probleme kyçe përballlet komuniteti?
- Kush ka identifikuar problemin?
- Problemet e kujt për momentin nuk janë (mjaftë) të përmbushura dhe çka do të ishte adresuar me projektin?
- Cilat janë shkaqet e problemeve?
- Cilat janë pasojat të cilat për momentin prekin përfituesit dhe çfarë do të ndodh në qoftë se problemi neglizhohet?
- Përse me të vërtetë është i domosdoshëm projekti?

Më tej, kjo pjesë bën përshkrimin e gjendjes në kontekstin social, politik dhe kulturor, si dhe qëndrimin e institucioneve kompetente, autoritetet (lokale ose qendrore) ndaj problemit. Sugjeron pikat e kontaktit të strategjive zhvillimore në nivelin lokal dhe atë shtetëror. Është me rëndësi të orvatemi të jemi real në matjen e madhësisë së problemit dhe mundësive për zgjidhjen e tij, por të përkuqdesemi edhe që kjo pjesë e propozim-projektit **të mos jetë vendi ku ofrohet dhe përshkruhet zgjidhja**. Në këtë kapitull duhet të përfshihen të dhëna të hollësishme demografike, të cilat do ta sqarojnë qartë vëllimin dhe madhësinë e problemit të lexuesve. Dokumentacioni është fjala kyçe në këtë kapitull. Ai mund të përfshijë:

- Përshkrimin e grupit të synuar ose të komunitetit lokal
- Të dhëna statistikore, të cilat do ta dokumentojnë ekzistimin e problemit (të numërohen burimet e të dhënave)

- Rezultatet e kërkimit, vlerësimin
- Citate apo referenca të dokumenteve zyrtare (të Kombeve të Bashkuara, ministrive, etj.)
- Metodrat që janë përdorur për përcaktimin e nevojave/problemeve
- Urgjencën e problemit
- Organizatat e tjera të cilat për momentin adresojnë këto nevoja/probleme.

Është me rëndësi të shmanget përshkrimi i problemit në mënyrë tepër të relaksuar, me përdorimin e frazave si: “ekzistojnë pak njohuri”, “nuk ka informacione”, ose “aspak nuk është e ditur” (përgjithësim). Përderisa përgatisni këtë segment të propozim-projektit, është me rëndësi të supozohet se donatori nuk ka njohuri paraprake rreth komunitetit tuaj lokal dhe rreth problemeve që po përpiqeni t’i zgjidhni. Këtu duhet ta përshkruani edhe si, në cilën mënyrë, propozim-projekti lidhet me një apo më tepër nga prioritetet të numëruara në Thirrjen Publike.

**Objektivat** flasin për ndryshimin pozitiv që do të ndodhë pasi të adresohet problemi. Shpesh bëhet gabim kur në vend të objektivave, shkruhet rreth aktiviteteve. Zakonisht përdoren mbiemra foljore, që sugjerojnë drejtimin e ndryshimit: i rritur, i zbutur, i përshtatshëm, i reduktuar, i përforcuar, etj. **Objektivi i përgjithshëm** sugjeron dobinë afatgjate nga projekti. Objektivi i përgjithshëm duhet qenë i përgjithshëm dhe afatgjatë. Në përcaktimin e tij, duhet mbajtur llogari për këto në vijim:

- Projekti të ketë vetëm një objektiv të përgjithshëm
- Objektivi i përgjithshëm duhet të lidhet me misionin dhe vizionin zhvillimor
- Edhe pse është e vështirë, pothuajse e pamundur të matet suksesi i realizimit me tregues, prapëseprapë duhet të jetë e mundur të përcaktohet se në cilën mënyrë do të matet ai.

Objektivi i përgjithshëm shpjegon përse është projekti me rëndësi për tërë shoqërinë. Me të identifikohet se cilin ndryshim strategjik, reformues, ose të dëshiruar do ta mbështesë projekti, në kuptimin e dobisë afatgjate të përfituesve përfundimtarë. **Objektivi specifik i projektit** shpjegon ndryshimin gjithëpërfshirës dhe pozitiv kundrejt grupit kryesor të synuar. Objektivi specifik i projektit paraqet një synim konkret, i cili mund të realizohet në afatin e parashikuar kohor me kapacitetet njerëzore dhe materialet në dispozicion. Normalisht formulohet si ndryshimi i pritur në sjelljen e grupeve të synuara dhe institucioneve, për shembull i rritur / i përmirësuar / i reduktuar. Shumë shpesh, përveç ndryshimit dhe grupit të synuar, shënohet se si do të ndodhë ndryshimi, për shembull “me krijimin e kushteve të pjesëmarrjes në debate publike”, “me anë të shkëmbimit të përvojave dhe njohurive”, etj.

**Aktivitetet** përshkruhen me folje të cilat sugjerojnë një veprim që duhet të ndërmerret dhe zakonisht shprehen me emra foljor, si: organizimi i konferencës, zbatimi i edukimit, shqyrtimit, analizimit, ose “të organizohet”, “të shqyrtohet”, etj. “Organizimi dhe zbatimi i trajnimit” nuk është një objektiv, por është një aktivitet ose metodë me të cilën do të arrijmë një objektiv të caktuar - për shembull, niveli i rritur i njohurive.

Kjo pjesë ofron përshkrimin e të gjitha aktiviteteve kyçe që nevojiten për të realizuar rezultatet e parashikuara. Aktivitetet e parashikuara duhet të grupohen dhe lidhen me rezultate përkatëse të projektit. Në këtë pjesë të projektit, duhet të përkufizohet kur fillon projekti dhe kur shtjellohen aktivitetet e veçura.

**Rezultatet e pritura** janë ato rezultate për të cilat mund të garantohet se do të shfaqen si produkt apo rezultat i aktiviteteve të ndërmarra gjatë zbatimit të projektit. Arritja e objektivit specifik supozon se projekti do të arrijë një numër të caktuar rezultatesh, në fazat e ndryshme të zbatimit të tij. Si të tilla, rezultatet e pritura në përmasa të konsiderueshme dallohen nga objektivi i projektit. Rezultatet e pritura janë më të hollësishme se objektivi i përgjithshëm dhe objektivat specifikë dhe duhet të vërtetohen me tregues, të cilët duhet të përkufizohen sipas shkurtësës SMART.

Në pjesën mbi **grupet e synuara dhe përfituesit përfundimtarë** duhet të përkufizohen qartë grupet e synuara dhe nevojat e tyre. Sqaroheni dobishmërinë e propozim-projektit për grupin e synuar në fjalë, përkatësisht, bindeni donatorin pse projekti i propozuar është i rëndësishëm për zgjidhjen e nevojave dhe kufizimeve të grupit të synuar konkret. Analiza e detajuar e grupit të synuar mund të zhvillohet sipas strukturës së tij urbane, rurale, gjinore, moshës, arsimimit, punësimit, etj. Në qoftë se përgatitet një analizë e tillë, ajo mund të bashkëngjitet si shtojcë e propozim-projektit. Është me rëndësi të sigurohet përfaqësimi gjinor i grupit të synuar, përkatësisht, çdoherë sugjeroni numrin e grave dhe burrave.

