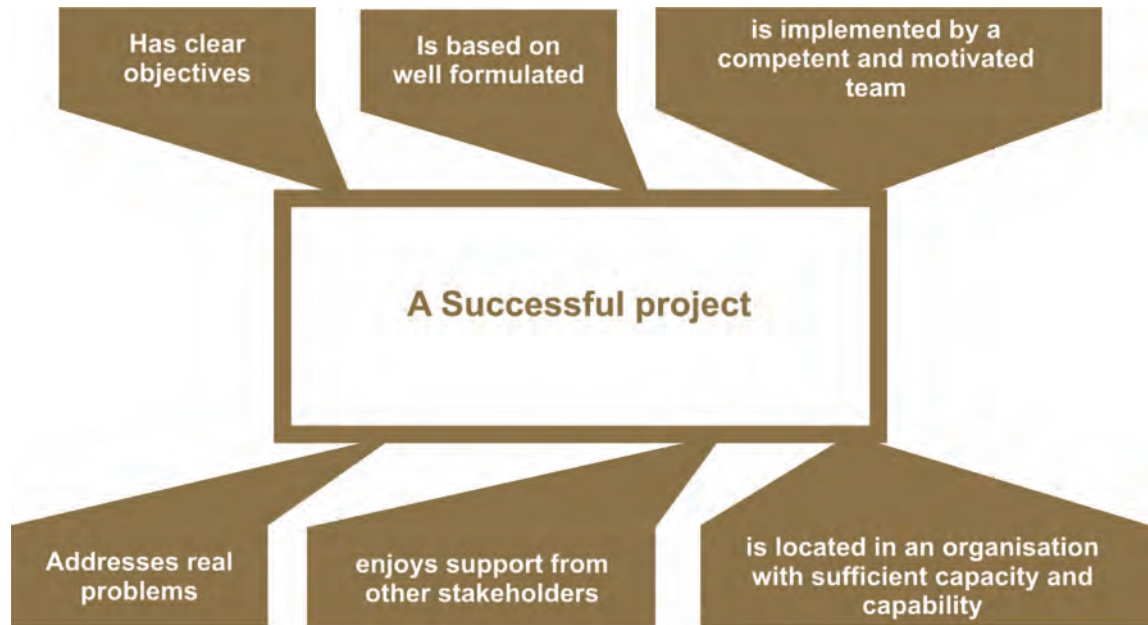


## What makes a successful project?



Taken from 'Project Planning for Development' p 11, Olive Publications, Durban, 1998



## A. Introduction

The aim of this project management handbook is to assist NGOs to better plan and implement project in line with current best practice and to ensure a greater chance of success of projects. The handbook is intended for use by organisations involved in civil society development who are receiving or intend to receive grant funding for a project.

Most donor organisations/funders use some form of the project management approach. The European Union uses what it calls the project cycle management (PCM) approach, and other funders use a variation of project management calling it the ZOPP or Log Frame approach. Donors who use the project management cycle approach in their grantmaking practice will fund individual projects for organisations and not the entire operations of an organisation. This project management handbook attempts to link the current development principles used by organisations and funders into an easy to read guide for all civil society organisations wishing to use this methodology and to apply for donor funding.

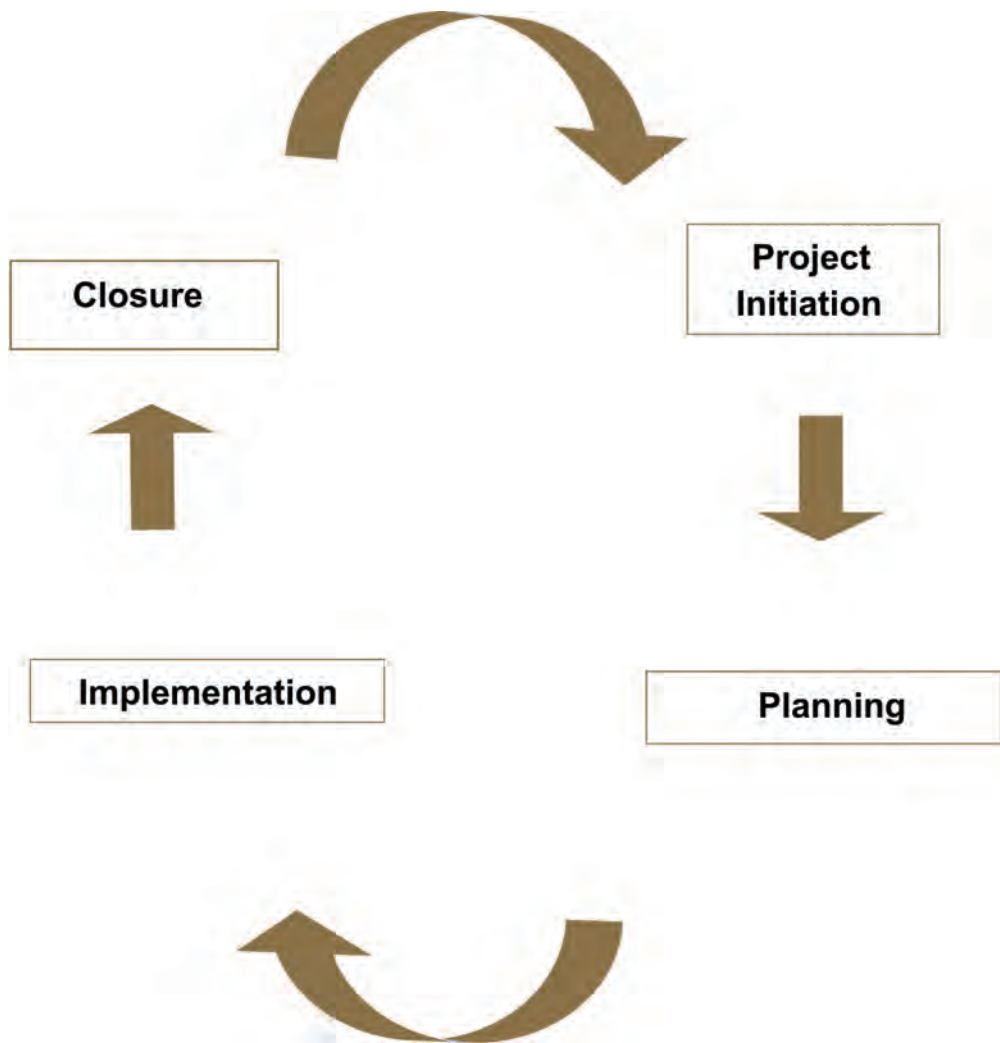
The importance of planning a project cannot be underestimated. Organisations that need to apply for funding from donors need to ensure that they have conceptualised and planned a project not only to ensure its success, but also to increase the chances of attracting funding.

## Project management Life Cycle

The underlying principle behind the project management approach is the life cycle of a project. For the purposes of this handbook there are four stages in the project management life cycle and they are:

Lifecycle stages	NGO Project Management Phases
1. Project initiation	1.1. Stakeholder consultation 1.2. Problems/needs identified
2. Planning	2.1. Implementation plan and budget 2.2. Management systems 2.3. Project proposal 2.4. Contract
3. Implementation	2.3. Launch 2.4. Implementation 2.5. Monitor
4. Closure	2.6. Evaluation 2.7. Closure

# NGO Project Cycle



## Stage 1

### Project initiation

#### Outputs of the Project Initiation Phase

- Consultation meeting minutes
- Needs/problem analysis
- Overall project goal
- Specific objectives

# 1. Project Initiation

The initiation stage is critical in a civil society development project. It is the stage where the communication with stakeholders and beneficiaries takes place and where the needs of the intended beneficiaries are identified. NGOs have shown to be particularly skilled in identifying the needs of communities primarily because most of the work they do is based in communities and often they are the voice of the communities with which they work. NGOs need to be informed of the national, regional and local priorities of government as well as the national and international trends in the field in which they are working. In this way, NGOs are best placed to respond directly to the needs of the communities with which they work and also to pilot new approaches and interventions. It is appropriate therefore that the NGO takes the lead in the initiation phase of a project. It is important to remember, however that all projects carried out by an NGO must be in line with the organisation's mission and objectives. NGOs should resist the temptation to be all things to all people, and should there be a strong need identified in an area in which the NGO does not have expertise or falls outside of the mission of the NGO, it would be the responsibility of that NGO to identify another NGO more appropriate to carry out the work, or to form a partnership with an NGO with expertise in the required field.

## 1.1 Stakeholder consultation

The importance of stakeholder consultation at the initiation stage cannot be overemphasised. Failure to consult broadly and to gain a shared perception of the problems and needs as well as to gain acceptance of the plans will result in project failure. (See Annex 1 Stakeholder Map)

The best method is to conduct a workshop with all stakeholders present to ensure an open and transparent process and the 'buy in'/ commitment of all the players. The workshop should be well advertised and a structured workshop presented giving participants the chance to share their views. With large numbers of participants, small groups should be formed to discuss issues in an informal environment. Do not be disheartened if people raise concerns and fears at the workshop. This will mean that the NGO is better placed to plan a project that will take into account all the concerns raised. As a result of the stakeholder consultation workshop it will be possible to formulate clear objectives.

## 1.2 Role of the Staff and Board

The role of the NGO Board members cannot be underestimated in driving the direction of the NGO and are an important stakeholder, as are the staff of the NGO. Both parties should be consulted in the initiation phase of a project. The Board should be made up of representatives of all the stakeholders, and if possible, include representatives of the beneficiaries of the work of the organisation. A Board made up of all stakeholders will enable the NGO to obtain credibility and transparency in the

work it undertakes. The combination of diverse stakeholder representatives on the Board will provide a rich pool of expertise from which the organisation can draw on for advice and direction.

## 1.3 Problems or needs identified

All civil society development projects centre around the need to solve a problem or specifically address the needs of a community. Through consultations, research and experience the NGO should be able to articulate the problems that are needed to be overcome and the needs of the intended beneficiaries. These should be expressed in an overall project goal and preferably include specific objectives and targets to be met. A critical part of identifying the problems and needs would also be to define the expectations of the stakeholders. (See Stakeholder Analysis - Annex 2; Problem Analysis – Annex 3)

## 1.4 Objectives of the project

As a result of the problems and needs identified, the objectives of the project can be formulated. Remember all objectives need to be formulated using the SMART technique. (See Objective Tree – Annex 4)

- S** - Simple
- M** - Measurable
- A** - Achievable
- R** - Realistic
- T** - Time

## 1.5 Tools to be used in the Project Initiation Phase

- i) Stakeholder map
- ii) Stakeholder analysis
- iii) Problem analysis – problem tree
- iv) Objectives tree
- v) SWOT analysis





## Stage 2

### Plang

#### Outputs of the Planning Phase

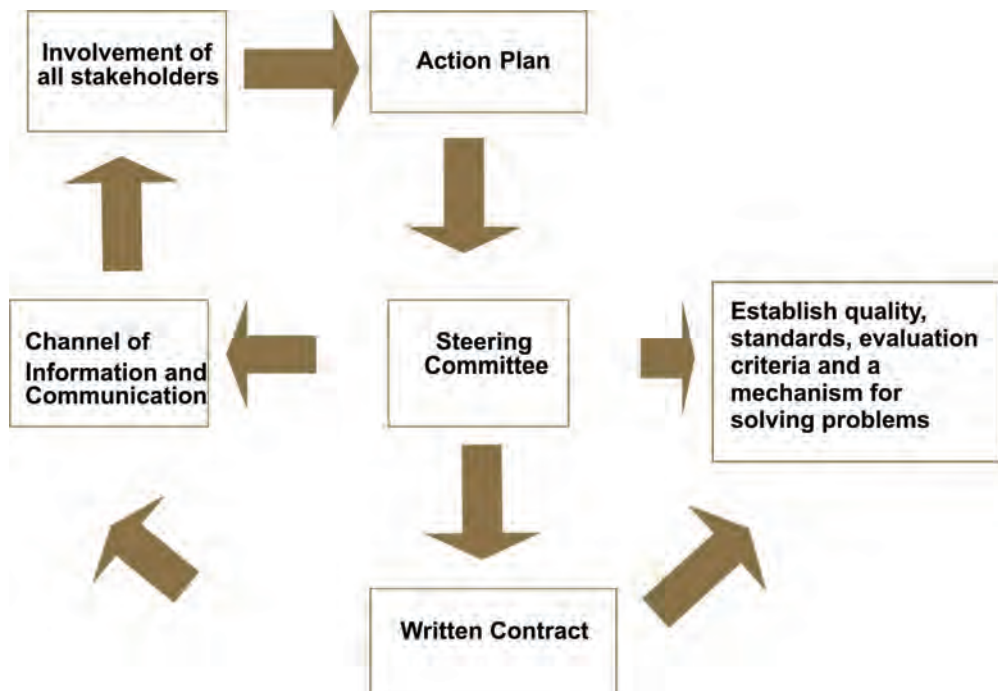
- Implementation plan
- Project proposal
- Contract
- Year Plan
- Budget

## 2. Planning

The planning stage of project management is the stage at which the findings from the initiation stage are put together into a plan. This is the stage at which donors will be approached and based on the plans presented, a decision will be made whether to fund the project or not. The decision to support the project will be made on an assessment of the implementation plan as expressed in the proposal which is sent to the donor. The staff of the NGO should be involved in the planning stage to ensure their support of the project and that their expertise is taken into account. Once the plans have been formulated, the Board should also be consulted for input and to approve the plan. At this stage the relevant stakeholders should also be consulted to approve the plan as well.

