



International Federation
of Red Cross and Red Crescent Societies

Planifikimi i projektit/programit

Doracaku Udhëzues



Versioni Final (draft 5) Janar 2010

Planifikimi i projektit/programit

Përmbajtja

Hyrje.....	Error! Bookmark not defined.
Pjesa I: Qasjet ndaj menaxhimit të projektit/programit	4
1 Fokusimi në njerëz: një përgjegjësi etike	1
2 Rezultatet e Bazuara në Menaxhim.....	4
2.1 Cikli i projektit/programit.....	5
2.2 Mjetet dhe teknikat	6
Pjesa II: Çka është planifikimi ?.....	8
3 Nivelet e planifikimit.....	8
3.1 Planifikimi strategjik.....	8
3.2 Planifikimi operacional.....	8
Pjesa III: Faza e planifikimit në ciklin e projektit/programit	11
4 Faza e Analizës	11
4.1 Analiza e situatës dhe problemit	11
4.2 Zhvillimi i objektivave.....	18
4.3 Përzgjedhja e objektivave	20
5 Faza e projektimit.....	23
5.1 Përcaktimi i rezultateve dhe objektivave.....	23
5.2 Matrica e kornizës logjike.....	23
5.3 Projektimi i objektivave.....	24
5.4 Supozimet dhe rreziqet	266
5.5 Indikatorët.....	29
5.6 Mjetet e verifikimit.....	33
6 Drejt zbatimit	38
6.1 Orari i aktivitetit.....	38
6.2 Buxheti dhe planifikimi i resurseve.....	39
6.3 Analiza e qëndrueshmërisë.....	39
7 Shikimi përpara: Monitorimi dhe vlerësimi	Error! Bookmark not defined.

Tabela e figurave

Figura 1: Cikli i projektit/programit.....	5
Figura 2:Marrëdhëniet në mes planifikimit strategjik dhe operacional në Federatën Ndërkombëtare.....	9
Figura 3: Analiza e palëve të interesuara (tabela krahasuese).....	13
Figure 1: SWOT analiza e Shoqatës Kombëtare.....	144
Figura 5: Pema e problemit e thjeshtësuar	17
Figura 2: Pema e objektivave.....	199
Figura 7: Përzgjedhja e objektivave	21
Figura 8: Tabela e analizës së objektivave.....	22
Figura 9: SWOT analiza e strategjisë për ndërtim të kapaciteteve të komunitetit.....	22
Figura 3: Hierarkia e zinxhirit të rezultateve/objektivave.....	23
Figura 11: Korniza logjike: përkufizimet e termave	23
Figura 4: Testi "Nëse dhe Atëherë"	28
Figura 13: Si të përcaktohet një supozim.....	29
Figura 14: Nivelet e objektivit dhe indikatorit (për një projekt të jetesës)	31
Figura 5: Korniza logjike për Shkollën dhe Projektin e Komunitetit për Menaxhimin e Fatkeqësive	36
Figura 16: Orari i aktiviteteve (Plani i punës).....	39
Figura 17: Shembull i një strukture buxhetore.....	40
Figura 18: Cikli i Projektit/programit (me M dhe V të theksuar)	443
Figura 19: Pema e hollësishme e problemit	47

Tabela e anekseve

Shtojca 1 Si të krijoni “pemën e problemit”	45
Shtojca 2 Si të krijoni dhe të përdorni një pemë të objektivave.....	48
Shtojca 3 Fjalori i termave të zgjedhura.....	50

Hyrje

Qëllimi i këtij doracaku udhëzues është për ti njoftuar përdoruesit me planifikimin e projektit/programit në mjedisin e Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe. Doracaku përshkruan fazat e ndryshme të fazës së planifikimit të "ciklit të projektit/programit" brenda kontekstit të Menaxhmentit të Bazuar në Rezultate (RBM). Doracaku gjithashtu jep një pasqyrë të komponentëve të ndryshme të RBM dhe shpjegon se si të integrohet dhe të aplikohet kjo metodë në praktikë. Përveç kësaj, doracaku përmbledh shkurtimisht fazat tjera kyçe të ciklit (vlerësimi i zbatimit dhe monitorimi, vlerësimi) dhe jep referencat tek doracakët kryesore të Federatës në këto faza.

Doracaku është hartuar kryesisht për përdorim nga njerëzit të cilët i menaxhojnë projektet dhe programet qoftë në një shoqëri Kombëtare apo Sekretariatit e Federatës Ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe (Federata Ndërkombëtare). Edhe pse doracaku është projektuar kryesisht për përdorim në nivel vendi, parimet themelore mund të aplikohen për projektin dhe planifikimin e programit në çdo nivel. Doracaku bazohet në dy Publikime të Kryqit të Kuq Ndërkombëtar dhe Lëvizjes së Gjysmëhënës së Kuqe - *Procesi i Planifikimi të Projektit* i Federatës Ndërkombëtare (2002) dhe Programi i KNKK për Njësi Ekonomike të Sigurimit *Menaxhimi i Projektit/Programit*. Qasja e Bazuar në Rezultate (2008) - duke reflektuar ngjashmëri të konsiderueshme të qasjes. Federata Ndërkombëtare ka zhvilluar doracakun intern që i përshtatet nevojave të veçanta dhe përdorimin e projektit/programit të menaxhimit brenda organizatës.

Shpjegimet në këtë doracak janë caktuar vetëm si një udhërrëfyes, i cili duhet të zbatohet me sens të përbashkët, sipas specifikave të kontekstit në fjalë. Doracaku do të rishikohet periodikisht për të marrë parasysh të mësuarit e fituar nga përdorimi në këtë fushë. Reagimet ose pyetjet mund të dërgohen në secretariat@ifrc.org apo PO Box 372, CH-1211 Gjenevë 19, Zvicër në Departamentin e Performancës dhe të Llogaridhënies.

Pjesa I: Qasjet ndaj menaxhimit të projektit/programit

1 Fokusimi në njerëz: një përgjegjësi etike

Federata Ndërkombëtare ekziston për të përmirësuar jetën e njerëzve në nevojë duke mobilizuar fuqinë e njerëzimit. Ata që janë në nevojë nuk zgjedhin të janë të prekur nga rreziqet, fatkeqësitë apo kërcënimet tjera për mirëqenien e tyre. Komunitetet e prekura nga kërcënime të tilla mund të çdo kohë të kërkojnë ndihmë nga organizatat e jashtme për të plotësuar mekanizmat e tyre përballuese. Megjithatë, shpesh ekziston një ekuilibër i pabarabartë pushtetesh mes agjencive humanitare dhe njerëzve që ata kërkojnë për të ndihmuar. Kjo, e kombinuar me rregullimin relativisht të vogël në praktikën humanitare, ka potencialin të çojë në një sasi të kufizuar të zgjedhjes së ushtruar nga ata që janë prekur nga rreziqet apo fatkeqësitë në lidhje me ndihmën që ata marrin.

Prandaj, përgjegjësia etike për të adresuar nevojat reale të njerëzve në mënyrë efektive me barazi dhe dinjitet, nëpërmjet pjesëmarrjes së tyre, duhet të jetë një pikë kyçe në hartimin e intervenimeve humanitare. Një mënyrë në të cilën organizatat humanitare, duke përfshirë Kryqin e Kuq dhe Gjysmëhënën e Kuqe, mund të përmbushin këtë përgjegjësi etike është përmes miratimit "të bazuar në rezultatet e" qasjes me menaxhimin e punës së tyre.

2 Rezultatet e Bazuara në Menaxhim

"Rezultatet e Bazuara në Menaxhim" (RBM) i referohen një qasjeje të përgjithshme në projektet e menaxhimit dhe programet që fokusohen në përcaktimin e rezultateve të matshme dhe metodologjitë dhe mjetet për të arritur këto rezultate. RBM mbështet performancën më të mirë dhe përgjegjësinë më të madhe duke aplikuar një logjikë të qartë: planin, menaxhimin dhe matjen e intervenimit me fokus në rezultatet që ju doni të arrini.

"Rezultatet" janë efektet e synuara apo të paqëllimshme të një intervenimi, dhe ato mund të jenë pozitive apo negative, varësisht nga faktorët e shumtë. Në RBM, rezultatet *pozitive të synuara* janë përdorur si bazë e planifikimit, ndërsa është bërë një përpjekje për të parashikuar ndonjë rezultat të mundshëm negativë në mënyrë që të mund të shmangen ose minimizohen në mënyrën më të mirë.

Rezultatet e synuara të një intervenimi janë shpesh të referuara si "objektiva". Rezultatet dhe objektivat mund të klasifikohen sipas nivelit të tyre të rëndësisë, ku objektivat e nivelit të ulët përcaktojnë ndryshimet që duhet të ndodhin në mënyrë që të arrihen objektivat e nivelit të lartë.

Duke vendosur paraprakisht rezultatet e synuara të një intervenimi dhe mënyrat se si të matim nëse ato janë arritur apo jo, ne mund të shohim më qartë nëse një ndryshim me të vërtetë është bërë për njerëzit në fjalë.

Nivelet e ndryshme të rezultateve dhe objektivave, se si janë të përcaktuara dhe se si ato përshtaten në "kornizën logjike" janë shpjeguar në hollësi në nenin 5, f. 23.

Parimet Themelore

Mënyra kryesore në të cilën Kryqi i Kuq Ndërkombëtar dhe Lëvizja e Gjysmëhënës së Kuqe merr parasysh çështjet etike është duke u siguruar se shtatë Parimet Themelore janë marrë parasysh në të gjitha fazat e ndërhyrjes.

Parimet themelore janë: Humaniteti, Paanësia, Neutraliteti, Pavarësia, Shërbimi Vullnetar, Uniteti dhe Universaliteti (shiko brenda për tekstin e plotë të çdo parimi).

Qasja RBM për menaxhimin e projektit/programit siguron një kuadër të qartë dhe praktik për t'ju ndihmuar që të jeni të sigurt që këto parime udhëzuese janë të përfshira në hartimin e intervenimit.

2.1 Cikli i projektit/programit

Ka një sërë modelesh që mund të përdoren për të zbatuar një qasje të bazuar në rezultate. Modeli i përshkruar dhe rekomanduar në këtë doracak është i bazuar në "ciklin e projektit/programit", i cili përshkruan menaxhimin e intervenimit përmes një sekuence të fazave të ndërlidhura (shih figurën 1).¹ Këto faza ndihmojnë në përcaktimin dhe mendimin përmes dizajnit dhe menaxhimit të një intervenimi. Fazat janë gjerësisht progresive, ku secila prej tyre çon në tjetrën. Megjithatë, fazat janë gjithashtu të ndërlidhura, dhe me kohë mund të ndërhyjnë në njëra tjetrën.

Lloji, kohëzgjatja dhe rëndësia e aktiviteteve që lidhen me secilën fazë do të ndryshojnë në varësi të kontekstit. Për shembull, nëse vlerësimi fillestar ishte shumë i shkurtër, mund të ketë nevojë për të marrë informata shtesë gjatë fazës së planifikimit. Po kështu, informacioni i mbledhur gjatë zbatimit dhe monitorimit do të jetë relevantë për një vlerësim më vonë ose një mundësi e dytë e vlerësimit, nëse intervenimi vazhdon përtej një cikli.

Për qëllime të këtij doracaku, fazat e ndryshme të ciklit të projektit / programit janë përcaktuar si më poshtë.²

Vlerësimi fillestar: Kjo fazë është një proces për të kuptuar situatën aktuale dhe për të gjetur nëse intervenimi është ose nuk është i nevojshëm. Kjo bëhet duke identifikuar faktorët kryesorë që ndikojnë në situatën, duke përfshirë edhe problemet dhe shkaqet e tyre, si dhe nevojat, interesat, kapacitetet dhe kufizimet e palëve të ndryshme. Kur një intervenim është i nevojshëm, vlerësimi mund të përfshijë një analizë dhe propozim fillestar të llojit të intervenimit që mund të kryhet.³

Planifikimi: Faza e planifikimit është tema kryesore e këtij doracaku dhe është shpjeguar në detaje në Pjesën III (f. 11-32). Është një proces për të përcaktuar rezultatet e synuara të një intervenimi në objektivat, inputet dhe aktivitetet e nevojshme për t'i kryer ato, indikatorët për të matur arritjen e tyre, si dhe supozimet kyçe që mund të ndikojnë në arritjen e rezultateve të synuara (objektivat). Planifikimi merr parasysh nevojat, interesat, burimet, mandatet dhe kapacitetet e organizatës zbatuese dhe akterëve të ndryshëm. Në fund të fazës së planifikimit, bëhet një plan projekt që është i gatshëm për t'u zbatuar.

Zbatimi dhe monitorimi: Gjatë zbatimit, aktivitetet janë kryer për të arritur rezultatet e synuara (objektivat). Zbatimi është specifik për çdo fushë të veçantë të intervenimit, qoftë uji dhe higjiena, ndihma e parë, zhvillimi organizativ, përgjigje emergjente ose avokimi humanitarë. Udhëzime të hollësishme për zbatimin e tyre mund të gjenden në doracakët e dedikuara për fushën e intervenimit në fjalë. "**Monitorimi**" është përkufizuar në këtë doracak si "mbledhje rutinë dhe analizim i informacionit në mënyrë për të ndjekur progresin, kontrolluar përputhjen dhe për të marrë vendime të informuara për menaxhimin e projektit/programit ". Sistemet e monitorimit duhet të krijohen gjatë fazës së planifikimit për të lejuar mbledhjen e informacioneve mbi progresin e bërë në arritjen e objektivave gjatë zbatimit. Raportet e rezultateve të progresit informojnë vendimet nëse duhet ose nuk duhet të ndryshohet intervenimi ose ti përshtatet zhvillimit të situatës.

Vlerësimi: Faza e "Vlerësimit" është përcaktuar si "një vlerësim, sa ma sistematik dhe objektiv të jetë e mundur, të një projekti në vazhdim ose të përfunduar, programit ose politikës, hartimin e saj, zbatimin dhe rezultatet. Qëllimi është për të përcaktuar rëndësinë dhe përmbushjen e objektivave të zhvillimit, të efikasitetit, efektivitetit, ndikimit dhe qëndrueshmërisë. Vlerësimi duhet të japë informacion që është i

Figura 6: Cikli i projektit/programit



¹ Edhe pse ka dallime midis projekteve dhe programeve (shih fq. 10 për definicione), parimet themelore për menaxhim të mirë të përshkruara këtu janë të njëjta për të dyja. Prandaj, "projekti" dhe "projekt/programi" janë të përdorura njëkohësisht në këtë doracak.

² Këto faza janë të referuara nga termat tjera dhe formuluar ndryshe nga organizata të ndryshme, por logjika e gjerë është e njëjtë.

³ Për më shumë informata për vlerësimin, i referoheni udhëzimeve të Federatës Ndërkombëtare për Vlerësimin e Emergjencave, 2008, dhe të vulnerabilitetit dhe vlerësimit të kapaciteteve (VCA) 2006, të dyja në dispozicion në <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>.

besueshëm dhe i dobishëm, duke mundësuar përfshirjen e mësimeve të nxjerra në procesin e vendimmarrjes të përfituesve dhe donatorëve".⁴

Si me monitorimin, është e rëndësishme që indikatorët e besueshëm janë identifikuar gjatë fazës së planifikimit për qëllime të vlerësimit në faza të ndryshme të projektit/programit. Vlerësimi nga ana e tij informon procesin e ri të planifikimit, nëse ai është për vazhdimin e intervenimit të njëjtë, për zbatimin e një intervenim të ri ose për përfundimin e intervenimit.

2.2 Mjetet dhe teknikat

Që një intervenim të jetë i suksesshëm, është e rëndësishme që në çdo fazë të ciklit të përfshihen persona të cilëve intervenimi kërkon për t'iu ndihmuar. Është gjithashtu e rëndësishme për të siguruar pjesëmarrjen përkatëse të të gjithë atyre që janë përfshirë në aspekte të ndryshme të planifikimit dhe zbatimin e intervenimit, si dhe e vendimmarrësve në qeverisje dhe menaxhim dhe të palëve të interesuara në organizata tjera ose komunitete fqinje.

Gjatë çdo faze të ciklit të projektit/programit, mjete të ndryshme dhe teknikat që nxisin analiza dhe reflektim janë përdorur për të mbështetur informimin e mirë dhe pjesëmarrjen e vendim-marrësve në çdo fazë. Pjesa e III-të e këtij doracakut përshkruan fazën e planifikimit të ciklit të projektit/programit, duke theksuar disa nga mjetet analitike dhe teknike të përdorura zakonisht në zhvillimin e një intervenimi. Këto përfshijnë analizën e grupeve të interesit, problemet dhe shkaqet e tyre, objektivat, dhe opsionet alternative për intervenim. Metodatat e përshkruara mund të ndihmojnë menaxherët e projektit që të identifikojnë faktorët që mund të ndikojnë në suksesin e një intervenimi. Megjithatë, është e rëndësishme të mbajmë mend se dobia nga këto metoda do të varet nga fakti se sa mirë janë përshtatur ato në çdo situatë të veçantë.

Në këtë doracak, disa mjete janë të rekomanduara, disa me udhëzime të veçanta hap-pas-hapi. Këto janë dhënë në mënyrë të veçantë për ata të cilët janë të ri në hartimin e projektit/programit dhe që kërkojnë udhëzime të detajuara. Në çdo rast, metodatat dhe hapat janë menduar vetëm si një udhërrëfyes, i cili mund dhe duhet të përshtatet sipas nevojës për situata të ndryshme.

2.2.1 Kufizimet

Praktika e RBM mund të kufizohet në qoftë se mjetet nuk janë përdorur sipas qëllimit. Matrica e kornizës logjike përdoret shpesh në fazën e planifikimit (shih seksionin 5.2, fq. 23). Korniza logjike është ndoshta mjet planifikimi që është i njohur më së miri dhe i përdorur ma së shumti nga agjencitë humanitare dhe të zhvillimit dhe donatorët. Si rezultat, korniza logjike shpesh mund të krijohet në mënyrë mekanike apo burokratike se sa si një mjet praktik, logjik dhe fleksibil për të përcaktuar elementet kyçe të një intervenimi të mundshëm.

Për t'u përballur me këtë problem, është e rëndësishme që të përqendrohemi sa më shumë në "fazën e analizës" (Neni 4, fq 11-22) si "fazën e projektimit" (Neni 5, fq 23-33) dhe për të siguruar pjesëmarrjen kuptimplotë në të dy fazat. Për më tepër, korniza logjike duhet të përshtatet me situata të ndryshueshme kur është e nevojshme dhe nuk duhet të lejohet një projekt/program të zihet në kurth në një mënyrë të caktuar të punës që ka pushuar të jetë relevante.

Së fundi, ajo është e dobishme për të mbajtur në mend se cikli i metodologjisë së projektit/programit është hartuar kryesisht për një intervenim që ka karakteristikat e mëposhtme:⁵

- Është një mekanizëm për të zgjidhur një problem të përcaktuar në mënyrë specifike. Ajo ka një afat kohor të caktuar, datën e përfundimit dhe parametrat e performancës.
- Ajo merr avantazhin e mundësive ekzistuese në kontekstin e kapaciteteve vendore.
- Ajo ka një sasi të caktuar të burimeve.
- Një grup i veçantë përfiton.
- Ajo kryhet nga një ekip me një udhëheqës të ekipit.

Thelbi i logjikës së RBM është i dobishëm në shumë modele të punës, por shpesh mund të ketë nevojë të aplikohet në mënyra të ndryshme për modele të vazhdueshme, " ofrimin të shërbimit" që nuk është për

⁴ Ky definicion është nga Politikat Vlerësuese të Federatës Ndërkombëtare të miratuara nga OECD / DAC (Komiteti për Asistencë të Zhvillimit (KAZH)), Pala Punuese për Vlerësimin e Ndihmës, Fjalori i Termave kryesore në vlerësimin dhe Menaxhimin e Bazuar në rezultate 2002.

⁵ Shih gjithashtu përkufizimet e "Projektit" dhe "programit" në nenin 3.2.1, f. 9.

projektin, siç janë drejtimi i një klinike të donatorëve të gjakut ose sigurimi afatgjatë i kujdesit shëndetësor primar.

Mesazhi kyç: Cikli i modelit të projektit/programit ofron një grup të përshtatshëm të metodave, mjeteve dhe parimeve për të vënë "Rezultatet bazë të menaxhimit" në praktikë në ndërhyrjet humanitare dhe ndërhyrjet tjera.

Pjesa II: Çka është planifikimi?

Planifikimi përbëhet nga përcaktimi i zgjidhjeve në një situatë të pakënaqshme duke identifikuar rezultatet që do të trajtojnë në mënyrë më të mirë problemet dhe nevojat e identifikuar, dhe veprimet dhe burimet e nevojshme për të arritur këto rezultate. Ky është themeli i menaxhimit të performancës së mirë dhe llogaridhënies.

Planifikimi mund të shihet edhe si një proces i zgjedhur nga kahjet e ndryshme të veprimit në dispozicion dhe në prioritizimin e hapave që duhet ndërmarrë për të ndryshuar situatën e caktuar në të mirë. Zakonisht, koha dhe burimet (materiale, financiare, njerëzore) janë të kufizuara. Këto dy kufizime kanë pasojë të drejtpërdrejtë në aftësinë e një organizate për të përmirësuar apo zgjedhur një situatë problematike. Kjo është arsyeja pse planifikimi është aq i rëndësishëm, sidomos në organizata të vogla me kapacitet të kufizuar.

Shpesh, planifikimi është konsideruar si një ushtrim i vështirë, i ndërlikuar dhe i paarritshëm - një çështje e rezervuar për teknikë të specializuar me kualifikime të veçanta. Por, në realitet, ne planifikojmë gjatë gjithë kohës në jetën tonë të përditshme: Kush është ai që kurrë nuk ka pasur nevojë të ndërroj shtëpinë apo të organizojë një ndejë apo udhëtim? Në këto dhe shumë aspekte tjera të jetës sonë, ne kemi për të planifikuar atë që ne duam të bëjmë dhe me kënd, cilat hapa të ndjekim dhe çfarë kemi nevojë për të bërë.

3 Nivelet e planifikimit

Edhe pse pothuajse çdo gjë mund të planifikohet, mënyrat në të cilat kemi bërë plane dhe zbatimin e tyre nuk janë gjithmonë të njëjta. Nivele të ndryshme të planifikimit duhet të themelohen në pajtim me qëllimet e procesit të planifikimit.

Në Federatën Ndërkombëtare, bëhet një dallim midis planifikimit "strategjik" dhe "operacional". Të dyja janë pjesë integrale e procesit të përgjithshëm të përcaktimit të prioriteteve dhe synimeve për organizatën.