Gjithashtu duhet të numërohen të gjitha palët e përfshira, siç janë përfituesit përfundimtarë direkt dhe indirekt.

**Supozimet** janë faktorë të jashtëm për të cilët projekti nuk është përgjegjës, por të cilët janë shumë të rëndësishëm për arritjen e rezultateve, objektivit të projektit dhe objektivit të përgjithshëm. Është me rëndësi të identifikohen sa më shpejtë dhe të merren parasysh për të përcaktuar rreziqet dhe gjasat e suksesit, për të shmangur ridizajnimin e projektit, për të qartësuar përgjegjësitë dhe kufizimet në menaxhimin e projektit dhe për të sugjeruar nëse ka ndonjë fushë e cila duhet plotësueshëm të shqyrtohet. Këtu duhet t'i identifikoni sugjerimet dhe rreziqet e mundshme, të cilat do të kishin mund ta rrezikonin zbatimin e projektit dhe / ose suksesin e projektit. Kushtoni vëmendje të posaçme në këtë pjesë, sepse është shumë me rëndësi të identifikohen ngjarjet dhe rrethanat e ardhshme, të cilat do të mund të ishin rreziqe të mundshme ndaj zbatimit me sukses të projektit. Kjo mund të ju japë mundësi të hartoni një strategji me të cilën do ta shmangni rrezikun potencial.

**Monitorimi dhe realizimi i projektit** mund të përkufizohet si mbledhje, analizë dhe shfrytëzim i informacioneve sistematike dhe të përhershme, për ta kontrolluar menaxhimin e projektit dhe për të sjellë vendime me kohë. Procesi fillon në ditën e parë, e cila do ta caktojë fillimin e realizimit të projektit. Burimi kryesor i informacioneve që lind si rezultat i procesit të monitorimit të realizimit të projektit, janë treguesit, treguesit e matshëm të suksesit në nivel të objektivave dhe rezultatet e pritura të projektit.

Kur shkruani një projekt, duhet të keni një pasqyrë të qartë për atë se cilat informacione duhet të grumbullohen gjatë zbatimit të projektit, kështu që do të mund rregullisht ta ndiqni progresin, ose ta ndiqni projektin. Monitorimi siguron mbikëqyrjen e zbatimit të projektit dhe korrigjimin e aktiviteteve kur do të përcaktohet se ato nuk shtjellohen sipas planit. Në këtë pjesë përcaktoni edhe mënyrën e raportimit: në bazë mujore, gjashtëmujore, vjetore, etj.

Për të planifikuar me kohë realizimin e aktiviteteve të projektit, si dhe për t'ua caktuar detyrat stafit të projektit, hartohet plani i aktiviteteve të projektit. Edhe pse ekzistojnë më tepër teknika të ndryshme (të tilla si PLANNET, PERT, etj.), teknika më e përdorur është GANTT. Është kjo një tabelë e thjeshtë me aktivitete, detyra, orar kohor dhe përgjegjësi të përshkruara.

Emri i aktiviteteve	Muaji 1	Muaji 2	Muaji 3	Muaji 4	Përgjegjës

#### ***Plani i Aktiviteteve***

Çdo propozim-projekt duhet të ketë dhe kapitullin e **vlerësimit**, i cili do të përshkruajë se si do të përcaktohet suksesi ose dështimi në zbatimin e objektivave dhe detyrave të planifikuara. Duhet të përkufizohen qartë tre nivele vlerësimi:

- vlerësimi i aktiviteteve - përkufizimi i përfundimit me sukses të komponentëve të projektit
- vlerësimi i rezultateve - përkufizimi se cilat grupe të synuara të projektit do të ndikohen drejtpërsëdrejti dhe cilat rezultate duhet të arrihen për çdo grup qëllimor
- vlerësimi i ndikimit - të sqarohet se si rezultatet e projektit do të kishin ndikuar nevojat, progresin dhe arritjen e objektivave të përgjithshëm dhe nëse mund ky ndikim të matet, cilat grupe sociale (në nivelin lokal ose shtetëror) ishin ndikuar nga projekti, cilat vendime mund të merren në kuptimin e kontekstit më të gjerë të projektit.

Teknikat që përdoren në vlerësimin e suksesit të projektit janë si më poshtë: pyetësorë, teste, vlerësime, shënime, intervista, raporte, të dhëna, kontrata, plane veprimi, grupe diskutimi, e të tjera. Në përzgjedhjen e teknikës së vlerësimit, duhet shkurtimisht ta sqaroni secilën teknikë, kush do ta projektojë atë dhe kush do ta zbatojë atë, t'i numëroni kriteret e zbatimit (tregues paraprakisht të përkufizuar / rezultate dhe burim verifikimi për ato) dhe të përshkruani se çfarë raportesh do të dalin si rezultat i projektit.

Hartimi i **buxhetit** është faza e fundit në përgatitjen e propozim-projektit. Buxheti paraqet shumë e përgjithshme për zbatimin e aktiviteteve të planifikuara si dhe kostove të planifikuara / të vlerësuara për zbatimin e tyre. Në vlerësimin e kostove, pavarësisht nëse blihen sende ose paguhen shërbime, duhet të merren parasysh çmimet aktuale të tregut. Buxheti realisht i vlerësuar, që është në përputhje të plotë me aktivitetet e projektit, bart “pikët” e nevojitura tek donatori, të cilat shpesh kanë rëndësi thelbësore në përcaktimin e asaj nëse projekti do të finançohet apo nuk do të finançohet. Gjithashtu, me më shumë përpjekje

të investuara për të bërë një përlllogaritje të hollësishme dhe reale, do t'ia lehtësoni vetes ndjekjen e kostove dhe raportimin (periodik dhe final) te donatori. Në fakt, buxheti është një plan veprimi i shprehur financiarisht në kategori specifike kostosh për një periudhë të caktuar, me mekanizma kontrolli (fatura, kontrata, vërtetime, fletëpagesa, vërtetime pranimi / pagimi, ekzemplarë, etj.). Kategoritë e kostove mund të ndahen në: kostot e stafit, kostot direkte dhe kostot indirekte. Kostot e stafit llogariten sipas ditëve të punës të shpenzuara në projekt ose si pagë mujore. Në këtë kategori mund të vendosen bashkëpunëtorët që punësohen me kontratë, por veçmas nga pagat e stafit. Kostot direkte janë të gjitha kostot e lidhura drejtpërdrejt me aktivitetet e projektit: shtypja e materialeve, nxjerrja e shpalljeve, organizimi i punëtorëve ose trajnimeve, udhëtimet e stafit ose bashkëpunëtorëve (mëditjet, ushqimi, akomodimi, karburanti), kopjimi, kostot e natyrës infrastrukturore (materiale, punë dore, etj.). Kostot indirekte janë ato që janë të domosdoshme për funksionimin e përditshëm të organizatave dhe nuk kanë lidhje të drejtpërdrejtë me shërbimet/produktet e projektit. Të tilla janë kostot e përgjithshme (ujë, rrymë, ngrohje), qiraja, artikujt e zyrës (letër, tonerë, regjistra, stilolapsa), sigurimi, tarifat bankare, mirëmbajtja, pastrimi, etj. Mundohuni të keni sa më shumë linja buxhetore bazuar në kosto të përcaktuara qartë, duke shmangur vlerësimet e përafërta. Gjithashtu preferohet të tregohen burimet e financimit nga donatorë të tjerë, nëse ka. Struktura buxhetore duhet të jetë adekuate dhe të monitorojë aktivitetet e projektit - nuk mund të ketë një shumë për të cilën nuk prezantohet një aktivitet dhe anasjelltas - të jetë planifikuar një aktivitetet, pa përfshirë kostot në buxhet.