Forming a steering committee to oversee the implementation of the project is advisable. The steering committee should be comprised of a project manager, stakeholder representatives and representatives of the beneficiaries of the project. The role of the steering committee is outlined below.

**Figure 1 Functions of the steering committee**



## 2.1 Implementation Plan

Once the overall project goal and the specific objectives have been identified, a list of all the activities needed to be undertaken to meet the project goal have to be laid out in the form of an implementation plan. The plan should focus on what activities need to be undertaken, who should be responsible, the time frame involved (start and end date, and duration), what resources are needed and how will the impact of the activities be measured (performance indicators). (See Implementation Plan Annex 6)

When determining the duration of each activity the time frames should neither be too optimistic or pessimistic. It is best to look at both scenarios and then allocate what time frame is probable bearing in mind the best and worst case scenarios.

In addition to a detailed implementation plan, a Year Plan could be put together illustrating the main events in the year. The main events or achievements in a project are known as 'milestones' e.g. project launch, signing of contract between stakeholder partners, completion of a series of training sessions, financial audit, production of a book, etc.

## 2.2 Budget

After the implementation plan has been put together, the budget can be formulated. The basis on which most budgets in civil society projects are compiled is that of activity based costing. This means that they budget is created from the activities that are to be carried out. The shortfall in using this method is that NGOs only cost the actual activities and fail to take into account the core costs of the NGO and the initiation and development costs that go into the successful implementation of a project. For example, the director of an NGO, although not directly involved in training or field work in a particular project, may be involved for 10% - 20% of his/her time in the setting up of the project or in the management of some of the people involved in the project. Very often NGOs omit or overlook these types of costs. The situation may arise then that an NGO has sufficient funds for implementing several projects, but is unable to pay basic costs, such as rent, cost of administrative and finance staff, development costs of training materials etc.

When compiling a budget, it is recommended to take into account the costs of the activities and then to look at all the overheads of the organisation and then allocate the appropriate percentage of their cost to the budget. (See Template for a Budget – Annex 7)

In addition, a cash flow forecast should be put together to ensure that there are adequate funds available for the expenses generated each month. It is important to also include any income generated from fees or any other source.

## 2.3 Management systems

Management systems need to be put in place at the planning stage. The key questions that need to be answered here are who will be the person who will have overall responsibility for the implementation of the project as well as identifying the project team. It will be the responsibility of the project manager to lead the process and to write progress reports to the donor.

## 2.4 Human resources

In addition, a human resource plan must be put in place identifying what skills are required for successful implementation and if there is any need for additional staff training etc.

## 2.5 Finance systems

The financial systems must be looked at to ensure that they are adequate for the demands of the plan. There may be a need to appoint additional cheque signatories to the bank account, open up a new bank account etc (For more information refer to the KCSF book on 'Basic Financial Management')

## 2.6 Resources

Finally allocation of the physical resources required needs to be done i.e. office space, computer, equipment etc

## 2.7 Project proposal

At this stage the proposal may be written which will be submitted to the funder for appraisal. (See Proposal guidelines Annex 8)

## 2.8 Contract

Once the proposal has been accepted by the donor a legal contract will be written up and must be signed by the relevant parties. There may be some conditions that are stipulated in the contract which may not be conducive to successful implementation or which may add additional hurdles to the NGO. It is possible at this stage to negotiate some of the conditions that are problematic.

It is recommended that all partner stakeholders sign the contract in order to commit all the parties to the implementation of the project.

## Stage 3

### Implementation

#### Outputs of the Implementation Phase

- **Narrative reports**
- **Financial reports**
- **Meeting minutes**
- **Project outputs (e.g. publications, products, etc)**

## 3. Implementation

Once all the plans have been made and an agreement or contract signed between all the stakeholder partners, the NGO is ready to implement the project. No matter how well a project has been conceptualised there will always be unforeseen problems that need to be addressed. The better the planning the less the problems will be, but in any case a system of dealing with problems needs to be integrated into the implementation phase. Regular meetings with the project team to discuss progress, meetings with stakeholders, and the setting up of a system to report problems is required.

### 3.1 Launch

Holding an official launch sets in the minds of all the participants that the project has begun, it also provides an opportunity to promote the project more broadly and invite stakeholders who have not been as involved as the project partners.

### 2.8 Meetings

During the implementation phase it is important to plan for regular meetings amongst the project team both within the NGO and also the team made up of stakeholder partners. At these meetings monthly reports could be tabled outlining progress against the criteria set in the implementation plan and also highlighting problems. Regular meetings and reporting are vital to enable the project to resolve problems and conflicts as they arise and also to ensure that there is quality control in terms of the targets set.

### 3.3 Monitoring

In order to ensure that the project is meeting its targets it is important to have in place mechanisms to monitor progress. Monitoring needs to take place of the resources, financial, physical and other. Any deviations from the plan must be noted and reasons for the deviations explained. It may be necessary to obtain the approval of other stakeholder partners to any major changes that have been made.

Monitoring of progress is also a method by which statistics and information are obtained to contribute towards the final evaluation of the project.

Human resources should not be overlooked during this stage. A method of performance appraisal should be integrated into the implementation plan to allow the project leader to meet with individual team members to ascertain their progress, but also to support members who may be experiencing difficulties during implementation.

An example of this could be that team members are having difficulty keeping up with their other work if they have not been seconded full-time onto the project team etc.

Regular monitoring of project progress will allow for any 'red flags' that appear, to be dealt with timeously and before any serious damage is done.

It is critical in civil society development projects to find methods to monitor the impact of the project on the target group. Integrating the final evaluation into the monitoring would allow for a baseline study to be conducted and maybe a control group could be monitored. The impact of development work is very difficult to quantify as it is often only after the development project is completed that any positive socio-economic effects may be realised from the community involved.





## Stage 4

### Closure

#### Closure Outputs

- Final narrative report
- Audit
- Evaluation report
- Project Outputs (e.g. publications, products, etc)

## 4. Closure

The project based approach to civil society development means that projects are more focused with specific targets to be met within a specified timeframe. It also means that the intervention does not take place in a never ending continuum. All projects should have a well defined beginning and an end. At the beginning problems and needs are identified and at the end progress against solving the problems and addressing the needs are measured.

### 4.1 Evaluation

The purpose of the evaluation is to determine whether the project goals were met and how successfully the project was implemented. Most evaluations would comprise of a mid-term and a final evaluation report. The main questions to be answered are:

- Were the targets met?
- Was the budget sufficient
- How accurate were the timescales
- What were the caused of any large deviations in the budget or targets?
- What were the main learning to be gained from this project?
- Can/should the project be replicated?
- Will the outcomes be sustainable?

### 2.9 Formal closure

As far as possible, the closure or end of a project should not be seen in a negative light. A closing function could be held to celebrate the successes of the project, e.g. officially opening of a training centre, or even to use the opportunity to launch a new project. It may not always be possible to end on a high note, however, whatever the circumstances,, a formal wrap-up of the project is necessary. A final report and a financial audit are the usual requirements of all donors in order to terminate a project. There needs to be a formal shutting down of operations and a disbanding of the team. It is advisable to hold a closing workshop of all the project team members to 'wrap-up' the project as well as to talk about experiences gained and lessons learnt. This will provide important information to take forward to the next project.

The closing report should include the following:

- a) Introduction and Background
- b) Overall goal, objectives and targets set
- c) Impact of the project – provide statistics if possible
- d) Problems experienced and how they were overcome
- e) Conclusions and recommendations.

## 4.4 Project Closing Process

- i) Identify final tasks that require completion
- ii) Reassign staff if required
- iii) Release equipment and materials for other projects
- iv) Final meeting
- v) Final accounting and close books
- vi) Final report

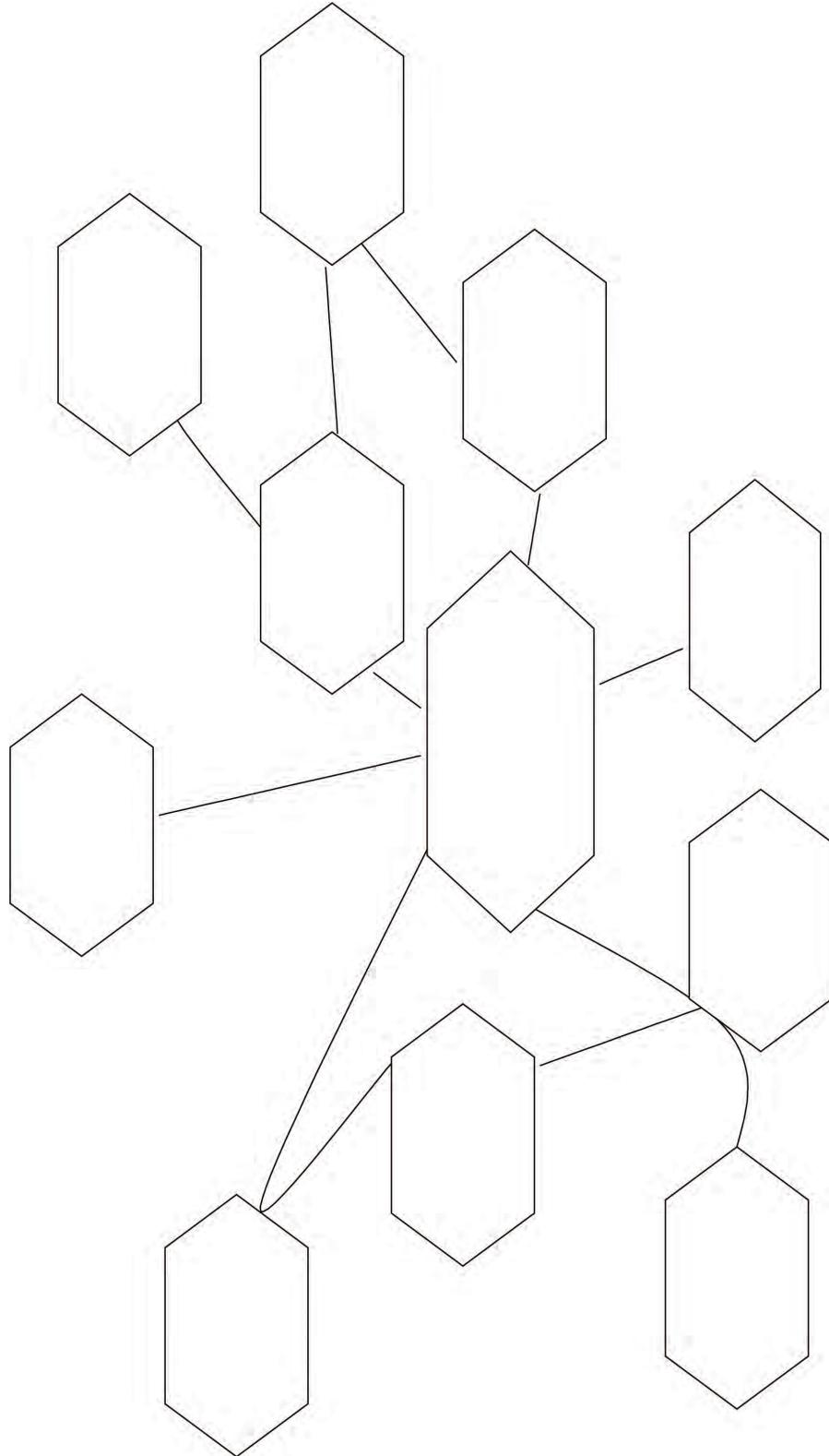
## 5. Conclusion

The project management approach has been introduced not only to meet the needs of donors, but also those of the communities involved who have often not been consulted in civil society development projects and are also often not too clear about what the outcome of the projects should be. By following the approach laid out in this handbook which is based on best practice, it is hoped that the communities who are involved in civil society development projects will benefit.

