

SEMINAR TRAJNIMI

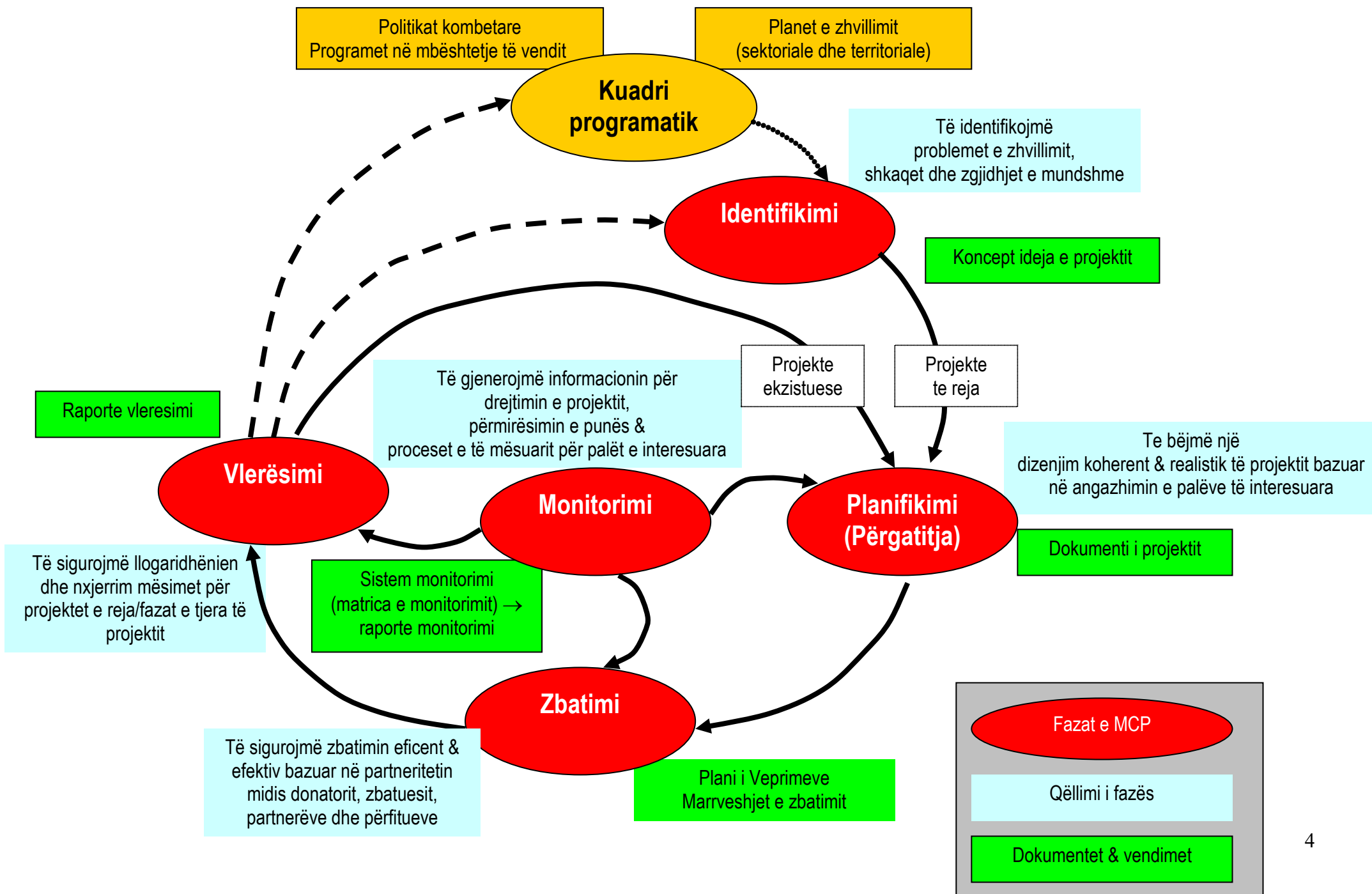
NE ZHVILLIMIN E PROJEKTIT

(Manual për pjesëmarrësit)

Objektivat:

- Të kuptojmë ciklin e menaxhimit të një projekti;
- Të njohim fazat e planifikimit të një projekti;
- Të njohim metodën e kuadrit logjik dhe përdorimin e saj si mjet planifikimi;
- Të praktikojmë analizën dhe planifikimin e elementeve të kuadrit logjik;
- Të mësojmë si të shkruajmë një projekt propozim.

MENAXHIMI I CIKLIT TE PROJEKTIT: FAZAT, DOKUMENTET, VENDIMET KRYESORE



Karakteristikat kryesore të fazave të ciklit të projektit

Kuadri strategjik

Çdo projekt apo program zhvillimi është i shoqëruar me një kuadër strategjik (plane strategjike zhvillimi kombëtare, plane strtegjike zhvillimi rajonale e lokale, plane strtaegjike të donatorëve, etj.). Në përgjithësi, projektet dhe programet e reja duhet të integrohen në këtë kuadër për të rritur koherencën dhe sinergjinë e bashkëpunimit ndërmjet investimeve të ndryshme.

Identifikimi

Qëllimi i kësaj faze është sqarimi i idesë së projektit si dhe mbledhja e informacionit bazë (vlerësimi i situatës së përgjithshme). Rezultati i pritshëm i kësaj faze është siguri i një vendimi pozitiv për idenë e projektit të paraqitur, në mënyrë që të çelet “drita e gjelbër” për një vlerësim dhe planifikim të mëtejshëm.

Produkti i fazës së identifikimit është një përmbledhje e idesë së projektit mbi të ardhmen e projektit ose alternativat e tij (dokument referimi për diskutim dhe negocijim të mëtejshëm).

Planifikimi

Duke u bazuar në përmbledhjen konceptuale hartohet projekt propozimi i plotë. Detyra të rëndësishme për planifikimin e projektit janë:

- Analiza e aktorëve, e interesave dhe e roleve të tyre në projekt.
- Përcaktimi i objektivave, treguesve dhe supozimeve, në përgjithësi, për kuadrin logjik (i referuar gjithashtu si Matrica e projektit). Ky hap kërkon një planifikim të kujdesshëm dhe rrënjësor me të gjithë aktorët e interesuar (zakonisht në seminarët e planifikimit).
- Përpunimi dhe negocijimi i strukturës organizative, i mjeteve dhe i buxhetit të nevojshëm.
- Përcaktimi i elementeve për drejtimin dhe vlerësimin e projektit me synim zbatimin efektiv të tij. Drejtimi i projektit përfaqëson aspektin më të rëndësishëm të menaxhimit në fazën e realizimit; të gjitha afatet e monitorimit dhe vlerësimit, tok me aspektet specifike të planifikimit dhe raportimit që duhen përcaktuar.

Produkti i fazës së planifikimit është dokumenti i projekt propozimit të plotë. Ky dokument ndërtohet sipas së njëjtës strukturë si dhe përmbledhja e idesë së projektit.