Përshkrimi i kostove	Njësia	Numri i njësive	Çmimi për njësi	Gjithsej

### ***Buxheti***

Buxheti i mirë është:

- Real - si për sa u përket shumave reale të planifikuara për çdo linje buxhetore (çmimet reale dhe tarifat standarde), ashtu edhe për sa i përket kapacitetit të komunës / organizatës.
- Gjithëpërfshirës - duhet të mbulojë të gjitha kostot e projektit. Ndodh shpesh që disa elementë të harrohen gjatë buxhetimit (p.sh. kostot e kontabilistëve, kontributet e pagave ose tatimet, marrja me qira, ose kostot e qirasë, auditimit ose vlerësimit, e të ngjashme).
- I strukturuar - buxheti duhet të formulohet në mënyrë që do të ndjekë plotësisht kërkesat e formularit të dhënë për hartimin e buxhetit
- I balancuar - kjo u referohet veçanërisht raporteve ndërmjet kostove të pranueshme, në lidhje me kërkesat e thirrjes publike (për shembull, kushti që kostot e dukshmërisë (promovimet) nuk duhet të zënë më shumë se 5 deri në 10% të kostove të drejtpërdrejta të pranueshme.

Për çdo aktivitet i cili do të zbatohet me projektin, duhet të planifikohen edhe **aktivitete dukshmërie, të cilat do të hyjnë në planin e promovimit**. Plani i promovimit duhet bërë pjesë të planit të punës dhe buxhetit. Dukshmëria e projektit është e rëndësishme për të informuar partnerët, grupet e synuara dhe qytetarët për iniciativat dhe sukseset e projektit dhe duhet të fokusohet në aktivitetet e projektit, e jo në administrimin e projektit. Për këtë qëllim, duhet të përkufizoni mjete promovimi për të sqaruar se si dhe në cilën fazë planifikoni t'i shfrytëzoni ato. Janë këto për shembull, ngjarjet publike - konferenca për shtyp, publikime, artikuj gazetareskë, faqe interneti, banderola, pankarta, materiale promovuese, fotografi dhe materiale të tjera audio-vizuale, si dhe vizita publike dhe të ngjashme. Duhet të përshkruani atë që dëshironi ta bëni dhe si planifikoni të promovoni aktivitetet tuaja, dhe projektin në tërësi. Aktivitetet promovuese duhet të jenë të qarta dhe konkrete.

Aplikimi i projektit mund të ketë dhe **shtojca**. Këtu hyjnë të gjitha dokumentet e tjera që janë relevante për projektin. Listën e shtojcave e përkufizon donatori, e nëse nuk ka një listë të tillë, atëherë shihni që të mos ngarkohet aplikimi me shtojca.

## 4. Financimi

Në fazën e financimit, aplikanti kryesor firmos një marrëveshje financiare zyrtare me donatorin, e donatori përshkruan aranzhimin financiar, që është i domosdoshëm për zbatimin e projektit. Kontrata me donatorin shpesh përmban një Kontratë mbi Kushtet e Posaçme për Shfrytëzimin e Grantit, të cilat kanë të bëjnë vetëm me projektin, dhe Kushte të Përgjithshme, të cilat vihen në shtojcë të Kontratës dhe përdoren për të gjithë kontraktuesit dhe përfituesit e granteve. Kushtet e Përgjithshme janë rregullat e përgjithshme që përcaktojnë marrëdhënien kontraktuese dhe mund të përfshijnë informacione se si të promovohet projekti, si të trajtohet tatimi mbi vlerën e shtuar, si të kryhen kontrole financiare dhe të ngjashme.

Për të gjithë nënshkruesit e Kontratës, dispozitat janë të detyrueshme dhe në këtë kuptim janë udhëzime për zbatimin e projektit.

## 5. Zbatimi

Pas fazës së financimit, kalohet në zbatimin e projektit. Menjëherë pas nënshkrimit të Kontratës, duhet të bëhen ca përgatitje të caktuara administrative dhe të projektit. Në varësi të kompleksitetit të projektit,

përgatitjet e tilla mund të zgjasin nga 15 ditë e deri dy muaj, madje dhe tre muaj. Prandaj, është e nevojshme të llogaritet koha që duhet të ndahet para realizimit të aktiviteteve në terren.

Këto përgatitje mund të reduktohen në:

- përgatitje administrative
- përgatitje kundrejt stafit të projektit
- përgatitje kundrejt palëve të interesit në projekt
- përgatitje kundrejt partnerëve
- përgatitje kundrejt donatorit.

### **Përgatitjet administrative**

Hapi i parë është të përcaktohet sistemi i arkivimit dhe si do të ruhen dokumentet që do të dalin gjatë zbatimit të projektit. Çdo komunë (ose organizatë e shoqërisë civile), në pajtim me sistemin ekzistues të arkivimit, duhet të përkufizojë një sistem vetjak me të cilin dokumentacioni i projektit do të jetë i plotë dhe çdoherë në vendin e njëjtë. Një sistem i duhur arkivimi siguron që çdo transaksion financiar të jetë i lidhur me një shënim narrativ dhe si i tillë i arkivuar dhe i aksesueshëm për auditorët. Sistemi duhet të bazohet në arkivimin e të dhënave me shkrim dhe elektronike. Sistemi më i zakonshëm i arkivimit monitoron zbatimin e projektit nëpërmjet disa regjistrave, duke përfshirë, për shembull, një regjistër të kontratës dhe korrespondencës me donatorin, një regjistër të monitorimit dhe vlerësimit të brendshëm, një regjistër të aktiviteteve të caktuara, një regjistër të raporteve financiare dhe narrative dhe një regjistër të dukshmërisë, etj. Në një regjistër të posaçëm arkivohen kuponët e projektit për pagesat, raportet bankare dhe dokumentacioni tjetër financiar (kontratat, dokumentet e prokurimeve publike, garancitë, etj.) Në lidhje me format e tjera administrative, është e nevojshme të përgatiten dokumentet e mëposhtme:

- Memorandumi i Projektit, i cili garanton dukshmërinë e donatorit dhe të atyre që realizojnë projektin
- Evidenca e kohës (time sheet)
- Evidenca e udhëtimeve
- Formulari për transferimin e pajisjes dhe materialeve tek përfituesit përfundimtarë
- Lista e inventarit të pajisjeve të prokuruar
- Lista e pjesëmarrësve në aktivitetet në kuadër të projektit
- Kuponët financiarë-programorë

### **Përgatitjet kundrejt stafit të projektit**

Në fillim të realizimit të projektit duhet të mbahet një takim me ekipin, për të prezantuar projektin e miratuar dhe për të shpjeguar në hollësi aktivitetet e planifikuara. Veç kësaj, përshkrimi i detyrave të punës së çdo anëtari të ekipit duhet të përmbajë titullin e pozitës, detyrat kyçe, metodat e raportimit, marrëdhëniet me

anëtarët e tjerë të ekipit, kohëzgjatjen e punës, mënyrën e mbajtjes së evidencës së orarit të punës, e të ngjashme. Gjithashtu, organizoni takime të rregullta informative, ku stafi do të prezantojë arritjet dhe sfidat e tij dhe do të organizojë rregulla komunikimi të brendshëm dhe të jashtëm.

### **Përgatitjet kundrejt palëve të interesit në projekt**

Nëse ideja e projektit është zhvilluar pa përfshirjen e të gjithë palëve potenciale të interesit, këto institucione tani duhet të kontaktohen dhe të njihen me projektin. Qëllimi është të merren komente nga secili pjesëmarrës për idenë e projektit, mundësitë e bashkëpunimit dhe efektet e punës së përbashkët. Nëse, pas analizimit të reagimeve, ekipi i projektit duhet të përditësojë projektin, ta ndryshojë pjesërisht atë, etj., është e nevojshme të bëhet një shënim me shkrim i të gjitha ndikimeve të vëzhguara dhe të paraqiten të gjitha argumentet mbi nevojën për të ndryshuar projektin dhe t'i paraqiten donatorit. Në rast se ndryshimet janë aq të theksuara sa do të ndikojnë objektivat dhe rezultatet e pritshme, apo metodologjinë e përcaktuar më herët, donatorit duhet t'i kërkohet të miratojë ndryshimet në projekt-propozimin, me kusht që kjo të mos shkaktojë rritje të buxhetit të projektit.

### **Kontratat me partnerët**

Kontrata me partnerët është pjesë përbërëse e Kontratës me donatorin dhe e detyron dhe i kujton partnerit detyrat në kuadër të projektit. Kontrata me partnerët duhet t'i respektojë dispozitat kontraktuese me donatorin dhe shpesh përfshin elementet e mëposhtme:

- Lëndën e kontratës
- Kohëzgjatjen e angazhimit në projekt
- Të gjitha palët e kontratës së partneritetit
- Financimin dhe mënyrat, apo shumën e bashkë-financimit të projektit të partnerit
- Rolin e partnerëve në projekt
- përgjegjësitë e partnerit të projektit
- Përshkrimin e hollësishëm të punës që partnerët po e kryejnë individualisht dhe në cilën periudhë
- Hollësitë e transaksioneve në para
- Mënyrën e marrjes së vendimeve mbi menaxhimin e projektit
- Komunikimin dhe bashkëpunimin me mediat
- Pronësinë e rezultateve të projektit dhe pronësinë intelektuale
- Përgjegjësinë e arkivimit, raportimit dhe monitorimit
- Kontrollin e brendshëm, përgjegjësinë
- Zgjidhjen e mosmarrëveshjeve
- Kushtet dhe procedurat për modifikimin dhe zgjidhjen e kontratës

Çdo partner në projekt duhet qenë i vetëdijshëm për rolet dhe përgjegjësitë e tij në ciklin e projektit. Është e domosdoshme që të gjithë partnerët të dorëzojnë raporte të rregullta tek aplikanti kryesor, të cilat me marrëveshje, mund të jenë periodike, afatmesme dhe përfundimtare. Partneri duhet të jetë i vetëdijshëm se në një moment të caktuar mund t'i kërkohej të bëjë një vlerësim *ad hoc* të ecurisë së projektit dhe në këtë kuptim ai duhet të hartojë një sistem të zhvilluar monitorimi. Edhe partneri duhet të ketë një sistem arkivimi të zhvilluar në mënyrë që të jetë në gjendje të justifikojë kostot dhe të verifikojë ecurinë e aktivitetit.

### **Përgatitjet kundrejt donatorit dhe sigurimi i dukshmërisë së projektit**

Dukshmëria e mbështetjes së donatorit përcaktohet me një kontratë të cilën komuna nënshkruan me donatorin që e financon atë. E njëjta gjë vlen edhe për organizatat e shoqërisë civile, të cilat nënshkruajnë një marrëveshje me komunat. Çdo donator ka procedurat e veta të dukshmërisë. Dukshmëria e donatorëve zakonisht bazohet në aplikimin e logos së donatorit në të gjitha dokumentet dhe produktet e projektit me deklaratën "Ky projekt financohet nga (emri i donatorit)". Gjithashtu, duhet të aplikohen edhe deklaratat mohimi të përgjegjësisë, të cilat kontraktuesit detyrohen t'i vendosin në materialet e shkruara. Kjo deklaratë mbron donatorët nga pretendimet e papërshtatshme, të cilat nuk janë në pajtim me vlerat dhe objektivat e tyre. Është e rëndësishme të theksohet se në rastin e projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian, detyrimi i dukshmërisë përcaktohet me nenin 6 të dokumentit që quhet Kushtet e Përgjithshme. Kur donatori është komuna, deklarata mund të përshtatet: "Ky publikim / film / reklamë u përgatit me mbështetjen financiare të <emri i komunës>. Për përmbajtjen e këtij dokumenti, përgjegjësi mban vetëm organizata e shoqërisë civile dhe qëndrimet e shprehura nuk përfaqësojnë qëndrimin zyrtar të komunës".

### **Monitorimi**

Çdo mbledhje, analizim, komunikim dhe përdorim sistematik dhe i vazhdueshëm i informacioneve me qëllim të menaxhimit dhe marrjes së vendimeve në lidhje me zbatimin e projektit, quhet monitorim i projektit. Me fjalë të tjera, monitorimi ofron informacione sipas të cilave menaxherët e projektit mund të identifikojnë dhe adresojnë problemet e zbatimit dhe të vlerësojnë progresin e projektit duke e krahasuar atë me atë që ishte planifikuar fillimisht. Kjo do të thotë se monitorimi është një nga funksionet kyçe të menaxhimit dhe është i rëndësishëm edhe për projekte të cilat po përballen me probleme, si dhe për ato ku progresi arrihet sipas planit.