A summary of the inputs and outputs with the processes involved in the project cycle as outlined in this handbook follow:

Inputs	Outputs	Processes
<b>Stage 1 – Project Initiation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• National, regional and local policies and statistics</li> <li>• NGO mission</li> <li>• Community needs</li> <li>• Stakeholder map</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation meeting minutes</li> <li>• Needs/problem analysis</li> <li>• Overall project goal</li> <li>• Specific objectives and targets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Needs analysis</li> <li>• Conflict resolution</li> <li>• Motivation</li> <li>• Consultation</li> </ul>
<b>Stage 2 – Planning</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT analysis</li> <li>• Donor proposal requirements</li> <li>• Stakeholder analysis</li> <li>• Problem analysis</li> <li>• Objectives tree</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation plan</li> <li>• Project proposal – including a budget</li> <li>• Contract between project stakeholder participants</li> <li>• Year plan</li> <li>• Milestones list</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negotiation</li> <li>• Planning</li> <li>• Budgetting</li> </ul>
<b>Stage 3 – Implementation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation plan</li> <li>• Budget</li> <li>• Contract</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narrative reports – monthly or at set intervals</li> <li>• Financial reports – preferably monthly</li> <li>• Meeting minutes</li> <li>• Project outputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Implementation</li> <li>• Problem solving</li> </ul>
<b>Stage 4 - Closure</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring reports</li> <li>• Implementation plan</li> <li>• Project outputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit</li> <li>• Final reports</li> <li>• Evaluation report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Wrap-up’</li> <li>• Evaluation</li> <li>• Termination</li> </ul>

# Annex 1 Stakeholder Map



# Annex 2

## Stakeholder Analysis

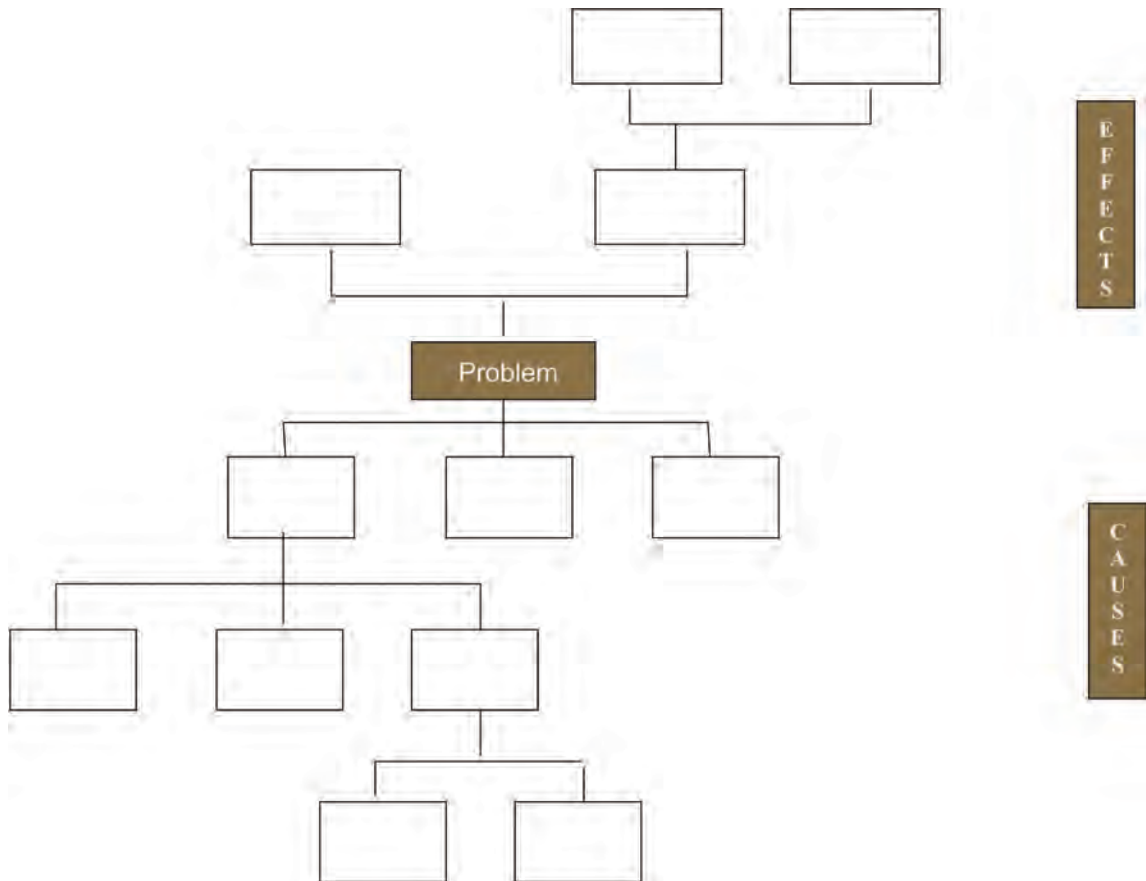
<b>Participant / Stakeholder</b>	<b>Problems</b> What problems do they face?	<b>Interests</b> What do they want from the project?	<b>Potential</b> What might they bring to the project?

Adapted from 'Project Planning for Development' p 29, Olive Publications, Durban, 1998

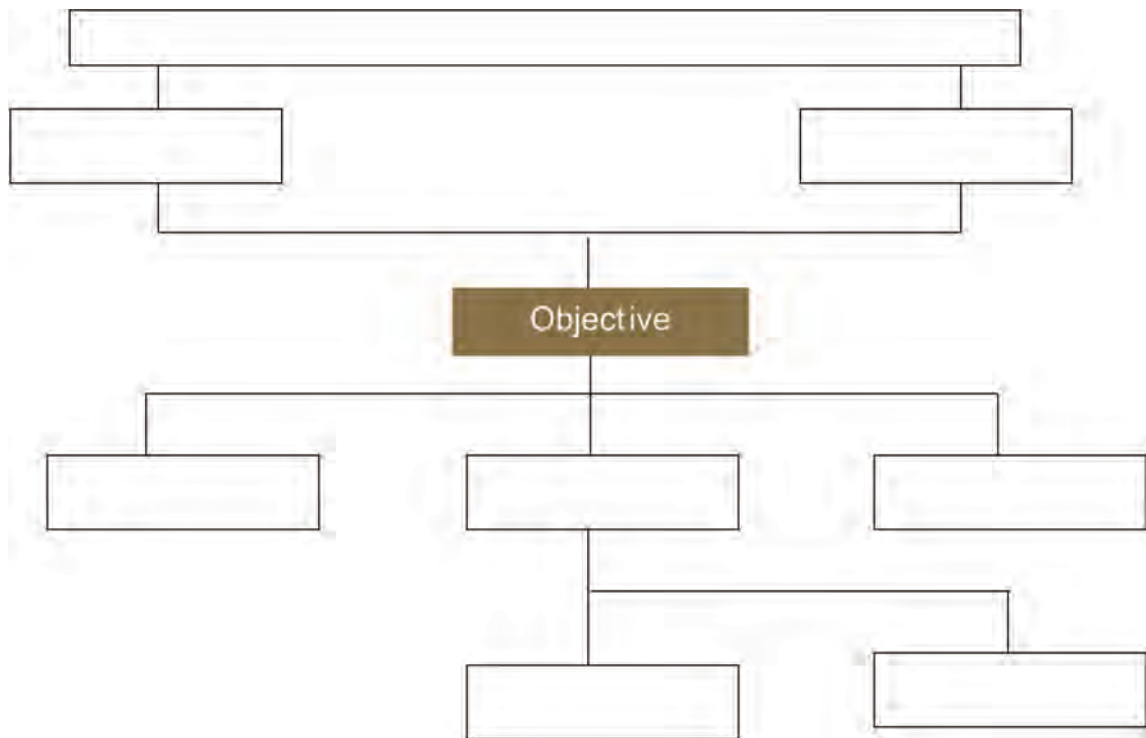
## Annex 3

### Problem analysis - do a problem tree

(Remember Causes – Effects)



Convert the Problem Statement into an objective



## Annex 5 SWOT Analysis

Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats





## Annex 7

### Funding proposal Budget

Line Item	Overall Organisation Expenses	Project Expenses	Amount Required from Donor
<b>1. Administration:</b>			
Advertising & Publicity			
Auditors & Accounting Fees			
Bank charges			
Consultancies			
Electricity & Water			
Equipment lease			
Insurance			
Motor Vehicle Maintenance			
Petrol			
Rent & Parking			
Stationery			
Telephone & fax			
Sub-Total			
<b>2. Capital Expenditure</b>			
Computer equipment			
Construction /renovation			
Equipment purchase			
Furniture purchase			
Software			
Vehicle purchase			
Sub-total			
<b>3. Evaluation:</b>			
External evaluation			
Sub-total			
<b>Project:</b>			
Materials development			
Travel allowances			
Photocopying and Printing			
Accommodation and Catering			
Training Materials			
Venue hire			
Sub-total			
<b>4. Salaries:</b>			
Administrative staff			
Management staff			
Project staff			
Sub-total			
<b>5. Training:</b>			
Management Staff Training			
Staff Training			
Sub-total			
<b>6. Travel:</b>			
Travel - airfare			
Travel - ground (project)			
Sub-total			
<b>TOTAL</b>			

1. Organisation details
  - 1.1 Name and address of organisation
  - 1.2 Contact person and telephone numbers
  - 1.3 Mission statement
  - 1.4 History of organisation
  - 1.5 Projects run by the organisation
  - 1.6 In which areas the projects operate
  
1. Project for which you are requesting funding
  - 1.1 Name of the project (if different from organisation name)
  - 1.2 Description of the project with objectives and needs
  - 1.3 Describe geographical, socio-economic and employment conditions in the area
  - 1.4 Target group
  
2. Implementation and monitoring of the project
  - 2.1 Implementation strategy
  - 2.2 Involvement of target community in project
  - 2.3 List any other co-operating organisations
  - 2.4 Staff qualifications and experience
  - 2.5 How impact of work is measured
  - 2.6 Any skills development/self-sustainability that target group may acquire
  - 2.7 Evaluation techniques
  
3. Financial requirements
  - 3.1 State how much the project will cost and how much is required – include a budget
  - 3.2 Other donors or possible donors
  - 3.3 Any strategies for self-sustainability
  
4. Additional information
  - 4.1 Annual report
  - 4.2 List of current Board members, committee members and staff
  - 4.3 Latest Audit report

## Annex 9 Project Cycle Logic



Adapted from 'Project Planning for Development' p 16, Olive Publications, Durban, 1998

<b>Project Purpose</b>	
<b>Objectives</b>	<b>Indicators</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

## Activities

- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 1.4
- 1.5

- 2.1
- 2.2
- 2.3
- 2.4
- 2.5

- 3.1
- 3.2
- 3.3
- 3.4
- 3.5

- 4.1
- 4.2
- 4.3
- 4.4
- 4.5

- 5.1
- 5.2
- 5.3
- 5.4
- 5.5

## Inputs







# **Menaxhimi i Ciklit të Projekteve për OJQ-të**

## Çfarë e bën një projekt të suksesshëm?



## A. Hyrje

Qëllimi i këtij doracaku për menaxhimin e projekteve është ti ndihmoj OJQ-të për planifikim dhe implementim më të mirë të projekteve në përputhje me praktikën më të mira dhe për të siguruar gjasa më të mëdha për suksesin e projektit. Doracaku iu dedikohet organizatave që merren me zhvillimin e shoqërisë civile dhe të cilat marrin apo planifikojnë të marrin grante për projektet e tyre.

Shumica e organizatave të donatorëve/financuesve përdorin ndonjë formë të qasjes për menaxhimin e projekteve. Bashkimi Evropian përdorë qasjen e quajtur menaxhimi i ciklit të projekteve, derisa financuesit e tjerë përdorin një variacion të menaxhimit të projekteve të ZOPP apo qasjes Log Frame. Donatorët që përdorin qasjen e menaxhimit të ciklit të projekteve do të financojnë projektet individuale të organizatave dhe jo të gjitha operacionet e organizatës. Ky doracak i menaxhimit të projekteve synon ti lidh principet aktuale zhvillimore të përdorura nga organizatat apo financuesit në një doracak të kuptueshëm për të gjitha organizatat e shoqërisë civile që dëshirojnë ta përdorin këtë metodologji dhe të aplikojnë për grante të donatorëve.