Dokumenti i projektit aprovohet (me shkrim) nga donatori dhe agjensia zbatuese dhe produkti i kësaj faze është një marrëveshje formale e projektit që cakton përgjegjësitë e aktorëve në lidhje me mjetet, financimet, monitorimin dhe procedimet e mëtejshme (si p.sh klauzolat e kushteve të përfundimit të projektit).

Zbatimi

Qëllimi i zbatimit të programit është krijimi i një sistemi efektiv të menaxhimit të projektit. Kjo nënkupton përshtatjen e vazhdueshme të planeve specifike të punës me kushtet e ndryshueshme dhe kërkesat e aktorëve që përfshihen në projekt. Kjo nënkupton, gjithashtu, verifikimin e progresit të punës përmes një sistemi monitorimi të përzgjedhur mirë e që synon që vendimet respektive për ndryshim dhe adaptim të gjykohen të nevojshme për tu përfshirë në planet operationale dhe ato specifike të punës.

Zbatimi i projektit përbën një proces dinamik dhe reciprok ndërmejt planifikimit dhe monitorimit. Menaxhimi i fazës së implementimit përfshin detyrat e mëposhtme:

- Përpunimi dhe vlerësimi i vazhdueshëm i planeve të punës, duke filluar nga njësia e menaxhimit të projektit, në bashkëpunim të ngushtë me ekipin e projektit dhe/ose partnerët e tjerë operacionale.
- Koordinimi i proceseve vendimarrëse me synim fokusimin e progresit të punës drejt operationeve realiste dhe/ose koordinimi i vendimeve strategjike që duhen ndërmarrë brenda strukturave drejtuese. Këto vendime merren nga aktorët kryesorë, ndërkohë që vendimet operationale merren nga ekipi i projektit.
- Përpunimi i planeve operationale vjetore që specifikojnë aktivitetet të veçanta, ndarjen e detyrave, mjeteve dhe hartimin e buxhetit për vitin e ardhshëm, bazuar në përvojat e vlerësimit dhe rezultatet e vitit paraardhës.
- Një raportim sistematik mbi progresin e punës sipas një plani të përcaktuar mirë për përgatitjen periodike të dokumenteve të projektit (si p.sh. raportet vjetore, 6 ose 3-mujore, raportet specifike teknike, ose financiare, etj.)

Produktet e fazës së zbatimit janë :

- Planet operationale specifike (plani vjetor dhe, nëse kërkohen, planet afat-shkurtra të veprimit).
- Raportet e përgatitura sipas kërkesave operationale dhe administrative respektive.

Monitorimi

Monitorimi shoqëron në mënyrë të vazhdueshme planifikimin dhe zbatimin e projektit. Ai vepron si mekanizëm “vetë-kontrolli” që hedh dritë mbi progresin e projektit dhe kryhet nga personat përgjegjës për realizimin e aktiviteteve (kryesisht stafi i projektit dhe partnerët e tjerë zbatues) me synim ndryshimin dhe adaptimin e funksionimit të projektit në çdo kohë që shihet e nevojshme. Elementet monitorues janë pjesë e informacionit të projektit.

Detyrat kryesore të monitorimit janë :

- Ndjekja sistematike e të gjithë elementeve operationale dhe administrative, si dhe e rezultateve të aktiviteteve të projektit nga njësia e menaxhimit të projekti dhe partnerët operacionale. “Sistematike” do të thotë e bazuar në tregues dhe mjete kontrolluese që lidhen me elementë planifikues të përcaktuar.

- Realizimi i “vetë-vlerësimit sistematik” (nëpërmjet seminareve periodike të stafit të projektit ku diskutohet mbi progresin e projektit, takimeve vlerësuese dhe informuese me partnerët e rëndësishëm dhe grupet përfituese, etj.).
- Realizimi i hapave formale për drejtimin e projektit të koordinuar ndërmjet menaxhimit të projektit dhe instancave vendimarrëse (si p.sh. takimet e komiteteve drejtuese, vizitat monitoruese nga personat përgjegjës të projektit ose institucionet e tjera të interesuara, etj.).

Rezultatet kryesore të monitorimit janë:

- Raportet e progresit që përgatiten sipas një plani të përcaktuar raportimi.
- Raportet specifike mbi menaxhimin e projektit që kanë lidhje me çështjet operacionale dhe administrative (duke përfshirë raportet financiare dhe të auditimit).
- Proces-verbalet e mbledhjeve të komitetit drejtues që përmbledhin të gjitha vendimet mbi ndryshimet strategjike dhe konceptimin e projektit.

Monitorimi shërben gjithashtu si një kuadër referues për vlerësimin, i cili përdor shpesh të njëjtat elemente për “matjen e progresit” .

Vlerësimi

Elementet e vlerësimit (ose “elementët matës” të progresit) duhen përcaktuar që në momentin e planifikimit të indikatorëve. Rezultatet e pritshme të vlerësimit përfaqësojnë rekomandime për procesin e vendim-marrjes për orientimin e projektit në të ardhmen si dhe propozimeve konkrete për ri-përcaktimin dhe/ose ri-adaptimin e elementeve planifikues (objektivave, linjave të aktiviteteve , etj.).

Detyra të rëndësishme të vlerësimit janë:

- Zhvillimi i një koncepti të qartë mbi vlerësimin (Termet e Referencës) që përcaktojnë llojin e vlerësimit (p.sh. paraprak, afat-mesëm ose përfundimtar), rezultatet e pritshme dhe produktet e vlerësimit (d.m.th. elementet vendim-marrës mbi të ardhmen e projektit), procedurat dhe metodat, si dhe kërkesat mbi raportimin.
- Ndërmarrja e hapave sistematikë të vlerësimit (sipas programit të aprovuar) me pjesëmarrjen e aktorëve të interesuar dhe ekspertëve të mandatuar.
- Shqyrtimi i gjetjeve për të propozuar marrjen e vendimeve të drejta mbi orientimin e projektit në të ardhmen (ndryshimet dhe adaptimet e nevojshme).
- Raportimi i gjetjeve, konkluzioneve rreth progresit të raportitit, ndikimit të tij, si dhe rekomandimet rreth orientimit të projektit në të ardhmen.

Produktet e vlerësimit të projektit janë:

- Raporti i vlerësimit mbi gjetjet dhe rekomandimet.
- Koncepti mbi planifikimin për të ardhmen ose për realizimin sistematik të projektit.

Mbyllja/Përfundimi

Sipas planifikimit, çdo projekt është i kompletuar me një axhendë kohore të paracaktuar. Është e këshillueshme që konceptimi i projektit të jetë i planifikuar mirë duke treguar situatën që nga fillimi i projektit dhe mënyrën se si pritet të ndryshojë ajo pas kryerjes së aktiviteteve.