Çdo projekt duhet të përmbajë një komponent të monitorimit të brendshëm të cilësisë, monitorimit të progresit dhe arritjes së objektivave të përcaktuara, identifikimit të problemeve dhe nevojave për të ndryshuar qasjen/mënyrën e punës, duke siguruar kështu cilësinë.

Si pjesë e monitorimit të përgjithshëm të projektit, ne mund të vëzhgojmë dy mënyra të ndërlidhura mes vete të kryerjes së monitorimit:

- monitorimi desk (monitorimi i realizimit të projektit me anë të raporteve të punës, postës elektronike dhe komunikimit telefonik) dhe

- monitorimi në terren (vizitat e projektit dhe intervistat me përfitues të projektit).

Një mjet i rëndësishëm i monitorimit është plani i punës. Plani i Punës duhet të përbëhet nga aktivitetet e përshkuara me rendin e planifikuar, sipas çdo objektivi prioritar; data e planifikuar e fillimit dhe përfundimit të tyre; emrat e personave, emrat e organizatave dhe/ose institucioneve përgjegjëse për kryerjen e tyre. Për shkak se monitorimi i mirë varet nga qëllimet e përcaktuara qartë, kuadri logjik është një tjetër mjet i rëndësishëm monitorimi. Qasja e kornizës logjike ndihmon në të siguruarit e përcaktimit të saktë të objektivave, si dhe të hartimit të aktiviteteve që do të çojnë në rezultate dhe arritje të objektivave.

Sa i përket asaj se kush bën monitorimin, dallojmë:

- monitorimin e brendshëm (nga ekipi i projektit, për të monitoruar aktivitetet e përditshme);
- monitorimin e jashtëm (nga donatori, me anë të raporteve të detyrueshme të progresit)
- nga vëzhgues të pavarur, të cilët parashtrojnë raporte të të gjitha palët e përfshira në projekt dhe japin rekomandime për marrje të vendimeve që nevojiten që projekti të përfundohet / zbatohet me arritjen e objektivave të planifikuara.

Nga çasti i hartimit të propozim-projektit, rrethi i projektit ose palët e interesit mund të pësojnë ndryshime. Andaj zbatimi i projektit duhet të fillojë me një punëtor fillestare/prezantuese për projektin. Synimi i kësaj punëtorie do të jetë të mbledhen të gjitha palët e përfshira së bashku dhe t'i shqyrtojnë dokumentet e projektit dhe supozimet kyçe dhe t'i rishikojnë objektivat. Kjo do të krijojë bazën e sistemit të monitorimit dhe vlerësimit.

Një sistem cilësor i monitorimit nënkupton një ekip të koordinuar mirë për menaxhimin e projekteve. Përveç kësaj, anëtarë të ndryshëm të ekipit, në varësi të nivelit të menaxhimit në të cilin janë të përfshirë, do të kenë informacione dhe përgjegjësi të ndryshme në lidhje me monitorimin. Për shembull, asistentët e projektit do të duhet të kenë informacione rreth aktiviteteve të përditshme, ndërsa drejtori do të duhet të ketë informacione koncize në lidhje me arritjen e rezultateve, ose devijimet nga plani i aktiviteteve që ai/ajo do t'i duhet të rishikojë dhe t'ia dorëzojë donatorit. Shpeshherë brenda ekipit caktohet një person i cili do të jetë përgjegjës për monitorimin e projektit.

Me monitorimin, ne ndjekim treguesit që kemi përkufizuar që në kornizën logjike, dhe ata shërbejnë për matjen e arritjes së objektivave. Kështu vihet fokusi mbi punën financiare dhe ndjekjen e aktiviteteve dhe rezultateve. Për këtë duhet që ekipi të mbajë evidencë, e cila shërben për krahasimin e kostove reale kundrejt linjave të planifikuara buxhetore dhe për progresin e aktiviteteve të projektit kundrejt aktiviteteve të planifikuara.

Treguesit e përcaktuar keq shpesh përmenden si dobësia kryesore në hartimin e sistemit të monitorimit.

Problemet e zakonshme në përzgjedhjen e treguesve përfshijnë:

- Shumë tregues. Shpesh, ekipi bën gabim duke përcaktuar shumë tregues, vetëm për të kuptuar në fund se informacionet janë të vështira për t'u mbledhur ose se ato janë shumë të detajuara dhe të

panevojshme. Edhe pse shpesh për një qëllim nevojiten disa tregues për ta matur atë që është arritur, duhet bërë kujdes të mos shkohet në skajshmërinë tjetër.

- Shumë tregues kompleksë, për monitorimin e të cilëve nuk ka aftësi dhe burime të disponueshme në ekip
- Shumë tregues të prodhimit, e shumë pak tregues të rezultatit. Kjo çon drejt mungesës së informacioneve mbi impaktin që është arritur me projektin. Një përgjigje e shpeshtë ndaj kësaj kritike është se është e pamundur të matet impakti përderisa po zbatohet projekti. Megjithatë, duke përdorur tregues të caktuar "proxy", impakti mund të matet dhe ekipi duhet ta marrë parasysh këtë kur të shkruajë projektin. Gjithashtu duhet bërë kujdes që treguesit në nivel të rezultateve (output) t'i përshkruajnë pasojat, e jo të jenë përmbledhje e asaj që është shënuar tek niveli i aktiviteteve.

Kur formulohen treguesit, në të njëjtën kohë duhet të shënohet edhe burimi i verifikimit që të tregohet për:

- atë se ku mund t'i marrim informacionet e kontrollit (p.sh. raporti i progresit, raportet financiare të projektit, evidenca e projekteve, statistika zyrtare, etj.)
- kush duhet t'i sigurojë informacionet
- sa shpesh duhet të sigurohen (p.sh. në bazë mujore, tremujore, vjetore, etj.).

Nëse përdorim burime të jashtme verifikimi, duhet të kujdesemi për aksesueshmërinë, besueshmërinë dhe relevancën e tyre. Duhet të vlerësohet edhe koha dhe kostot e nevojshme për mbledhjen e informacioneve të cilat vetë projekti do t'i krijojë, dhe të sigurohen burime përkatëse. Shpesh ekziston lidhja direkte midis kompleksitetit të burimit të verifikimit (përkatësisht, sa lehtë mblidhen dhe analizohen të dhënat) dhe çmimit. Në qoftë se është tepër e komplikuar dhe e kushtueshme të mblidhen informacionet për të provuar një tregues të caktuar, rekomandohet që ai të zëvendësohet me një tregues më të thjeshtë.

Në mënyrë që menaxherët e niveleve të ndryshme në projekt të kenë akses në informacionet përkatëse dhe të vlefshme që do të ndihmojnë vendimmarrjen, është e nevojshme të keni një formular/raport monitorimi.