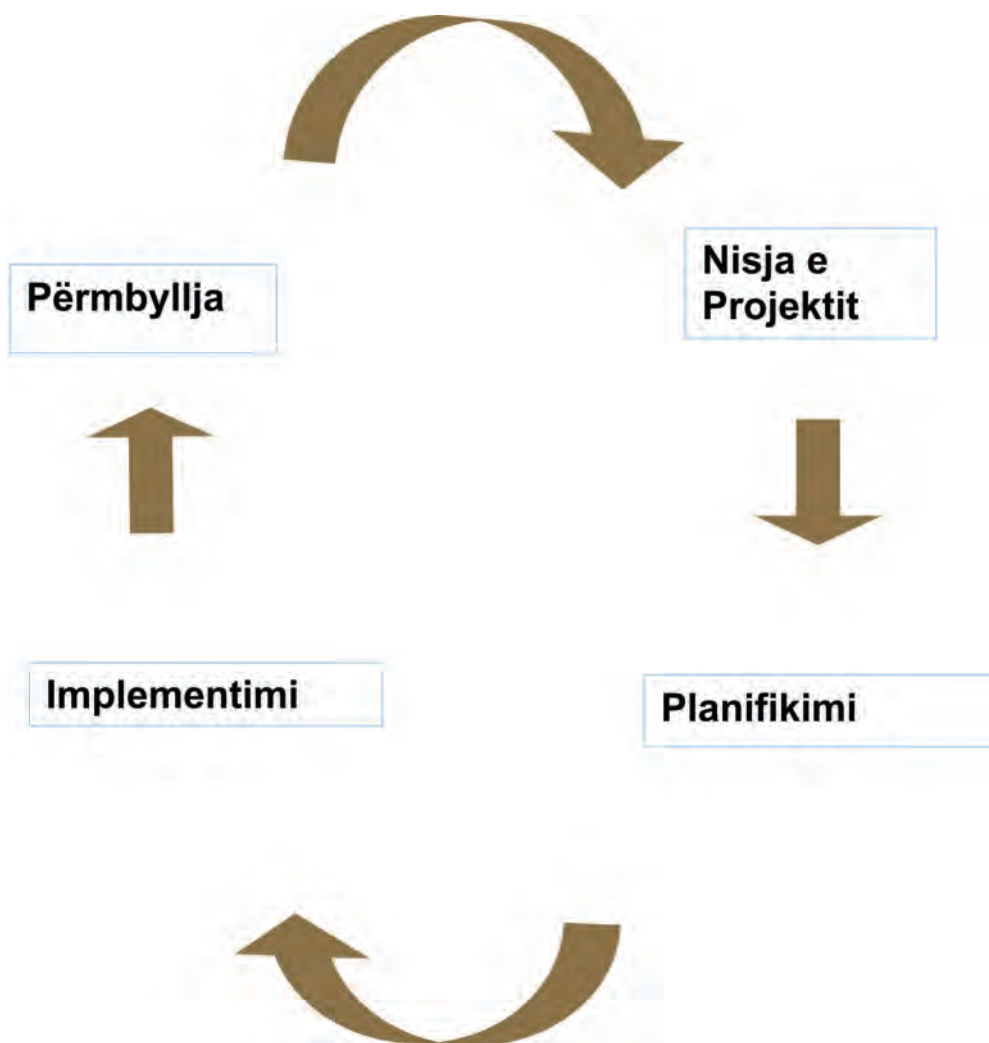
Rëndësia e planifikimit të projektit nuk mund të nënvlerësohet. Organizatat që dëshirojnë të aplikojnë për grante të donatorëve duhet të sigurojnë që kanë konceptualizuar dhe planifikuar një projekt jo vetëm për ta siguruar suksesin e tij por poashtu për të rritur gjasat e financimit atraktiv.

## Cikli jetësor i menaxhimit të projektit

Principi themelor i qasjes së menaxhimit të projekteve është cikli jetësor i projektit. Për qëllimet e këtij doracaku janë katër faza të ciklit jetësor të menaxhimit:

Fazat e ciklit jetësor	Fazat e Menaxhimit të Projekteve të OJQ-ve
1. Nisja e Projektit	1.1. Konsultimet me grupet e interesit 1.2. Identifikimi i problemeve/nevojave
2. Planifikimi	2.1. Plani i implementimit dhe buxheti 2.2. Sistemet e menaxhimit 2.3. Projekt propozimi 2.4. Kontrata
3. Implementimi	2.3. Lansimi 2.4. Implementimi 2.5. Monitorimi
4. Përmbyllja	2.6. Vlerësimi 2.7. Përmbyllja

## Cikli i Projekteve të OJQ-ve



## Faza 1

### Nisja e Projektit

#### Rezultatet e Fazës së Inicimit të Projektit

- Shënimet nga takimet konsultative
- Analiza e nevojave/problemeve
- Qëllimi i përgjithshëm i projektit
- Objektivat specifike

# 1. Nisja e Projektit

Faza e inicimit është tejet e rëndësishme në projektet zhvillimore për shoqërinë civile. Kjo është faza e komunikimit mes grupeve të interesit dhe përfituesve dhe gjatë kësaj faze identifikohen nevojat e përfituesve të synuar. OJQ-të kanë treguar aftësi të veçanta në identifikimin e nevojave të komuniteteve, kryesisht për shkak të faktit se puna e tyre në masë të madhe bazohet në komunitete dhe shpeshherë këto organizata janë zëdhënëse të komuniteteve me të cilat punojnë.

OJQ-të duhet informuar mbi prioritetet nacionale, rajonale dhe lokale të qeverisë si dhe për trendet nacionale dhe ndërkombëtare në fushat në të cilat ato punojnë. Në këtë mënyrë, OJQ-të mund ti përgjigjen në mënyrë të drejtpërdrejtë nevojave të komuniteteve me të cilat punojnë dhe njëkohësisht mund të aplikojnë qasje dhe intervenime të reja. Prandaj, është e nevojshme që OJQ-të ta kenë rolin udhëheqës në fazën e inicimit të projektit. Megjithatë, është poashtu me rëndësi të kihet parasysh se të gjitha projektet e zbatuara nga një OJQ duhet të jenë në pajtueshmëri me misionin dhe objektivat e organizatës. OJQ-të duhet ti bëjnë ballë joshjes që të jenë të gjitha gjërat në sytë e njerëzve, dhe në rast se ekziston një nevojë e fuqishme në një fushë ku OJQ-ja në fjalë nuk ka ekspertizë apo e cila nuk është pjesë e misionit të saj, atëherë kjo OJQ duhet ta identifikoj një OJQ tjetër e cila është më e përshtatshme ta kryej këtë detyrë, apo të lidh partneritet me një OJQ e cila ka ekspertizë për fushën në fjalë.

## 1.1 Konsultimet me Grupet e Interesit

Rëndësia e konsultimeve me grupet e interesit gjatë fazës së inicimit nuk mund të mbivlerësohet. Dështimi në zhvillimin e konsultimeve të gjëra dhe në fitimin e përceptimit të gjërë mbi problemet dhe nevojat si dhe dështimi në marrjen e pëlqimit për planet do të rezultoj në dështimin e projektit. (Shih Aneksin 1 Harta e Grupeve të Interesit)

Metoda më e mirë është të mbahet një workshop me të gjitha grupet e interesit për të siguruar një proces të hapur dhe transparent si dhe përkushtimin e të gjithë akterëve. Workshopi duhet të reklamohet mirë dhe të prezantohet një workshop i strukturuar, me ç'rast do tu jap pjesëmarrësve rastin të shkëmbejnë mendimet e tyre. Nëse keni numër të madh të pjesëmarrësve, atëherë duhet të krijoni grupe të vogla për të diskutuar çështjet në një ambient joformal. Mos u diskurajoni nëse njerëzit shprehin brengat dhe frikën e tyre gjatë workshopit. Kjo do të nënkuptoj se OJQ-ja është e vendosur mirë ta planifikoj një projekt që do ti merr parasysh të gjitha brengat e shprehura. Në bazë të workshopit për konsultime me grupet e interesit do të jetë e mundur të formulohen objektivat e qarta.

## 1.2 Roli i Stafit dhe Bordit

Roli i anëtarëve të bordit të OJQ-së nuk mund të nënvlerësohet në drejtimin e OJQ-së dhe ata përbëjnë një grup të rëndësishëm të interesit, njëllon sikurse edhe vet stafi i OJQ-së. Të dyja palët duhet konsultuar në fazën e inicimit të projektit. Bordi duhet të përbëhet prej përfaqësuesve të të gjitha grupeve të interesit, dhe nëse është e mundur, të përfshij përfaqësuesit e përfituesve të punës së organizatës. Një bord i përbërë nga të gjitha grupet e interesit do të mundësojë OJQ-së të fitoj kredibilitet dhe transparencë në punën e saj. Kombinimi i përfaqësuesve të grupeve të llojllojshme të interesit në bordin e organizatës do të ofroj një “tog” të pasur të ekspertizës në të cilën organizata mund të mbështetet për këshilla dhe drejtim.

## 1.3 Identifikimi i problemeve apo nevojave

Të gjitha projektet zhvillimore për shoqërinë civile janë të përqëndruara rreth nevojës për zgjidhjen e problemit apo për ti adresuar në mënyrë specifike nevojat e komunitetit. Nëpërmjet konsultimeve, hulumtimeve dhe përvojës, OJQ-ja duhet të jetë në gjendje të artikulojë problemet që duhet tejkaluar si dhe nevojat e përfituesve të synuar. Të gjitha këto duhet të paraqiten në qëllimin e përgjithshëm të projektit dhe preferohet që të përfshijnë objektivat dhe synimet specifike që duhet përmbushur. Një pjesë tejet e rëndësishme për identifikimin e problemeve dhe nevojave është poashtu definimi i pritjeve të grupeve të interesit. (Shih Analiza e Grupeve të Interesit - Aneksi 2; Analiza e Problemeve – Aneksi 3)

## 1.4 Objektivat e projektit

Në bazë të identifikimit të problemeve dhe nevojave, mund të formulohen objektivat e projektit. Mbani në mend se të gjitha objektivat duhet formuluar në bazë të teknikës SMART. (Shih Trangun e Objektivave – Aneksi 4)

- S** - Simple (Thjeshtë)
- M** - Measurable (Matshëm)
- A** - Achievable (Arritshëm)
- R** - Realistic (Reale)
- T** - Time (Koha)

## **1.5 Mjetet që duhet përdorur në Fazën e Nisjes së Projektit**

- i) Harta e Grupeve të Interesit
- ii) Analiza e Grupeve të Interesit
- iii) Analiza e Problemeve – Trungu i Problemeve
- iv) Trungu i Objektivave
- v) Analiza SWOT



## Faza 2

### Planifikimi

#### Rezultatet e Fazës së Planifikimit

- Plani i Implementimit
- Projekt propozimi
- Kontrata
- Plani Vjetor
- Buxheti

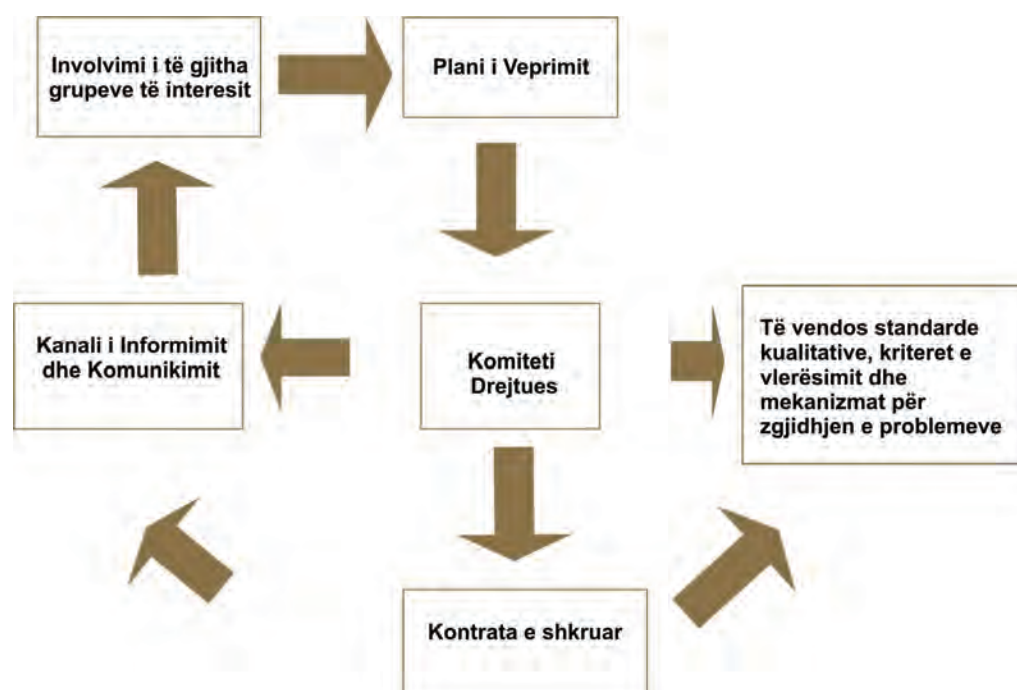


## 2. Planifikimi

Faza e planifikimit të menaxhimit të projektit është faza kur zbulimet e fazës së inicimit inkorporohen në një plan. Kjo është faza kur projekti iu prezantohet donatorëve dhe në bazë të planeve të prezantuara merret vendimi për financimin apo mosfinansimin e projektit. Vendimi për ta përkrahur projektin merret në bazë të vlerësimit të planit të implementimit i cili prezantohet në propozimin që i dërgohet donatorit. Stafi i OJQ-së duhet të jetë i involvuar në fazën e planifikimit për të siguruar se ata e përkrahin projektin dhe se ekspertiza e tyre mirret parasysh. Sapo të jenë formuluar planet, Bordi duhet konsultuar për kontributin e tyre dhe për aprovimin e tyre të planit. Në këtë fazë duhet konsultuar grupet relevante të interesit në mënyrë që edhe ata ta aprovonin planin.