Rezultat i rëndësishëm i mbylljes/përfundimit të projektit është demonstrimi dhe regjistrimi i ndikimit si dhe i mundësive mbi qëndrueshmërinë e projektit (bazuar mbi vlerësimin përfundimtar).

Në disa raste përfundimi i projektit shënon fillimin e një projekti të ri, zakonisht me një tematikë të re, por bazuar në të njëjtat përvoja dhe rezultate të aktiviteteve të realizuara.

Detyrat tipike të fazës së mbylljes/përfundimit të projektit janë:

- Përpunimi sistematik i të gjitha eksperiencave që mund të aplikohen në projekte të ngjashme ose për aktorë të tjerë që mund të gjenden në situata të ngjashme pune.
- Përgatitja e transferimit të përgjegjësisë të projektit ose linjave të aktiviteteve tek partnerët e përzgjedhur. Ky skenar planifikohet shpesh në fazën fillestare të projekteve afat-mesme dhe afat-gjata. Kjo do të thotë që partnerët përgjegjës duhet të ndërgjegjësohen dhe të përgatiten për detyrat dhe përgjegjësitë që kanë lidhje me aktivitetet e ndjekjes së problemeve.
- Përgatitja e vlerësimit final (vlerësimi përfundimtar ose studimi i ndikimit të projektit).

Produktet e përfundimit të projektit janë :

- Raportet finale (duke përfshirë raportet e vlerësimit).
- Dokumentet e marrëveshjeve.

Figura 1 paraqet fazat kryesore të menaxhimit të ciklit të projektit. Figura 2 paraqet fazat kryesore të menaxhimit të ciklit të projektit, vendimet kryesore dhe dokumentet përkatëse.

II. PLANIFIKIMI I PROJEKTIT

Çfarë është planifikimi?

Planifikim do të thotë zhvillimi i një kuptimi të përbashkët të elementëve kryesore të ndërhyrjes së ardhshme midis aktorëve të një projekti ose programi (përfituesve, agjencisë zbatuese, donatorit):

- **Gjendja në fillim:** Ku jemi tani?
- **Objektivat:** Çfarë duam?
- **Strategjia:** Cila është strategjia? Si mund t'i arrijmë objektivat?
- **Organizimi:** Kush është përgjegjës për çfarë dhe kur?
- **Burimet:** Cilat janë burimet që kemi?

Hapat në planifikim

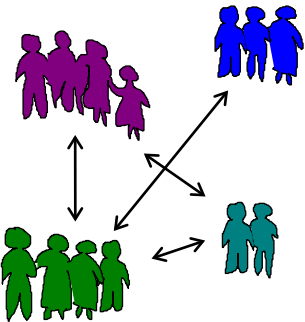
Hapi 1 – Analiza e gjendjes: Ku jemi aktualisht?
Hapi 2 – Vizioni: Çfarë duam?
Hapi 3 – Mundësite: Çfarë zgjedhjesh kemi?
Hapi 4 – Dizenjo e projektit: Cilat janë konceptet dhe strategjitë? (Kuatr logjik?)
Hapi 5 – Dokumenti i planifikimit: Cilët janë rolet e palëve të interesuara, burimet dhe si do të drejtohet projekti?

Planifikimi me metodën e kuadrit logjik është një nga më të përdorurat kohët e fundit. Lidhja midis hapave të planifikimit dhe metodës së kuadrit logjik jepet si më poshtë:

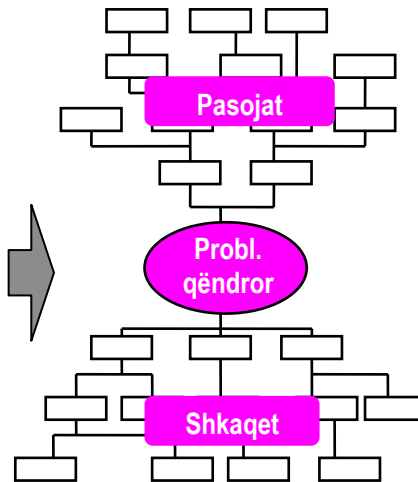
Hapat kryesore në planifikimin e projektit	Veprimet për secilin hap	Metodat/Dokumentet
<i>Hapi 1: Analiza e situatës</i>	- Analiza e palëve të interesuara - Analiza e problemeve - Mundësitë	- Matrica - Pema e problemeve - Analiza SWOT - Analiza e sistemit
<i>Hapi 2: Vizioni</i>	- Analiza e objektivave	- Pema e objektivave
<i>Hapi 3: Alternativat (përfshirë vendimin)</i>	- Analiza e alternativave	- Analiza e plotë - Analiza e kosto-efektivitetit - Avantazhet & disavantazhet
<i>Hapi 4: Strategjia e projektit</i>	Kuatr logjik/matrica e projektit - Hierarkia e objektivave - Supozimet - Treguesit & burimet e verifikimit - Burimet e nevojshme	- Kuatr logjik ose matrica e projektit
<i>Hapi 5: Dokumenti i planifikimit</i>	- Organizimi - Buxheti - Monitorimi dhe vlerësimi	Propozimi i Projektit ose Dokumenti i Projektit

Hapat e planifikimit me metodën e kuadrit logjik

Palët e interesuara

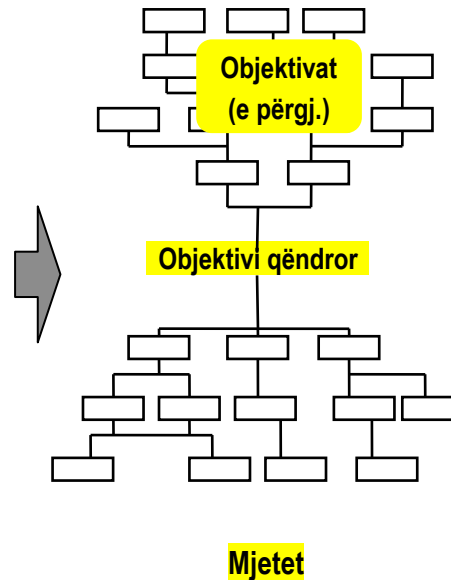


Pema e problemeve



Lidhja e efekteve me shkaqet

Pema e objektivave



Lidhja e mjeteve me qëllimet

Matrica e projektit

Objektivat	Treguesit	Burimet	Supozimet/ faktorët e jashtëm
Qëllimi i përgj.			
Qëllimi i projektit			
Produktet 1) 2) 3)			
Aktivitetet 1) 1.2) 2.1)			

1. Analiza e situatës

Analiza e palëve të interesuara

Analiza e problemeve

2. Analiza e objektivave

3. Analiza e alternativave/
vendimi

4. Matrica e projektit

5. Dokumenti i planifikimit

Hapi 1: Analiza e situatës

Kjo analizë mund të përmbledhë tre aspekte:

- Palët e interesuara ose pjesëmarrësit: Cilët janë të përfshirë në projekt?
- Problemet dhe potencialet: Cilat janë problemet për t'u zgjidhur dhe potencialet për t'u zhvilluar?
- Konteksti: Cili është konteksti (ose mjedisi) i projektit? Cilët janë faktorët e jashtëm që influencojnë projektin (pozitivisht ose negativisht)?