Zgjedhja e një modeli të një forme të tillë varet nga kapaciteti i organizatave / institucioneve / komunës (koha, burimet, disponueshmëria e njohurive teknike), kultura organizative dhe kultura e të anketuarve. Gjithashtu duhet pasur kujdes në të siguarit se metodat e mbledhjes së informacioneve nuk do të konsumojnë kohë dhe do të jenë lehtësisht të pranueshme - për shembull, të mos përdoret një pyetësor i vëllimshëm me shumë terma teknikë për njerëzit që nuk kanë kualifikimet e duhura për t'u përgjigjur. Është e rëndësishme që metodat e mbledhjes së të dhënave të plotësojnë nevojat tona për të marrë përgjigje në pyetje konkrete, por edhe afatet kohore brenda të cilave duam të marrim përgjigje.

Në mbledhjen e të dhënave, duhet të përkujdesemi për:

- Të dhënat që tanimë ekzistojnë në bazat e të dhënave - të dhënat e renditura;

- Të dhënat që ekzistojnë në regjistrat/raportet dhe dokumentet e tjera të publikuara, por që nuk janë vendosur në bazat e të dhënave;
- Të dhënat që do të përfitohen duke filluar kërkime të reja.

Dokumentet nga të cilat mund të grumbullojmë informacione janë:

- Dokumentet e brendshme - propozim-projekte, raporte takimesh dhe aktivitete të zbatuara, raporte financiare, etj.
- Dokumentet publike - ligje, thirrje publike, norma ligjore, raporte, të cilat na shërbejnë që më mirë të kuptojmë kontekstin e punës sonë, etj.
- Regjistrimet mediatike - artikuj gazetareskë, fotografi, radio dhe emisione televizive. Këto materiale mund të përdoren në mënyra të ndryshme, në varësi të pyetjeve tona të vlerësimit ose monitorimit.

Të dhënat mund të mbledhen në disa mënyra dhe me përdorimin e disa metodave:

1. **Metodat cilësore** – të cilat u japin përgjigje pyetjeve **si** dhe **pse**. Objektivi bazë është t'i mësojmë mendimet dhe qëndrimet e individëve. Gjatë analizës së rezultateve, përgjigjet e marra grupohen në kategori, bëhet analiza dhe gjetjet nuk mund të përgjithësohen. Metodat e mbledhjes së të dhënave të përdorura në kërkimin cilësor janë intervistat e thelluara dhe grupet e fokusit me përfaqësues të përzgjedhur në bazë të kriterëve të paracaktuara, si dhe vëzhgimi.
2. **Metodat sasiore** – të cilat u japin përgjigje pyetjes **sa**. Kërkimet sasiore na japin mundësi t'i matim gjërat. Metoda bazë e mbledhjes së të dhënave është ekzaminimi me anë të sondazhit, me një ekzemplar të përshtatshëm dhe përfaqësues. Përfaqësueshmëria e ekzemplarit lejon që gjetjet të cilat arrijmë në kërkimin sasior të përgjithësohen për të gjithë popullatën.

Veç këtyre metodave, ekzistojnë dhe të tjera, siç janë: vëzhgimi i drejtpërdrejtë dhe vëzhgimi me pjesëmarrje, planet e punës dhe ditarët, organigramët, analizat e rrjeteve sociale, seminarët, analiza SWOT, analiza PEST, Analiza e Fushës së Forcave, diagrami i Venit, hartizimi, kalendari sezonal, etj.

Personi që do ta kryejë monitorimin e projektit, duhet t'i ketë kualifikimet e mëposhtme:

- Të njohë procesin e monitorimit
- Aftësi/shkathtësi analitike
- Logjikë dhe aftësi për të funksionuar në mënyrë sistematike
- Shkathtësi të mira komunikimi
- Menaxhim të konflikteve
- Përkushtim për punë cilësore
- Njohuri për situatën, praktikën dhe besimet lokale
- Aftësi për të shkruar qartë dhe konciz
- Objektiviteti dhe respektimi i normave etike

- Ndërgjegjësimi gjinor nënkupton ndikimet e ndryshme të projektit tek burrat dhe gratë

Plani i monitorimit zakonisht zhvillohet nga personi përgjegjës për monitorimin, i cili cakton përgjegjësi për të gjithë anëtarët e ekipit në lidhje me mbledhjen e informacioneve për formularët e monitorimit.

Stafi i projektit	Shkathtësitë/aftësitë	Përgjegjësia	Koha kur kryhet monitorimi	Koha për dërgimin e raporteve

#### ***Shembulli i Planit të Monitorimit***

Formati i formularit për monitorimin mund të jetë i ndryshëm, e më poshtë janë prezantuar disa nga modelet e mundshme.

**Titulli i projektit:**

**Donatori:**

**Periudha e zbatimit:**

Periudha e monitorimi:

Tremujori:

Numri	Përshkrimi i rezultatit të pritur dhe i treguesit	Objektivat e planifikuar për periudhën	Progresi/rezultatet	Aktivitetet e tjera të duhura në të ardhmen
1				
2				
3				

### **Plani i Monitorimit të Treguesve**

Aktiviteti	Treguesit	Gjithsej të planifikuara	Tremujori I		Tremujori II		Tremujori III	
			E planifikuar	E realizuar	E planifikuar	E realizuar	E planifikuar	E realizuar

***Formularët për raportet e monitorimit***

## 6. Vlerësimi

Vlerësimi është përcaktimi sistematik dhe objektiv i projekteve të përfunduara ose të atyre që janë në rrjedhë e sipër, dizajnit të tyre, metodave dhe rezultateve të zbatimit. Qëllimi është të përcaktohet relevanca dhe përmbushja e objektivave, efikasiteti, impakti dhe qëndrueshmëria.

Vlerësimi lidhet me një ose më tepër nga aspektet e mëposhtme të zbatimit të programit dhe projektit:

- ✓ **Efikasiteti:** Deri në çfarë mase aktiviteti e arrin qëllimin e tij të përkufizuar? Cilët janë faktorët kryesorë që ndikuan arritjen apo mosarritjen e qëllimeve?
- ✓ **Efektshmëria:** Matja e rezultatit të arritur kundrejt burimeve të konsumuara. A janë aktivitetet efektive? A janë arritur objektivat me kohë? A është zbatuar projekti në mënyrën më efikase, krahasuar me alternativat e mundshme të zbatimit?
- ✓ **Relevanca:** Në çfarë mase projekti dhe aktivitetet korrespondojnë me prioritetet dhe politikat e shtetit, komunitetit, grupit të synuar dhe donatorët? A është ndërhyrja një përgjigje e duhur ndaj nevojave? A është në përputhje me politikat dhe prioritetet e palëve kryesore të interesit? A është në përputhje me përpjekjet e tjera? A është plotësues, i njëjtë apo konkurrues me ndërhyrjet e tjera?
- ✓ **Impakti:** Ndryshimet pozitive dhe negative që dalin direkt ose indirekt nga ndërhyrja, me qëllim ose rastësisht. Çfarë ndryshimesh kanë ndodhur? A janë këto ndryshime rezultat i ndërhyrjes? Çfarë ndryshimi real kishte bërë projekti tek përfituesit përfundimtarë?
- ✓ **Vlefshmëria e dizajnit:** A është dizajni i logjikshëm dhe i rëndësishëm?
- ✓ **Shkaku:** Cilët faktorë konkretë ose ngjarje kanë ndikuar rezultatet e programit/projektit?
- ✓ **Efektet e papritura:** A ka efekte të konsiderueshme (pozitive dhe / ose negative) mbi ndonjë programi / projekti që nuk janë parashikuar?
- ✓ **Strategjitë alternative:** A ekziston një mënyrë më efikase për t'iu qasur problemit (problemeve) dhe të arrihen rezultatet?
- ✓ **Qëndrueshmëria:** A do të jenë të realizueshme përfitimet e realizuara me aktivitetet edhe pas përfundimit të projektit dhe pa paratë e donatorëve? A mund të ruhen rezultatet dhe ndikimi edhe pas përfundimit të asistencës? A do të mbahen aktivitetet, rezultatet, strukturat dhe proceset edhe pas përfundimit të projektit? Cilët janë faktorët kryesorë që ndikojnë qëndrueshmërinë? Çfarë ndryshimi shkaktoi projekti tek përfituesit?