Këshillohet formimi i komitetit drejtues për mbikëqyrjen e implementimit të projektit. Komiteti drejtues duhet të përbëhet prej menaxherit të projektit, përfaqësuesve të grupeve të interesit dhe përfaqësuesve të përfituesve të projektit. Roli i komitetit drejtues është i përshkruar në vijim.

Figura 1 Funkcionet e komitetit drejtues



## 2.1 Plani i Implementimit

Pas identifikimit të qëllimit të përgjithshëm dhe të objektivave specifike të projektit duhet të përpilohet lista e aktiviteteve për përmbushjen e qëllimit të përgjithshëm të projektit dhe kjo duhet bërë në formën e planit të implementimit. Plani duhet të fokusohet në atë se cilat aktivitete duhen implementuar, kush duhet të jetë përgjegjës, korniza kohore (data e fillimit dhe fundit, dhe kohëzgjatja), cilat burime nevojiten dhe si do të matet ndikimi i aktiviteteve (indikatorët e efektshmërisë). (Shih Aneksin 6 të Planit të Implementimit)

Gjatë përcaktimit të kohëzgjatjes së aktiviteteve, kornizat kohore nuk duhet të jenë as tejet optimiste e as tejet pesimiste. Më së miri është të mirren parasysh të dy skenarët dhe pastaj të vlerësohet se cila kornizë kohore është më e besueshme varësisht prej skenarëve më të mirë dhe më të këqinj.

Përveç planit të detajizuar të implementimit, mund të përpilohet edhe Plani Vjetor i cili ilustron ngjarjet kryesore të vitit. Ngjarjet apo arritjet kryesore të projektit janë të njohura si 'momente kyçe', si p.sh. lansimi i projektit, nënshkrimi i kontratës mes partnerëve të grupeve të interesit, përfundimi i serisë së seancave të trajnimit, revizioni financiar, publikimi i një libri, etj.

## 2.2 Buxheti

Pas përpilimit të planit të implementimit, mund të formulohet edhe buxheti. Shumica e buxheteve të projekteve të shoqërisë civile projektohen në bazë të kostos së aktiviteteve. Kjo do të thotë që buxheti krijohet nga aktivitetet që duhet përmbushur. Ana negative e përdorimit të kësaj metode është që OJQ-të nxjerrin vetëm koston e aktiviteteve aktuale dhe nuk marrin parasysh kostot bazike të OJQ-së dhe kostot e inicimit dhe zhvillimit që janë të rëndësishme për implementimin e suksesshëm të projektit. Për shembull, drejtori i OJQ-së, edhe pse nuk është i involvuar në mënyrë të drejtpërdrejtë në trajnim apo në punën në terren në një projekt të caktuar, ai/ajo mund të kaloj 10%-20% të kohës në themelimin e projektit apo në menaxhimin e disa njerëzve që janë të involvuar në projekt. Shpeshherë OJQ-të nuk i marrin parasysh këto lloje të kostove. Mund të ndodh që një OJQ të ketë fonde të mjaftueshme për implementimin e disa projekteve, mirëpo nuk është në gjendje të paguaj shpenzimet bazike siç është qiraja, kostot e stafit administrativ apo financiar, kostot zhvillimore të materialeve të trajnimit, etj.

Gjatë përpilimit të buxhetit është mirë të mirren parasysh kostot e aktiviteteve, të shikohen të gjitha shpenzimet e përgjithshme të organizatës dhe pastaj të akordohet përqindja e kostos së tyre në buxhet. (Shih Udhëzimin për Buxhet – Aneksi 7)

Veç kësaj, duhet të përpilohet një parashikim i rrjedhjes së parave të gatshme për tu siguruar që ka fonde të mjaftueshme në dispozicion për shpenzimet mujore. Poashtu është e rëndësishme të përfshihet çdo fitim që buron nga tarifat apo prej ndonjë burimi tjetër.

## 2.3 Sistemet e menaxhimit

Sistemet e menaxhimit duhet të vendosen gjatë fazës së planifikimit. Pyetja kryesore në të cilën duhet përgjigjur në këtë rast është kush do të jetë personi që do të ketë përgjegjësinë e përgjithshme për implementimin e projektit si dhe për identifikimin e ekipit të projektit. Menaxheri i projektit do të jetë përgjegjës për udhëheqjen e procesit dhe për hartimin e raporteve mbi progresin për donatorët.

## 2.4 Burimet njerëzore

Veç kësaj duhet të përpilohet plani i burimeve njerëzore për të identifikuar aftësitë që kërkohen për implementimin e suksesshëm të projektit dhe nëse është e nevojshme të mbahen trajnime plotësuese të stafit.

## 2.5 Sistemet e financave

Sistemet e financave duhet verifikuar për tu siguruar që ato janë të përshtatshme për kërkesat e planit. Mund të ndodh që të lind nevoja për caktimin e nënshkruesve të tjerë të çeqeve në llogarinë bankare, për hapjen e llogarisë së re bankare, etj (Për më tepër informata konsultoni librin e botuar nga KCSF mbi 'Menaxhimin Bazik Financiar')

## 2.6 Burimet

Në fund duhet të bëhet akordimi i burimeve fizike, p.sh. zyret, kompjuterët, pajisjet, etj.

## 2.7 Projekt propozimi

Në këtë fazë mund të hartohet propozimi i cili pastaj i dorëzohet financuesit për vlerësim. (Shih Udhëzimet për propozim Aneksi 8)

## 2.8 Kontrata

Pasi donatori ta ketë pranuar propozimin, hartohet kontrata ligjore e cila duhet nënshkruar nga të gjitha palët relevante. Kontrata mund të përmbaj disa kushte të cilat mund të mos jenë lehtësuese për implementimin e suksesshëm të projektit gjë që mund ti shkaktoj pengesa shtesë OJQ-së. Në këtë fazë është e mundur të negociohen disa prej kushteve problematike. Rekomandohet që të gjithë partnerët ta nënshkruajnë kontratën në mënyrë që të gjitha palët të përkushtohen për implementimin e projektit.



## Faza 3

### Implementimi

#### Rezultatet e Fazës së Implementimit

- Raportet Përshkruese
- Raportet Financiare
- Shënimet nga takimet
- Rezultatet e projektit (p.sh. publikimet, produktet, etj)





## 3. Implementimi

Pasi të jenë bërë të gjitha planet dhe pas nënshkrimit të marrëveshjes apo kontratës nga të gjithë partnerët, OJQ-ja mund të fillojë implementimin e projektit. Pa marrë parasysh se sa mirë është konceptualizuar projekti, gjithmonë do të lindin probleme të paparashikuara që duhen adresuar. Sa më i mirë të jetë planifikimi aq më pak probleme do të ketë, mirëpo, për çdo rast një sistem për adresimin e problemeve duhet të përfshihet në fazën e implementimit. Poashtu nevojiten takime të rregullta me ekipin e projektit për të diskutuar mbi progresin, takime me grupet e interesit, si dhe themelimi i sistemit për raportimin e problemeve.

### 3.1 Lansimi

Lansimi zyrtar i projektit ngul në mendjen e të gjithë pjesëmarrësve se projekti ka filluar, dhe në të njëjtën kohë ofron një rast për promovimin më të gjërë të projektit dhe për ti ftuar grupet e interesit që nuk kanë qenë të involvuara si partnerët e projektit.

### 2.8 Takimet

Gjatë fazës së implementimit është me rëndësi të planifikohen takime të rregullta si përbrenda OJQ-së ashtu edhe me ekipin e përbërë prej partnerëve prej grupeve të interesit. Gjatë këtyre takimeve mund të paraqiten raporte mujore për arritjen e progresit në bazë të kriterëve të planit të implementimit si dhe për nënvizimin e problemeve. Takimet dhe raportet e rregullta janë vitale për ti mundësuar projektit që të zgjidh problemet dhe konfliktet e mundshme dhe për të siguruar kontroll të kualitetit në arritjen e synimeve të përcaktuara.

### 3.3 Monitorimi

Për tu siguruar që projekti po i përmbush synimet është me rëndësi të vendosen mekanizmat për monitorimin e progresit. Monitorimi duhet të përfshijë burimet financiare, fizike dhe burimet e tjera. Mekanizmat e monitorimit duhet të vërejnë çdo devijim nga plani dhe duhet të shpjegojnë arsyet e këtyre devijimeve. Mund të lindë nevoja për aprovimin e partnerëve nga grupet e interesit për ndryshimet e mëdha që janë bërë.

Monitorimi i progresit është poashtu metodë me të cilën zhvillohen statistikat dhe informatat që kontribuojnë në vlerësimin përfundimtar të projektit.

Gjatë kësaj faze nuk duhet të lihen anash burimet njerëzore. Një metodë e vlerësimit të efektshmërisë duhet të integrohet në planin e implementimit për ti mundësuar liderit të projektit të takohet me anëtarët individual të ekipit dhe ta përcaktojë progresin e tyre, si dhe të përkrah ata pjesëtarë që mund të kenë vështirësi gjatë fazës së implementimit. Një shembull i kësaj mund të jetë që pjesëtarët e ekipit kanë vështirësi

ta mbajnë hapin me punët e tjera nëse nuk janë deleguar me orar të plotë në ekipin e projektit.

Monitorimi i rregullt i progresit të projektit do të ju mundësoj që të merreni në kohë të duhur me problemet eventuale dhe ti parandaloni apo zgjidhni ato para se të shkaktojnë dëme serioze.

Në projektet zhvillimore për shoqërinë civile është vendimtare të gjinden metodat për monitorimin e ndikimit të projektit tek grupi i synuar. Integrimi i vlerësimit final në monitorim mund të mundësoj zhvillimin e një studimi bazik si dhe monitorimin e grupit të kontrollit. Është tejet vështirë të përcaktohet ndikimi i punës zhvillimore sepse shpeshherë efektet pozitive socio-ekonomike mund të vërehen nga komuniteti i involvuar vetëm pas kompletimit të projektit zhvillimor.

## Faza 4

### Përmbyllja

#### Rezultatet e Fazës së Përmbylljes

- Raporti përfundimtar përshkrues
- Revizioni financiar
- Raporti i Vlerësimit
- Rezultatet e projektit (p.sh. publikimet, produktet, etj)



## 4. Përmbyllja

Qasja e bazuar në projekte ndaj zhvillimit të shoqërisë civile nënkupton që projektet janë më të fokusuar në objektivat specifike të cilat duhet të përmbushen përbrenda një afati të caktuar kohor. Kjo poashtu nënkupton që intervenimi nuk bëhet në vazhdimësi të pafundme. Të gjitha projektet duhet ta kenë fillimin dhe fundin mirë të definuar. Në fillim identifikohen problemet dhe nevojat, ndërsa në fund matet progresi i arritur në zgjidhjen e problemeve dhe në adresimin e nevojave.

### 4.1 Vlerësimi

Vlerësimi ka për qëllim të përcaktoj se a janë përmbushur synimet e projektit dhe me sa sukses është implementuar projekti. Shumica e vlerësimeve përbëhen prej raportit afatmesëm dhe përfundimtar të vlerësimit. Pyetjet kryesore në të cilat duhet përgjigjur janë:

- A janë arritur synimet?
- A ka qenë buxheti i mjaftueshëm
- Sa ishin të sakta kornizat kohore
- Cilat ishin arsyt e ndonjë devijimi të madh në buxhet apo në synime?
- Cilat janë mësimet kryesore të mësuara gjatë këtij projekti?
- A mundet/duhet të përsëritet projekti?
- Rezultatet, a do të jenë të qëndrueshme?