3.1 Planifikimi strategjik

Planifikimi strategjik është procesi i vendosjes, ku një organizatë dëshiron të shkojë dhe pse, pastaj duke zgjedhur nga kahjet e ndryshme të veprimit në dispozicion për të siguruar shansin më të mirë për të arritur atje. I ndihmon një organizatë për të përcaktuar një rrugë të qartë përpara në përgjigje të mundësive dhe sfidave të reja, duke ruajtur koherencën dhe qëndrueshmërinë afatgjatë. Kjo zakonisht mbulon afat të gjatë (minimum prej tre ose katër vjet, deri në dhjetë vjet). Planifikimi strategjik drejton drejtimin e përgjithshëm të një organizate, duke përcaktuar vizionin dhe misionin e saj dhe qëllimet ose objektivat strategjike të nevojshme për arritjen e tyre.

Objektivat strategjike duhet të lidhen me sektorët prioritar të intervenimit në bazë të kapaciteteve të organizatës dhe akterëve tjerë dhe duhet të përfshijë një afat kohor dhe të cekë mekanizmat e vlerësimit. Planifikimi strategjik përfshinë gjithashtu zgjedhjen dhe projektimin e një kuadri i cili përcakton kahjet më të mira të veprimit për të arritur objektivat e parapara.

"Plani strategjik" është dokumenti që rezulton nga ky proces. Një nga funksionet kryesore të planit strategjik është që të udhëheqë dhe të ndikojë në zhvillimin e planifikimit më të detajuar në nivel operacional. Prandaj, plani strategjik është referencë kyçe për menaxherët e projekt/programit kur hartojnë, zbatojnë dhe vlerësojnë intervenimin e Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe.

3.2 Planifikimi Operacional

Planifikimi operacional është procesi i përcaktimit se si objektivat e përcaktuara në planin strategjik do të arrihen "në terren". Kjo bëhet duke punuar nëpërmjet të një serie hapash (të përshkruara në Pjesën III), identifikimi ose rafinimi i objektivave më të detajuara në çdo nivel, të lidhura me objektivat në planin strategjik. Këto objektiva pastaj mund të grupohen dhe të organizohen në "plane", "programe" dhe "projekte". Planifikimi operativ zakonisht mbulon një afat të shkurtër (në mes të disa muajve dhe tre vjet).

Në mënyrë që të përkthehen objektivat strategjike në rezultate praktike, veprimet e kërkuara duhet të jenë të planifikuara (në një plan të punës), së bashku me shpenzimet e tyre (në buxhet), si do të financohet

puna (në plan të mobilizimit të burimeve) dhe kush do të kryejë punën (shih Seksionin 6, Drejt Zbatimit, fq. 36).

Marrëdhënia në mes të planifikimit strategjik dhe operacional është gjithashtu një proces ciklik, me përvojë nga planifikimi operacional i përdorur për të informuar planifikimin strategjik, dhe planifikimi strategjik pastaj informon drejtimin e përgjithshëm të planifikimit operacional. Planet operative shpesh janë bërë nga "programe", të cilat janë të përbëra nga "projekte" të ndryshme. Projektet dhe programet përbëhen nga disa aktivitete, të cilat janë elementet më të vogla për të cilat ne planifikojmë.

Figura 2: Marrëdhëniet në mes planifikimit strategjik dhe operacional në Federatën Ndërkombëtare



3.2.1 Definimi i "projekteve" dhe "programeve"

Çfarë përbën një "program" dhe çfarë përbën një "projekt" varet në një masë të madhe nga konteksti. Një intervenim që është parë si një "program", në një kontekst, të tilla si programi HIV/AIDS i një Shoqate Kombëtare, mund të konsiderohet si një "projekt" në një kontekst tjetër, për shembull kur një program shëndetësor përfshinë projektin e HIV/AIDS, projektin e TBC dhe projektin e trajnimit të ndihmës parë.

Për të shmangur konfuzionin, është e rëndësishme që të përkruhet një projekt ose një program në të njëjtën mënyrë të vazhdueshme brenda një konteksti dhe të mbahet hierarkia logjike e planeve, programeve dhe projekteve. Definicionet udhëzuese janë dhënë më poshtë:

> Plani

Definicioni	Shembulli
Plani (p.sh. për një zonë gjeografike ose për një zonë teknike) është niveli më i lartë i planifikimit operacional. I grupon disa programe (dhe projektet e tyre përkatëse, aktivitetet, etj) me synimin për të arritur një pjesë të objektivave strategjike të organizatës.	Shembujt përfshijnë planet vjetore ose dy-vjeçare të Shoqatave Kombëtare apo delegacionet e Federatës Ndërkombëtare. Këto plane përfaqësojnë funksionimin e përgjithshëm që do të zbatohet nëpërmjet programeve të ndryshme.

> Programi

Definicioni	Shembulli
Programi është një grup i projekteve të koordinuara të realizuara për të përmbushur objektivat specifike brenda parametrave të përcaktuara kohore, kostos dhe të performancës. Programet që synojnë arritjen e një qëllimi të përbashkët janë të grupuara nën një etnitë të përbashkët (plani i vendit, operacioni, aleanca,	Shembujt përfshijnë programin e kujdesit shëndetësor të përbërë nga projekti i imunizimit dhe projektin të bazuar në komunitet për ndihmën e parë ose programin për menaxhimin e fatkeqësive i cili përbëhet nga projekti i bazuar në komunitet për ndërtimin e kapaciteteve, projekti për një shkollë për ndërgjegjësim dhe një projekt

etj.)	për të zhvilluar funksionin e menaxhimit të Shoqatës Kombëtare në rast të fatkeqësive.
-------	--

> **Projekti** (gjithashtu i quajtur "komponent i programit" në planifikimin vjetor të Federatës Ndërkombëtare)

Definicioni	Shembulli
Projekti është një grup aktivitete të koordinuara të zbatuara për të përmbushur objektivat specifike brenda parametrevë të përcaktuara kohore, kostos dhe të performancës. Projektet synojnë arritjen e një qëllimi të përbashkët të formuar nga programi.	Një shembull do të jetë projekti i ndihmës së parë i bazuar në komunitet për të zgjeruar shtrirjen e ndihmës së parë në një rajon apo projekti për riedukim për rrezikun e fatkeqësisë për të ngritur ndërgjegjësimin e gatishmërisë në rast të fatkeqësive dhe masave përgjegjëse. Këto projekte do të përbëhen nga aktivitete të ndryshme, si ato të përshkruara më poshtë.

> **Aktiviteti**

Definicioni	Shembulli
Aktiviteti është një kombinim i disa detyrave, të cilat kanë për synim të njëjtin objekt. Aktivitetet janë niveli më i ulët i veprimeve që duhet planifikuar. Detyrat janë veprime më të thjeshta që përbëjnë aktivitete.	Shembuj të aktiviteteve përfshijnë organizimin e një takimi të komunitetit (caktimin e kohës, gjetjen e vendit), zhvillimin e materialeve të komunikimit, vullnetarë të trajnuar në teknikat e caktuara, apo organizimin dhe shpërndarjen e furnizimeve humanitare. Shembuj të detyrave përfshijnë shkuarjen e letrës, kontrollimin e inventarit të depos apo porositja e stokeve.

Siç përshkruhet në "zinxhirin e rezultateve" (shih seksionin 5.1, fq. 23.), Aktivitetet që do të ndërmerren në një intervenim janë të organizuara në bazë të niveleve të ndryshme të rezultateve të destinuara që një intervenim përcakton që të arrin (rezultatet, të arriturat dhe synimi) brenda atij intervenimi.

Pjesa III: Faza e planifikimit në ciklin e projektit/programit

Siç u përmend më herët, qëllimi i fazës së planifikimit është të përcaktojë rezultatet e synuara të një intervenimi në objektivat, në inputet dhe aktivitetet e nevojshme për t'i kryer ato, Indikatorët që e masin arritjen e tyre, si dhe supozimet kyçe që mund të ndikojnë në arritjen e rezultateve (Objektivat). Planifikimi merr parasysh nevojat, interesat, burimet, mandatet dhe kapacitetet e organizatës zbatuese dhe akterëve të ndryshëm. Në fund të fazës së planifikimit, një projekt plan është prodhuar dhe është i gatshëm për t'u zbatuar.

Faza e planifikimit mund të ndahet në disa faza dhe hapa, në një numër mënyrash të ndryshme. Për qëllime të këtij doracaku, faza është e organizuar si më poshtë:

Faza e Analizës

- **Analiza e situatës dhe problemit** – Kjo përfshinë identifikimin e anëve kryesore të forta, interesat, nevojat, kufizimet dhe mundësitë e ekipit implementues dhe akterëve kryesorë dhe identifikimin e problemeve që duhet të zgjidhen, shkaqet e tyre dhe pasojat.
- **Zhvillimi i objektivave** – Kjo përfshinë zhvillimin e objektivave në bazë të problemeve të identifikuar dhe verifikimin e marrëdhënieve shkak-efekt.
- **Përzgjedhja e objektivave** – Kjo përfshinë identifikimin e opsioneve të ndryshme në dispozicion për të arritur objektivin kryesor dhe për të përcaktuar se cili ekip i zbatimit ose agjension është më i përshtatshëm për ta trajtuar atë.

Faza e projektimit

- **Matrica e kornizës logjike** – Kjo përfshinë rafinimin e objektivave të intervenimit, duke identifikuar supozimet, indikatorët dhe mënyrat e matjes së tyre, dhe zhvillimin e një përmbledhje të aktiviteve.
- **Caktimi i aktiviteteve** – Kjo përfshinë përcaktimin e renditjes së aktiviteteve, duke vlerësuar kohëzgjatjen e tyre, duke përcaktuar kthesat në projekt dhe caktimin e përgjegjësive.
- **Planifikimi i resurseve** – Kjo përfshinë përcaktimin e inputeve të nevojshme dhe buxhetin në bazë të orarit të aktivitetit.
- **Zhvillimi i sistemit të monitorimit** për intervenim.

4 Faza e analizës

4.1 Analiza e situatës dhe problemit

Qëllimi i hapit të parë në fazën e analizës është që të kuptojmë në detaje informacionin e mbledhur gjatë fazës së vlerësimit. Ky është shpesh një hap kalimtar në mes vlerësimit fillestar dhe projektimit, por saktësisht se çfarë hapa janë të nevojshme do të varet se si është kryer vlerësimi fillestar.

Konkluzionet dhe rekomandimet e vlerësimit duhet të përdoren si bazë për një analizë më të hollësishme të problemeve që do të trajtohen. Nëse informacionet e mbledhura duket të jenë të pasakta, të paplota ose të njëanshme, mund të jetë e nevojshme të bëhen sërish disa nga hapat e vlerësimit, duke përdorur metodologjinë përkatëse dhe mjetet.⁶

Prandaj është e dobishme për njerëzit që e kanë kryer vlerësimin fillestar të marrin pjesë në këtë fazë të fazës së planifikimit. Si rregull i përgjithshëm, në qoftë se ekipi i vlerësimit ka përfunduar tashmë disa nga hapat e përshkruara këtu (p.sh. analiza e palëve të interesuara ose analiza e problemit) dhe ka një konsensus në konkluzionet dhe rekomandimet në mes të gjithë atyre që janë përfshirë në vlerësimin dhe planifikimin e intervenimit, këta hapa nuk duhet të përsëriten apo plotësohen.

⁶ Shiko, *Udhëzuesin për vlerësimin e emergjencave*, të Federatës Ndërkombëtare 2008, dhe të *vulnerabilitetit dhe vlerësimit e kapacitetit (VCA)*, 2006, në dispozicion në <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>.

4.1.1 Mjetet për analiza

Analiza e situatës kërkon mjete për përmbledhjen, krahasimin, prioritarizimin dhe organizimin e të dhënave. Shumë mjete të ndryshme mund të përdoren - ato të parashikuara janë këtu vetëm si shembuj dhe nuk janë domosdoshmërisht mjete më të mira për t'u përdorur në çdo situatë.

Një mjet është i dobishme vetëm nëse përdoret në kohën e duhur dhe në mënyrën e duhur. Mjeti i njëjtë mund të përdoret gjithashtu në kohë të ndryshme.

Kriteret minimale për analizën e situatës

Çfarëdo mjeti që është përdorur për analizën e gjendjes, ai duhet, si minimum:

- të inkurajon pjesëmarrjen, duke përfshirë popullatën të cilën synon të ndihmojë intervenimi, duke përfshirë tërë ekipin e planifikimit dhe stafin tjetër të Shoqatës Kombëtare përfshirë edhe vullnetarët
- të lejojë që ekipi të marrë vendime se si duhet intervenuar
- të përfshinë vetë-vlerësimin, për të identifikuar agjencionin për zbatim ose kapacitetin e ekipit të vetë për intervenim
- të lejojë hapësirë për kreativitet, për të planifikuar ndryshimet e nevojshme për të përmirësuar situatën
- të mbledhë të dhëna **sasiore dhe cilësore**, si dhe **informacione objektive dhe subjektive**

Shënim: Në rastet kur intervenimet e Shoqatës Kombëtare janë duke u zbatuar në bashkëpunim me Federatën Ndërkombëtare, me KNKK ose me një Shoqatë Kombëtare simotër, është e rëndësishme se analiza është kryer nga Shoqata Kombëtare nikoqire, me pjesëmarrjen e plotë të partnerëve të saj.

Ky doracak propozon tri mjete për të analizuar situatën në të cilën një ekip synon të intervenon:

1. **Analiza e palëve të interesuara** – për të vlerësuar problemet, interesat dhe potencialet e grupeve të ndryshme në lidhje me përfundimet e vlerësimit
2. **FDMK (SWOT) analiza** – një mjet me një gamë të gjerë të përdor, duke përfshirë, siç sugjerohet këtu, për të vlerësuar kapacitetin e agjencisë zbatuese apo ekipit
3. **Analiza Pema e Problemit** - për të marrë një ide për problemet kryesore dhe shkaqet e tyre, duke u fokusuar në shkak-pasojë

Mjetet e mësipërme mund të plotësohen ose zëvendësohen me mjete tjera, për aq kohë sa kriteret minimale janë përmbushur.

4.1.2 Analiza e palëve të interesuara

Një " palë e interesuar" në këtë kontekst është një person apo grup njerëzish të cilët kanë një interes në intervenimin që është duke u planifikuar. "Analiza e palëve të interesuara" është një teknikë e përdorur për të identifikuar dhe vlerësuar interesat e popullit, grupeve ose institucioneve që intervenimi kërkon të ndihmojë dhe të tjerëve që mund të ndikojnë ndjeshëm në suksesin e intervenimit. Qëllimi i përgjithshëm i analizës së të interesuarve është të sigurojë që intervenimi të bëhet në kushte më të mira të mundshme, duke e përshtatur atë me realizim të nevojave dhe kapaciteteve të palëve të interesuara.

Një mënyrë për të kryer këtë analizë, është përmes hartimit të një table krahasuese. Së pari, palët duhet të identifikohen. Në shembullin e dhënë në figurën 2, palët e interesuara janë të kategorizuara si më poshtë:

- a) **Institucionet** që potencialisht do të përfshihen në intervenimin e zbatimit: Shoqata Kombëtare, Shoqatat Kombëtare simotra, Agjencitë e Kombeve të Bashkuara, Ministrinë Qeveritare, delegacioni i Federatës, etj.
- b) **Grupet e synuara**, për shembull grupet e cënueshme apo përfituesit e mundshëm, të tilla si "nënat me fëmijë të vegjël", "të rinjtë nën 30 vjeç", apo, për një projekt për ndërtim të kapacitetit, të "anëtarëve të Shoqatës Kombëtare të të rinjve", etj.

- c) **Të tjerët**, për shembull shoqata të ndryshme, grupe lokale, shkollat, OJQ-të lokale, udhëheqësit e komunitetit, mediat, etj.

Së dyti, problemet, interesat, nevojat, potenciali, ndërvëprimi dhe faktorët tjerë relevant të identifikohen dhe analizohen për çdo palë të interesuar. Faktorët që do të konsiderohen për çdo akter mund të ndryshojnë nga konteksti në kontekst, por disa faktorë kyç normalisht do të përfshijnë:

- a) **Problemet**: Cilat janë problemet kryesore të identifikuar në vlerësimin dhe a ndikojnë ato në palët e interesuara në fjalë? (P.sh. kujdesi i dobët shëndetësor/arsimi, niveli i ulët i kulturës, papunësia e lartë, etj.)
- b) **Interesat**: Çfarë e motivon grupin e palëve të interesuara? (P.sh. muzikë dhe valle, sport, teknologji, njohje, etj.)
- c) **Potenciali**: Si mundet grupi i palëve të interesuara të kontribuojë në zgjidhjen e çështjeve të identifikuar? (P.sh. niveli i lartë i angazhimit në fusha të interesit, vullnetarizmi, idealizmi, koha e lirë, njohuritë e mjedisit, etj.)
- d) **Ndërvëprimi**: Si mundet ekipi për zbatim të lidhet me këtë grup? Cilat kanale të komunikimit mund të përdoren? (P.sh. shoqatat rinore, qendra të komunitetit, anëtarë të Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe apo trajnerët, shkolla, familja, etj.)
- e) **Veprimet tjera**: A është ndonjë shoqatë, organizatë, grup tjetër etj, tashmë duke e zbatuar projektin apo veprimin që synon grupin e zgjedhur? Nëse është kështu, për ti identifikuar ata dhe veprimet e tyre për të shmangur çdo dyfishimi të aktiviteteve, si dhe për të krijuar bazën për një bashkëpunim të mundshëm dhe për të ruajtur përpjekjen dhe resurset.
- f) **Veprimet e Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe**: A ekziston ndonjë projekt/program i mëparshëm apo aktual i Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe ose shërbim që ka për synim këtë grup? Nëse është kështu, ekipi duhet të diskutojë me ata që zbatojnë projektin/programin për të parë nëse ajo është e mjaftueshme ashtu siç është, ose nëse ka nevojë për t'u përfunduar, përmirësuar ose zëvendësuar.

Idealisht, i tërë ushtrimi do të kryhet në një seancë me pjesëmarrje me përfaqësues të grupeve të interesuara, duke përfshirë edhe përfituesit potencialë, stafin e Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe dhe vullnetarët, si dhe zyrtarët qeveritarë. Përdorimi efektiv i metodave të planifikimit me pjesëmarrje dhe mjetet e lehtësimin të grupit mund të ndihmojnë për të siguruar që pikëpamjet dhe perspektivat e grupeve të ndryshme të janë të përfaqësuara në mënyrë adekuate dhe të kuptuara.

Shembulli në figurën 3 është i bazuar në informacionin e vlerësimit nga një komunitet i prirur për fatkeqësi në një vend (imagjinar) "Xland", në "Qarkun e Lindorit". Qëllimi i analizës është për të mësuar sa më shumë për rolet e palëve të ndryshme në lidhje me përgjigjet gjatë fatkeqësive dhe zvogëlimin e rrezikut të fatkeqësive. Vlerësimi u realizua nga ekipi i menaxhimit të Kryqit të Kuq Xland të fatkeqësive, i mbështetur nga Federata Ndërkombëtare.

Figura 3: Analiza e palëve të interesuara (tabela krahasuese)

Institucionet	Grupet e synuara	Të tjerë
Grupet e grave, autoritetet lokale	Udhëheqësit e komunitetit, grupet e grave, nxënësit e shkollave, njerëz të tjerë në komunitet	Vullnetarët e Shoqatës Kombëtare

	Udhëheqësit e komunitetit	Grupet e grave	Nxënësit	Vullnetarët e Shoqatës Kombëtare	Autoritetet lokale
Problemet	Kanë disa përgjegjësi për të garantuar sigurinë e komunitetit	Nuk keni informata të mjaftueshme për t'u përgatitur për fatkeqësi	Të prekshëm në fatkeqësi dhe rreziqe shëndetësore	Duhet lidhje më të mira me komunitetin për të zvogëluar rrezikun nga fatkeqësitë	Duhet siguruar sigurinë e komunitetit
Interesat	Dëshironi të siguronit komunitet më të sigurt	Dëshironi të keni një kuptim më të mirë të rrezikut nga fatkeqësive	Dëshironi të jeni të mbrojtur më mirë nga rreziku	Dëshironi të jeni në gjendje të punoni mirë me komunitetin	Dëshironi të demonstroi përmirësim në sigurinë e komunitet
Potenciali	Njohja e situatës lokale dhe raportit të forcave	Njohuri të mira për Komunitetin (modelet e motit dhe korrijes)	I etur për të mësuar dhe të përcjell mesazhe	Lehtësuesit të përkushtuar dhe të aftë dhe motivues të komunitetit	Bashkëpunimi dhe përkrahja e lehtësojnë shumë projektin

Bashkëveprimi	Nëpërmjet takimeve mujore të komisioneve	Nëpërmjet takimeve mujore të grupit të grave	Organizoni vizita nëpër shkolla nëpërmjet mësuesve, të cilët janë të lidhur me Shoqatën Kombëtare	Përmes strukturave të degës së Shoqatës Kombëtare	Përmes strukturave të degës së Shoqatës Kombëtare
Veprimet tjera	Gjithashtu bashkëpunoni me OJQ-të ndërkombëtare "Ndihma në Katastrofa" (Disaster Relief Action) dhe disa grupe të kishave.	Disa grupe kanë lidhje me grupe të kishës	Shumë fëmijë ndjekin aktivitetet e grupeve kishtare	Marrëdhëniet e mira ndërmjet OJQ-ve dhe grupeve të tjera kishtare	Marrëdhënie në përgjithësi të mira
Veprimi i Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe	Shoqata Kombëtare (Kryqit i Kuq i Xland), ka punuar për shumë vite në të gjithë vendin me udhëheqësit e komuniteteve Aktualisht asnjë punë aktive në menaxhimin e katastrofave	Kryqi i Kuq i Xland ka marrëveshje në vend me grupet kryesore. Kryqi i Kuq i Xland (është partner me Shoqatën Kombëtare) mbështet klubet e nënave	Nuk ka projekte në vazhdim, marrëdhëniet e mira me të gjithë akterët e Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe	Marrëdhëniet e mira të rregullta me KNKK dhe Federatën Ndërkombëtare përmes Kryqit të Kuq Xland	KNKK dhe Kryqi i Kuq i Xland së fundmi kanë kryer fushatën e përhapjes së njohurive

4.1.3 FDMK (SWOT) Analiza

Një mjet tjetër i zakonshëm i cili përdoret për të analizuar situatën para hartimit të një intervenimi është "SWOT analiza". Kjo mund të përdoret për të lehtësuar diskutimet pjesëmarrëse në grup të identifikojnë dhe krahasojnë fuqitë, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet që lidhen me aspekte të ndryshme të gjendjes e cila analizohet.