Analiza e palëve të interesuara/pjesëmarrjes

<u>Objektivat:</u>	Paraqitje e përgjithshme e: √ aktorëve (organizatave, grupeve, personave) të prekur direkt/indirekt nga projekti; √ interesat e tyre, pritshmëritë, kundërshtimet
<u>Hapat:</u>	1. Gjenerimi i mendimeve (<i>Brainstorming</i>): listo gjithë aktorët e mundshëm 2. Formo kategoritë e nevojshme: ○ përfituesit, pjesëmarrësit aktive, ○ grupet e synuara, ○ grupet e prekura negativisht ○ kundërshtarët 3. Karakterizimi dhe analiza e aktorëve.
<u>Konsiderime:</u>	! Merr në konsideratë perspektivat e ndryshme. ! Organizo pjesëmarrjen e të gjithë grupeve të prekura (sidomos përfaqësimin e grupeve të paprivileguara). ! Merr në konsideratë karakteristikat kulturore dhe realitetet shoqërore.
<u>Instrumentet:</u>	Matrica e interesave

Analiza e problemit

<u>Objektivat:</u>	√ paraqitje e përgjithshme e problemeve më të rëndësishme që projekti supozohet të zgjidhë (tërësisht ose pjesërisht) √ analiza e marrëdhënjes mes problemeve (marrëdhënja shkak-pasojë)
<u>Hapat:</u>	→ gjenerimi i ideve për identifikimin e problemeve; → identifikimi i një problemi qëndror (kyç) si pikënisje → identifikimi i shkaqeve të problemit qëndror (rrënjët) → identifikimi i pasojave të problemit qëndror (degët) → ndërtimi i pemës së problemeve → rishikimi i pemës së problemeve, verifikimi i vlefshmërisë dhe plotësisë së saj
<u>Konsiderime:</u>	! Problemi nuk është mungesë zgjidhje, por ekzistencë e një gjendje negative. ! Problemet janë të lidhura me njerëzit. Problemet e kujt po analizojmë? ! Zgjidhja e problemeve nuk është gjithmonë forca levizëse për ndryshim. E ardhmja nuk është vetëm eliminimi i problemeve aktuale.
<u>Instrumentet:</u>	Pema e problemeve

Hapi 2: Vizioni

Pema e objektivave

Objektivat përcaktohen si riformulim pozitiv i problemeve.

<u>Objektivat:</u>	√ Paraqitje e përgjithshme e situatës së ardhshme që do të arrihet me zgjidhjen e problemeve. √ Marrëdhënjet midis objektivave bëhen më të qarta (mjetet dhe qëllimi) √ Alternativat e mundshme bëhen të qarta.
<u>Hapat:</u>	1. Riformulimi i situatave negative (problemet) në situata pozitive (objektivat), të cilat janë: - të dëshirueshme - të arritshme 2. Verifikimi i marrëdhënjes midis mjeteve dhe qëllimit përsa i përket vlefshmërisë dhe plotësisë; 3. Nëse është e nevojshme: - Rishikimi i formulimit të objektivave - Formulimi i objektivave të tjera që mund të jenë të nevojshme për të arritur në nivelin tjetër të objektivave 4. Ndërtimi i pemës së objektivave
<u>Konsiderime:</u>	! Mos përfshini objektivat, të cilat nuk janë të dëshirueshme ose të nevojshme. ! Formuloni objektivat, sa më shumë të jetë e mundur, si situata pozitive ose kushte për t'u arritur në të ardhmen.
<u>Instrumentet:</u>	Pema e objektivave SEPO/SWOT

Hapi 3: Alternativat

<u>Objektivat:</u>	√ Identifikimi i zgjidhjeve ose opsioneve që mund të bëhen strategji të projektit. √ Vlerësimi i fizibilitetit të alternativave të ndryshme √ Zgjedhja e një strategjie për projektin
<u>Hapat:</u>	1. Eliminoni ato objektiva të cilat nuk janë të dëshirueshme ose të arritshme (shumë komplekse, jo-realiste, etj.) 2. Identifikoni zinxhirin mjete-qëllime që përfaqëson një strategji të projektit: Këto opsione alternative rrethohen në pemën e objektivave dhe emërtohen, p.sh. “strategjia e prodhimit”, “strategjia e trajnimit”, “strategjia e organizimit”, etj. 3. Identifikoni opsionin më të mirë në rrethanat e dhëna dhe në lidhje me interesat e grupit të synuar ose të përfituesit. Kriteret e mundshme për përzgjedhjen e alternativës më të mirë: √ Probabiliteti i arritjes së objektivës √ qëndrueshmëria √ pranimi shoqëror √ pranimi politik √ burimet në dispozicion, efektiviteti nga pikëpamja e kostos √ teknologjia e duhur √ kapaciteti institucional
<u>Konsiderime:</u>	! Këshillohet që të bihet dakort për një strategji të projektit dhe të përzgjidhet një objektive e projektit. ! Në se duhet të arrihen disa objektiva, këshillohet të ndahet projekti në disa komponentë.
<u>Instrumentet:</u>	Analiza e interesave (matrica e interesave) Matrica e fizibilitetit Analiza shumëkriterëshe Analiza e kosto-përfitimeve

Hapi 4: Dizenjimi i projektit

Dizenjimi i projektit bazuar në kuadrin logjik

Kuadri logjik mund të konsiderohet si formati më i përdorur për përshkrimin dhe paraqitjen e projekteve dhe është i detyrueshëm si një pjesë integrale e dokumenteve të projektit për shumicën e donatorëve.

Thelbi i metodës së kuadrit logjik është matrica e projektit ose kuadri logjik (logframe) që përmbledh elementët kryesorë të projektit. Kuadri logjik jep përgjigje për:

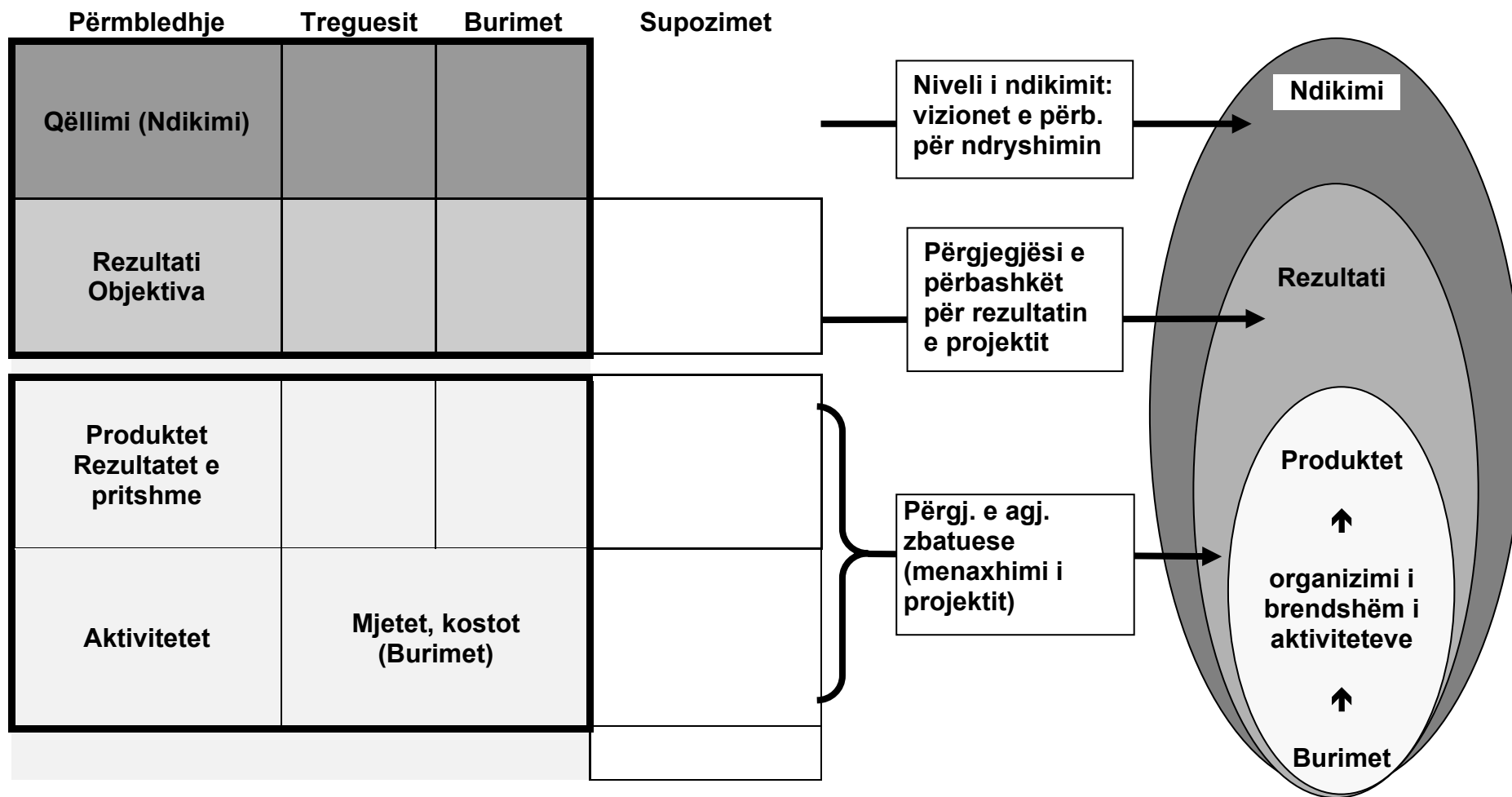
- ✓ **pse** bëhet projekti → logjika e ndërhyrjes duke përcaktuar objektivat dhe aktivitetet.
- ✓ **çfarë** pritet të arrijë projekti → qëllimi dhe objektiva e përgjithshme.
- ✓ **si** do ta arrijë projekti atë → aktivitetet dhe produktet.
- ✓ **sa** do të kushtojë projekti → mjetet dhe kostot.
- ✓ **si** do të matet arritja e objektivave → treguesit.
- ✓ **ku** gjendet informacioni për matjen e arritjes së objektivave → burimet e verifikimit.
- ✓ **cilët** faktorë të jashtëm janë të rëndësishëm për suksesin → supozimet.
- ✓ **cilat** parakushte duhet të përmbushen përpara fillimit të projektit → parakushtet.

Tabela e mëposhtme tregon matricën bazë të kuadrit logjik. Diagrama tregon përgjegjësitë e ndryshme të dy organizatave të përfshira në një projekt të bashkëpunimit ndërkombëtar: donatori dhe agjencia zbatuese.

Matrica e kuadrit logjik

Hierarkia e objektivave Përmledhje e strategjisë së projektit		Treguesit	Burimet e verifikimit	Supozimet (Faktorët e jashtëm, rreziqet)
Efektet e projektit	Vizioni afat-gjatë	Qëllimi/et i/e përgjithshëm Përmirësimi i kushteve të jetesës së njerëzve dhe burimeve natyrore (Përfitimet e njerëzve rrjedhin nga përdorimi i produkteve të projektit dhe/ose adoptimi i praktike të përmirësuara dhe ndryshimi i qendrimit)	Trego në se janë arritur përmirësimet	
	Efektet direkte	Qëllimi/objektiva i/e projektit Ndryshimet në sjellje dhe kapacitete të personave dhe institucioneve kryesore (grupet e synuara) (Përdorimi i produkteve të projektit, adoptimi i praktikave të përmirësuara dhe ndryshimi i qendrimit)	Trego në se është arritur ndryshimi i synuar në sjellje dhe kapacitete	Kushtet e nevojshme për të arritur qëllimin e përgjithshëm
Fusha operationale e projektit (Përgjegjësia menaxheriale e agjencisë zbatuese)		Produktet/shërbimet Produktet dhe shërbimet e ofruara nga projekti (trajnim, dije, aftësi, qendrimi i ri; teknologji, instrumente, metoda, burime, etj., të reja ose të përmirësuara)	Trego në se janë dhënë rezultatet e projektit në sasi dhe cilësi të mjaftueshme	Kushtet e nevojshme për të arritur qëllimin e projektit
		Aktivitetet E projektit për të arritur produktet	Mjetet, kostot, burimet financiare, materiale dhe njerëzore	Kushtet e nevojshme për të dhënë produktet
				Parakushtet e nevojshme për të fluar zbatimin e projektit

Kuadri logjik dhe ndarja e përgjegjësi (midis donatorit dhe agjencisë zbatuese)



Kolona I: Hierarkia e objektivave, përmbledhja e strategjisë së projektit

Logjika bazë e kolonës së parë të kuadrit logjik përkon me logjikën e përdorur në analizën e problemeve dhe objektivave nëpërmjet pemës së problemeve dhe objektivave: secili nivel lidhet me nivelin tjetër më të lartë nëpërmjet një marrëdhënje shkak-pasojë ose mjet-qëllim. Duke ekzekutuar aktivitetet e planifikuara, projekti do të japë produktet e planifikuara. Kur janë arritur produktet e planifikuara, projekti duhet gjithashtu të jetë në gjendje të arrijë objektivën e tij ose rezultatin. Nëse është arritur rezultati, atëherë projekti duhet të jetë në gjendje të kontribuojë për arritjen e qëllimit të përgjithshëm.