Vlerësimi varet nga madhësia dhe kompleksiteti i projektit dhe nga kohëzgjatja e zbatimit. Projektet më të vogla mund t'i vlerësojmë njëherë, pas përfundimit të projektit. Për projekte komplekse, të mëdha, afatgjate dhe të kushtueshme, mund ta bëjmë vlerësimin edhe pas përfundimit të fazave kyçe të projektit

Janë këto hapat bazë të planifikimit dhe zbatimit të vlerësimit:

**Hapi 1:** Përfshirja e të gjitha palëve të interesit, partnerëve, pjesëmarrësve, përfituesve, donatorëve, stafit të projektit, bordit menaxhues të projektit, konsulentëve të jashtëm, etj.

**Hapi 2:** Kontrolloni buxhetin e projektit dhe shumën e fondeve të planifikuara për vlerësim. Shuma e fondeve të planifikuara do të ketë ndikim të rëndësishëm në shtrirjen e vlerësimit dhe përzgjedhjes së konsulentëve të jashtëm.

**Hapi 3:** Përkufizoni objektivin, shtrirjen dhe fokusin. Numëroni se çfarë dëshironi të vlerësoni:

- ✓ Relevanca e projektit
- ✓ Efikasiteti
- ✓ Efektshmëria
- ✓ Qëndrueshmëria
- ✓ Impakti

**Hapi 4:** Përcaktoni pyetjet kryesore të cilave duhet t'u përgjigjet vlerësimi:

- ✓ Kush përfiton nga ndërhyrjet që dalin nga aktivitetet e projektit?
- ✓ A i justifikojnë rezultatet e arritura burimet e shpenzuara (paratë, burimet njerëzore, pajisjet, etj.)?
- ✓ Çfarë do ta përmirësojë efikasitetin, efektivitetin dhe ndikimin përfundimtar të projektit?
- ✓ A ka një mënyrë më të mirë që projekti të arrijë rezultatet e pritura?
- ✓ Cilat mësimë mund t'i përsërisim në projekte të tjera?

**Hapi 5:** Përkufizoni treguesit. Përzgjidhni nivelin e rezultateve që duhet të vlerësohen. Duhet të kihet parasysh se përzgjedhja ndikon ndjeshëm kompleksitetin, kohëzgjatjen dhe koston e vlerësimit. Në nivelin e rezultateve aktuale, të dhënat janë relativisht të disponueshme, pasi në shumicën e rasteve ato paraqesin një masë të ndryshimit fizik. Në nivelin e rezultateve afatmesme, ndikimi i vlerësimit bëhet kompleks, afatgjatë, i shtrenjtë dhe kërkon një ekip me ekspertizë specifike.

**Hapi 6:** Identifikoni burimet e të dhënave dhe informacionet që do të përdoren në vlerësim. Mund të përdorni të njëjtën tabelë që keni përdorur për të identifikuar informacionet dhe të dhënat e nevojshme për monitorimin.

**Hapi 7:** Analizoni raportet e mëhershme mbi progresin e zbatimit. Monitorimi është një burim i rëndësishëm të dhënash dhe informacionesh mbi suksesin e zbatimit të projektit dhe rezultatet e arritura. Duke analizuar raportet e monitorimit dhe dokumentacionin e mbledhur gjatë përgatitjes së këtyre raporteve, ne mund të mbledhim informacione të dobishme mbi procesin e vlerësimit. Bëni inventarin e informacioneve dhe të dhënave të mbledhura deri më tani me anë të aktiviteteve të monitorimit.

**Hapi 8:** Bëni përshkrimin e detyrave të punës për të angazhuar një konsulent të jashtëm, në të cilin do të përfshini:

- ✓ përshkrimin e shkurtër të projektit,
- ✓ shkaqet, vëllimin dhe fokusin e vlerësimit të projektit,
- ✓ procesin e vlerësimit,
- ✓ detyrat që duhet t'i kryejë konsulenti dhe produktet e pritura që duhet të dorëzohen,
- ✓ kualifikimet e konsulentit, lajmërimi, etj.

**Hapi 9:** Shpallni një tender për shërbime vlerësimi, varësisht nga madhësia e kontratës së shërbimeve të vlerësimit të projektit, shpallni një tender publik për vlerësimin e projekteve në media, në përputhje me dispozitat e Ligjit të Prokurimeve Publike.

**Hapi 10:** Përfshini partnerët dhe palët e interesuara në zgjedhjen e një eksperti

**Hapi 11:** Mbani takime të rregullta me ekipin e vlerësimit

**Hapi 12:** Organizoni vizita terreni

**Hapi 13:** Përgatitni raporte sipas dinamikës së dakorduar dhe mekanizmave të dakorduara. Raportet e vlerësimit të projektit përgatiten dhe prezantohen në faza të ndryshme të procesit të vlerësimit. Formulari me të cilin është paraqitur raporti dhe mënyra me të cilën është prezantuar raporti mund të jetë e ndryshme për pjesëmarrësit individualë dhe palët e interesit.

## Raportimi financiar dhe narrativ

Kur bëhet fjalë për raportimin e aktiviteteve të realizuara dhe dokumentacionin e projektit, duhet theksuar se secili donator zhvillon procedurat dhe kërkesat e veta, të cilat janë pjesë përbërëse e kontratës. Kontrata përcakton se cilat dokumente duhet të mblidhen, të arkivohen, t'i dorëzohen donatorit në kuadrin e raportit, si dhe cilat dokumente duhet të ruhen për qëllimet e auditimit të ardhshëm.