### 4.2 Përmbyllja formale

Përmbyllja apo fundi i një projekti nuk duhet të shihet me sy negativ. Për ta festuar suksesin e projektit mund të mbahet një ngjarje përmbyllëse, p.sh. të bëhet hapja zyrtare e qendrës së trajnimit, apo madje edhe të shfrytëzohet rasti për lansimin e ndonjë projekti të ri. Mund të ndodh që projekti nuk do të finalizohet me suksesin më të lartë, mirëpo, pa marrë parasysh rrethanat, është e nevojshme që projekti të përmbillet në mënyrë formale. Raporti final dhe revizioni financiar janë kërkesat e zakonshme të donatorëve për përmbylljen e projektit. Duhet poashtu të bëhet mbyllja zyrtare e operacioneve dhe shpërbërja e ekipit. Në fazën përmbyllëse, këshillohet të mbahet workshopi final për të gjithë pjesëtarët e projektit për ta përmbyllur projektin si dhe për të biseduar mbi përvojat e fituara dhe mësimet e mësuara. Kjo do të ofroj informata të rëndësishme për projektet e ardhshme.

Raporti përmbyllës duhet të përfshij:

- a) Hyrjen dhe Informatat Paraprake
- b) Synimi i përgjithshëm, objektivat dhe synimet e përcaktuara
- c) Ndikimi i projektit – shënimi statistikat nëse është e mundshme
- d) Problemet me të cilat jeni ballafaquar dhe si i keni kaluar ato
- e) Përfundimet dhe rekomandimet

## 4.3 Procesi i Përmbylljes së Projektit

- i) Identifikoni detyrat përfundimtare që duhet përmbyllur
- ii) Ridelegim i stafit nëse është e nevojshme
- iii) Lironi pajisjet dhe materialet për projektet e tjera
- iv) Takimi final
- v) Llogaritjet finale dhe mbyllja e librave
- vi) Raporti final

## 5. Konkluzioni

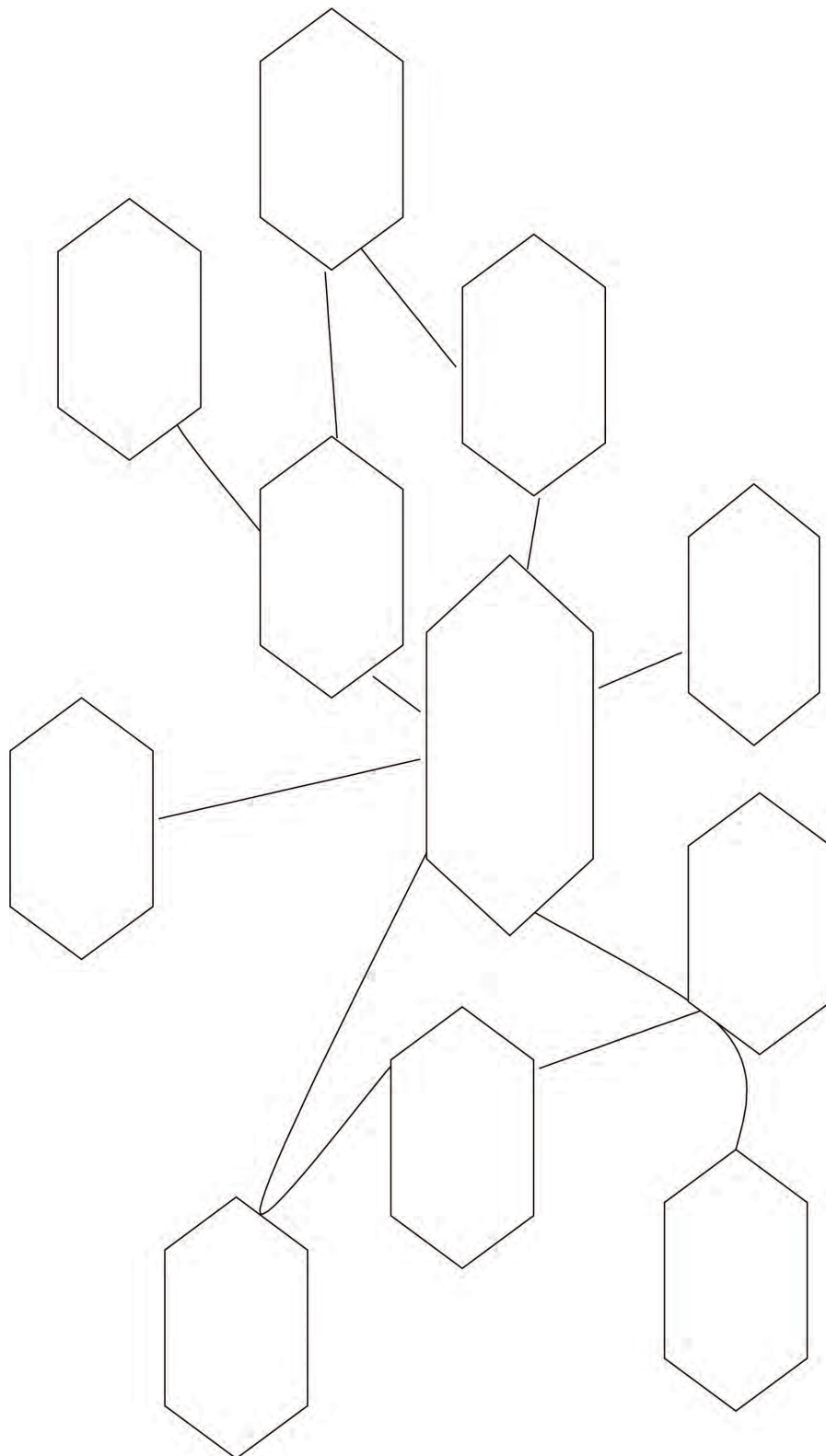
Qasja e menaxhimit të projekteve është adoptuar jo vetëm për ti përmbushur nevojat e donatorëve, por edhe ato të komuniteteve të cilat shpeshherë nuk janë të konsultuara në projektet zhvillimore për shoqërinë civile dhe shpeshherë nuk e kanë të qartë se cilat duhet të jenë rezultatet finale të projekteve. Komunitetet që janë të involvuara në projektet zhvillimore për shoqërinë civile me shpresë do të përfitojnë duke e përcjellur qasjen e përshkruar në këtë doracak e cila është e bazuar në praktikën më të mirë.

Në vijim është paraqitur një përmbledhje e kontributeve dhe rezultateve të proceseve të përfshira në ciklin e projektit:

Kontributet	Rezultatet	Proceset
<b>Faza 1 – Nisja e Projektit</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikat dhe statistikat kombëtare, rajonale dhe lokale</li> <li>• Misioni i OJQ-së</li> <li>• Nevojat e komunitetit</li> <li>• Harta e grupeve të interesit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shënimet nga takimet konsultative</li> <li>• Analiza e nevojave/problemeve</li> <li>• Qëllimi i përgjithshëm i projektit</li> <li>• Objektivat dhe synimet specifike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza e nevojave</li> <li>• Zgjidhja e konfliktit</li> <li>• Motivimi</li> <li>• Konsultimi</li> </ul>
<b>Faza 2 – Planifikimi</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza SWOT</li> <li>• Kërkesat e donatorëve</li> <li>• Analiza e grupeve të interesit</li> <li>• Analiza e problemeve</li> <li>• Trungu i objektivave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plani i implementimit</li> <li>• Projekt propozimi– përfshirë buxhetin</li> <li>• Kontrata në mes pjesëmarrësve në projekt</li> <li>• Plani vjetor</li> <li>• Lista e arritjeve kyçe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociatat</li> <li>• Planifikimi</li> <li>• Planifikimi i buxhetit</li> </ul>
<b>Faza 3 – Implementimi</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plani i implementimit</li> <li>• Buxheti</li> <li>• Kontrata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportet përshkruese – mujore po në bazë të intervaleve të caktuara</li> <li>• Raportet financiare – preferohen raportet mujore</li> <li>• Shënimet nga takimet</li> <li>• Rezultatet e projektit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementimi i projektit</li> <li>• Zgjidhja e problemeve</li> </ul>
<b>Faza 4 – Përmbyllja</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportet e monitorimit</li> <li>• Plani i implementimit</li> <li>• Rezultatet e projektit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revizioni financiar</li> <li>• Raporti final</li> <li>• Raporti i vlerësimit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Përmbledhja’</li> <li>• Vlerësimi</li> <li>• Fundi</li> </ul>

# Aneksi 1

## Harta e Grupeve të Interesit





## Aneksi 2

### Analiza e Grupeve të Interesit

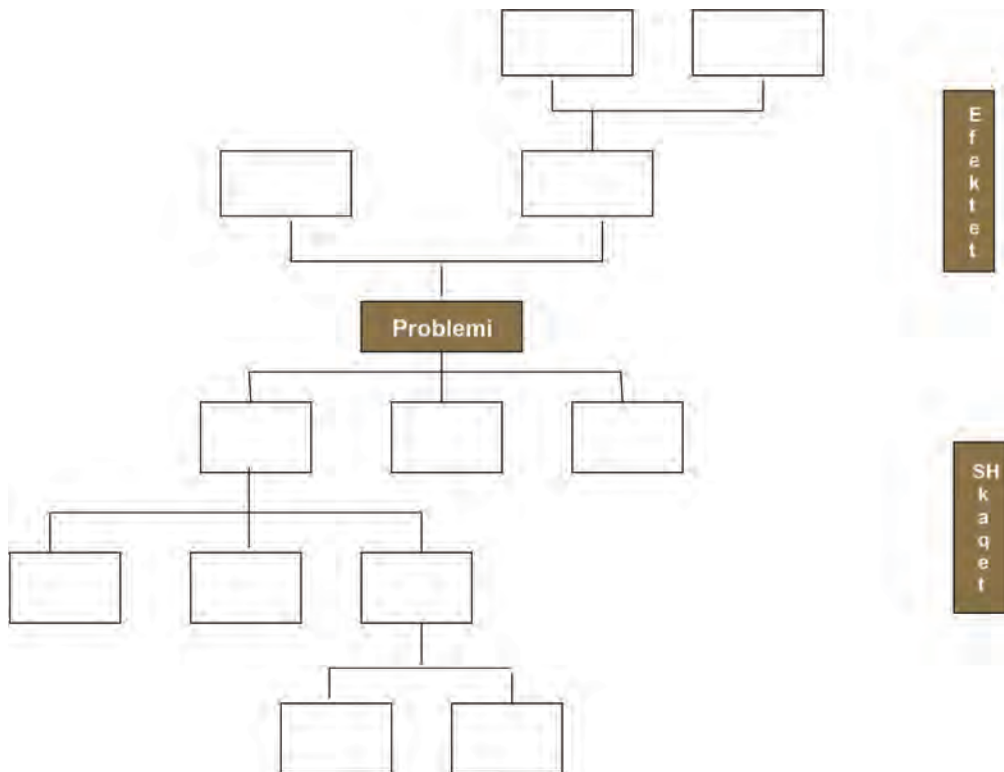
57

Pjesëmarrës/ Grupi i Interesit	Problemet Me çfarë probleme ballafaqohen ata?	Interesat Çfarë dëshirojnë prej projektit?	Potenciali Çfarë mund të sjellin për projektin?

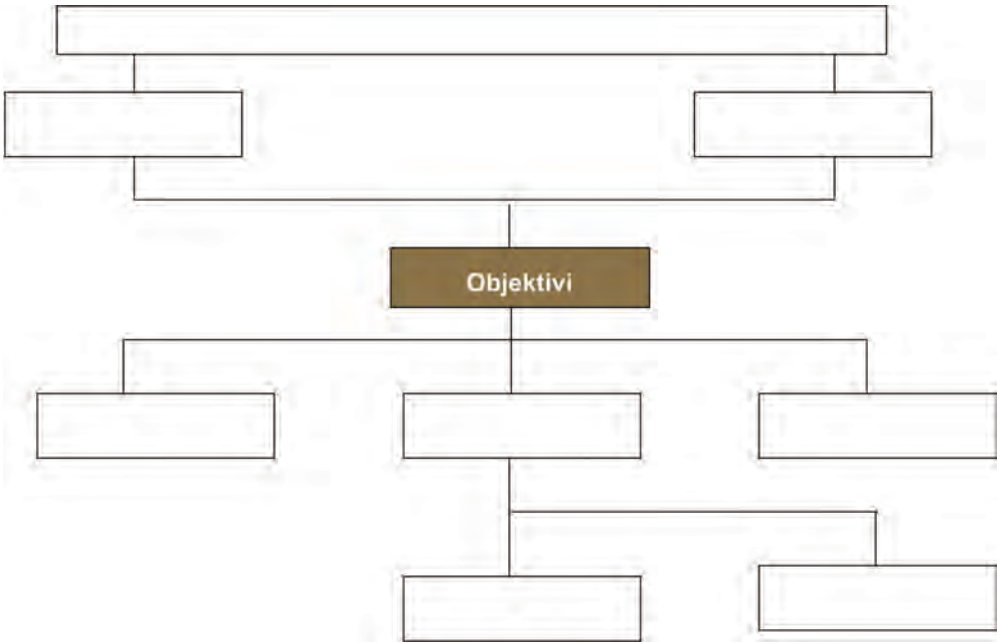
## Aneksi 3

### Analiza e problemit – ndërtojeni trugun e problemit

(Mbani në mend Shkaqet – Efektet)