Ky mjet mund të përdoret në mënyra të ndryshme. Definicionet e ndryshme të secilit element "SWOT" mund të përdoren nga ana e ekipit implementues, në varësi të asaj se çfarë ata duan për të analizuar. Ndonjëherë "fuqitë" dhe "dobësitë" janë konsideruar të jenë faktorë të brendshëm të një organizate dhe "mundësitë" dhe "kërcënimet" të jenë faktorë të jashtëm. Një alternativë është për të përcaktuar "fuqitë" dhe "dobësitë" si faktor aktual dhe "mundësitë" dhe "kërcënimet" si faktor të ardhshëm. Një qasje e tretë është që të mos përdoret definicioni i fikës, por për të lënë ushtrimin shumë të hapur.

Ushtrimi mund të përdoret për të analizuar kapacitetet organizative, kapacitetet në komunitet ose thjesht faktorët e përgjithshëm shoqërorë në lidhje me çështjet e identifikuar në vlerësim. Nëse një analizë e ngjashme tashmë është kryer në një fazë të hershme gjatë vlerësimit fillestar, SWOT mund të jetë ende e dobishme për të verifikuar dhe shtuar në këtë informacion nëse është e nevojshme.

Nëse një ekip zbatues përdor analizën SWOT për të parë kapacitetin e organizatës për të vepruar në çështjet e identifikuar në vlerësim, disa nga pyetjet kyçe për t'u përgjigjur do të jenë:

- **Ku jemi sot sa i përket forcës dhe zhvillimit?** (P.sh. për një Shoqatë Kombëtare, numri i anëtarëve/vullnetarëve, degët në nivelin e komunitetit, njerëzit e shërbyer, struktura organizative, marrëdhëniet me donatorët dhe partnerët, etj.)
- **A është mjedisi ynë (situata politike/ekonomike, kultura, historia, tradita, etj) në favor të zbatimit të projektit/programit dhe zhvillimit të vetë organizatës?**
- **Si mundemi ne të përfitojmë nga projekti/programi për zhvillimin afat-gjatë të tij** (dhe jo vetëm nga komponenti për ndërtim të kapaciteteve të projektit/programit)?
- **Cilat janë rreziqet që lidhen me projektin/programin për organizimin** (d.m.th efektet anësore, kostot e fshehura në afat të shkurtër dhe të gjatë, ngarkesa, stafi shtesë, logjistika për të mbështetur në afat të gjatë, imazhi publik/perceptimi, etj)?
- **Cili është ndikimi i pritshëm në aspektet kryesore të organizatës?** A është ai ndikimi pozitiv apo negativ për zhvillimin afat-gjatë të saj?

Shih udhëzimet e Federatës Ndërkombëtare për vlerësimin në raste urgjente, 2008, f. 62, dhe Rrezikshmëria dhe Vlerësimi i Kapaciteteve (RVK), 2006.

Figure 7: SWOT analiza e Shoqatës Kombëtare

SWOT analiza mund të zbulojë pengesat e fshehura të një projekti/programi potencial, sidomos kur pjesëmarrësit kanë një gamë të gjerë të interesave dhe njohurive. Ajo mund të identifikojë në mënyrë të ngjashme elementet pozitive që nuk mund të jenë menjëherë të dukshme. Nëse përdoret siç duhet, SWOT analiza mund të gjeneron shpejt të dhëna të vlefshme.

Figura 4 paraqet një shembull të shkurtër të një SWOT analize të përfunduar të Shoqatës së Kryqit të Kuq Xland, duke reflektuar mbi kapacitetet e saja në lidhje me rreziqet e fatkeqësive të identifikuara në raportin e vlerësimit. Një përmbledhje e shkurtër për hapat e sugjeruara për të kryer një SWOT analizë duke u përqendruar në kapacitetin organizativ është dhënë më poshtë

<p>FUQITË</p> <ul style="list-style-type: none"> • Njohuri të mira të komunitetit • Përvojë e mirë në përgjigje ndaj katastrofave dhe gatishmëri në pjesë të tjera të vendit • Të kuptuarit e çështjeve të zvogëlimit të rrezikut nga fatkeqësitë • Marrëdhënie të mira me Federatën Ndërkombëtare dhe shoqatat tjera Kombëtare 	<p>DOBESITË</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ndikimi i vogël mbi strukturat e qeverisë lokale • Nuk ka përvojë në trajnimin e institucioneve tjera
<ul style="list-style-type: none"> • MUNDËSITË • Lidhjet e mira me shkolla, përmes klubeve rinore të Kryqit të Kuq • Financimi dhe asistenca teknike janë në dispozicion nga Federata Ndërkombëtare dhe Shoqatat tjera kombëtare 	<ul style="list-style-type: none"> • KËRCËNIMET • Strukturat qeveritare mund të mos jenë në gjendje për të mbështetur punën • Bashkësitë mund të mos jenë të interesuara/të gatshme që të angazhohen për rrezikun nga fatkeqësitë

4.1.3.1 Hapat e sugjeruara për një SWOT analizë organizative

Hapi 1: Kërkoni nga pjesëmarrësit të shkëmbejnë ide për pyetjen vijuese: "Cilat janë fuqitë dhe dobësitë brenda organizatës që mund të ndikojnë në problemet që synojmë t'i trajtojmë". Pyetni anëtarët e grupit të shkruajnë përgjigjet e tyre me shkronja të mëdha, duke përdorur vetëm një ose tri fjalë, në hapësirën e duhur.

Hapi 2: Kërkoni nga pjesëmarrësit të bëjnë të njëjtën gjë me pyetjen: "Cilat janë mundësitë dhe kërcënimet jashtë organizatës që mund të ndikojnë në problemet që kërkojmë të trajtojmë?" Regjistro përgjigjet si më parë.

Varësisht nga madhësia e grupit, moderatori mund të ndan pjesëmarrësit në një, dy apo katër grupe punuese. Çdo grup duhet të ketë një minimum prej tre dhe maksimumin prej tetë pjesëmarrësve. Nëse moderatori zgjedh që të ketë dy grupe pune, ai/ajo mund të kërkojë një grup për të menduar për fuqitë dhe dobësitë, ndërsa të tjerët punojnë në mundësitë dhe kërcënimet.

Hapi 3: Pas një kohe të caktuar (20-30 minuta), përgjigjet e secilit grup i shpjegohen të tjerëve.

Hapi 4: Ligjëruesi pastaj mund të drejtojë grupin në një "diskutim të fokusuar", bazuar në pyetje të tilla si: "Çfarë na thonë këto rezultate?", "Çfarë vendime duhet të marrim?" dhe "A jemi gati për të vazhduar? Nëse është kështu, çfarë duhet bërë së pari? Nëse jo, çfarë duhet të bëhet para se ne të mund të vazhdojmë?"

4.1.4 Analiza e problemeve (duke përdorur mjetin "Pema e Problemit")

Analiza e problemit mund të definohet si studim i plotë i një apo më shumë problemeve (të identifikuar gjatë fazës së vlerësimit), për të identifikuar shkaqet e tyre dhe të vendosim nëse dhe si ti trajtojmë ato. Një "Problem" është definuar këtu si "një situatë jo e kënaqshme që mund të jetë e vështirë për ta përballuar". Analiza e problemeve është një fazë kritike e planifikimit të projektit/programit, ashtu siç i udhëzon të gjitha analizat pasuese dhe vendimmarrëse për prioritetet.

Thjesht numërimi dhe radhitja e problemeve nuk ofron një analizë mjaft të thellë të situatës. Qëllimi i analizës së problemeve është që të strukturon, përmbledh dhe të organizon gjetjet fillestare të një vlerësimi në mënyrë që të arrijnë në një kuptim të qartë të situatës e cila është duke u analizuar. Ajo përfshinë identifikimin e aspekteve negative të gjendjes ekzistuese (p.sh. "problemet") dhe më pas identifikimin e shkaqeve të menjëhershme dhe themelore. Duke identifikuar shkaqet e një problemi, është e mundur që të fillojmë të identifikojmë zgjidhjet e mundshme që do të adresojnë problemin.

Disa forma të analizës së problemit mund të jenë bërë gjatë vlerësimit fillestar, në të cilin rast informacioni duhet të rishqyrtohet, verifikohet, dhe të përfundohet nëse është e nevojshme. Nëse jo, ajo duhet të fillojë

Një version i thjeshtë i pemës së problemit(pse-pse) është dhënë edhe në udhëzimet e Federatës Ndërkombëtare për Vlerësimin e Emergjencave, 2008, f 62.

në këtë pikë, duke përdorur informacionin e diskutuar dhe analizuar gjatë vlerësimit dhe gjatë analizave të palëve të interesuara dhe SWOT analizës.

Një shumëllojshmëri e mjeteve mund të përdoret për të mbështetur analizat e problemit. Një mjet i përdorur zakonisht është "pema e problemit". Kjo metodë vizuale përdor analogjinë e një peme për të lehtësuar analizën e problemit (eve). Ushtrimi prodhon një pasqyrë përmbledhëse të gjendjes ekzistuese negative, për shembull, problemi kryesor është si "trungu", shkaqet e problemit janë si "rrënjët" dhe efektet e problemit janë "degët".

Ushtrimi pema e problemit mund të kryhet në tre hapa:

Hapi 1: Diskutoni në grup çështjet e ndryshme që janë të identifikuara në vlerësim.
Hapi 2: Identifikoni dhe dakordohuni për problemin (et) kryesor (e) që duhet të adresohen.
Hapi 3: Identifikoni dhe analizoni shkaqet dhe pasojat e problemit (eve) kryesor (e).

Hapi i tretë përfshinë në mënyrë të përsëritur pyetjen "pse ekziston ky problem?" (Ushtrimi nganjëherë quhet "druri pse-pse"). Analiza pastaj shikon në lidhjet (raporti arsye-efekt) midis problemeve të identifikuara.

"Pema e problemit" e prodhuar nga ushtrimi duhet të ofrojë një version më të fuqishëm por të thjeshtuar të realitetit. Pema e problemit nuk mundet dhe nuk duhet të përmbajë ose të shpjegojë kompleksitetin e çdo marrëdhënie të identifikueshme shkak-pasojë.

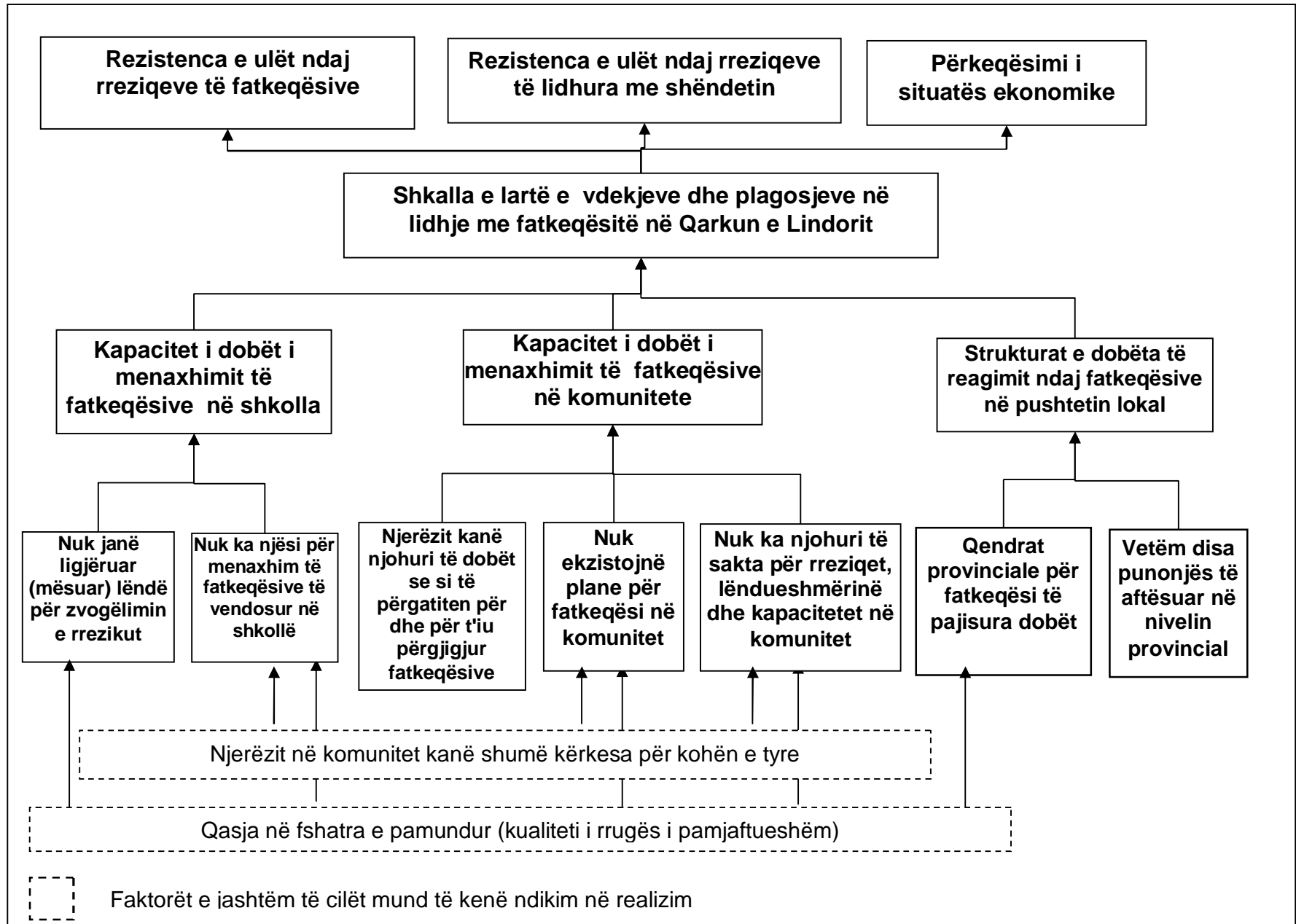
- **Figura 5** (fq. 17) jep një version të përmbledhur dhe të thjeshtuar të një analize- pema e problemit.
- **Aneksi 1** Si të krijohet "pema e problemit" (f.43) prezanton këtë model në më shumë detaje.
- **Figura 19** (f. 45) jep një shembull të detajuar për analizën-pema e problemit

Shembulli i një analize të problemit është dhënë në figurën 5 dhe bazohet në të njëjtin kontekst si palët e interesuara dhe analiza SWOT, d.m.th ajo heton arsyet pse në një fushë të Xland (Qarku i Lindorit), kapacitetet për të zvogëluar vdekjet dhe lëndimet nga katastrofat janë të ulëta .

Për të gjitha këto mjete, cilësia e analizës do të përmirësohet ndjeshëm përmes përdorimit të metodave lehtësuese të pjesëmarrësve të grupit, pasi kjo do të ndihmojë për të siguruar që pikëpamjet dhe perspektivat e grupeve të ndryshme janë përfaqësuar dhe kuptuar në mënyrë adekuate.

¹ Shiko Federatën Ndërkombëtare. *Si duhet bërë një RVK*. Gjenevë, 2007, fq 18-19, për më shumë informacione në lidhje me nivelet e pjesëmarrjes në metodat e lehtësimit të grupit ¹ <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/how-to-do-vca-en.pdf>.

Figura 5: Pema e problemit e thjeshtësuar



4.2 Zhvillimi i objektivave

Një objektiv është një rezultat i synuar që një intervenim vendos për ta arritur. Kjo është faza në të cilën ju filloni të përcaktoni rezultatet që doni të arrini në nivele të ndryshme. Qëllimi i ushtrimit është të përcaktojë gjendjen e dëshiruar në të ardhmen për të gjitha problemet e identifikuar, në mënyrë që më vonë ju mund të identifikoni ato që organizata realisht mund të trajtojë.

Është përsëri kritike për të kryer procesin në një mënyrë pjesëmarrëse, që përfshinë palët kryesore të interesuara, duke përfshirë përfaqësuesit e popullit të cilët intervenimi ka për qëllim për ti ndihmuar.

Një metodë e zakonshme e zhvillimit, identifikimit dhe përzgjedhjes së objektivave është për të krijuar një " pemë të objektivave", të bazuar shumë ngushtë në "pemën e problemeve". Ashtu si te pema e problemit, pema e objektivave duhet të japë një përmbledhje të thjeshtuar, por të fuqishme të realitetit.

Pema e objektivave është një mjet për të ndihmuar analizën dhe prezantimin e ideve. Forca e saj kryesore është se ajo mban analizën e objektivave të projektit të mundshëm të rrënjësor fort në trajtimin e një sërë problemeve prioritare të identifikuar qartë. Ajo do të ndihmojë për të:

- Demonstruar dhe përshkruar situatën në të ardhmen nëse të gjitha problemet e identifikuar janë rregulluar
- Identifikuar objektivat e mundshme (rezultatet e synuara) dhe të verifikojë hierarkinë midis tyre
- Ilustruar dhe verifikuar marrëdhëniet e shkaktuara (mjetet-përfundimi) nëpërmjet një diagrami
- Krijimi i prioriteteve nga:
 - vlerësimi se sa realiste mund të jetë arritja e disa objektivave dhe
 - identifikimin e mjeteve shtesë që mund të kërkohen për të arritur rezultatet e synuara

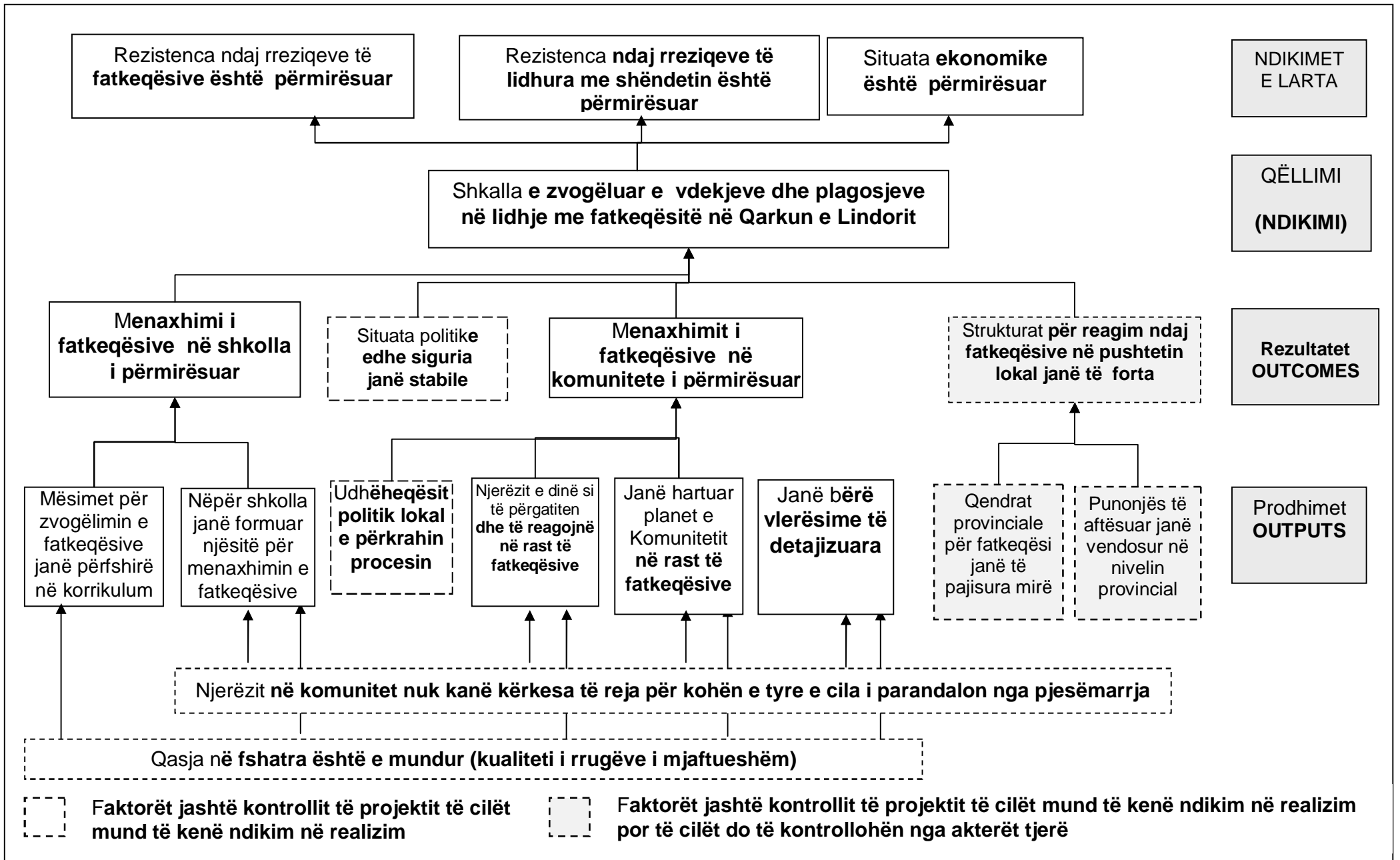
Ka dy hapa themelore në krijimin e pemës së objektivave:

Hapi 1: Shëndro çdo problem në pemën e problemeve në deklaratat pozitive ("objektivat") me riformulimin e situatave negative si situata të dëshirueshme pozitive, duke u bazuar në nevojat që lindin nga problemet. Riprodhoni formën e pemës së problemeve, duke zëvendësuar çdo problem me një objektiv.

Hapi 2: Kontrolllo logjikën (e marrëdhënieve shkak-efekt) për të siguruar që objektivi ka kuptim. A do të ndihmojë arritja e nivelit më të ulët arritjen e objektivave më të larta të nivelit të objektivave? Modifiko objektivat, nëse është e nevojshme nga:

- Rishikimi i deklaratave që të jenë më të qarta apo të sakta
 - Shtimi i objektivave të reja që janë relevante/të nevojshme
 - Heqja e objektivave që janë të parëndësishme ose të panevojshme
- Aneksi 2, f. 46, jep një shpjegim të detajuar të krijimit të një peme të objektivave.
 - Figura 6, f. 19, jep një shembull të pemës së objektivave të krijuar nga pema e problemit në figurën 5

Figura 8: Pema e objektivave



4.3 Përzgjedhja e objektivave

Pasi të krijohet pema e objektivave, ajo ofron një sërë të objektivave *potenciale* për intervenim. Megjithatë, ju nuk mund të zgjidhni të gjitha problemet. Nëse provoni të adresoni të gjitha objektivat e identifikuar, ka të ngjarë të jetë një intervenim shumë më i gjatë dhe më i shtrenjtë. Ju pra, do të duhet të përqendroheshi në një ose disa gjëra të veçanta në pemën e objektivave.