Në rastin e Bashkimit Evropian, Kushtet e Përgjithshme të Kontratës me BE, neni 16.2 përcakton se kontraktuesi (grantisti, organizata e shoqërisë civile, komuna) është përgjegjës për:

- Mirëmbajtjen e sistemit të kontabilitetit
- Ruajtjen e provave të prokurimeve të përfunduara
- Kontratat dhe porositë
- Ruajtjen e evidencës së shërbimeve të ofruara (biletat e linjës ajrore, fotografitë, biletat e udhëtimit, shënimet e orarit të punës së projektit ...)
- Ruajtjen e provave të pagesave të realizuara
- Evidencën e konsumit të karburantit.

Raporti narrativ dhe financiar paraqiten gjithmonë në bazë të formularëve të dakorduar. Zakonisht, Raporti Përfundimtar i Projektit përmban:

- Raportin Përfundimtar Narrativ
- Raportin Përfundimtar Financiar

- Vërtetimin bankar për interesin e realizuar në llogari të veçantë
- Kërkesën e pagesës përfundimtare
- Raportin e Auditimit
- Provën e transferimit të pronësisë së pajisjes të përfituesve përfundimtarë
- Provën se mallrat janë prodhuar në BE ose përjashtim nga rregullat në përputhje me Kushtet e Përgjithshme (në rast se donatori është Bashkimi Evropian)
- Dokumentacionin shoqërues dhe mjetet e verifikimit
  - ✓ Kontratat me partnerët
  - ✓ Vendimin e Komisionit të Prokurimit për përzgjedhjen e ofertuesve
  - ✓ Agjendën dhe raportet nga çdo takim me përfituesit
  - ✓ Listat e pjesëmarrësve në të gjitha aktivitetet
  - ✓ Vlerësimet përmbledhëse
  - ✓ Të gjitha produktet dalëse të projektit (analiza, kërkime, foto të produkteve të blera dhe të shpërndara dhe të shërbimeve të realizuara)
  - ✓ Të gjitha provat e jashtme të suksesit (raportet e mediave, mirënjohjet, etj.)

Kur shkruani një raport narrativ, është me rëndësi t'i kushtoni vëmendje gjuhës dhe stilit të të shkruarit. Domethënë, raportimi duhet të bazohet në fakte dhe argumente objektive dhe të matshme. Shkrimi duhet të përcjellë në mënyrë kronologjike zhvillimin e realizimit të projektit, përkatësisht të përcjellë propozim-projektin. Të gjitha devijimet duhet të shënohen dhe duhet të shpjegohet se në çfarë mase ato kanë çuar në ndryshime të papritura të objektivave të projektit.

Të gjithë partnerët duhet të shkruajnë pjesën e raportit që lidhet me zbatimin e aktiviteteve që u janë caktuar në kuadër të projektit. Që në fillim të realizimit të projektit, të gjithë partnerët e projektit duhet të dinë se cilat janë përgjegjësitë e tyre në zbatimin dhe raportimin e aktiviteteve të zbatuara. Në fillim të zbatimit të projektit, ekipi bie dakord për shpeshësinë dhe afatet për dorëzimin e të dhënave të kërkuara për raportin. Të gjithë partnerët ruajnë dokumentet dhe produktet origjinale të projektit në zyrat e veta.

Në mënyrë që të gjithë partnerët e projektit të jenë të përgatitur siç duhet për të shkruar raportet e projektit, do të ishte mirë e ndihmës që:

- ✓ Të keni agjenda, lista pjesëmarrjeje, vlerësime dhe fotografi nga takimet dhe trajnimet e mbajtura
- ✓ Të mbani evidencën e orarit të punës të stafit të projektit (time sheet)
- ✓ Pas çdo udhëtimi zyrtar ose vizite në terren, kërkoni nga punonjësi raportin dhe evidencën e nënshkruar të kilometrazhit
- ✓ Të përgatisni raporte të rregullta monitorimi.

Kur bie fjala për organizatat partnere, rekomandohet që në fillim të projektit të përcaktohet se çfarë lloj dokumentacioni duhet t'i dorëzohet organizata partnere partnerit kryesor. Partnerët duhet të mbajnë

dokumentacionin origjinal dhe t'i dorëzojnë kopjet partnerit kryesor (udhëheqësit të projektit). Partnerët mbajnë përgjegjësinë për dokumentacionin e papërshtatshëm dhe arkivimin e papërshtatshëm (për shembull, numri i pjesëmarrësve në ngjarje duhet të përputhet me faturën e drekës dhe të tregojë qartë se çfarë po porositet).

Një sistem i përcaktuar me kujdes për mbledhjen e dokumenteve dhe raportimin siguron që çdo zë në buxhet dhe paratë e shpenzuara lidhen me aktivitetin e përshkruar në raport dhe shuma e pagesave të shumat individuale duhet të jetë e dukshme nga llogaria fiskale. Lidhja e aktiviteteve të realizuara me kostot financiare bëhet përmes kuponëve. Çdo kupon përmban informacione mbi projektin, donatorin, periudhën e zbatimit, llojin e pagesës (me para të gatshme ose me llogari transaksioni), datën e pagesës, monedhën dhe kursin e këmbimit. Gjithashtu, kuponi tregon qartë përshkrimin e kostove, linjën buxhetore nga e cila janë tërhequr fondet dhe emrin e personit që jep porosinë (zakonisht koordinatori i projektit), personi që ushtron kontrollin (asistenti administrativ) dhe emrin e personit që bën pagesën.

Besueshmëria e tërë procesit garantohej me atë që:

- Gjendja e llogarisë bankare, në çdo kohë, korrespondon me aktivitetet e realizuara të projektit
- Kontrolli i brendshëm garanton tre nënshkrues të kuponit: klientin, krijuesin e llogarisë dhe personin përgjegjës të donatori
- Pagesat me para në dorë janë të rralla dhe nëse ndodhin, kërkohet shënimi i një arkëtari
- Nëse granti i nënshtrohet auditimit financiar, angazhoni auditorët në fillim të realizimit përpara se të bëni një gabim.

Si ta dini se dokumentacioni i projektit është mjaftueshëm i fortë dhe provë e argumentuar mirë e pagesave të bëra:

- Ruani dokumentet origjinale
- Dokumentacioni zyrtar është gjithmonë një burim i besueshëm (për shembull, deklaratat bankare)
- Burimet e verifikimit të jashtëm janë gjithmonë më të besueshme se ata të brendshëm
- Evidenca e orarit të punës mbahet më mirë nga vetë punonjësi sesa nga personi përgjegjës për administrimin
- Regjistrimi i kilometrazhit dëshmon se kostot e udhëtimit paguhen për aktivitetet e projektit
- Realiteti: dokumentacioni i projektit duhet të konfirmojë se aktiviteti është shtjelluar dhe është paguar (fatura, fletë-dorëzimi, burimi i bankës dhe kuponi që i lidh të gjitha
- Përafroni prokurimet me PRAG në rast të projekteve të financuara nga BE.

**Udhëzimet mbi raportimin financiar dhe narrativ të organizatave të shoqërisë civile në kuadër të ReLoAd mund të gjenden në Manualin e Metodologjisë LOD.**