Konvertojeni Deklaratën e Problemit në objektiv



## Aneksi 5

### SWOT Analiza

Të Brendshme	Anët e forta	Anët e dobëta
Të Jashtme	Mundësitë	Kërcënimet



# Aneksi 7

## Buxheti i propozuar për financim

Artikujt	Shpenzimet e Përgjithshme Organizative	Shpenzimet e Projektit	Shuma e kërkuar nga donatori
<b>1. Administrata:</b>			
Reklamimi & Publiciteti			
Tarifat e Auditorëve&Kontabilitetit			
Tarifat e bankës			
Konsultimet			
Energjia elektrike & Uji			
Marrja me qira e pajisjeve			
Sigurimi			
Mirëmbajtja e Veturave			
Benzina			
Qiraja & Parkingu			
Artikuj shkrimi			
Telefoni & faksi			
Sub-Totali			
<b>2. Shpenzimet Kapitale</b>			
Pajisjet kompjuterike			
Ndërtimi/renovimi			
Blerja e pajisjeve			
Blerja e mobiljeve			
Softveri			
Blerja e veturave			
Sub-total			
<b>3. Vlerësimi:</b>			
Vlerësimi i jashtëm			
Sub-total			
<b>Projekti:</b>			
Zhvillimi i materialeve			
Tarifat e udhëtimit			
Fotokopjimi dhe Printimi			
Akomodimi dhe Furnizimi me Ushqim			
Materialet për trajnim			
Venue hire			
Sub-total			
<b>4. Rrogat:</b>			
Stafi administrativ			
Stafi menaxhues			
Stafi i projektit			
Sub-total			
<b>5. Trajnimi:</b>			
Trajnimi i stafit menaxhues			
Trajnimi i stafit			
Sub-total			
<b>6. Udhëtimi:</b>			
Udhëtimet – ajrore			
Udhëtimet – tokësore (projekt)			
Sub-total			
<b>TOTALI</b>			

1. Detajet e organizatës
  - 1.1 Emri dhe adresa e organizatës
  - 1.2 Personi për kontaktim dhe numrat e telefonit
  - 1.3 Deklarata e misionit
  - 1.4 Historiku i organizatës
  - 1.5 Projektet e udhëhequra nga organizata
  - 1.6 Në cilat fusha operojnë projektet
  
1. Projekti për të cilin kërkoni fonde
  - 1.1 Emri i projektit (nëse dallon prej emrit të organizatës)
  - 1.2 Përshkrimi i projektit dhe objektivat dhe nevojave
  - 1.3 Përshkruani kushtet gjeografike, socio-ekonomike dhe ato të punësimit në rajon
  - 1.4 Grupi i synuar
  
2. Implementimi dhe monitorimi i projektit
  - 2.1 Strategjia e implementimit
  - 2.2 Involvimi i komunitetit të synuar në projekt
  - 2.3 Shënoni organizatat tjera bashkëpunuese
  - 2.4 Kualifikimi dhe përvoja e stafit
  - 2.5 Si vlerësohet ndikimi i punës
  - 2.6 Ndonjë zhvillim të aftësive/vetqëndrueshmërisë që mund të kërkoj grupi i synuar
  - 2.7 Metodatat e vlerësimit
  
3. Kërkesat financiare
  - 3.1 Shënoni sa do të kushtoj projekti dhe sa nevojiten – përfshirë buxhetin
  - 3.2 Donatorët e tjerë apo të donatorët e mundshëm
  - 3.3 Ndonjë strategji për vetqëndrueshmërinë
  
4. Informata plotësuese
  - 4.1 Raporti vjetor
  - 4.2 Lista e anëtarëve aktual të bordit, anëtarëve të komitetit dhe stafi
  - 4.3 Raporti i fundit i auditimit

## Aneksi 9

### Logjika e Ciklit të Projektit





**Synimi i Projektit**

**Objektivat**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Indikatorët**

**Aktivitetet**

1.1  
1.2  
1.3  
1.4  
1.5

2.1  
2.2  
2.3  
2.4  
2.5

3.1  
3.2  
3.3  
3.4  
3.5

4.1  
4.2  
4.3  
4.4  
4.5

5.1  
5.2  
5.3  
5.4  
5.5

**Kontributet**





# Upravljanje projektnim ciklusom za NVO

## Šta čini projekat uspešnim?



## A. Uvod

Cilj ovog priručnika za upravljanje projektima je da pomogne NVO da bolje planiraju i sprovede projekte u skladu sa važećom najboljom praksom i da obezbede projektima veću šansu na uspeh. Priručnik je namenjen da ga koriste organizacije koje se bave razvojem građanskog društva koje dobijaju ili nameravaju da dobiju sredstva za finansiranje projekta.

Većina donatorskih organizacija/finansijera koristi neki oblik pristupa upravljanju projektima. Evropska unija koristi ono što se zove pristup upravljanja projektnim ciklusom (UPC), dok drugi finansijeri koriste varijacije upravljanja projektom nazivajući ga ZOPP ili Log Frame pristup. Donatori koji koriste pristup upravljanja projektnim ciklusom u svojoj praksi davanja donacija, finansiraju individualne projekte organizacija a ne celokupno poslovanje organizacije. Ovaj priručnik za upravljanje projektima pokušava da poveže važeće principe razvoja koje koriste organizacije i finansijeri u jedan priručnik koji je lak za čitanje za sve organizacije građanskog društva koje žele da koriste ovu metodologiju i da se prijave za dobijanje donatorskih sredstava.

Važnost planiranja projekta ne može da bude potcenjena. Organizacije koje moraju da se prijave za dobijanje sredstava od donatora moraju da obezbede da imaju konceptualizovan i isplaniran projekat ne samo da bi projekat postigao uspeh, već i da povećaju šansu da privuku finansijere.

## Životini ciklus upravljanja projektom

Opšti princip koji se nalazi iza pristupa upravljanja projektom je životni ciklus projekta. Za potrebe ovog priručnika, postoje sledeće četiri faze u životnom ciklusu upravljanja projektom:

Faze životnog ciklusa	Faze upravljanja projektom NVO
1. Otpočinjanje projekta	1.1. Konsultacije učesnika 1.2. Identifikovanje problema/potreba
2. Planiranje	2.1. Sprovođenje plana i budžeta 2.2. Sistemi upravljanja 2.3. Predlog projekta 2.4. Ugovor
3. Sprovođenje	2.3. Pokretanje 2.4. Sprovođenje 2.5. Praćenje
4. Završetak	2.6. Procena 2.7. Završetak

## Projektni ciklus NVO





## Faza 1

# Pokretanje projekta

### Rezultati faze Pokretanja projekta

- Zapisnici sa konsultativnih sastanaka
- Analiza potreba/problema
- Sveukupni cilj projekta
- Konkretni ciljevi



# 1. Pokretanje projekta

Faza pokretanja je kritična u projektu razvoja građanskog društva. To je faza u kojoj se odvija komunikacija sa učesnicima i korisnicima i u kojoj se identifikuju potrebe predviđenih korisnika. NVO su se pokazale posebno obučene u identifikovanju potreba zajednica prvenstveno zbog toga što većinu svojih aktivnosti obavljaju u zajednicama i često su glas zajednica sa kojima rade. NVO treba da budu informisane o nacionalnim, regionalnim i lokalnim prioritetima vlade kao i o nacionalnim i međunarodnim trendovima u oblasti u kojoj rade. Na taj način, NVO su u najboljoj poziciji da direktno odgovore na potrebe zajednica sa kojima rade i takođe da upravljaju novim pristupima i intervencijama. Stoga je potrebno da NVO preuzme vođstvo u fazi pokretanja projekta. Ipak, važno je zapamtiti da svi projekti koje izvršava NVO moraju da budu u skladu sa misijom i ciljevima organizacije. NVO treba da se odupre iskušenju da se bavi svim za sve ljude, pa zato treba da bude identifikovana snažna potreba u oblasti u kojoj NVO nema iskustvo ili koja spada van misije NVO. Obaveza je te NVO da identifikuje drugu NVO koja je pogodnija za obavljanje tog posla, ili da formira neki vid partnerstva sa NVO koja ima odgovarajuće iskustvo u zahtevanoj oblasti.

## 1.1 Konsultacije učesnika

Važnost konsultacija učesnika u fazi pokretanja ne može da bude preneglašena. Ukoliko se ne obave široke konsultacije i ne dobije zajednička percepcija problema i potreba kao i prihvatanje planova, to će dovesti do neuspeha projekta. (videti Prilog 1 Mapa učesnika)

Najbolji metod je organizovanje radionice uz prisustvo svih učesnika da bi se obezbedio otvoren i transparentan proces i učestvovanje/obaveza svih igrača. Radionica treba da bude dobro osmišljena i predstavljena strukturirana radionica koja daje učesnicima priliku da razmene svoja gledišta. Ukoliko ima puno učesnika, treba formirati male grupe u kojima se diskutuje o pitanjima u neformalnom okruženju. Nemojte da budete obeshrabreni ako ljudi iskažu zabrinutosti i strahove na radionici. To znači da je NVO u boljoj situaciji da planira projekt koji će uzeti u obzir sve iskazane zabrinutosti. Rezultat radionice za konsultaciju učesnika, biće mogućnost formulisanja jasnih ciljeva.

## 1.2 Uloga osoblja i Upravnog odbora

Uloga članova Upravnog odbora NVO ne može da bude potcenjena pri usmeravanju NVO, a oni su i važni učesnici, kao i osoblje NVO. Obe strane trebaju da budu konsultovane u fazi pokretanja projekta. Upravni odbor treba da bude sastavljen od predstavnika svih učesnika, i ako je moguće, da uključi i predstavnike korisnika usluga organizacije. Upravni odbor sastavljen od svih učesnika omogućiće NVO da dobije kredibilitet i transparentnost u radu koji preduzima. Kombinacija različitih predstavnika učesnika u Odboru obezbediće stručnost na čiji savet i usmeravanje organizacija može da računa.

## 1.3 Identifikovani problemi ili potrebe

Svi projekti razvoja građanskog društva u centru imaju potrebu da reše problem ili da se konkretno pozabave potrebama zajednice. Kroz konsultacije, istraživanje i iskustvo, NVO treba da bude u stanju da artikuliše probleme koje treba prevazići i potrebe predviđenih korisnika. To bi trebalo da bude izraženo u sveukupnom cilju projekta i po mogućnosti treba da uključi konkretne ciljeve koji treba da budu ispunjeni. Kritični deo identifikovanja problema i potreba takođe je i definisanje očekivanja učesnika. (videti Prilog 2 – Analiza učesnika i Prilog 3 – Analiza problema)

## 1.4 Ciljevi projekta

Kao rezultat identifikovanih problema i potreba, mogu da budu definisani ciljevi projekta. Zapamtite da svi ciljevi treba da budu formulisani koristeći SMART<sup>1</sup> tehniku. (videti Prilog 4 – Stablo ciljeva)

- S** - Simple (jednostavnost)
- M** – Measurable (merljivost)
- A** - Achievable (ostvarljivost)
- R** - Realistic (realističnost)
- T** - Time (vreme)

## 1.5 Alati koje treba koristiti u fazi Pokretanja projekta

- i) Mapa učesnika
- ii) Analiza učesnika
- iii) Analiza problema – stablo problema
- iv) Stablo ciljeva
- v) JSMP analiza

<sup>1</sup> Na engleskom jeziku smart znači pametan (prim. prev.)