Kjo fazë analitike në disa aspekte është më e vështirë dhe më sfiduese, meqë ajo përfshinë sintetizimin e një sasive të konsiderueshme të informacionit dhe pastaj duke bërë një gjykim të ndërlikuar në lidhje me mundësitë më të mira të zbatimit që duhet ndjekur. Në praktikë, shpesh duhet të bëhet një numër i kompromiseve për të balancuar interesat e ndryshme të palëve të interesuara, kërkesat e popullsisë dhe pengesat praktike siç janë disponueshmëria e burimeve të mundshme.

4.3.1 Metoda e sugjeruar për analizë

Hapi 1: Përcaktimi i zgjidhjeve të mundshme.

Shikoni pemën e objektivave dhe gruponi objektivat së bashku për të përcaktuar potencialin e gjerë të "zgjidhjeve". Kjo bëhet duke parë që objektivat janë të lidhura drejtpërdrejt me njëri-tjetrin në një marrëdhënie shkak-pasojë (shih Figurën 7: Përzgjedhja e objektivave).

Gjatë fazës së analizës së mëhershme, meritat potenciale apo vështirësitë e mënyrave të ndryshme të adresimit të problemeve tanimë mund të janë diskutuar. Këto çështje dhe mundësitë tani duhet të shikohen më për së afërmi për të përcaktuar qëllimin e mundshëm të intervenimit para se është ndërmarrë punë më shumë e detajuar e projektimit.

Hapi 2: Zgjidhni zgjidhjen më të përshtatshme.

Bazuar në grupin e zgjidhjeve të identifikuar në pemën e objektivave, ekipi tani do të duhet të matë opsionet e ndryshme në dispozicion dhe të zgjedhin atë më të përshtatshmen për ekipin implementues. Kjo pastaj do të përcaktojë qëllimin e intervenimit. Ekziston një shumëllojshmëri e mjeteve për të ndihmuar në këtë proces. Dy mjetet e përshkruara këtu janë **tabela e analizës së objektivave** dhe **SWOT analiza**. (Shih Shtojcën 2, fq. 46, për një shpjegim më të detajuar të asaj se si duhet zgjedhur zgjidhjen më të përshtatshme).

Tabela analiza e objektivave (shih Figurën 8, fq. 22.) Përmbledh dhe organizon informatat në çdo çështje në një tabelë krahasuese. Ajo është një mjet i dobishëm për të promovuar diskutime dhe shkëmbimin midis ekipit për hartimin dhe zbatimin e intervenimit. Si gjithmonë, cilësia e analizës dhe qëndrueshmëria dhe rezultati i vendimeve të bëra do të varet nga cilësia dhe legjitimiteti i të dhënave të analizuar (kostot, çmimet, disponueshmëria, praktikat lokale, etj.) Kriteret e ndryshme mund të maten duke përdorur numrat (p.sh. 1 deri 3, me 3 duke qenë më pozitiv dhe 1 më pak pozitiv); zgjidhja e cila ka rezultat më të lartë duhet të zgjidhet. Shembulli i dhënë në figurën 8 përdor një sërë kriteresh, por ndonjë grup i rëndësishëm i kriterëve mund të përdoret sipas kontekstit. SWOT analiza e paraqitur më herët (shih figurën 4, fq 14.) mundet të përdoret gjithashtu.

Figura 9: Përzgjedhja e objektivave

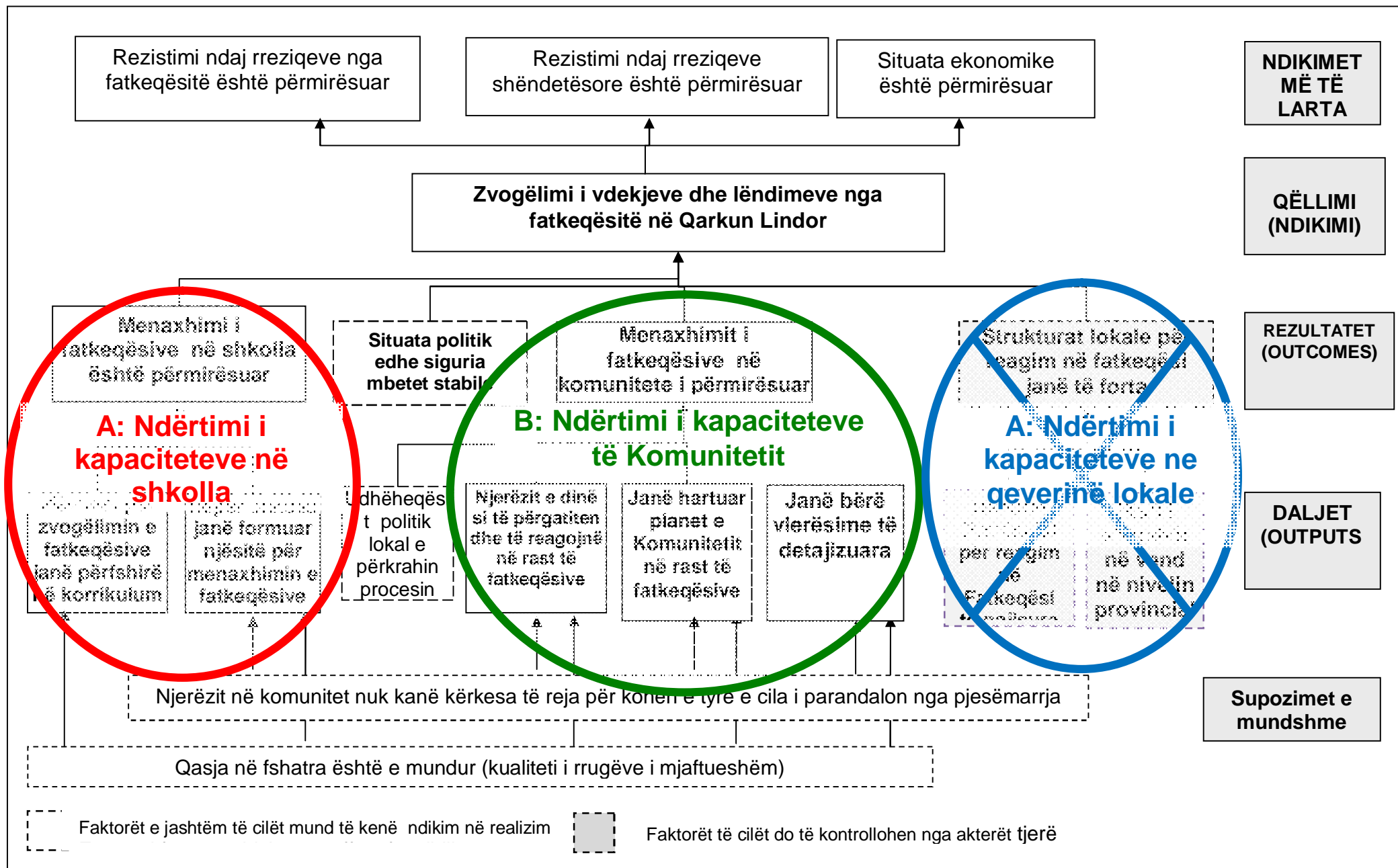


Figura 8: Tabela e analizës së objektivave

Cili kombinim i objektivave do të trajtojë në mënyrë më efektive nevojat e popullatës së synuar?	Zgjidhja A Ndërtimi i kapacitetit në shkolla	Zgjidhja B Ndërtimi i kapacitetit në Komunitet	Zgjidhja C Ndërtimi i kapacitetit në qeverinë lokale	Zgjidhja D (Kombinimi i zgjedhjes A dhe B)
1. Cilat objektiva janë në përputhje me parimet themelore, mandatin dhe politikat e Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe?	2	3	1	3
2. Cilin kombinim të objektivave e ka organizata dhe ekipi për t'iu adresuar në mënyrë efektive?	2	3	1	3
3. A janë organizatat tjera tashmë duke e trajtuar problemin?	2	2	1	2
4. Kufizimet dhe rreziqet: Sa është i ndjeshëm intervenimi në faktorët e jashtëm? (shih edhe fq. 26)	2	1	2	1
5. Si mund të përkrahet më së miri pronësia lokale e projektit?	3	1	2	3
6. Si mund të marrim parasysh respektin për kulturën lokale ?	3	2	3	3
7. Cilat janë opsionet me kosto më efikase ?	3	3	2	3
Totali	17	15	12	18

Në këtë shembull, SWOT analiza është përdorur për të analizuar fuqitë, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet e strategjisë për ndërtimin e një kapaciteti të komunitetit potencial. Të njëjtat kritere jepen në tabelën e mësipërme dhe mund të përdoren për të informuar SWOT analizën. Përdorimi i SWOT analizës në dy mënyra të ndryshme (këtu dhe më herët për "analizë të brendshme") tregon se, si të gjitha mjetet, SWOT analiza ka aplikime të shumta dhe nuk është domosdoshmërisht e fokusuar vetëm në një pikë të caktuar gjatë procesit të planifikimit.

Figura 9: SWOT analiza e strategjisë për ndërtim të kapaciteteve të komunitetit

<p style="text-align: center;">FUQITË</p> <ul style="list-style-type: none"> Direkt arrin akterët e komunitetit Më shumë i qëndrueshëm meqë ndërton njohuritë lokale Kosto relativisht e ulët meqë nuk kërkon pajisje të shtrenjta 	<p style="text-align: center;">DOBËSITË</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuk merret me çështje të gjera institucionale (Qeveria) Nuk adreson nevojën për përmirësimin e mekanizmave të Shoqatës Kombëtare për menaxhim të fatkeqësive
<p style="text-align: center;">MUNDËSITË</p> <ul style="list-style-type: none"> Përmirëson lidhjet me komunitetin për projekte/ programe të tjera të Shoqatës Kombëtare Përmirëson njohuritë e Shoqatës Kombëtare për problemet e komunitetit 	<p style="text-align: center;">KERCNIMET</p> <ul style="list-style-type: none"> Proces i gjatë për të krijuar marrëdhënie me komunitetin dhe nevojat e tyre të sakta Mbështetet në interesimin dhe gatishmërinë e komuniteteve Merr kohë për të vizituar shumë komunitete

- Bazuar në shembullin e dhënë në figurën 7: Përzgjedhja e objektivave, f. 21, dhe pas analizave të ndryshme të kryera më sipër:
 - Ekipi i zbatimit (ekipi për menaxhimin e fatkeqësive nga një Shoqëri Kombëtare e cila punon në vendin e vet) vendos për të kryer një program të menaxhimit të fatkeqësive me dy projekte (komponentet e programit), duke kombinuar dy grupet e objektivave - "ndërtimit i kapacitetit të shkollës" dhe "ndërtimit i kapacitetit të komunitetit" .
 - Grupi i tretë i mundshëm i objektivave ("ndërtimi i kapaciteteve të Qeveris lokale") është përjashtuar për shkak se ajo është duke u trajtuar nga akterët tjerë (p.sh. qeveria qendrore ose një agjenci e OKB-së) dhe për shkak se ekipi për intervenim nuk ka ekspertizën ose mandatin e njëjtë në këtë zonë siç e ka punën në komunitet dhe në shkollë.
 - Faktorët e jashtëm që programi nuk mund të trajtojë janë të identifikuar për momentin si rrezik i ulët, por do të shikohen sërish në hollësi në nenin 5.4, f. 26.

5 Faza e projektimit

Faza e projektimit ka të bëjë me qartësimin e objektivave të intervenimit përmes përcaktimit të deklaratave të sakta dhe të matshme të rezultateve që synohen të arrihen në nivele të ndryshme. Ajo gjithashtu përfshinë përcaktimin se si rezultatet në të vërtetë do të arrihen nëpërmjet inputeve dhe aktiviteteve dhe indikatorët identifikues me të cilët kanë për të matur këto rezultate.

5.1 Përcaktimi i rezultateve dhe objektivave

"Rezultatet" janë përkufizuar si "efekte të veprimeve, dhe mund të jenë të qëllimshme apo të paqëllimshme, pozitive apo negative". Rezultatet e synuara që një intervenim vendos për të arritur janë shpesh të referuara si "objektiva" dhe janë baza e planifikimit.

Rezultatet dhe objektivat mund të ndahen në bazë të niveleve të rëndësisë në rritje, nganjëherë i referohemi si "zinxhiri i rezultateve" ose "hierarkia e objektivave", siç tregohet në figurën 10. Termat janë shpjeguar në nenin 5.2 dhe shembujt janë dhënë në nenin 5.3.

Nivelet e ndryshme të rezultateve/objektivave janë zhvilluar në bazë të informacionit të gjeneruar gjatë fazës së vlerësimit dhe stadi të analizës dhe të organizuara në një tabelë përmbledhëse ose në struktura tjera. Mjeti më i zakonshëm që përdoret është matrica e kornizës logjike.



Figura 10: Hierarkia e zinxhirit të rezultateve/objektivave

5.2 Matrica e kornizës logjike

Matrica e kornizës logjike përbëhet nga një tavolinë me katër rreshta dhe katër kolona, në të cilat janë të përmbledhura aspektet kyçe të një projekti/programi. Ajo përcakton një rend logjik të marrëdhënieve shkak-efekt të bazuara në hierarkinë e zinxhirit të rezultateve/objektivave. Procesi i zhvillimit dhe përzgjedhja e objektivave të shpjeguar më herët është përdorur si bazë për objektivat e përcaktuara në matricën e kornizës logjike.

Ka një shumëllojshmëri formatesh të përdorura për kornizën logjike, dhe është e rëndësishme që të ketë një kuptim të qartë dhe të përbashkët të kushteve të ndryshme të përdorura. Figura 11 tregon formatin, terminologjinë dhe definicionet që ky manual rekomandon për përdorim në Federatën Ndërkombëtare.

Figura 11: Korniza logjike: përkufizimet e termave

Objektivat (Çka duam të arrijmë)	Indikatorët (Si ta matim ndryshimin)	Mjetet e verifikimit (Ku / si ta marrim informacionin)	Supozimet (Për çfarë tjetër duhet të jemi të vetëdijshëm)
Qëllimi Rezultati afatgjatë që një intervenim kërkon të arrijë, të cilat mund të kontribuohen nga faktorët jashtë intervenimit	Indikatorët e ndikimit Kriteret sasiore dhe/ose cilësore për të matur progresin kundruall rezultateve	Si do të mblidhen informacionet mbi treguesit (mund të përfshijë se kush do ti mbledh dhe sa shpesh)	Faktorët e jashtëm përtej kontrollit të intervenimit, të nevojshëm për rezultatet për të kontribuar në arritjen e rezultateve të larta
Rezultati(et) Rezultati(et) kryesor(e) që një intervenim kërkon për të arritur, më së shpeshti në lidhje me njohurit, qëndrimet ose praktikatat e grupit të synuar	Indikatorët e rezultatit Kriteret sasiore dhe/ose cilësore për të matur progresin kundruall rezultateve	Si më lartë	Faktorët e jashtëm përtej kontrollit të intervenimit, të nevojshëm për rezultatet për të kontribuar në arritjen e qëllimit.

Prodhimet Prodhimet e prekshme, mallrat dhe shërbimet dhe rezultatet e tjera të menjëhershme që çojnë në arritjen e rezultateve	Indikatorët e prodhimit Kriteret sasore dhe/ose cilësore për të matur progresin kundruall prodhimeve	Si me lartë	Faktorët e jashtëm përtej kontrollit të intervenimit, të nevojshëm nëse prodhimet do të qojnë në arritjen e rezultateve
Aktivitetet Mbledhja e detyrave që do të kryhen në mënyrë që të arrihen prodhimet	Inputet Materialet dhe resurset e nevojshme për të zbatuar aktivitetet	Kostot (dhe burimet) Përmbledhja e kostove për secilin nga burimet/aktivitetet e identifikuar, burimet e të ardhurave mund të jenë të specifikuar	Faktorët e jashtëm përtej kontrollit të intervenimit, të nevojshëm për aktivitete për të arritur rezultate

Korniza logjike nuk tregon çdo detaj të një projekti/programi. Hollësitë e mëtejshme, si orari, propozimi i buxhetit dhe aktivitetet, mund të sigurohen në dokumente të tjera që shoqërojnë kornizën logjike, por ato të gjithë duhet të jenë të lidhura shumë qartë në kornizën logjike. Korniza logjike nuk përdoret vetëm për hartimin e projektit/programit, por edhe si bazë për zbatimin, monitorimin dhe vlerësimin. Kjo është një dokument i gjallë, i cili duhet të konsultohet dhe të ndryshohet gjatë ciklit të kohëzgjatjes së intervenimit.

Pjesa në vijim tregon një mënyrë se si një matricë logjike mund të krijohet në mënyrë të strukturuar. Megjithatë, është e rëndësishme të theksohet se detyra mund të trajtohet në mënyra të ndryshme. Ajo është një proces i përmirësimit nga përpjekja dhe gabimi, dhe nuk është vetëm një grup i hapave linear.

Një qasje është që së pari të plotësoni të gjitha objektivat, atëherë kontrolloni nëse ato janë realiste duke shikuar supozimet në çdo nivel, para se të shtoni indikatorët dhe mjetet e verifikimit. Kjo qasje është marrë këtu. Një tjetër mënyrë është për të kompletuar të gjitha objektivat me indikatorët e tyre dhe mjetet e verifikimit së bashku para se të lëvizni për të zhvilluar supozimet.

Me hartimin e pjesëve të reja të kornizës logjike, informacioni i mbledhur më parë shpesh do të duhet të rishikohet dhe nëse kërkohet, të rishikohet. Megjithatë, duke zgjedhur një prej qasjeve të gjera deri në përfundimin e matricës ndonjëherë kjo mund të ndihmojë për të udhëzuar ekipin. Sekuenca nga hapat e paraqitura këtu është pra vetëm një udhëzues, që do të përdoret nëse ekipi i intervenimit e gjen atë të jetë i dobishëm. Shembujt e dhënë për deklaratat e objektivave të ndryshme janë marrë nga shembulli i plotë i një kornize logjike në figurën 15, f. 34.

5.3 Projektimi i objektivave

Në këtë fazë, objektivat e projektimit të përzgjedhur nga pema e objektivave duhet të transferohen në kornizën logjike dhe të rafinohen më tej nëse është e nevojshme, në mënyrë për të hartuar një seri të plotë të objektivave për intervenim. Në përputhje me qasjen RBM, korniza logjike duhet të përqendrohet në arritjen e ndryshimeve reale që mund të maten.

Të gjitha objektivat duhet të jenë të shkruara si deklaratat të thjeshta, të qarta dhe koncize që përshkruajnë rezultatet që synohen të arrihen. Nivelet e ndryshme të objektivave të përshkruara në figurën 11 janë shpjeguar këtu në detaje.

Objektivat	Indikatorët	Mjetet e verifikimit	Supozimet
Qëllimi			
Prodhimet			
Rezultatet			
Aktivitetet			

Qëllimi

"qëllimi" është deklaratë e thjeshtë, e qartë që përshkruan "rezultatet afatgjata që një intervenim kërkon të arrijë, të cilat mund të kontribuohen nga faktorët jashtë intervenimit". Ai duhet të pasqyrojë qëllimin përfundimtar të intervenimit, pra kushtet për t'u ndryshuar. Ajo lidhet me nivelin më të lartë të rezultateve, ato mbi të cilat keni më pak kontroll.

Për shembull, qëllimi i një projekti të ushqyerit nënë / fëmijë mund të jetë: "Ulja e vdekshmërisë së foshnjave lidhur me të ushqyerit e dobët në komunitetet e synuara". Ka shumë faktor që mund të kontribuojnë në uljen e vdekshmërisë së foshnjave përveç projektit të ushqyerit. Intervenimet tjera shëndetësore të tilla si fushatat e imunizimit ose ndërtimi i klinikave shëndetësore mund të ketë një ndikim në uljen e vdekshmërisë së foshnjave. Projektet e jetesës të cilat rrisin të ardhurat e familjes gjithashtu mund të kontribuojnë në uljen e vdekshmërisë së foshnjave.

Shpesh, qëllimi mund të zhvillohet nga objektivi kryesor i përcaktuar në pemën e objektivave (shih figurën 6, fq 19.). Qëllimi mund të merret nga një objektivi i nivelit të ulët në pemën e objektivave, veçanërisht në qoftë se objektivi kryesor që u identifikua fillimisht ishte në një nivel shumë të lartë (p.sh. "mirëqenia e përmirësuar në komunitet").

Shembulli-qëllimi i projektit: Reduktimi i vdekjeve dhe lëndimeve në lidhje me fatkeqësitë në Qarkun Lindor.

"Ndikimi" shpesh përdoret kryesisht për t'iu referuar rezultateve aktuale afatgjata të sjella nga intervenimi, qoftë pozitive apo negative, primare ose sekondare, direkte ose indirekte, të qëllimshme apo paqëllimshme. Ndikimi i referohet rezultateve të njëjtit nivel afatgjata si qëllim, por qëllimi i referohet rezultateve të *dëshiruara pozitive* vetëm të intervenimit.

Rezultatet (Outcomes)

"Rezultatet" janë "rezultati(et)kryesor (e) që një intervenim kërkon për të arritur, më së shpeshti në lidhje me njohuritë, qëndrimet, ose praktikën e grupit të synuar". Arritja e rezultatit (eve) duhet të kontribuojë direkt në arritjen e qëllimit të përgjithshëm. Rezultatet janë efekte të synuara afatmesme e rezultateve të intervenimit. Ju keni më pak kontroll mbi rezultatet se sa prodhimet.

Shembulli-rezultati i projektit 1: Kapaciteti i komuniteteve për tu përgatitur dhe për t'iu përgjigjur fatkeqësive është përmirësuar.

Rezultatet shpesh do të zhvillohen nga niveli i ardhshëm i poshtëm në pemën e objektivave (shih figurën 6, fq 19.). Qëllimi dhe rezultatet e një intervenimi janë marrë shpesh direkt nga plani strategjik i një organizate ose janë ndikuar nga ajo. Madje edhe kur ky është rasti, procesi i përcaktimit të objektivave në bazë të analizave, është megjithatë një hap jetik në mënyrë që të kontrollojë nëse ka dhënë rezultate të tjera specifike të situatës. Ajo gjithashtu vepron si një vlerësim i domosdoshëm për rëndësinë e strategjisë së gjerë të kontekstit të veçantë në të cilin është duke u zhvilluar projekti / programi. Një ose më shumë rezultate mund të miratohen, në varësi të kontekstit të intervenimit.