Kështu, kolona e parë e kuadrit logjik përshkruan elementet kryesore që përcaktojnë strategjinë bazë të projektit ose logjikën e ndërhyrjes në zinxhirin shkak-pasojë. Ajo përshkruan çfarë do të bëjë projekti përsa i përket ekzekutimit të aktiviteteve dhe dhënies së produkteve më qëllim që të arrihen efektet e dëshiruara, të cilat janë përcaktuar si rezultate dhe qëllim i projektit.

Procedura për të përpunuar kolonën e parë:

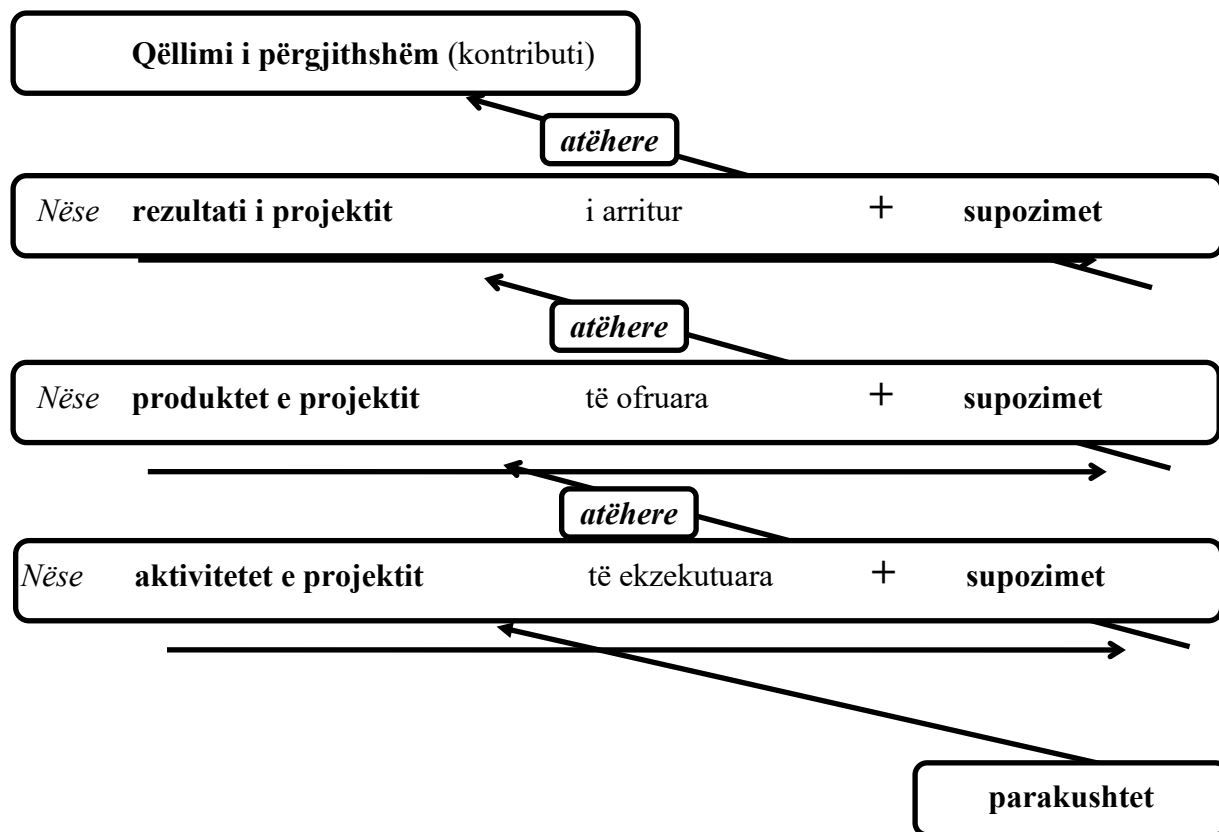
1. Identifikimi i rezultatit të projektit: Bazuar në strategjinë e projektit sikurse është përcaktuar me ndihmën e pemës së objektivave, ne identifikojmë rezultatin e projektit. Çfarë do të ishte rezultati i menjëhershëm i projektit në termat e përmirësimit në situatën ose ndryshimet e sjelljes dhe kapaciteteve të grupit direkt të synuar të projektit?
2. Identifikimi i qëllimit të përgjithshëm: Përsëri në zgjedhim nga niveli më i lartë i pemës së objektivave qëllimin e përgjithshëm për të cilin projekti do të kontribuojë duke arritur rezultatin e tij. Qëllimi është formuluar në termat e përmirësimit të kushteve të jetesës së përfituesve direktë dhe indirektë dhe në termat e stabilizimit ose përmirësimit të situatës të burimeve të tyre natyrore.
3. Identifikimi i produkteve të projektit: Duke analizuar elementet e pemës së objektivave poshtë nivelit ku ne kemi përzgjedhur rezultatin e projektit, mund të identifikojmë produktet e nevojshme për arritjen e rezultatit. Nëse janë të nevojshme produkte të tjera, ato duhet të identifikohen nëpërmjet një analize shtesë. Në shumë raste, strategjitë e projektit mund të grupohen në një numër komponentësh bazë të projektit duke përcaktuar një produkt për secilin komponent:
4. Identifikimi i aktiviteteve të projektit: Për secilin produkt duhet të planifikohen aktivitetet përkatëse. Në këtë stad të planifikimit, është e mjaftueshme të përshkruhen vetëm aktivitetet e përgjithshme ose linjat e veprimit. Kalendari i detajuar i aktiviteteve bëhet në planifikimin operacional.

Kolona IV: Faktorët e jashtëm, supozimet

Faktorë e jashtëm mund të jenë kushte themelore për arritjen e produkteve, rezultatit dhe qëllimit të projektit, por janë jashtë kontrollit direkt të projektit. Në planifikim, këto kushte janë përfshirë si supozime në kolonën e katërt të matricës së projektit.

Për të vlerësuar shkallën e rrezikut që këto kushte përbëjnë për projektin, duhet të vlerësohet probabiliteti dhe rëndësia e tyre. Faktorët e rrezikut formulohen si situata pozitive (supozime).

Supozimet nuk formulohen në nivel të qëllimit të përgjithshëm. Sidoqoftë, ka kushte të tjera që duhet të plotësohen përpara se të fillojë projekti. Këto parakushte (p.sh. vendimi pozitiv i agjencisë donatore për financimin e propozimit) vendosen në kuadratin më të ulët të kolonës së katërt të matricës së projektit, një nivel nën aktivitetet. Skema e mëposhtme përdoret për të verifikuar qartësinë e elementëve konceptuale të matricës së projektit.



Kolona II: Treguesit

Në shumicën e rasteve, arritja e qëllimeve, rezultateve dhe produkteve nuk mund të verifikohet nga vëzhgimi direkt. Qëllimi i treguesve është t'i bëjë qëllimet, rezultatet dhe produktet cilësore, të matshme dhe të vëzhgueshme. Treguesit shpesh përmbajnë vlera për një afat kohor të caktuar.

Treguesit duhet të jenë të verifikueshëm objektivisht; me fjalë të tjera nuk duhet të varen në mendimin/gjykimin subjektiv.

Treguesit janë baza më e rëndësishme për monitorimin gjatë zbatimit të projektit. Duke vëzhguar rregullisht treguesit që tregojnë në se një qëllim, rezultat, apo produkt është arritur sikurse është planifikuar, përgjegjësit për projektin mund të sigurohen se zbatimi i projektit po behet siç duhet.

Treguesit ju referohen karakteristikave të rëndësishme të qëllimit, rezultatit dhe produktit përkatës. Prandaj, përcaktimi i treguesve është një ushtrim që ndihmon verifikimin në se qëllimi, rezultati dhe produktet janë formuluar në mënyrë realiste dhe të saktë.

Në Metodën e Kuadrit Logjik, treguesit identifikohen gjatë planifikimit të projektit. Në kolonën e dytë të matricës së projektit, treguesit identifikohen për tre nivelet e larta të hierarkisë së objektivave: produktet, rezultati, qëllimi.

Përderisa ekzekutimi i aktiviteteve është direkt i vëzhgueshëm (aktiviteti është ekzekutuar: po ose jo) asnjë tregues nuk përcaktohet në nivel të aktiviteteve. Kuadratet përkatës të matricës së projektit përdoren për të përmbledhur mjetet dhe kostot e projektit.

Kolona III: Burimet e verifikimit

Përdorimi i treguesve shpesh kërkon informacion që duhet të përfitohet nga burime të caktuara nga njësia e menaxhimit të projektit. Këto burime informacioni janë përshkruar për secilin tregues në kolonën e tretë të matricës së projektit, nën titullin “Burimet e verifikimit”.

Mjetet dhe kostot

Sikurse është përmendur me lart, dy kuadratet e mesëm në nivel të aktiviteteve mund të përdoren për të identifikuar mjetet dhe kostot e projektit. Mjetet janë burimet fizike dhe jo-fizike të nevojshme për ekzekutimin e aktiviteteve të planifikuara (burimet). Ne mund të dallojmë burimet materiale nga ato njerëzore.

Kostot janë burimet financiare të nevojshme për të siguruar burimet materiale dhe njerëzore të projektit. Kostot detahohen në buxhet dhe paraqiten në një format të standartizuar.

Këto dy kuadrate të matricës përmbajnë vetëm një përmbledhje të mjeteve dhe kostove të projektit. Detajet jepen në dokumentin e projektit.

Hapi 5: Dokumenti i projektit

Dokumenti i projektit përmban një përshkrim të detajuar të projektit. Ai përmban informacion rreth qëllimeve, objektivave dhe aktiviteteve të projektit, organizimit dhe drejtimit të projektit, partnereve, buxhetit dhe kohëzgjatjen.

Dokumenti i projektit duhet të jetë konciz, informues dhe i qartë. Dokumenti i projektit është baza për:

- Vendimin për financim nga donator/financuesi.
- Planifikimin operacional të projektit apo fazave të projektit (nëse është parashikuar më shumë se një fazë).
- Planifikimin e aktiviteteve. Më poshtë është paraqitur një shembull i Kalendarit të Aktiviteteve.
- Marrëveshjet e zbatimit midis partnerëve (donatorë, agjenci zbatuese dhe partnere të tjerë).

Komponentët kryesorë të një projekti përfshijnë:

- ✓ Përmbledhja
- ✓ Përshkrimi i situatës/problemit
- ✓ Objektivat
- ✓ Metodologjia
- ✓ Organizimi i projektit
- ✓ Monitorimi dhe vlerësimi
- ✓ Qendrueshmëria e projektit
- ✓ Buxheti

Për të pasur një dokument projekti konciz këshillohet që informacioni shtesë ose i detajuar të vendoset në anekset. Lista e anekseve mund të përmbajë:

- Matricën e projektit.
- Strukturën organizative të projektit.
- Përshkrimin e detajuar të strategjive të projektit ose metodave të punës.
- Termat e Referencës për menaxherin e projektit dhe stafin e projektit.
- Buxheti i detajuar.
- Planit të aktiviteteve vjetore dhe burimeve.
- Draft i zbatimit të marrëveshjeve midis partnerëve.
- Të tjera (profile, dokumente ligjore, harta, etj.).

Formati i dokumentit të projektit

Nuk ka një format të pranuar nga të gjithë. Disa donatorë kërkojnë përdorimin e formatit të tyre. Detajet duhet të përcaktohen nga donatori dhe zbatuesi. Më poshtë është përmbajtja e Dokumentit të Projektit në kuadrin e projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian.

1. PERSHKRIMI

Informacion mbi përshkrimin e projektit përfshirë:

- Titullin
- Vendin
- Koston e projektit dhe shumën e kërkuar nga Autoriteti Kontraktues.

1.1 Përmbledhja

Një përmbledhje e projektit përfshirë:

- Kohezgjatjen e projektit
- Objektivat e projektit (objektiva(t) e përgjithshme dhe objektivën specifike)
- Partneri(et)
- Grupi (et) i(e) synuar
- Pëfituesit përfundimtare
- Rezultatet e vlerësuar
- Aktivitete kryesore

1.2 Objektivat

Një përshkrim i objektiva(ve) të përgjithshme për realizimin e të cilave projekti kontribon dhe objektivës specifike që veprimi synon të arrijë.

1.3 Justifikimi

- Një përshkrim i rëndësisë së projektit për objektivat dhe prioritetet e programit.
- Identifikimi i nevojave/pengësive të perceptuara në vendin ku synohet të ndërmerret projekti.
- Përshkrimi i grupit të synuar dhe pëfituesve përfundimtare.
- Arsytet për përzgjedhjen e grupit të synuar dhe identifikimin e nevojave dhe problemeve të tyre. Si kontribon veprimi kundrejt nevojave të grupit të synuar dhe pëfituesve përfundimtare?

1.4 Përshkrim i detajuar i aktiviteteve

Këtu përfshihet titulli dhe një përshkrim i detajuar i çdo aktiviteti që do të ndërmerret për të prodhuar rezultatet e pritshme, duke justifikuar përzgjedhjen e aktiviteteve dhe specifikuar rolin e partnerëve në këto aktivitete. Këtu, përshkrimi i detajuar i aktiviteteve nuk duhet të përsërisë Planin e Veprimit.

1.5 Metodologjia

- Metodatat e zbatimit dhe arsyet për metodologjinë e propozuar.
- Nëse projekti është vazhdim i një projekti të mëparshëm, shpjegohet se si ai do të bazohet në rezultatet e projektit të mëparshëm.
- Nëse projekti është pjesë e një programi më të gjërë, shpjegohet se si ai përputhet/kordinohet me këtë program dhe përshkruhen sinergjitë e mundshme me iniciativat e tjera (sidomos nga BE).
- Procedurat për ndjekje dhe vlerësim të brendshëm/jashtëm.