Prodhimet (Outputs)

"Prodhimet" janë "produkte të prekshme, mallrat dhe shërbimet dhe rezultatet tjera të menjëhershme që çojnë në arritjen e rezultateve". Ato janë efektet më të menjëhershme të aktivitetit, rezultatet mbi të cilat keni kontrollin më të madh.

Prodhimet duhet të përshkruajnë të gjitha rezultatet që duhet të arrihen në mënyrë që të arrihen rezultatet, asgjë më shumë, asgjë më pak. Normalisht, rezultatet kryesore mund të zhvillohen nga deklaratat e objektivave në nivelin e ardhshëm poshtë nga pema e objektivave, por është e nevojshme për të verifikuar nëse ka ndonjë rezultatet i cili mungon apo është i panevojshëm.

Shembulli-prodhimet (për rezultatin 1):

- 1.1 Planet për menaxhimin e fatkeqësive janë zhvilluar nga Komitetet e Komunitetit për Menaxhimin e Fatkeqësive.
- 1.2 Sistemet e paralajmërimit të hershëm janë krijuar për të monitoruar rrezikun nga fatkeqësitë
- 1.3 Vetëdija e komuniteteve për të përgatitur masat dhe për t'iu përgjigjur fatkeqësive është përmirësuar.

Aktivitetet

"Aktivitetet" janë mbledhja e detyrave që do të kryhen në mënyrë që të arrihen rezultate - të ditë-përditshme, veprimet që duhet të kryhen në mënyrë që të arrihen rezultatet e projektit/programit dhe, nga vazhdimi i rezultatit (eve).

Shembulli-aktivitetet për prodhimin 1.1:

- 1.1.1 Trajnimi për ligjëruesit dhe trajnuesit profesional.
- 1.1.2 Zhvilloni / përktheni materialet për vetëdijesim për menaxhim të fatkeqësive.

Aktivitetet nuk janë gjithmonë të përfshirë në kornizën logjike. Ndonjëherë ato janë të përfshira në detaje, nganjëherë në përmbledhje, dhe nganjëherë fare. Nëse ato janë të përmbledhura vetëm ose nuk janë të përfshirë fare në kornizën logjike, ato zakonisht janë të vendosura në më shumë detaje, së bashku me një orar të veprimtarive (Plani i punës), në një dokument të veçantë (shih Seksionin 6.1, fq. 36).

Kontributet (inputet) / resurset, shpenzimet dhe burimet

Inputet / resurset janë materialet dhe mjetet e nevojshme për zbatimin e aktiviteteve të planifikuara. Ky koncept përfshinë personelin e kërkuar (numri dhe profili), pajisjet, objektet, asistencën teknike, fondet, shërbimet e kontraktuara, etj.

Shembulli-hyrjet: Hapësira për të zhvilluar takime, trajnime/ligjërues të moshatarëve, materialet e trajnimit. Kostot / burimet: CHF 20.000 (apeli), CHF 3000 (fondet vendore të mbledhura), koha vullnetare, vendi i dhuruar për takime.

5.3.1 Verifikimi i logjikës së objektivave - kauzaliteti nëse-atëherë

Kolona e parë e matricës së kornizës logjike përmbledh logjikën e "mjeteve-në fund" të projektit / programit të propozuar (e njohur edhe si "logjika e intervenimit"). Kur hierarkia e objektivave lexohet nga fund-lart, ajo mund të shprehet në lidhje me:

NESE inputet e duhura janë dhënë, **ATËHERË aktivitetet** mund të ndërmerren.
NESE aktivitetet janë ndërmarrë, **ATËHERË rezultatet** mund të prodhohen.
NESE rezultatet janë prodhuar, **ATËHERË rezultati i projektit** do të arrihet.
NESE rezultati i projektit është arritur, **ATËHERË** kjo duhet të kontribuojë në **qëllimin**.

Nëse është e kundërta, ne mund të themi se:

NESE dëshirojmë që të kontribuojmë në **qëllimin**, **ATËHERË** ne duhet të arrijmë **rezultatin e projektit**.
NESE dëshirojmë për të arritur **rezultatin e projektit**, **ATËHERË** duhet të japim **rezultate**.
NESE dëshirojmë të **japim rezultate**, **ATËHERË** aktivitetet e specifikuar duhet të **zbatohen**.
NESE dëshirojmë të zbatojmë **aktivitetet e caktuara**, **atëherë** duhet të jemi në gjendje që të përkrahim **burimin e inputeve** të identifikuar.

Kjo logjikë është e testuar dhe rafinuar nga analiza e supozimeve në kolonën e katërt të matricës.

5.4 Supozimet dhe rreziqet

Supozimet" në kornizën logjike janë faktor të jashtëm që janë të rëndësishëm për suksesin e intervenimit, por janë përtej kontrollit të saj. Ata gjithashtu duhet të jenë të "mundshëm", - të ngjarë në mënyrë të arsyeshme që të ndodhë, jo e sigurt apo e pamundur.

Për shembull, në një projekt të bujqësisë në një zonë ku thatësira kanë ndodhur herë pas here, si supozim do të jetë: "Nuk do të ketë thatësira gjatë projektit." Ky faktor i jashtëm është qartësisht jashtë kontrollit të ekipit implementues dhe do të ndikojë në suksesin e projektit në qoftë se nuk kanë qenë të vërteta dhe thatësira ka ndodhur.

Shembuj të tjerë të faktorëve të jashtëm jashtë kontrollit të projektit përfshijnë ndryshimet politike dhe ekonomike, të luftës /trazira civile, dhe veprimet e akterëve të tjerë, të tilla si agjencitë publike, organizatat private dhe organizatat e shoqërisë civile.

Supozimet janë të rëndësishme për ti identifikuar, sepse ato ndihmojnë të kontrolloni nëse objektivat e propozuara janë të arsyeshme dhe të informuara mirë ose në bazë të optimizimit joreal ose vlerësimit të dobët fillestar. Identifikimi i supozimeve është një "verifikim i realitet" për potencialin për suksesin e intervenimit dhe mund të çojë në ndryshimin e objektivave dhe indikatorëve të tyre (shih seksionin 5.5).

Është e rëndësishme për të monitoruar supozimet gjatë jetës së intervenimit, në mënyrë që të marrim vendime se si ti menaxhojmë ato. Për shembull, nëse një thatësirë e papritur ndodhë, ekipi i zbatimit do të duhet të marrë në konsideratë gjetjen e burimeve alternative të ujit. Në rastin e faktorëve edhe më tej jashtë kontrollit të projektit - të tilla si shpërthimi ose përkeqësimi i konfliktit të brendshëm - ekipi i projektit do të duhet të marrë në konsideratë zvogëlimin apo edhe mbylljen e projektit.

Objektivat	Indikatorët	Mjetet e verifikimit	Supozimet
Qëllimi			
Prodhimet			
Rezultatet			
Aktivitetet			

Cili është dallimi në mes të një supozimi dhe një rreziku?

Një supozim e përshkruan një rrezik si një deklaratë pozitive të kushteve të cilat duhet të plotësohen nëse intervenimi është që të arrijë objektivat e saj. Rreziku, "situata e sigurisë është përkeqësua", mund të shkruhet si supozim, "situata politike dhe e sigurisë mbetet stabile". Rreziqet janë identifikuar shpesh gjatë fazës së vlerësimit fillestar dhe riparaqiten si supozime gjatë projektimit të kornizës logjike.

Ka një numër të qasjeve për identifikimin se cilat supozime duhet të monitorohen gjatë intervenimit, duke u bazuar zakonisht në një seri pyetjesh të rëndësishme. Procesi mund të duket i komplikuar në fillim, por si të bëheni më të njohur me dizajnimin e kornizës logjike, ajo do të bëhet më e thjeshtë. Gjashtë hapa janë të rekomanduar për të ndihmuar në identifikimin e supozimeve, e ndjekur nga dy shembuj që ilustrojnë se si hapat janë aplikuar në dy supozime të mundshme, nga të cilat një është një supozim aktual (shih Figurën 13. Si të përcaktohet një supozim, f. 28).

5.4.1 Hapat e rekomanduar për identifikimin e një supozimi

Hapi 1: Identifikimi i faktorëve kritike të jashtëm / rreziqet.

Kjo bëhet në mënyrë tipike në fazën e vlerësimit fillestar ose stadi të analizës së fazës së planifikimit, p.sh. nëpërmjet analizës së problemeve, SWOT analizës apo mjeteve të tjera të tilla. Ajo gjithashtu mund të bëhet duke shikuar në secilin objektiv në kornizën logjike dhe duke kërkuar se çfarë mund ta parandaloj atë nga të qenit e arritur.

Hapi 2: Riformuloni faktorët e jashtëm / rreziqet si supozime – d.m.th deklarata e kushteve pozitive të nevojshme për suksesin e intervenimit.

Supozimet identifikojnë problemet e mundshme ose rreziqet që mund të pengojnë, ose bllokojnë arritjen e objektivave, por ato janë të rrickura si kushtet e nevojshme për suksesin e projektit / programit (shih më lart në diferencën mes supozimeve dhe rreziqeve).

Hapi 3: Lidhni supozimet me objektivat specifike.

Çdo supozim duhet të lidhet me një objektiv të veçantë në kornizën logjike - ato janë kushtet që duhet të jenë të vërteta në mënyrë që të arrihet një nivel i rezultatit që të çojë në nivel të ardhshëm. Për shembull, supozimi "Çmimet për materialet e ndërtimit mbeten në kuadër të buxhetit të projektit" vlen për prodhim "Kompletet për strehim të përkohshëm janë shpërndarë". Një test "nëse-dhe-pastaj" ndihmon për të identifikuar supozimin e saktë në nivelin e duhur, për shembull:

- **NËSE** "Kompletet për strehim të përkohshëm janë shpërndarë"
- **DHE** "Çmimet për materialet e ndërtimit mbeten në kuadër të buxhetit të projektit" janë të vërteta,
- **ATËHERË** rezultati "Përmirësimi i qasjes në strehimet e përkohshme të komunitetit të synuar", do të arrihet.

Figura 11: Testi "Nëse dhe Atëherë"

Objektivat	Indikatorët	Mjetet e verifikimit	Supozimet
NËSE Qëllimet	ATËHERË		Supozimet në nivelin e qëllimit
NËSE Prodhimet	ATËHERË	DHE	Supozimet për prodhime
NËSE Rezultatet	ATËHERË	DHE	Supozimet për rezultate
NËSE Aktivitetet		DHE	Supozimet për aktivitete

Në disa raste, një supozim i përgjithshëm mund të zbatohet për të gjitha qëllimet, të tilla si: "Situata politike mbetet e qëndrueshme për të lejuar zbatimin e projektit". Është më së miri të bëhet një listë për supozime globale në nivel të qëllimit, me kuptimin se një supozim i tillë do të ndikojë në të gjitha objektivat më poshtë në qoftë se ai nuk është i vërtet.

Hapi 4: Kontrolloni se supozimi është me të vërtetë i rëndësishëm.

Supozime të tepërta mund të komplikojnë kornizën logjike dhe monitorimin. Prandaj, është e rëndësishme të kufizohen supozimet vetëm në ato që do të kërcënojnë suksesin e intervenimit në qoftë se ato *nuk* janë të vërteta.

Për shembull, për prodhim "Kompletet për strehim të përkohshëm janë shpërndarë", është e panevojshme që të cekim në listë si një supozim se "Transporti publik funksionon në zonë" nëse Kompletet për strehim të përkohshëm janë shpërndarë nga automjetet e agjencisë dhe të mbledhura nga njerëzit në këmbë. Megjithatë, supozimi lidhur me transportin publik mund të jetë relevante për prodhim të ndryshëm të intervenimit, p.sh. "Vullnetarët nga rajoni janë të trajnuar për aftësitë e strehimit në zyrën qendrore", në qoftë se vullnetarët do të duhet të përdorin transportin publik për të marrë pjesë në trajnim.

Hapi 5: Kontrolloni se supozimi është me të vërtetë jashtë kontrollit të intervenimit.

Është e rëndësishme për t'iu shmangur cekjes në listë si një supozimin që intervenimi duhet trajtuar vete. Për shembull, në kontekstin e një projekti të promovimit shëndetësor, "Njerëzit janë të hapur për mesazhet e higjienës personale", nuk mund të jetë një supozim i mirë kur ekipi i intervenimit mund të rekrutojë personel të trajnuar në mënyrë të përshtatshme ose vullnetarë për t'u konsultuar me popullsinë e synuar për projektimin dhe marketingun e mesazheve të higjienës që njerëzit të jenë të hapur për të.

Hapi 6: Kontrolloni se supozimi është "i mundshëm".

Një supozim që duhet të përfshihet në kornizën logjike dhe të monitorohet është ai që është "i mundshëm", d.m.th. një faktor i rëndësishëm i jashtëm që ka shumë gjasa të jetë i vërtet, por ka ende një shans të arsyeshëm që të mos jetë i vërtet. Për shkak të këtij elementi të pasigurisë, është e rëndësishme të monitorohet faktori i jashtëm gjatë intervenimit, në mënyrë që të marrim masa për ta trajtuar atë nëse është e nevojshme.

Faktorët e jashtëm që janë "të sigurt" ose "e pamundur" kërkojnë veprime të ndryshme. Një faktor i rëndësishëm i jashtëm që është i vërtetë nuk duhet të jetë i shënuar si një supozim. Është e sigurt se kushti pozitiv do të ndodhë, kështu që asnjë veprim nuk duhet të ndërmerret.

Një faktor i rëndësishëm i jashtëm që **nuk ka gjasa** të jetë i vërtetë nuk duhet të jetë i shënuar si një supozim. Dizajni i projektit / programit duhet të modifikohet për të adresuar këtë faktor të rrezikshëm të jashtëm.

Nëse kjo është e pamundur të ndryshojë intervenimin për të trajtuar një faktor të jashtëm që nuk ka gjasa për të qenë i vërtetë (d.m.th rrezik i lartë), ai mund të thotë se intervenimi nuk është i mundshëm dhe ka nevojë të ri-ekzaminohet.

Figura 13: Si të përcaktohet një supozim

Hapat	Dy shembuj të supozimit të mundshëm për projektin e jetesës nga peshkimi	
1. Identifikoni faktorët/rreziqet kritik(e) të jashtëm.	Varfërohet furnizimi me peshk vendor.	Recesioni ekonomik kërcënon tregun për prodhimet e peshkut.
2. Ritheksoni faktorin si një supozim-si një deklaratë për gjendjen pozitive të nevojshme për sukses.	Furnizimi me peshk nuk është varfëruar nga mbipeshkimi.	Recesioni ekonomik nuk kërcënon tregun për prodhimet e peshkut.
3. Vendose supozimin me objektivin specifik.	Niveli i Rezultatit: NËSE kemi arritur rezultatin "mbështete zhvillimin e bizneseve të vogla të peshkimit në komunitetet e synuara" DHE supozimi "furnizimi me peshk lokal nuk varfërohet" është i saktë Atëherë ne do të kontribuojmë në qëllimin "përmirësimin e jetesës në komunitetet e synuara".	Niveli i rezultatit: NESE kemi arritur rezultatin "mbështete zhvillimin e bizneseve të vogla të peshkimit në komunitetet e synuara" DHE supozimi "recesioni ekonomik nuk do të kërcënojë tregun për prodhimet e peshkut" është i vërtet ATËHERË ne do të kontribuojë në qëllimin e "përmirësimin të jetesës në komunitetet e synuara".
4. Kontrolloni se supozimi është me të vërtetë i rëndësishëm.	Po - Furnizimi i mjaftueshëm me peshk është i nevojshëm për zhvillimin e jetesës të bazuar në peshkim.	Po - një ekonomi e shëndetshme është e nevojshme për të zhvilluar jetesën të bazuar në peshkim.
5. Kontrolloni se supozimi është me të vërtetë jashtë kontrollit të projektit.	Kontrolloni se supozimi është me të vërtetë jashtë kontrollit të projektit. Kjo nuk është përfshirë në kornizën logjike si një supozim, sepse projekti mund të kontrollojë këtë përmes, për shembull: <ul style="list-style-type: none"> • hartimit të aktiviteteve dhe objektivave që do të edukojnë peshkatarët lokalë; dhe • Të përshpejtohen marrëveshjet e komunitetit për të drejtat e peshkimit dhe koha për të kufizuar mbipeshkimin. 	Ndërsa projekti mund të jetë në gjendje të parashikojë një rënie ekonomike, kjo është jashtë kontrollit të projektit për të parandaluar atë.
6. Kontrolloni se supozimi është i mundshëm.	Kjo nuk është e shënuar si një supozim, sepse mund të kontrollohet (siç tregohet në hapin 5).	Kjo është përfshirë në kornizën logjike si një supozim, sepse ka një shans të arsyeshëm se një recesioni mund të ndodhë, edhe pse jo i sigurt ose ka shumë pak gjasa. Prandaj gjendja e ekonomisë duhet të monitorohet gjatë kohëzgjatjes së intervenimit.

5.5 Indikatorët

Indikatorët është një njësi e matjes që ndihmon të përcaktojë se çfarë përparimi është bërë drejt arritjes së rezultatit të synuar (objektivit).

Indikatorët e përcaktojnë se çfarë informacioni duhet mbledhur në mënyrë që të përgjigjemi në pyetjet kyçe për përparimin e një intervenimi. Këto pyetje kanë të bëjnë me kriteret e ndryshme të vlerësimit (të treguara në kllapa pas çdo pyetjeje):⁷

- Sa kemi bërë? Sa burime kemi përdorur për të arritur atje? (Efikasiteti)
- A e kemi përmbushur atë që ne kemi përcaktuar për të bërë? (Efektshmëria)
- Si ndihen njerëz që ne jemi duke kërkuar për ti ndihmuar në lidhje me punën tonë? (Rëndësia dhe përshtatshmëria)
- A është intervenimi duke iu përgjigjur nevojave të vërteta? (Efektshmëria, Rëndësia dhe përshtatshmëria)
- A është puna që ne po bëjmë duke arritur qëllimin e saj? (Ndikimi)
- A do të jenë përfitimet për popullatën të afatgjata, edhe pas mbarimit të intervenimit? (Qëndrueshmëria)

Objektivat	Indikatorët	Mjetet e verifikimit	Supozimet
Qëllimi	Indikatorët e ndikimit		
Prodhimet	Indikatorët e prodhimit		
Rezultatet	Indikatorët e rezultatit		
Aktivitetet	Indikatorët e procesit (nëse përdoren)		

Informacioni i mbledhur për indikatorët pastaj është përdorur për të vlerësuar progresin dhe udhëzoi vendim-marrësit përmes zbatimit, monitorimit dhe vlerësimit të intervenimit. Informacioni mund të ndihmojë gjithashtu në mësimet e mësuara nga një intervenim në mënyrë që të ndërtojmë mbi sukseset dhe për të shmangur përsëritjen e gabimeve.

Indikatorët mund të jenë sasior (p.sh. përqindja e fermerëve që miratojnë teknologji të reja, numri i objekteve të kanalizimeve të ndërtuara apo të riparuar) ose kualitativ (p.sh. niveli i angazhimit të fermerëve për të përdorur teknologji të re, perceptimet e përfituesve të cilësisë së objekteve sanitare të parashikuara). Është mirë të përdorni një kombinim të të dyjave kur është e mundur.

Ka nivele të ndryshme të indikatorëve, të cilat ndjekin hierarkinë e kornizës logjike të objektivave, siç është treguar në figurën 14 (marrë nga një projekt i zhvillimit të jetesës). (Shih gjithashtu Figurën 15: kornizën logjike për Shkollën dhe Menaxhimin e Fatkeqësive në Komunitet (DM) Projekti, f. 34, për shembuj të mëtejshme të indikatorëve në nivele të ndryshme.)

⁷ See the International Federation Management Policy for Evaluations Policy 2010 for detailed definitions of these criteria.

Figura 14: Objektivi dhe indikatorë e nivelet (për një projekt të jetesës)

Niveli i objektivit	Niveli i indikatorit	Kriteret kryesore të vlerësimit
Qëllimi: Përmirësimi i mirëqenies ekonomike të njerëzve që jetojnë në qarkun e synuar.	Indikator i Ndikimit: G1 % e njerëzve që jetojnë me më pak se US \$ 1 në ditë	<ul style="list-style-type: none"> • Qëndrueshmëria • Ndikimi
Rezultati 1: Mundësitë ekonomike të familjeve në komunitetet e synuara janë përmirësuar.	Indikatorët e Rezultatit: 1a % e familjeve që kanë aktivitete të funksionimit të gjenerimit të të hyrave 1b % e njerëzve të kontaktuar të cilët deklarojnë se niveli i tyre i kënaqësisë me mundësitë e ofruara është i "kënaqshëm" ose "shumë i kënaqshëm"	<ul style="list-style-type: none"> • Qëndrueshmëria • Efektshmëria • Relevanca dhe përshtatshmëria
Prodhimi 1.1 Planet e aktivitetit për gjenerimin e të hyrave janë zhvilluar në familjet në komunitetet e synuara.	Indikatorët e Prodhimit: 1.1a % e familjeve pjesëmarrëse që kanë kompletuar planin e aktivitetit të gjenerimit të të hyrave 1.1b # i planeve të aktivitetit të zhvilluar të gjenerimit të të hyrave	<ul style="list-style-type: none"> • Efikasiteti • Relevanca
Aktivitetet: 1.1.1 Seancat e planifikimit për projektin për përkrahjen e jetesës	Indikator i Procesit (Aktivitetit): 1.1.1 # i familjeve që kanë marrë pjesë në seancën e planifikimit	<ul style="list-style-type: none"> • Efikasiteti

Zakonisht është më lehtë për të matur me saktësi procesin dhe indikatorët se indikatorët e rezultateve, të tilla si ndryshimet në sjellje. Nivelet më të larta të hierarkisë së indikatorëve kërkojnë analizë dhe sintezë të llojeve të ndryshme të informacionit dhe burimeve. Kjo ndikon në metodat e mbledhjes së të dhënave dhe analiza e monitorimit gjatë fazës së vlerësimit, e cila nga ana e tij ka implikime për personelin, buxhetet, dhe afatin kohor.

5.5.1 Qëllimet, vija bazë dhe marrëdhëniet mes tyre

Është e rëndësishme të theksohet se një indikatorë është vetëm një njësi e matjes. Ajo nuk ka një objektiv të caktuar ose vlerë deri në informacion (p.sh. nga faza e vlerësimit) mund të analizohet për të përcaktuar një objektiv realist. Një "bazë" është një analizë që përshkruan situatën para një intervenimi, ndaj të cilit mund të vlerësohet progresi apo krahasimet e bëra. Teorikisht, kjo është një matje kundër indikatorëve para se të fillon ndërhyrja. Një "objektiv" është matja kundruall indikatorëve se ky projekt / program shpreson për të arritur. Vlerat "aktuale", atëherë janë nivele që janë arritur gjatë zbatimit.