- Rolet e aktorëve të ndryshëm pjesëmarrës në projekt dhe përse.
- Ekipi i propozuar për zbatimin e projektit (funksionet, jo emrat).
- Mjetet kryesore të propozuara për zbatimin e projektit (pajisje, mjete, etj.)

1.6 Kohëzgjatja dhe Plani i Veprimeve

- Plani i Veprimit përmban titullin e aktiviteteve (të njëjtë me ato në 1.7; jo një përshkrim i detajuar i aktiviteteve).
- Në se projekti zgjat më shumë se një vit, Plani i Veprimit për vitin e parë duhet të jetë i detajuar për të dhënë një paraqitje të përgjithshme të përgatitjes dhe zbatimit të secilit aktivitet. Plani i Veprimeve për vitet në vazhdim mund të jetë më i përgjithshëm duke listuar aktivitetet kryesore të parashikuara.
- Plani i Veprimit ndjek formatin e mëposhtëm:

Viti 1													
Aktiviteti	Semestri 1						Semestri 2						Organi zbatues
	Muaji 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Shembull	Shem-bull												Shembull
Aktiviteti përgatitor 1(titulli)													Partneri lokal 1
Aktiviteti Realizues 1(titulli)													Partneri lokal 1
Aktiviteti përgatitor 2(titulli)													Partneri lokal 2
Etj.													

Per vitet ne vazhdim:										
Aktiviteti	Semestri 3	4	5	6	7	8	9	10	Organi zbatues	
Shembull	Shembull								Shembull	
Aktiviteti Realizues 1(titulli)									Partneri lokal 1	
Aktiviteti Realizues 2(titulli)									Partneri lokal 2	
Aktiviteti përgatitor 3(titulli)									Partneri lokal 1	
Etj.										

2. REZULTATET E PRITSHME

2.1 Ndikimi i pritshëm mbi grupet e synuara/përfituesit

Këtu tregohet se si projekti do të përmirësojë:

- Gjendjen e grupeve të synuar/përfituesve;
- Kapacitetet teknike dhe menaxheriale të grupeve të synuara dhe/ose partnerëve.

2.2 Rezultatet (produktet) konkrete

Këtu kërkohen detaje mbi produktet, përfshirë dhe publikimet e parashikuara.

2.3 Efekti replikues

Këtu përshkruhen mundësitë për replikim dhe shtrirje të rezultateve të projektit.

2.4 Qëndrueshmëria

Këtu kërkohet të bëhet dallimi midis tre dimensioneve të qëndrueshmërisë:

- Financiare: Si do të financohen aktivitetet pas mbarimit të grantit.
- Institucionale: A do të ekzistojnë në përfundim të projektit strukturat që mundësojnë vazhdimësinë e aktiviteteve? A do të ketë “pronësi” lokale të rezultateve të projektit?
- Në nivel politikash ose të ndikimit struktural të projektit (përmirësim legjislacioni, etj.

2.5 Kuadri logjik

Në këtë seksion kërkohet të plotësohet logframe sipas modelit të dhënë në aneks.

	Logjika e nderhyrjes	Treguesit e arritjes objektivist të verifikueshem	Burimet dhe mjetet e verifikimit	Supozimet
Objektivat e përgjithshme	<i>Cilat janë objektivat e përgjithshme për të cilat kontribon veprimi?</i>	<i>Cilat janë treguesit kyç të lidhur me objektivat e përgjithshme</i>	<i>Cilat janë burimet e informacionit për këta tregues?</i>	
Objektiva specifike	<i>Cfare objektive specifike synon të arrijë veprimi për të kontribuar për objektivat e përgjithshme?</i>	<i>Cilet tregues tregojnë qartësisht se objektiva e veprimit është arritur?</i>	<i>Cilat janë burimet e informacionit që ekzistojnë dhe mund të mbledhen? Cilat janë metodat për mbledhjen e informacionit?</i>	<i>Cilet faktore dhe kushte jashtë përgjegjësisë së përfituesit janë të nevojshme për të arritur objektiven (kushte të jashtme)? Cfare rreziqesh duhen marrë në konsideratë?</i>
Rezultatet e pritshme	<i>Cilat janë rezultatet me arritjen e objektivës specifike? Cilat janë rezultatet e pritshme? (listoni)</i>	<i>Cilet janë treguesit për të matur nëse dhe në çfarë mënyre veprimi arrin rezultatet e pritshme?</i>	<i>Cilat janë burimet e informacionit për këto tregues?</i>	<i>Cfare kushtesh të jashtme duhet të ekzistojnë për të arritur rezultatet e pritshme sipas planit?</i>
Aktivitetet	<i>Cilat janë aktivitetet kyçe për të realizuar dhe në çfarë sekuence për të arritur rezultatet e pritshme? (gruponi aktivitetet sipas rezultatit)</i>	Mjetet: <i>Cilat janë mjetet që kërkohen për të realizuar këto aktivitete dmth personel, pajisje, trajnim, shtime, hapësira, etj.?</i>	<i>Cilat janë burimet e informacionit rreth progresit të realizimit?</i> Kosto <i>Cilat janë kostot e veprimit? Si janë klasifikuar? (copezoji në buxhetin e veprimit)</i>	<i>Cfare para-kushtesh ka para fillimit të veprimit? Cfare kushtesh jashtë kontrollit direkt të Përfituesit duhet të plotësohen për realizimin e aktiviteteve të planifikuara?</i>

3. BUXHETI

4. BURIMET E PRITSHME TE FINANÇIMIT

Shënim: Megjithatë duhet të kemi parasysh se edhe tek i njëjti donator mund të ketë kërkesa specifike lidhur me dokumentin e projektit sipas programeve specifike apo ndryshime të tyre me kalimin e kohës.

Shembull i Kalendarit të Aktiviteteve

Nr.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Pikat kryesore (përshkrimi dhe data e përfundimit)	Përgjegjes	Koha (ditë pune)	Buxheti	Shënime
-----	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	---	------------	---------------------	---------	---------

Produkt 1 për vitin XXXX:														Treguesi(t):				
A 1.1	Aktiviteti 1.1																	
A 1.2	Aktiviteti 1.2																	
A 1.3	Aktiviteti 1.3																	
A 1.4	Aktiviteti 1.4																	

Produkti 2 për vitin XXXX:														Treguesi(t):				
A 2.1	Aktiviteti 2.1																	
A 2.2	Aktiviteti 2.2																	
A 2.3	Aktiviteti 2.3																	
A 2.4	Aktiviteti 2.4																	
A 2.5	Aktiviteti 2.5																	

Produkti 3 për vitin XXXX:														Treguesi(t):				
A 3.1	Aktiviteti 3.1																	
A 3.2	Aktiviteti 3.2																	
A 3.3	Aktiviteti 3.3																	