Për shembull, nëse matja bazë është "20% e familjeve kanë aktivitete që ju sigurojnë të hyra", duke e dyfishuar këtë shifër në "40% e familjeve" mund të jetë një objektiv i arsyeshëm, në varësi të kapacitetit të organizatës zbatuese. Nëse matja bazë ishte më e lartë ose më e ulët se 20%, atëherë objektivi do të duhet të modifikohet në përputhje me rrethanat.

5.5.2 Si të përcaktojmë indikatorët

Tre hapa të dobishme mund të ndiqen në përcaktimin e indikatorëve:

Hapi 1: Qartësoni objektivat.

Rishikoni qëllimin e saktë të objektivave dhe sigurohuni që jeni të qartë për ndryshimet e sakta që kërkohen nga ana e intervenimit. Indikatorët e mirë fillojnë me formulimin e objektivave të mira me të cilat janë pajtuar të gjithë.

Hapi 2: Zhvillimi i një liste të indikatorëve të mundshëm.

Zakonisht, shumë indikatorë të mundshëm mund të identifikohen lehtë. Shpesh, kjo ndihmon për të zhvilluar së pari një listë të gjatë përmes ideve ose duke u mbështetur në përvojat e projekteve / programeve të ngjashme. Kjo mund të jetë veçanërisht e dobishme për t'iu referuar indikatorëve standard ndërkombëtar të industrisë për një projekt / program të ngjashëm. Në këtë pikë, inkurajoni kreativitetin dhe rrjedhën e lirë të ideve.

Hapi 3: Vlerësoni indikatorët e mundshëm dhe zgjidhni më të mirët.

Në rafinimin dhe përzgjedhjen e indikatorëve përfundimtarë, ju duhet vendosur një standard të lartë dhe të jeni praktik. Mbledhja e të dhënave është e shtrenjtë, kështu që zgjidhni vetëm ata indikatorë që përfaqësojnë dimensionet më të rëndësishme dhe rezultateve bazë të kërkuara.

Kontrolloni nëse indikatorët përbushin një sërë kriteresh "Smart" (shih katrorin) është një metodë e njohur që mund të përdoret për rishikimin e indikatorëve të sugjeruara për të siguruar se ata do ti ndihmojnë ekipin që saktë të monitorojë dhe vlerësojë progresin / suksesin e projektit / programit.

Të njëjtat kriteret mund të përdoren për zhvillimin e indikatorëve. Për shembull, për rezultatin "**Kapaciteti i komuniteteve për t'u përgatitur për t'iu përgjigjur dhe për të zbutur fatkeqësitë është përmirësuar**", tema e indikatorit do të ishte: "*Praktika e masave të përgatitura për raste fatkeqësive*". Në mënyrë që ky indikatorë të jetë i saktë dhe objektivisht i verifikueshëm, janë shtuar elementet që plotësojnë kriteret SMART:

Kriteret SMART

SMART është formulë e njohur për të verifikuar cilësinë e indikatorëve. Të gjithë indikatorët duhet të plotësojnë kriteret e mëposhtme që të jenë matur saktë dhe në mënyrë të besueshme:

- **Specifik:** Indikator mat qartë dhe direkt një rezultat të veçantë për objektivin të cilin është duke e matur.
- **Matshëm:** Indikator është i përcaktuar në mënyrë të qartë që të gjitha palët të bien dakord mbi atë që e mbulon dhe ka mënyra praktike për të matur indikatorin.
- **Arritshëm:** Matja e indikatorit është e realizueshme dhe reale, brenda resurseve dhe kapaciteteve të projektit/programit, dhe të dhënat janë në dispozicion.
- **Relevant:** Indikator e siguron informacionin e duhur që është më i përshtatshëm për matjen e rezultatit që ka për qëllim ose ndryshimin e shprehur në objektiv.
- **Afati kohor:** Indikator përcakton afatin specifik kohor në të cilin duhet të matet.

Kriteret SMART	Tema e indikatorit: Ushtrimi i masave përgatitëse në raste të fatkeqësive
Shtoni kualitetin Specifik	Njerëzit të cilët ushtrojnë masat përgatitëse në raste të fatkeqësive të janë të identifikuar në planin e komunitetit për menaxhimin e fatkeqësive
Shtoni zonën/grupin Specifik të synuar	Njerëzit në Qarkun Lindor të cilët ushtrojnë masat përgatitëse në raste të fatkeqësive të janë të identifikuar në planin e komunitetit për menaxhimin e fatkeqësive
Shtoni sasinë e Matshme	Përqindja e njerëzve në Qarkun Lindor të cilët ushtrojnë 5 ose më shumë masa përgatitëse në raste të fatkeqësive të janë të identifikuar në planin e komunitetit për menaxhimin e fatkeqësive
Sigurohuni që informata është e Arritshme	Informata mund të mblidhet përmes anketës së familjes
Sigurohuni që informata është Relevante	"Ushtrimi i masave përgatitëse" është i rëndësishëm për "tu përgatitur për fatkeqësi"
Caktoni Afatin kohor	Përqindja e njerëzve në Qarkun Lindor të cilët ushtrojnë 5 ose më shumë masa përgatitëse në planin e komunitetit për menaxhimin e fatkeqësive brenda 2 viteve
Vendosni synimin pasi që është vendosur drejtimi themelor	80% përqindje e njerëzve në Qarkun Lindor të cilët ushtrojnë 5 ose më shumë masa përgatitëse në planin e komunitetit për menaxhimin e fatkeqësive brenda 2 viteve

5.5.3 Kurthet e indikatorëve

Disa nga kurthet më të shpeshta që njerëzit bien kur identifikojnë indikatorët janë:

Kurtha	Si ti shmangemi
Përzgjedhja e shumë indikatorëve Lista e gjatë e indikatorëve që asnjëherë askush nuk i mat.	<ul style="list-style-type: none"> Jini realist! Indikatorët duhet vetëm të kapin atë që është e nevojshme për monitorim dhe vlerësim dhe për të qenë realist në mbledhjen e të dhënave. 1–3 indikator për deklarimin e objektivit janë zakonisht të mjaftueshëm.
“Ri-shpikja e (indikatorit) rrotës” Projektimi i indikatorëve kur tanimë ekzistojnë indikatorët e mirë.	<ul style="list-style-type: none"> Shiko për indikatorët ndërkombëtar ose të standardeve të industrisë, p.sh. Indikatorët e zhvilluar nga agjencitë e OKB-së (të tilla si për Objektivat e Zhvillimit të Mijëvjeçarit) ose për anketat demografike dhe shëndetësore, të cilat janë përdorur dhe testuar gjerësisht.
Indikatorët e punës intensive Përzgjedhja e indikatorëve tepër komplekse që kërkojnë punë intensive në mbledhjen dhe analizën e të dhënave	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolloni nëse ka burime sekondare të indikatorëve. Kjo mund të jetë me kosto-efektive për të miratuar indikatorët për të cilat të dhënat kanë qenë të mbledhura ose do të mblidhen nga ministria e qeverisë, agjension ndërkombëtar, etj
Indikatorët e parëndësishëm Përzgjedhja e indikatorëve që janë veprimtaritë ose deklarata të rezultateve apo indikatorët që nuk masin drejtpërdrejt objektivin.	Sigurohuni që mund t'i përgjigjeni me po pyetjeve të mëposhtme: <ul style="list-style-type: none"> A është kjo deklaratë kriter ose matje përmes së cilës ne mund të demonstrojmë progresin? Me matjen e këtij indikator, a do ta dimë nivelin e progresit?
Indikatorët jopreciz Indikatorët që nuk janë specifik të cilët nuk mund të maten.	<ul style="list-style-type: none"> Indikator duhet të jetë sa ma i thjesht, i qartë dhe preciz (shih kriteret). P.sh. është shumë ma mirë me pyet sa fëmijë e kanë peshën/gjatësinë mbi nivelin e paushqyeshmërisë sesa me pyet a vuan familja nga paushqyeshmëria.
Indikatorët e nivelit të ulët Përqendrimi përtej mase në indikatorët të cilët masin vetëm prodhimet ose aktivitetet.	<ul style="list-style-type: none"> Edhe pse indikatorët në nivelin e prodhimit janë më lehtë për tu mbledhur dhe janë të dobishme për menaxhimin e projektit/programit, ata nuk tregojnë përparimin e programit/e projektit apo ndikimin. Është e rëndësishme me pas indikatorë kyç në prodhim, rezultat dhe nivelet e ndikimit. Përsëri, burimet tjera të rezultateve dhe indikatorëve të ndikimit, të tilla si ato të përdorura nga agjencitë e tjera, mund të jenë të dobishme.

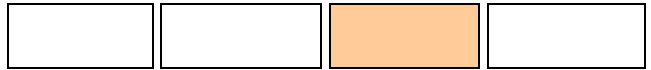
Është e rëndësishme kur përcaktimin e Indikatorëve të konsiderojnë me kujdes se si informacioni aktual kërkohet të mblidhet, ruhet dhe analizohet. Kjo temë është e mbuluar në seksionin e ardhshëm.

5.6 Mjetet e verifikimit

"Mjetet e verifikimit", janë mënyrat në të cilat të dhënat do të mblidhen në indikatorë për të monitoruar dhe vlerësuar progresin e intervenimit. Për shembull, temperatura e trupit është një indikatorë i shëndetit, një termometër siguron informacionin.

Objektivat	Indikatorët	Mjetet e verifikimit	Supozimet
Qëllimi			
Rezultatet			
Prodhimet			

Mjetet e verifikimit duhet të përcaktohen në të njëjtën kohë si formulim i indikatorëve. Kjo është veçanërisht e rëndësishme me që ndihmon për të provuar nëse është e mundur apo të matet indikatorin në mënyrë reale, dhe brenda një afati të arsyeshëm kohor, të hollave dhe përpjekjes.



¹ Në dispozicion në <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>

Kjo fazë mund të ndahet në dy hapa:

Hapi 1: Përcaktimi i burimeve dhe informacionit.

Normalisht kjo do të theksojë se nga ku duhet matur informacionin për të mbledhur indikatorin, qoftë përmes hulumtimit primar (raportet apo informacionet tjera të mbledhura nga studime të veçanta, vëzhgime, vështrime, diskutimeve në grup dhe mjete të ndryshme pjesëmarrëse të tilla si ato të përshkruara në Toolbox VCA të Federatës) dhe / ose në hulumtime sekondare, d.m.th dokumente në dispozicion (p.sh. regjistrimet administrative, raportet e progresit, llogaritë e projektit, statistikat zyrtare, etj).

Ndonjëherë, vetëm burimet e informacionit mund të identifikohen në fazën e planifikimit fillestar, dhe Hapi 2 do të kompletohet më në detaje kur të bëhet dizajni i sistemit të monitorimit.

Hapi 2: Identifikimi i metodave të mbledhjes së të dhënave.

Përveç kësaj, mjetet e verifikimit mund të specifikojnë se si do të mblidhet informacioni. Nëse kjo nuk është bërë në këtë fazë, mund të kryhet kur të bëhet dizajni i sistemit të monitorimit.

Identifikimi i metodave të mbledhjes së të dhënave mund të përfshijë:

- Konsultimi i burimeve kërkimore sekondare (të listuara si më sipër).
- Specifikimi se cila metodë kryesore e hulumtimit do të përdoret (të listuara si më sipër).
- Për më shumë detaje, mund të përfshini informacionin e mëposhtëm - edhe pse kjo më shpesh do të specifikohet në një plan të monitorimit dhe vlerësimit: Kush do të marrë pjesë në mbledhjen e të dhënave (p.sh. ekipet e kontraktuara të sondazhit, zyra shëndetësore e qarkut, ekipi për menaxhimin e projektit / programit, etj.)
- Kur / si do të sigurohen rregullisht informacionet (p.sh. mujore, tremujore, vjetore etj)
- Si do të analizohen të dhënat

Ju duhet të keni parasysh nëse mbledhja e informacionit do të jetë e mundur me kapacitete aktuale. Nëse informacioni i kërkuar nuk mund të mblidhet lehtë me kapacitetet ekzistuese, kjo duhet të diskutohet me kujdes. A mundën informacionet e kërkuara të mblidhen nëpërmjet sistemeve ekzistuese apo nga përmirësimet në sistemet ekzistuese? Nëse informatat e rëndësishme tashmë nuk janë mbledhur, koha shtesë dhe kostot duhet të buxhetohen në planin e përgjithshëm të intervenimit.

Nëse mjetet e verifikimit tregojnë se është shumë e shtrenjtë apo e komplikuar për të mbledhur informacion në një Indikatorë të veçantë, shqyrtoni nëse ai indikator duhet të zëvendësohet nga një Indikatorë që është më i lehtë për tu matur, i cili mund të jetë një indikatorë indirekt (përafërm). Për shembull, mund të jetë shumë e vështirë të matet rritja reale e të ardhurave në një komunitet, pasi nuk është e mundur të keni qasje në kontot individuale bankare. Megjithatë, ndryshimet më lehtë mund të maten në pasuritë shtëpiake (numri i automjeteve të reja, ose përmirësimi i ndërtesave) në komunitet përmes intervistave grupore apo edhe observimeve, të cilat japin një masë të mirë të tërthortë të niveleve të ardhurave në këtë komunitet.

Mbledhja dhe analiza e të dhënave është një temë e gjerë dhe e rëndësishme, e adresuar në hollësi në udhëzimet për monitorim dhe vlerësim të prodhuara nga ana e Federatës Ndërkombëtare dhe të tjerët.

Pasi të gjitha këto hapa kanë përfunduar, ju duhet të keni një matricë të kornizës logjike e cili duket si shembulli i dhënë në Figurën 15.

¹ Në dispozicion në intranetin e Federatës Ndërkombëtare në <https://fednet.ifrc.org/sw114678.asp> (botimet e rishikuara në arritje).

Figura 12: Korniza logjike për Shkollën dhe Projektin e Komunitetit për Menaxhimin e Fatkeqësive

Vini re se objektivat dhe afatet kohore të dhëna në shkronja të pjerrëta të përdoren për secilin indikatorë do të vendoset pas një studimi bazë që është kryer nga ekipi implementues.

Objektivat (Çfarë doni të arrini)	Indikatorët (Si të matni ndryshimin)	Mjetet e verifikimit (Ku dhe si ti gjeni informatat)	Supozimet (Për çfarë tjetër duhet të jemi të vetëdijshëm)
<p>Qëllimi i projektit: Ulja e vdekjeve dhe lëndimeve në lidhje me fatkeqësitë në Qarkun e Lindorit.</p>	<p>G1: Raporti i vdekjeve të shkaktuara nga fatkeqësitë në qarkun e synuar (10:100,000 brenda 2 viteve)</p> <p>G2: % lëndimeve të shkaktuara nga fatkeqësitë brenda popullsisë së ekspozuar ndaj një fatkeqësie në qarkun e synuar (5% brenda 2 viteve)</p>	<p>G1: Statistikat e Agjencionit Qeveritar të Xland për menaxhimin e fatkeqësive në rajon (analizohen nga menaxheri i projektit, çdo vit)</p> <p>G2: Shembulli i sondazhit nga zyrtarët e degës për administrimin/monitorimin e fatkeqësive, informacioni nga takimet KKMf (shqyrtohet çdo 6 muaj menaxheri i projektit)</p>	<p>Nuk ka epidemi të mëdha të papritura, trazira civile serioze apo nuk kanë ndodhë "mega-fatkeqësi"</p>
Ndërtimi i kapaciteteve të Komunitetit për Menaxhim të Fatkeqësive			
<p>Rezultati 1: Kapaciteti i komuniteteve për tu përgatitur për të dhe për t'iu përgjigjur fatkeqësive është përmirësuar.</p>	<p>1a: % e njerëzve në komunitetet pjesëmarrëse që praktikojnë 5 ose më shumë masa të gatishmërisë në fatkeqësi të identifikuar në planin e komunitetit për menaxhim të fatkeqësive (80% në 2 vjet)</p> <p>1b: % komuniteteve të synuara, me mekanizmat e reagimit të identifikuar në vend (80% në 2 vjet)</p>	<p>1a: Diskutime në fokus grupe gjatë takimeve KKMf (mujore, nga anëtarët e KKMf dhe vullnetarë të Kryqit të Kuq).</p> <p>1b: Takimet e KKMf/Planet për MF (të mbledhura dhe verifikuara nga zyrtari i projektit)</p>	<p>Situata politike dhe e sigurisë mbetet stabile që mundëson të kryhen veprimet në nivelin e komunitetit.</p>
<p>Prodhimi 1.1 Planet e Komunitetit për Menaxhimin e Fatkeqësive janë hartuar dhe testuar nga ana e Komitetit të Komunitetit për Menaxhim të Fatkeqësive (KKMF).</p> <p>Prodhimi 1.2 Sistemet e paralajmërimit të hershëm për të monitoruar rreziqet e fatkeqësive janë themeluar.</p> <p>Prodhimi 1.3 Vetëdija e komuniteteve për masat dhe përgatitjet për t'iu përgjigjur fatkeqësive është përmirësuar.</p>	<p>1.1: # i komuniteteve pjesëmarrëse që e kanë testuar Planin për Menaxhimin e Fatkeqësive (MF) (16 [prej 20] ne 2 vjet)</p> <p>1.2: % i komuniteteve me sistem të paralajmërimit të hershëm në vend (90% ne 2 vjet)</p> <p>1.3: % e njerëzve [prej të cilëve 50% janë femra] në komunitetet pjesëmarrëse të cilët mund të identifikojnë së paku 5 përgatitje dhe 5 masa të reagimit. (75% ne 1 vit)</p>	<p>1.1: Kopjet e planeve për MF (të mbledhura nga menaxheri i projektit)</p> <p>1.2: Raporti i menaxherit të terrenit</p> <p>1.3: Diskutimi në grupe të fokusuar (çdo 3 muaj, nga vullnetarët e Shoqatës Kombëtare dhe stafi i projektit) – të verifikuara gjatë simulimit vjetor të fatkeqësive (vjetore nga anëtarët e KKMf dhe Zyrtarët e Projektit të Shoqatës Kombëtare)</p>	<p>Ekonomia mbetet stabile, dhe mungesa e ushqimit nuk bëhet akute.</p> <p>Situata e sigurisë në vend nuk e parandalon zbatimin e planit për MF.</p> <p>Udhëheqësit politik lokal përkrahin zbatimin e rezultateve të VCA.</p>
<p>Aktivitetet(për Prodhim 1.1) 1.1.1 Organizoni 10 takime planifikuese të komunitetit.</p>	<p>Hyrjet/resurset 1.1.1: Hapësira për mbajtjen e takimeve, trajnerët/ligjëruesit, materialet për trajnim</p>	<p>Kostot dhe burimet CHF 20,000 (apeli), CHF 2,000 (fonde lokale të grumbulluara), koha vullnetare,</p>	<p>Njerëzit në komunitet nuk kanë kërkesa të reja në kohën e tyre e cila i</p>

1.1.2 Angazhoni vullnetarët dhe ligjëruesit. 1.1.3 Zhvilloni/përktheni materialet për vetëdijesim te komunitetit për MF.	1.1.2: Mëditjet 1.1.3: Kompjuterët, printerët, materialet për vetëdijesim, përkthyesi	hapësira e dhuruar për takime/trajnime	parandalon nga pjesëmarrja.
Aktivitetet për prodhimet tjera	Hyrjet dhe resurset për prodhimet tjera	Kostot dhe burimet për prodhimet tjera	
Ndërtimi i kapaciteteve për Menaxhim të Fatkeqësive nëpër shkolla			
Rezultati 2 Kapaciteti i shkollave për t'u përgatitur dhe për t'u përgjigjur fatkeqësive është përmirësuar	1a: % e shkollave që kanë kaluar inspektimin vjetor të sigurisë në fatkeqësi nga Ministria e Menaxhimit të Fatkeqësive (80% brenda 2 viteve) 1b: % e shkollave pjesëmarrëse që kanë kryer me sukses 1 simulim të fatkeqësisë (60% brenda 1 viti dhe 80% brenda 2 viteve)	1a: Shënimet e Ministrisë për Menaxhim të Fatkeqësive 1b: Sistemi i raportimit të projektit përmes një listë simulimi	Situata politike dhe e sigurisë mbetet stabile që mundëson të kryhen veprimet në nivel të shkollave
Prodhim 2.1 Planet e Shkollave për Menaxhim të Fatkeqësive janë zhvilluar dhe testuar në shkollat pjesëmarrëse. Prodhim 2.2 Grupet e Shkollave për Menaxhim të Fatkeqësive (GMF) janë formuar në shkollat pjesëmarrëse. Prodhim 2.3 Mësimet për reduktimit rrezikut nga fatkeqësitë janë të përfshirë në programin (kutikula) mësimor.	1.1: # i shkollave pjesëmarrëse të cilat e kanë testuar planin e ri për MF (20 [prej 25] brenda 2 viteve) 1.2: % e GMF që kanë së paku 2 mësimdhënës, 2 prind, 2 studentë, dhe që kanë mbajtur takime të rregullta mujore (80% brenda 2 viteve) 1.3: % e studentëve [prej të cilëve 25% janë femra] në shkollat e synuara të cilat kanë marrë edukim për përgatitjen dhe rrezikun nga fatkeqësitë	1.1a: Kopja e Planit të shkollës për MF (e kontrolluar nga menaxheri i projektit, çdo 6 muaj) 1.2a: NMF Procesverbali nga takimet (kontrollohet nga menaxheri i projektit, çdo 6 muaj) 1.3a: Raportet e klasave në shkolla (projekt menaxheri dhe vullnetari, çdo 6 muaj)	Studentet nuk nxirren nga shkollat nga prindërit e tyre. Shumica e mësimdhënësve qëndrojnë në punën e tyre së paku 1 vit.
Aktivitetet (për prodhim 2.1) 2.1.1 Organizimi i 10 takimeve planifikuese në shkolla 2.1.2 Trajnimi i mësuesve të shkollave në ligjërimin e planifikimit MF. 2.1.3 Hartoni/Përktheni materialet shkollore baze për vetëdijesim për MF.	Hyrjet/ Resurset 2.1.1: Hapësirë për të zhvilluar takime, trajnerët / ligjëruesit, materialet e trajnimit 2.1.2: klasat, materiale trajnimi 2.1.3: Kompjuter, printerë, materiale për vetëdijesim, përkthyes	Kostot dhe burimet CHF 10,000 (apeli), CHF 3,000 (fonde lokale të grumbulluara), , koha vullnetare, hapësira e dhuruar për takime/trajnime	Njerëzit në komunitet nuk kanë kërkesa të reja në kohën e tyre e cila i parandalon nga pjesëmarrja.
Aktivitetet për prodhime tjera	Hyrjet dhe resurset për prodhime tjera	Kostot dhe burimet për prodhime tjera	

6 Drejt zbatimit

Pasi aspektet kryesore të intervenimit janë hartuar duke ndjekur hapat e përshkuara më lart, hapi tjetër është të përcaktojë:

1. Si do të arrihen objektivat (aktivitetet dhe afatet kohore)
2. Burimet që duhet / do të mobilizohen për të arritur ato (orari i burimeve, buxheti dhe rrjedhja e parave të gatshme)
3. Sistemi i monitorimit (dhe vlerësimi) - se si do të mblidhen informatat për indikatorët, si do të analizohen dhe përdoren për të udhëhequr përparimin e intervenimit

6.1 Orari i aktiviteteve

Orari i aktiviteteve (gjithashtu i quajtur "Plani i punës") është një dokument i cili analizon dhe grafikiqet paraqet aktivitetet e projektit / programit. Kjo ndihmon për të identifikuar sekuencën e tyre logjike, kohëzgjatjen e pritshme dhe çdo varësi që ekziston midis aktiviteteve, dhe ofron një bazë për caktimin e përgjegjësisë së menaxhimit.

6.1.1 Qëllimi i planit të aktivitetit

Pasi të gjitha objektivat, supozimet, indikatorët dhe mjetet e verifikimit janë futur në matricën e kornizës logjike, ju do të jeni në gjendje të përcaktoni aktivitetet. Ndonjëherë, aktivitetet janë të përfshira në vet matricën e kornizës logjike, qoftë në detaje ose në formë të përmbledhur, nganjëherë ata nuk janë të përfshira në të gjitha. Cilido opsion që është përdorur, orari se kur do të zhvillohen aktivitetet duhet të përfundojë në një dokument të veçantë të njohur si orari i aktivitetit.

Orari i aktiviteteve për një projekt (komponent të programit) duhet të jetë i dizajnuar me një grup të veçantë të aktiviteteve normalisht për çdo dalje të projektit. Një orari i aktiviteteve ndihmon që të marrin në konsideratë dhe të përcaktojmë:

- Çfarë do të ndodhë
- Kur, dhe për sa kohë ajo do të ndodhë
- Në çfarë renditje duhet të kryhen aktivitetet (Varshmërit)

Elementet tjera edhe mund të shtohen për të ndihmuar që të sigurohemi se aktivitetet janë përfunduar siç është planifikuar. Disa nga elementet tjera kyçe përfshijnë:

- Kush çfarë do të bëjë
- Cilat lloje të inputeve, përveç njerëzve, do të jenë të nevojshme
- Buxhetet, të ardhurat në dispozicion, shpenzimet
- Objektivat specifike të shumave për periudhën (p.sh. Numri i mjeteve të ushqimit të shpërndarë, numri i punëtorive të mbajtura)

Niveli i arritjes së objektivave mund të monitorohet më plotësisht në një plan monitorimi dhe vlerësimi (shih fq. 41). Orari i aktiviteteve mund të përdoret gjithashtu si një bazë për aktivitetet e monitorimit. Ka shumë mjete kompjuterike të bazuara dhe mjete tjera në dispozicion për të lehtësuar planifikimin e veprimtarisë. Një mjet zakonisht i përdorur është tabela GANTT, e cila zakonisht përfshinë monitorimin e zbatimit të aktiviteteve, të ngjashme me shembullin në figurën 16.

Niveli i detajeve të kërkuara në orarin e aktiviteteve do të varet nga natyra dhe përmasat e projektit / programit dhe modalitetit të pritshëm të zbatimit. Gjatë fazës së planifikimit, specifikimi i aktivitetit duhet të jetë i ndihmues, siç zakonisht është e papërshtatshme që të përpiqemi dhe të shkojmë në shumë detaje. Megjithatë, është e dobishme për të vendosur renditjen e zhvillimit të aktiviteteve kryesore. Pasi është siguruar financimi, caktimi i aktiviteteve mund të jetë më specifik dhe i detajuar.

Orari i aktivitetit duhet të shihet si një dokument fleksibël që mund të ndryshohet me ndryshimin e rrethanave. Me orari të përgatitur të aktiviteteve, burimet e nevojshme dhe caktimi i kostove mund të specifikohen.

Orari i aktiviteteve duhet të jetë i lidhur qartë me dorëzimin e rezultateve të projektit / programit (siç përcaktohet në matricën e kornizës logjike), si dhe orarin e burimeve dhe buxhetit.

Figura 16: Orari i Aktiviteteve (Plani i punës)

Aktivitetet	Jan	Sh	Mars	Prill	Maj	Që	Korr	Gu	Shta	Tet	Nën	Dhj
Komponenta e Programit 1												
Prodhimi 1.1												
Aktiviteti i planifikuar 1.1												
<i>Ekzekutimi</i>												
Aktiviteti i planifikuar 1.1.2												
<i>Ekzekutimi</i>												
Prodhim 1.2												
Aktiviteti i planifikuar 1.2.1												
<i>Ekzekutimi</i>												
Aktiviteti i planifikuar 1.2.1												
<i>Ekzekutimi</i>												
Aktiviteti i planifikuar 1.2.3												
<i>Ekzekutimi</i>												
Prodhim 1.3												
Aktiviteti i planifikuar 1.3.1												
<i>Ekzekutimi</i>												
Aktiviteti i planifikuar 1.3.2												
<i>Ekzekutimi</i>												
Vlerësimi, monitorimi dhe evaluimi												
Monitorimi												
Evaluimi aftat- mesëm/final												

Problemi më i zakonshëm i hasur në zhvillimin e një orari të aktiviteteve është nënvlerësimi i kohës që kërkohet. Kjo mund të ndodhë për një numër arsyesh:

- Lëshim i aktiviteteve esenciale dhe detyrave
- Dështimi për të lejuar kohë të mjaftueshme për ndërvarësinë e aktiviteteve
- Dështimi për të lejuar konkurrencën e resurseve (p.sh. Caktimin e të njëjtit person ose pjesëve të pajisjeve për të bërë dy ose më shumë gjëra në të njëjtën kohë)
- Dëshira për të bërë përshtypje me premtimin e rezultateve të shpejta

6.2 Buxheti dhe planifikimi i resurseve

Pasi ekipi ka krijuar orarin e aktiviteteve, është koha për të krijuar një buxhet të detajuar për burimet e nevojshme dhe shpenzimet. Një buxhet është një plan financiar për një projekt / program. Rregull bazë është që të sigurohemi që të gjitha burimet dhe shpenzimet që nevojiten për secilin aktivitet të identifikuar janë pasqyruar në buxhet.

Duhet të ekziston lidhje e qartë dhe e drejtpërdrejtë midis buxhetit dhe aktiviteteve, burimet dhe shpenzimet që nevojiten siç pasqyrohen në kornizën logjike. Buxheti është një komponent kyç i procesit të planifikimit të mirë për shkak se:

- Ndhmon që të kontrollojmë nëse plani i projektit është realist: llogarit kostot e vlerësuara dhe financimet që do të kërkohen
- Është një parakusht për aplikimet e financimit
- Është një mbështetje thelbësore për monitorimin dhe vlerësimin e progresit të projektit / programit

Personi me përgjegjësi të përgjithshme të drejtpërdrejtë për realizimin e intervenimit (ndonjëherë i quajtur "menaxher i projektit / programit " ose "mbajtës i buxhetit") është përgjegjës për përgatitjen e të gjitha buxheteve të lidhura me projektin / programin. Stafi i Financave mund të sigurojë mbështetje teknike ku është e nevojshme.

6.2.1 Struktura e Buxhetit

Mostra e buxheti që është dhënë më poshtë është një strukturë e përgjithshme e dobishme e cila përdoret shpesh në Federatën Ndërkombëtare. Kjo tregon se cilat aktivitete janë të buxhetuara për çdo prodhim sipas matricës së kornizës logjike, dhe sipas linjave buxhetore paraprakisht të aprovuara (Federata).

Figura 17: Shembull i një strukture buxhetore

Buxheti i projektit						
Aktivitetet e projektit	Linja buxhetore					Totali
	Furnizimet	Kapitali	Transporti	Personeli	Gjenerale	
Prodhimi 1.1						
Aktiviteti 1.1.1						
Aktiviteti 1.1.2						
Prodhimi 1.2						
Aktiviteti 1.2.1						
Aktiviteti 1.2.2						
Aktiviteti 1.2.3						
Prodhimi 3						
Aktiviteti 1.3.1						
Aktiviteti 1.3.2						
Vlerësimi, monitorimi dhe evaluimi						
Monitorimi						
Evaluimi aftat-mesëm dhe/ose final						
TOTALI						

6.2.2 Roli i buxhetit

Buxheti luan një rol thelbësor në tërë ciklin e projektit / programit.

Faza e Planifikimit

Planifikimi i buxhetit u mundëson menaxherëve të projektit dhe të tjerëve për të formuar një ide të saktë të kostove të mundshme të projektit. Kjo siguron që ato të janë realiste në lidhje me fondet e nevojshme për zbatimin e aktiviteteve për të arritur rezultatet e synuara.

Kur zhvillojnë buxhete, menaxherët e projektit duhet të kenë diskutime të detajuara edhe me stafin përgjegjës për pjesë të projektit dhe me stafin për menaxhimin e programit më të gjerë apo buxhetet operative për të siguruar që buxheti është realist.

Mobilizimi i burimeve

Një plan realist dhe buxheti janë vendimtar për mbledhjen e fondeve dhe negociatave me donatorin potencial. Ai vendos se për çfarë do të përdorë fondet organizata, si dhe për rezultatet që shpresohen për të arritur me këto fonde. Një plan dhe buxhet i qartë dhe realiste që krijon besimin e donatorëve dhe për këtë arsye janë thelbësore për zhvillimin e një plani për mobilizimin e burimeve për të ndihmuar financimin e sigurt që do të mundësojë ndërhyrja që do të kryhen siç është planifikuar.

Faza e zbatimit

Një buxhet i qartë dhe i saktë është baza kryesore për të siguruar se ekzistojnë burime të mjaftueshme financiare për të kryer aktivitete siç është planifikuar.

Monitorimi

Buxheti i saktë dhe i detajuara (niveli i aktivitetit) lejon monitorimin e vazhdueshëm të shpenzimeve aktuale së bashku me orarin e aktiviteteve, një mjet thelbësor për të siguruar që ndërhyrja po shkon sipas planit. Monitorimi i mirë mundëson rishikime të bëra në planin e projektit ku është e nevojshme, për të siguruar zbatimin më të mirë në drejtim të realizimit të objektivave të përcaktuara.

Është gjithashtu e nevojshme për të shqyrtuar buxhetin gjatë zbatimit të projektit. Kur dallimet mes shifrave të buxhetuara dhe aktuale janë të mëdha, plani dhe buxheti mund të kenë nevojë të rishikohen, ose shqyrtimi i mëtejshëm dhe analiza e arsyeve mund të kërkohet.

Raportimi Financiar

Buxheti është pika e fillimit për raportimin financiar të donatorëve. Besimi i donatorëve do të rritet nëse raportimi i buxhetit është i shëndoshë, prandaj ka nevojë për plane realiste dhe buxhete. Është gjithashtu e rëndësishme që raportet narrative dhe financiare të janë të përgatitura së bashku dhe janë koherente.

Është shumë e dobishme që të jeni në gjendje të përcjellni shpenzimet e një projekti përmes aktivitetit. Kjo i lejon menaxherit të projektit për të parë më lehtë dhe më qartë se si po ecën zbatimi i projektit. Ka shumë mënyra në të cilat kjo mund të realizohet.

6.3 Analiza e qëndrueshmërisë

Intervenimet duhet të kontrollohen për qëndrueshmëri para zbatimit të tyre. Një intervenim mund të thuhet se është i qëndrueshëm, kur ai mund të japë përfitime për grupin e synuar të zgjedhur për një periudhë të zgjatur kohe pasi ndihma nga donatorët kryesor ka përfunduar.

Faktorët e mëposhtëm duhet të merren në konsideratë kur planifikohen/hartohen dhe zbatohen projektet dhe programet:

- **Masat për mbështetjen e politikës:** A duhet të vendosen politika të veçanta për të mbështetur projektin/programin?
- **Aspektet socio-kulturore:** Këto kanë ndikim në motivim dhe pjesëmarrje. Përshkruaj masat për të inkurajuar pjesëmarrjen e të gjitha palëve të interesuara.
- **Çështjet Gjinore:** Referoju listës gjinore më poshtë.
- **Kapaciteti institucional dhe të menaxhimi:** Referojuni SWOT analizës, f.14, një mjet me një gamë të gjerë të përdorimit, duke përfshirë, siç sugjerohet këtu, për të vlerësuar kapacitetin e agjencisë zbatuese apo ekipit
- **Çështjet e mjedisit:** A do të ketë projekti ndonjë ndikim në mjedis që duhet të merret parasysh? Çfarë masa mbrojtëse duhet vënë në vend dhe buxheti i nevojshëm?
- **Teknologjia e duhur:** A është teknologjia e përdorur kulturalisht e përshtatshme? Teknologjia e përfshirë në projekt/program, a do të ndërtohet në teknologjinë ekzistuese / dinë-si ose në nevojat e ndryshme të burrave dhe grave?
- **Çështjet ekonomike dhe financiare:** Kush do të mbulojë drejtimin, mirëmbajtjen dhe shpenzimet e amortizimit?
- **Menaxhimi i rrezikut:** Përshkruani se si supozimet/rreziqet e identifikuar në kornizën logjike do të monitorohen dhe hapat që do të merren për të minimizuar rreziqet, për aq sa është e mundur për ta bërë këtë.
- **Strategjitë dalëse (Exit):** Në qoftë se projekti/programi kërkon intervenim fillestar të jashtëm apo të menaxhimit, përshkruani se si kontrolli i plotë dhe menaxhimi i projektit/programit do të transferohen në mënyrë progresive te palët e interesuara të përshtatshme.

6.3.1 Lista e kontrollit gjinor⁸

Është thelbësore për të siguruar suksesin e projektit/programit dhe si çështje të politikës për të shqyrtuar aspektet gjinore në dizajn. Kjo është një temë komplekse, e cila është diskutuar në detaje në një numër botimesh, duke përfshirë Doracakun e Trajnimit Gjinor të Federatës Ndërkombëtare (2004) dhe Doracakun e Ndëragjencive të Përhershme të Komitetit Gjinor në Veprimet Humanitare (2006). Një listë e shkurtër me fazat e projektit / programit është dhënë më poshtë:

Vlerësimi

- Shqyrtoni rolet gjinore/marrëdhëniet në fushën ku do të zhvillohen aktivitetet.
- Kuptoni problemet e grave dhe burrave, vajzave dhe djemve nga perspektiva e tyre, dhe merrni parasysh moshën, paaftësitë, dhe dallimet socio-ekonomike dhe etnike.

⁸ Përshtatur nga March, Candida. *Konceptet dhe kornizat për analizën gjinore dhe planifikimi*. Një mjet. Oxfam BM / Irlandë, 1996

Planifikimi

- Të sigurohet se propozimi adreson problemet e lidhura me gjininë e identifikuar në analizën e situatës.
- Inkorporoni pikëpamjet e grave dhe burrave, vajzave dhe djemve në plan, duke u siguruar se të gjitha grupet janë përfaqësuar.
- Kontrolloni nëse buxheti i projektit/programit i përfshinë aktivitetet e kërkuara për integrimin efektiv të perspektivës gjinore në të gjitha hapat.
- Identifikimi i indikatorëve të ndjeshëm gjinor. Përdorni indikatorë të tillë si: Sa kanë kontribuar gratë në diskutime dhe vendime? Roli i grave në lidhje me ndryshimet e politikave për përmirësimin e statusit të tyre? A ka pasur ndonjë ndryshim në kontrollin e grave për qasjen, burimet?

Zbatimi dhe monitorimi

- Siguro pjesëmarrjen e duhur të të dy gjinive në zbatim të projektit/programit.
- Të sigurohet se pjesëmarrja nuk ka rritur vetëm ngarkesën e punës së grave, por do të thotë përfshirjen e tyre aktive në vendimmarrje.
- Mbledh dhe analizo të dhënat e zbërthyer sipas gjinisë dhe moshës nga kudo që është e mundur.

Vlerësimi

- Vlerësoni ndikime të ndryshme që projekti/programi ka pasur në të dy gjinitë.
- Përfshirja e ndjeshmërisë gjinore në termat e referencës dhe/ose grave në ekipin e vlerësimit.

7 Shikimi përpara: Monitorimi dhe vlerësimi

Ky doracak filloi me një vështrim të përgjithshëm të Rezultatit të Bazuar në Menaxhim (RBM), i cili fokusohet në planifikim për rezultate të matshme. Një qasje e tillë na ndihmon neve dhe të tjerëve për të vlerësuar më mirë, dhe shpresojmë se do të vlerësojnë vlerën e punës sonë.

Ai pastaj shpjegon katër fazat e ciklit të projektit/programit (shih figurën 18) dhe shqyrton në detaje analizat, fazat e projektimit dhe fazat e planifikimit në të cilën janë identifikuar objektivat e matshme dhe të përcaktuara. Këto objektiva janë blloqe ndërtimi të projekteve dhe programeve dhe janë përmbledhur në një matricë të kornizës logjike. Korniza logjike gjithashtu përcakton indikatorët dhe mjetet e tyre të verifikimit për të matur arritjen e objektivave, dhe supozimet kyçe që mund të ndikojnë në arritjen e tyre.

Vlerësimi dhe faza e planifikimit vë bazat për zbatimin e projekteve/programeve. Me zbatimin, cikli hyn në dy faza të ardhshme, të cilat përfshijnë monitorimin dhe vlerësimin.

Monitorimi dhe vlerësimi (M dhe V) të ndërtuara në kornizën logjike të zhvilluar gjatë fazës së planifikimit. Prandaj, këto faza do të jenë fokusi i vazhdimit të këtij doracaku. Megjithatë, duket i përshtatshëm për të prekur shkurtimisht në disa nga pikat kyçe që kanë të bëjnë M dhe V.

Monitorimi i referohet mbledhjes rutine dhe analizimin e informacionit në mënyrë për të përcjellur progresin, kontrolloni përputhjen dhe merrni vendime të informuara për menaxhimin e projektit/programit. Ai fokusohet në atë që është duke u bërë dhe se si ajo është duke u bërë. Prandaj, siç është theksuar në këtë doracak, është thelbësore që objektivat të janë të dizajnuara mirë, me indikatorët SMART (shih seksionin 5.5.2, fq 30.) për të matur proceset në vazhdim dhe rezultatet. Monitorimi i besueshëm i lejon ekipit të projektit/programit për të identifikuar trendët dhe modelet, të përshtat strategjitë, dhe të marr vendime për burime njerëzore, financiare dhe materiale për të rritur efektivitetin e projektit/programit.

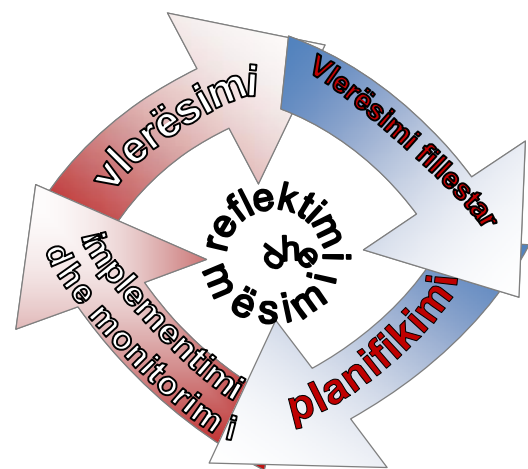
Vlerësimi i referohet mbledhjes periodike dhe analizimin e informacionit që formon bazën e "një vlerësim, sa ma sistematik dhe objektiv të jetë e mundur, e një projekti në vazhdim ose të përfunduar, programit ose politikës, projektimin e saj, zbatimin dhe rezultatet. Qëllimi është për të përcaktuar rëndësinë dhe përmbushjen e objektivave të zhvillimit, të efikasitetit, efektivitetit, ndikimit dhe qëndrueshmërisë. Vlerësimi duhet të jap informacion që është i besueshëm dhe i dobishëm, duke mundësuar përfshirjen e mësimeve të nxjerra në procesin e vendimmarrjes të marrësve dhe donatorët.

Si me monitorimin, është e rëndësishme që indikatorët të besueshme janë identifikuar gjatë fazës së planifikimit për qëllime të vlerësimit në faza të ndryshme në projekt/program, nëse ai është afatmesëm ose një vlerësim përfundimtar. Vlerësimi nga ana e tij informon procesin e ri të planifikimit, nëse ai është për vazhdimin e intervenimit të njëjtë, për zbatimin e një intervenimi të ri ose për përfundimin e intervenimit. Si me monitorimin, është e rëndësishme që indikatorët të besueshëm janë identifikuar në fazën e planifikimit për të informuar vlerësimin e projektit/programit.

Një mjet i rëndësishëm për monitorim është plani **M dhe V** (i quajtur nganjëherë "matrica e planifikimit M dhe V"). Plani M dhe V zgjerohet në elementet e matricës së kornizës logjike për të identifikuar kërkesat kyçe informative për secilin Indikatorë. Ajo është një mjet kritik për planifikimin dhe menaxhimin e mbledhjes së të dhënave, analizën dhe përdorimin. Plani M dhe V e shpien kornizën logjike në një fazë të mëtejshëm në mbështetje të zbatimit të projektit/programit dhe menaxhimit.

Një ndryshim i rëndësishëm midis monitorimit dhe vlerësimit është në përqendrimet e tyre përkatëse: monitorimi ka tendencë të përqendrohet në zbatimin operacional, ndërsa vlerësimi përqendrohet në efektet ose ndikimet e zbatimit. Monitorimi dhe vlerësimi janë të lidhura në mënyrë integrale, meqë

Figura 13: Cikli i Projektit/programite (me M dhe V të theksuar)



monitorimi jep informacionin që mund të informojë vlerësimin. Prandaj, është e mirë për të planifikuar këto dy funksione kritike si pjesë e një sistemi M dhe V gjithëpërfshirës dhe koherent.

Monitorimi dhe vlerësimi formojnë bazën për **raportim të qartë dhe të saktë** për rezultatet e arritura nga një intervenim. Kur objektivat dhe Indikatorët janë të përcaktuara qartë gjatë fazës së planifikimit, dhe është ngritur një sistem i plotë i M dhe V për të mbledhur informacion mbi përparimin e raportimit, atëherë raportimi është lehtësuar në masë të madhe. Në këtë mënyrë, raportimi nuk është më një dhimbje koke, por bëhet një mundësi për analizë kritike dhe mësim organizativ, duke informuar vendim-marrësit dhe vlerësimin e ndikimit.

Në vazhdim të këtij doracaku do të shohim në detaje të mëtejshme komponentët kryesore të sistemit M dhe V, nga M dhe V e planifikuar për mbledhjen, analizën dhe raportimin. Secila fazë e menaxhimit të projektit/programit luan një rol kritik për të na ndihmuar që të arrijmë misionin tonë për të ofruar shërbime cilësore për njerëzit në nevojë në një mënyrë të përgjegjshme dhe efektive.

Shtojca 1 Si të krijoni "pemën e problemit"

Një "**Problemi**" është definuar këtu si "*një situatë jo e kënaqshme që mund të jetë e vështirë për tu përballuar*". Analiza e problemeve është një fazë kritike e planifikimit të projektit/programit, ashtu siç udhëzon të gjitha analizat pasuese dhe vendimmarrjet për prioritete.

Krijimi i një pemë të problemit në mënyrë ideale duhet të ndërmerret si një ushtrim në grupin pjesëmarrës, duke përfshirë, kur është e mundur dhe e rëndësishme, popullatën të cilën ndërhyrja kërkon për të ndihmuar. Ajo kërkon copa letre ose karta në të cilën shkruhen deklaratat individuale problematike, të cilat pastaj mund të ndahen vizualisht në shkak-pasojë.

Një shembull i detajuar i një pemë të problemit është paraqitur në figurën 19: pemë e hollësishme e problemit, f. 45. Shembulli e shikon llojin e trungut problemor që mund të zhvillohet duke hetuar arsyet pse në një zonë (të "Qarkut Lindore"), kapacitetet për të zvogëluar efektet e fatkeqësisë janë të ulëta.

Për të ndërtuar në një pemë të problemit, ndiqni procedurën më poshtë hap-pas-hapi dhe përshtateni atë me nevojat specifike të grupit.

Hapi 1: Shkëmbeni ide për problemet që pjesëmarrësit konsiderojnë të jenë prioritete.

Ky hap mund të jetë plotësisht i hapur (pa nocione të parakonceptuara për atë se cilat mund të jenë shqetësimet prioritare/problemet e pjesëmarrësve) ose më shumë e drejtuar (duke përcaktuar një problem të "njohur" me prioritete të lartë apo objektiva të bazuara në një analizë paraprake të informacionit ekzistues dhe konsultimeve të pjesëmarrësve kryesorë gjatë vlerësimit). Është e rëndësishme për të rënë dakord së pari në definimin e një "problemi" (shih përkufizimin më sipër).

Hapi 2: Nga problemet e identifikuar nëpërmjet ushtrimit të shkëmbimit të ideve, bini dakord për problemin kryesor, ose thelbësor.

Kjo është një pjesë vitale e procesit dhe kërkon një konsensus të fortë të grupit. Gjatë procesit, anëtarët e grupit duhet të kontrollojnë ata se a e kanë identifikuar saktë problemin kryesor dhe se a është relevante për punën e tyre.

Shkruani problemin kryesor në një shënim të letrës ngjithëse ose pjesë të kartës dhe vendoseni në mes të murit ose dyshemesë. Kjo përbën trungun e pemës. Për të lehtësuar procesin, është zakonisht më mirë që njëherë të përqendrohemi në një problem kryesor.

Hapi 3: Filloni për të krijuar një hierarki të shkaqeve dhe efekteve.

- **Identifikoni shkaqet e problemit kryesor duke pyetur "pse?"** Deri sa ju mund të shkoni më tej? Disa probleme mund të kenë më shumë se një arsye. Problemet që shkaktojnë drejtpërdrejt problemin kryesor janë vendosur nën problemin kryesor. Këto janë rrënjët.
- **Identifikoni efektet e problemit kryesor duke pyetur "çfarë ndodh pastaj?"** Deri ku ju mund të shkoni më tej? Disa probleme mund të kenë më shumë se një efekt. Problemet që janë identifikuar si efekte direkte të problemit kryesor, ose thelbësore janë vendosur mbi trupin e pemës. Këto janë degët.

Të gjitha problemet tjera janë të renditura më pas në të njëjtën mënyrë. Nëse ka dy ose më shumë shkaqe të kombinuara për të prodhuar një efekt, ato duhet të vendosen në të njëjtin nivel në diagram. Nxiteni diskutimin dhe sigurohuni që pjesëmarrësit të jenë në gjendje për të lëvizur letër shënime ose kartat përreth.

Hapi 4: Lidhi problemet me shkak-efekt, shigjetat e qarta që tregojnë lidhjet kryesore.

Hapi 5: Rishikoni diagramin.

Kontrolloni me anë të trungut problemor për tu siguruar që çdo problem logjikisht çon në tjetër. Pyesni veten / grupin: A ka probleme të rëndësishme që nuk janë përmendur akoma? Nëse është kështu, mund të përcaktoni problemet dhe përfshirjen e tyre në një vend të përshtatshëm. (Shih Figurën 19 për një shembull të detajuar të një pemë të problemit të kompletuar.)

Hapi 6: Konsolidimi i problemit.

Në këtë fazë, mund të jetë e dobishme për problemet e grupit që shfaqen shumë herë në pemë dhe për të hequr disa nga shtresat e trungut të problemeve, të përqendrohemi në shkaqet e menjëhershme dhe efektet e problemit kryesor të identifikuar (shih Figura 5: pema e thjeshtuar e problemit, f. 17).

Hapi 7: Bëni një kopje të diagramit.

Kopjoni pemën me probleme mbi një fletë të letrës për ta mbajtur si një shënim, ose bëni një foto të saj.

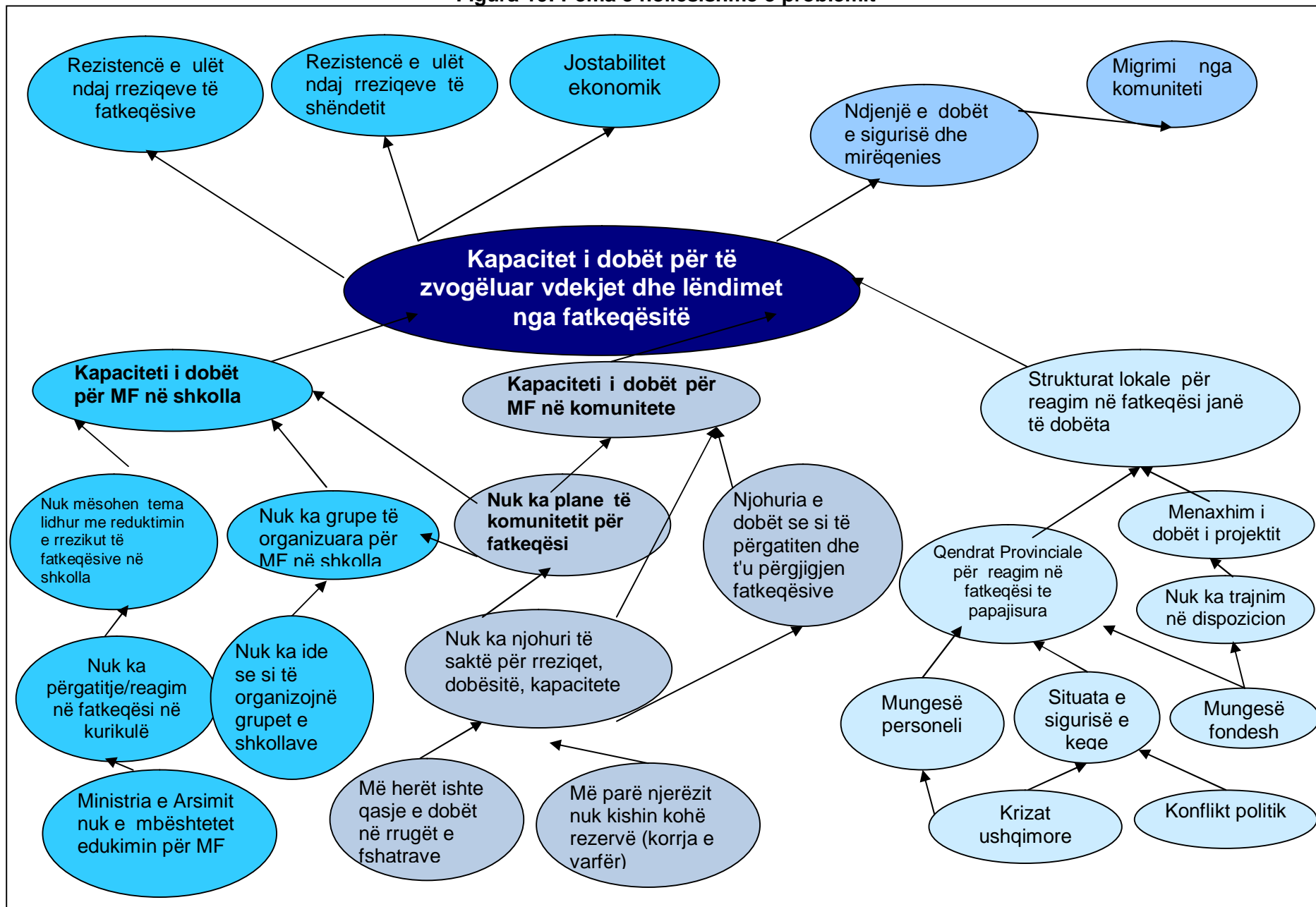
Produkti i ushtrimit (pema e problemit) duhet të ofrojë një version më të fuqishëm por të thjeshtuar në realitet. Pema e problemit nuk mundet (dhe nuk duhet) të përmbajë ose të shpjegojë kompleksitetin e çdo marrëdhënieje të identifikueshme shkak-pasojë. Pasi të plotësohet, pema e problemit paraqet një pasqyrë përmbledhëse të gjendjes ekzistuese negative.

Procesi është aq i rëndësishëm si edhe produkti. Ushtrimi duhet të trajtohet si një përvojë e të mësuarit dhe një mundësi cilësore për pikëpamjet e ndryshme dhe interesat e shprehura.

Nëse është e nevojshme, aspektet e ndryshme të një zone të problemit mund të përpunohen më tej përmes fokus grupeve apo intervistave.

Kur pema e problemit është krijuar me pjesëmarrjen e popullatës së synuar, analiza e problemit është pasuruar dhe të mësuarit e përbashkët mes të gjithë të interesuarve është bërë i mundur.

Figura 19: Pema e hollësishme e problemit



Shtojca 2 Si të krijoni dhe të përdorni një pemë të objektivave

Zhvillimi i pemës së objektivave

Hapi 1: Krijoni një pemë të objektivave duke përdorur pemën e problemit si një bazë. Ktheni secilin problem në pemën e problemeve në deklaratat pozitive me riformulimin e situatave negative si situata të dëshirueshme pozitive. Riprodhoni formën e pemës së problemit, mbani objektivat në të njëjtin vend si problemet.

Një pemë e objektivave është krijuar duke shikuar në nevojat që dalin nga problemet, nevojat janë lidhja mes problemeve dhe objektivave.

PROBLEMI	NEVOJA	OBJEKTIVI
Kapacitete për menaxhimin e fatkeqësive në komunitete	Mjete për të zbutur efektet e fatkeqësisë	Kapaciteti i Komunitetit për të përgatitur dhe për t'iu përgjigjur fatkeqësive është përmirësuar

Hapi 2: Kontrolloni kornizën logjike (marrëdhëniet shkak-efekt) për tu siguruar që objektivi ka kuptim.

A do të ndihmojë arritja e nivelit më të ulët në arritjen e objektivave të larta? Modifikojni objektivat, nëse është e nevojshme, nga:

- rishikimi i deklaratave
- shkruarja e objektivave të reja, në qoftë se këto duken të jenë të rëndësishme dhe të nevojshme për të arritur objektivin në nivelin e ardhshëm
- hiqni objektivat që nuk duken të përshtatshme ose të nevojshme

Mund të ketë disa shkaqe pranë fundit të pemës që janë shumë të përgjithshme. Ato nuk mund të shndërrohet në objektiva që lehtë mund të adresohen nga një intervenim. Në vend të kësaj, ato veprojnë si faktor të jashtëm që duhet të konsiderohen dhe vlerësohen për të verifikuar mundësinë e intervenimit (shih seksionin 5.4, fq. 26).

Metoda e sugjeruar për të zgjedhur objektivat dhe për të përcaktuar zgjidhjen

Hapi 1: Përcaktimi i zgjidhjeve të mundshme.

Shikoni pemën e objektivave dhe gruponi objektivat për të përcaktuar "zgjidhjet e mundshme" të gjera, për të zgjedhur. Kjo bëhet duke parë që objektivat janë të lidhura drejtpërdrejt me njëra tjetrën në marrëdhënie shkak-pasojë (shih Figurën 7 fq.21 dhe Figura 8 fq.22).

Gjatë fazës së "analizës", meritat potenciale apo vështirësitë e mënyrave të ndryshme të adresimit të problemeve tashmë mund të jenë diskutuar. Këto çështje dhe mundësitë tani duhet të shikohen më për së afërmi për të përcaktuar qëllimin e mundshëm të intervenimit para se të janë ndërmarrë më shumë punë të detajuara të projektimit.

Hapi 2: Zgjidhni zgjidhjen më të përshtatshme.

Bazuar në grupin e zgjidhjeve të identifikuara në pemën e objektivave, ju tani duhet të shihni se cila është zgjidhja më e përshtatshme për ju për ta zbatuar. Kjo do të përcaktojë qëllimin e intervenimit. Ju mund ta bëni këtë duke marrë parasysh një sërë pyetjesh:

- Cilat objektiva do të trajtojnë në mënyrë më efektive nevojat e popullatës dhe grupeve të tjera të identifikuara të rrezikuara?
- Cilat objektiva janë në përputhje me parimet themelore të mandatit dhe politikat e Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe?
- Cilin kombinim të objektivave e ka organizata jonë dhe a ka ekipi kapacitet për ti adresuar në mënyrë efektive?
- A janë organizatat tjera tashmë të kyçura në adresimin e problemit?

- Si mund të mbështetet më mirë pronësia vendore e projektit/programit, duke përfshirë zhvillimin e kapaciteteve të institucioneve lokale?
- Pengesat dhe rreziqet: Sa është e ndjeshme ndërhyrja në faktor të jashtëm? (Shih gjithashtu nenin 5.4 fq. 26)
- Cili është opsioni me koston më efektive?
- Si mund të merrni në konsideratë respektin për kulturën lokale dhe strategjitë?

Çfarë nuk do të bëjë organizata?

Një mënyrë e dobishme për të vendosë se cilat objektiva duhet trajtuar, është që të shikojmë në ata faktorë që projekti/programi nuk do të trajtojë. Këta janë faktorë që:

- potencialisht mund të ndikojnë në suksesin e një intervenimi, por do të trajtohen nga pjesëmarrësit tjerë
- A ka të ngjarë të ndikojnë seriozisht në suksesin e projektit/programit
- A janë me rëndësi relativisht të vogël në arritjen e objektivit kryesor

Disa "filtra" kyç të cilët mund të përdoren për të përcaktuar se çfarë organizata nuk mund ose nuk duhet të kërkojnë për të trajtuar janë:

A. Pengesat dhe rreziqet: Sa e prekshme është ndërhyrja për faktorët e jashtëm?

Në shembullin në fq. 19, faktorët e jashtëm që nuk mund të kontrollohen nga intervenimet, por pritet të mbeten pozitivë janë:

- Njerëzit në komunitet nuk kanë kërkesa të reja për kohën e tyre e cila mund ti parandaloj ata nga pjesëmarrja
- Qasja në fshatra është e mundur (cilësia e rrugëve e mjaftueshme)
- Udhëheqësit politikë lokalë mbështesin procesin
- Situata politike dhe e sigurisë mbetet stabile

B. Kapaciteti, mandati dhe përvoja e organizatave të ndryshme

Gjithashtu në këtë shembull, objektivat që janë të rëndësishëm për arritjen e objektivit kryesor të identifikuar, por do të ndërmerren nga organizatat tjera janë si më poshtë:

- Strukturat vendore qeveritare në rast të fatkeqësive janë të forta.
- Qendrat Provinciale në rast të fatkeqësive janë të pajisura mirë.
- Staf i kualifikuar është në vend në nivel provincial.

Në këtë shembull, vlerësimi i informacionit tregoi se edhe pse ishte identifikuar një problem nga strukturat vendore për menaxhimin e fatkeqësive janë të dobëta, është identifikuar gjithashtu se qeveria kombëtare tashmë kishte një program të gjerë në rast të fatkeqësive në vend për të adresuar këtë çështje.

Përveç kësaj, sipas udhëzimeve për zyrat e qeverisjes vendore nuk është diçka në të cilën Shoqata Kombëtare e ka ekspertizën dhe kështu nuk do të merreni me këto çështje dhe nuk do të përfshihen në to.

C. Kapacitetet ekzistuese dhe mundësitë: Çfarë mund të bëjnë vetë njerëzit e prekur?

Është thelbësore për të parë kapacitetet ekzistuese brenda komunitetit, në përputhje me qasjen pjesëmarrëse dhe përgjegjësitë etike që mbështesin këtë doracak. Përveç kësaj, në ndërtimin e kapaciteteve ekzistuese normalisht do të ndihmojë për të siguruar qëndrueshmërinë e rezultateve dhe të rritur elasticitetin e komunitetit. Në shembullin e dhënë këtu, shumica e objektivave të identifikuar janë të lidhura për të punuar me komunitete për të ndërtuar mbi kapacitetet e tyre ekzistuese.

Shtojca 3 Fjalori i termave të zgjedhura

Termi	Definicioni
Aktivitetet	Mbledhja e detyrave që do të kryhen në mënyrë që të arrihet një prodhim.
Supozimi	Faktorë të jashtëm të deklaruar pozitivisht që janë të rëndësishëm për suksesin e intervenimit, janë të mundshëm (jo i sigurt/nuk ka gjasa) që të ndodhin, dhe janë jashtë kontrollit të tij.
Vlerësimi	Një vlerësim, sa ma sistematik dhe objektiv të jetë e mundur, i një projekti në vazhdim ose të përfunduar, programit ose politikës, projektimin e saj, zbatimin dhe rezultatet. Qëllimi është për të përcaktuar rëndësinë dhe përmbushjen e objektivave të zhvillimit, të efikasitetit, efektivitetit, ndikimit dhe qëndrueshmërisë.
Qëllimi	Rezultati afatgjatë që një intervenim kërkon të arrijë, të cilat mund të kontribuohen nga faktorët jashtë intervenimit.
Ndikimi	Rezultatet aktuale afatgjata të sjella nga intervenimi, qoftë pozitive apo negative, primare ose sekondar, direkte ose indirekte, të qëllimshëm apo të paqëllimshëm.
Indikatorët	Një njësi e matjes që ndihmon të përcaktojë se çfarë përparimi është bërë drejt arritjes së një rezultat të synuar (objektivi).
Vlerësimi fillestar	Një proces për të kuptuar situatën aktuale dhe për të gjetur nëse po ose jo një intervenim është i nevojshëm. Kjo bëhet duke identifikuar faktorët kryesorë që ndikojnë në situatën, duke përfshirë edhe problemet dhe shkaqet e tyre, si dhe nevojat, interesat, kapacitetet dhe detyrimet e palëve të ndryshme të interesuara.
Monitorimi	Mbledhja rutine dhe analiza e informacionit për të përcjellur progresin, kontrolluar përputhjen dhe të marrim vendime të informuara për menaxhimin e projektit/programit.
Objektivat	Rezultatet e synuara të një intervenimi të cilat mund të ndahen nga nivelet e rëndësisë në rritje, për shembull prodhimet, rezultatet dhe qëllimi.
Planifikimi operacional	Procesi i përcaktimit se si objektivat e përcaktuara në planin strategjik do të arrihen "në terren". Kjo zakonisht përfshinë një afat të shkurtër (në mes disa muajve dhe tri viteve).
Rezultati(et)	Rezultatet kryesore që një intervenim kërkon për të arritur, më së shpeshti në lidhje me njohuritë, qëndrimet ose praktikat e grupit të synuar.
Prodhimet	Produktet e prekshme, mallrat dhe shërbimet dhe rezultatet tjera të menjëhershme që çojnë në arritjen e rezultateve.
Plani	Niveli më i lartë i planifikimit operativ, i cili grupon disa programe (dhe projektet e tyre përkatëse, aktivitetet, etj) me synimin për të arritur objektivat strategjike të një organizate.
Planifikimi	Procesi i përcaktimit të rezultateve të destinuara nga një intervenim në objektivat, inputet dhe aktivitetet e nevojshme për ti përmbushur ato, në treguesit që masin arritjet e tyre, si dhe supozimet kyçe që mund të ndikojnë në arritjen e rezultateve të synuara (objektivat).
Programi	Një grup i projekteve të zbatuara dhe të koordinuara për të përmbushur objektivat specifike brenda parametrave të përcaktuara të kohës, kostos dhe performancës. Programet që synojnë arritjen e një qëllimi të përbashkët janë të grupuar nën një entitet të përbashkët (plani i vendit, operacioni, aleanca, etj.).
Projekti	Një grup aktivitetesh të koordinuara dhe të zbatuara për të përmbushur objektivat specifike brenda parametrave të përcaktuara kohore, kostos dhe performancës. Projektet synojnë arritjen e një qëllimi të përbashkët të formuar në program.
Problemi	Një situatë e pakënaqshme që mund të jetë e vështirë për ta përballuar.
Rezultatet	Efektet e një intervenimi. Efektet e tilla mund të jenë të qëllimshme apo të paqëllimshme, pozitive apo negative. Tri nivelet më të larta të rezultateve janë prodhimet, rezultatet dhe ndikimi.
Rezultatet (e synuara)	Shih "Qëllimi", "Rezultati" dhe "Prodhimi"
Planifikimi strategjik	Planifikimi strategjik është procesi i vendosjes se ku një organizatë dëshiron të shkojë dhe pse. Kjo zakonisht mbulon afat të gjatë (minimum rreth tre ose katër vjet, deri në dhjetë vjet). Planifikimi strategjik drejton drejtimin e përgjithshëm të një organizate.