## Faza 2

# Planiranje

### Rezultati faze Planiranja

- Plan sprovođenja
- Predlog projekta
- Ugovor
- Godišnji plan
- Budžet

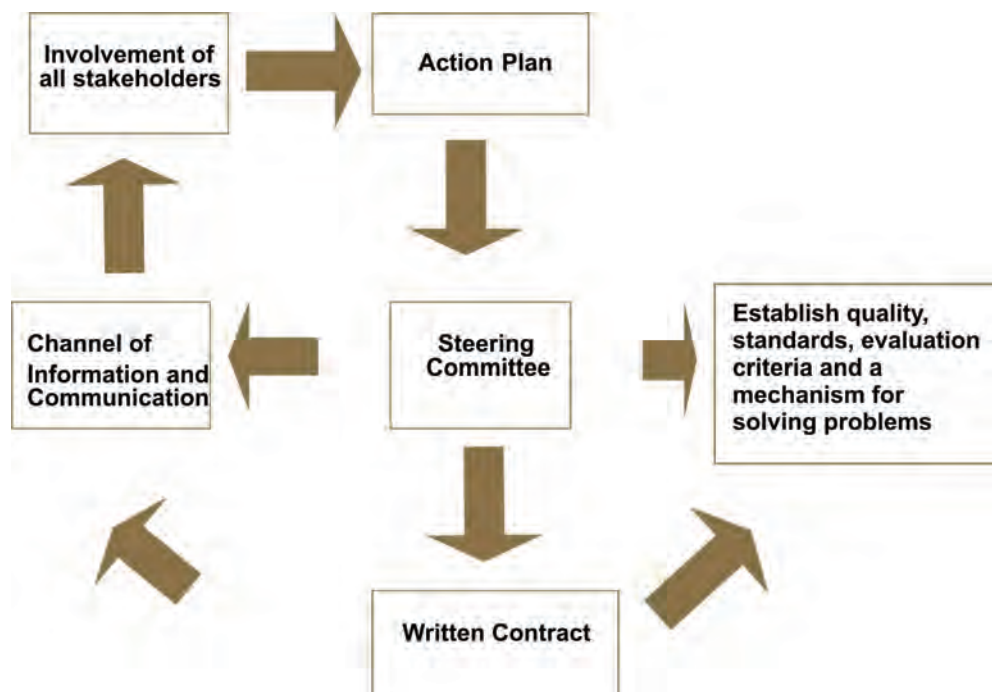


## 2. Planiranje

Faza planiranja upravljanja projektom je faza u kojoj se zaključci iz faze pokretanja zajedno pretaču u plan. To je faza u kojoj se pristupa donatorima i na osnovu prezentovanih planova donosi se odluka da li da se projekat finansira ili ne. Odluka da se podrži projekat donosi se na osnovu procene plana sprovođenja koji je deo predloga koji se šalje donatoru. Osoblje NVO treba da bude uključeno u fazu planiranja da bi se obezbedila njihova podrška projektu i da bi njihova stručnost bila uzeta u obzir. Kada su planovi formulisani, treba konsultovati i Odbor u cilju davanja doprinosa i odobravanja plana. U ovoj fazi treba takođe konsultovati relevantne učesnike u cilju odobravanja plana.

Preporučljivo je formiranje nadzornog odbora koji bi nadgledao sprovođenje projekta. Nadzorni odbor treba da čine menadžer projekta, predstavnici učesnika i predstavnici korisnika projekta. Uloga nadzornog odbora je predstavljena u donjem delu.

**Slika 1 Funkcije nadzornog odbora**



## 2.1 Plan sprovođenja

Kada su identifikovani sveukupni cilj projekta i konkretni ciljevi, spisak svih aktivnosti koje je potrebno preduzeti u cilju ispunjavanja ciljeva projekta mora da bude urađen u obliku plana sprovođenja. Plan treba da se fokusira na to koje aktivnosti treba da budu preduzete, ko je odgovoran, vremenski okvir (datum početka i završetka i trajanje), koji su resursi potrebni i kako će uticaj aktivnosti biti meren (indikatori učinka). (videti Prilog 6 – Plan sprovođenja)

Pri utvrđivanju trajanja svake aktivnosti vremenski okviri ne treba da budu ni previše optimistički niti pesimistički. Najbolje je pogledati oba scenarija i zatim utvrditi koji je vremenski okvir moguć, imajući na umu nabolji i najgori scenario.

Pored detaljnog plana sprovođenja, može da se napravi i Godišnji plan koji ilustruje glavne događaje u toku godine. Glavni događaji ili postignuća u projektu su poznati kao “prekretnice”, napr. pokretanje projekta, potpisivanje ugovora između partnera, završetak niza aktivnosti obuke, finansijska kontrola, izrada knjige itd.

## 2.2 Budžet

Pošto je plan sprovođenja napravljen, može da se formuliše budžet. Osnov na kom se zasniva pravljenje većine budžeta u projektima građanskog društva su troškovi aktivnosti. To znači da se budžet pravi na osnovu aktivnosti koje treba da budu izvršene. Nedostatak korišćenja ovog metoda je što NVO uračunava samo troškove stvarnih aktivnosti a ne uzima u obzir ključne troškove NVO-a i troškove pokretanja i razvoja koji ulaze u uspešno sprovođenje projekta. Na primer, direktor NVO iako nije direktno uključen u obuku ili rad na terenu u okviru određenog projekta, može da troši 10%-20% svog vremena na pokretanje projekta ili na rukovođenje nekih od ljudi koji su uključeni u projekat. Vrlo često NVO previđaju ovakvu vrstu troškova. Tada može da dođe do situacije da NVO ima dovoljno sredstava za sprovođenje nekoliko projekata, ali nije u stanju da plati osnovne troškove, kao što su kirija, troškovi administrativnog i finansijskog osoblja, troškovi izrade materijala za obuku itd.

Kada se sastavlja budžet, preporučljivo je da se uzmu u obzir troškovi aktivnosti, da se zatim pogledaju svi opšti troškovi organizacije, a zatim utvrdi odgovarajući procenat tih troškova koji se unosi u budžet. (videti Prilog 7 – Budžet)

Pored toga, mora da bude urađena prognoza toka gotovog novca da bi se obezbedilo da postoje adekvatna sredstva koja su na raspolaganju za troškove koji se prave svakog meseca. Takođe je važno uključiti bilo koji prihod dobijen iz naknada ili bilo kog drugog izvora.



## 2.3 Sistemi upravljanja

Sistemi upravljanja moraju da budu utvrđeni u fazi planiranja. Ključna pitanja na koja treba da bude dat odgovor su ko je lice koje će imati sveukupnu odgovornost za sprovođenje projekta, kao i određivanje projektne tima. Odgovornost je menadžera projekta da vodi proces i piše izveštaje o napretku koje dostavlja donatorima.

## 2.4 Ljudski resursi

Pored toga, mora da bude urađen plan za ljudske resurse koji identifikuje koje veštine su potrebne za uspešno sprovođenje i da li postoji bilo koja potreba za dodatnom obukom osoblja itd.

## 2.5 Finansijski sistemi

Mora se voditi računa o finansijskim sistemima da bi se obezbedilo da oni odgovaraju zahtevima plana. Možda će postojati potreba da se imenuju dodatni potpisnici čekova za bankovni račun, da se otvori novi bankovni račun itd. (Za više informacija videti knjigu KCSF o "Osnovnom finansijskom upravljanju")

## 2.6 Resursi

Na kraju, treba utvrditi potrebne fizičke resurse, tj. kancelarijski prostor, kompjutere, opremu itd.

## 2.7 Predlog projekta

U ovoj fazi može da bude napisan predlog koji se podnosi finansijeru na procenu. (Videti Prilog 8 – Smernice za predlog)

## 2.8 Ugovor

Kada je predlog prihvaćen od strane donatora, pravi se pravni ugovor koji moraju da potpišu odgovarajuće strane. Mogu da postoje neki uslovi koji su predviđeni u ugovoru koji mogu nepovoljno da utiču na uspešno sprovođenje ili koji mogu da nametnu dodatne prepreke pred NVO. U ovoj fazi je moguće pregovarati oko nekih uslova koji su problematični.

Preporučljivo je da svi partneri potpišu ugovor u cilju obavezivanja svih strana na sprovođenje projekta.



## Faza 3

# Sprovođenje

### Rezultati faze Sprovođenja

- Opisni izveštaji
- Finansijski izveštaji
- Zapisnici sa sastanaka
- Rezultati projekta (napr. publikacije, proizvodi itd.)

## 3. Sprovođenje

Kada su svi planovi napravljeni i kada je potpisan sporazum ili ugovor između svih partnera, NVO je spremna da sprovede projekat. Bez obzira koliko je dobar projekat u konceptualnom smislu, uvek postoje nepredviđeni problemi kojima mora da bude posvećena pažnja. Što je bolje planiranje problemi će biti manji, ali u bilo kom slučaju sistem bavljenja problemima mora da bude integrisan u fazu sprovođenja. Potrebni su redovni sastanci sa projektnim timom da bi se razgovaralo o napretku, sastanci sa učesnicima i uspostavljanje sistema za izveštavanje o problemima.

### 3.1 Pokretanje

Zvanično pokretanje projekta omogućava da svi učesnici imaju na umu da je projekat počeo, takođe pruža mogućnost za šire promovisanje projekta i pozivanje učesnika koji u tom svojstvu nisu bili pozvani, kao partnera na projektu.

### 2.3 Sastanci

U toku faze sprovođenja važno je planiranje redovnih sastanaka projektnog tima i to unutar NVO, a takođe i tima sastavljenog od partnera. Na ovim sastancima može da se vrši procena napretka u odnosu na kriterijume utvrđene u planu za sprovođenje projekta, a takođe i ukazivanje na probleme. Redovni sastanci i izveštavanje su od vitalne važnosti da bi se omogućilo da se reše problemi i sukobi vezani za projekat onda kada se oni pojave, a takođe i da obezbede da postoji kontrola kvaliteta u smislu postavljenih ciljeva.

### 3.3 Praćenje

Da bi se obezbedilo da projekat ispunjava svoje ciljeve, važno je da postoje mehanizmi za praćenje napretka. Treba pratiti resurse, i to finansijske, fizičke i druge. Svako odstupanje od plana mora da bude zabeleženo, a razlozi za odstupanje objašnjeni. Može da bude potrebno da se dobije odobrenje od partnera za bilo koju veću izmenu koja je izvršena.

Praćenje napretka je takođe metod pomoću kojeg se dobijaju statistički podaci i informacije koji doprinose završnoj proceni projekta.

U ovoj fazi ne treba prevideti ljudske resurse. Metod procene učinka treba da bude integrisan u plan za sprovođenje da bi se omogućilo vođi projekta da se sretne sa pojedinim članovima tima da bi procenio njihov napredak, ali takođe i da bi pružio

podršku članovima koji se suočavaju sa teškoćama pri sprovođenju projekta. Primer ovoga mogao bi da bude da članovi tima imaju poteškoće zbog svojih drugih obaveza ukoliko nisu dodeljeni projektnom timu sa punim radnim vremenom itd.

Redovno praćenje napretka projekta omogućiće da uvek kada se pojavi "crvena zastava", da tome odmah bude posvećena pažnja pre nego što dođe do ozbiljne štete.

Od kritične važnosti u projektima razvoja građanskog društva je da se pronađu metodi za praćenje uticaja projekta na ciljnu grupu. Integrisanje završne procene u praćenje omogućava da osnovna zamisao bude sprovedena i da možda kontrolna grupa bude praćena. Vrlo je teško odmeriti uticaj razvojnog rada jer često tek po završetku razvojnog projekta uključena zajednica može da ostvari bilo koji pozitivan socio-ekonomski efekat.



## Faza 4

# Završetak

### Rezultati faze Završetka

- Završni opisni izveštaj
- Finansijska kontrola
- Izveštaj o proceni
- Rezultati projekta (napr. publikacije, proizvodi itd.)





## 4. Završetak

Pristup razvoju građanskog društva zasnovan na projektu znači da su projekti više fokusirani, sa specifičnim ciljevima koji treba da budu ispunjeni u predviđenom vremenskom okviru. To takođe znači da se intervencija ne dešava u beskrajnom procesu. Svi projekti treba da imaju dobro definisan početak i kraj. Na početku se identifikuju problemi i potrebe, a na kraju se meri napredak u odnosu na rešavanje problema i uzimanje u obzir potreba.

### 4.1 Procena

Svrha procene je da utvrdi da li su projektni ciljevi ispunjeni i sa koliko je uspeha projekat sproveden. Većina procena se sastoji od srednjoročnog i završnog izveštaja o proceni. Glavna pitanja na koja treba dati odgovor su:

- Da li su ciljevi ispunjeni?
- Da li je budžet bio dovoljan?
- Koliko su vremenski okviri bili tačni?
- Šta su bili razlozi bilo kog velikog odstupanja u budžetu ili ciljevima?
- Šta je ono najbitnije što je naučeno iz ovog projekta?
- Može li/treba li projekat da bude ponovljen?
- Da li će rezultat biti održiv?

### 4.2 Formalni završetak

Koliko je to moguće, završetak ili kraj projekta ne treba da bude viđen u negativnom svetlu. Funkciju zatvaranja treba doživljavati kao uspeh projekta, napr. zvanično otvaranje centra za obuku, ili čak kao korišćenje mogućnosti za pokretanje novog projekta. Možda neće uvek biti moguće da se projekat završi velikim uspehom, ali ipak, bez obzira na okolnosti, potrebno je uraditi rezime projekta. Završni izveštaj i finansijska kontrola su uobičajeni zahtevi svih donatora da bi se okončao projekat. Mora da se formalno obustave aktivnosti i raspusti tim. Preporučljivo je da se održi završna radionica sa svim članovima projektnog tima da bi se "rezimirao" projekat kao i da bi se razgovaralo o stečenim iskustvima i naučenim lekcijama. Ovo će pružiti važne informacije koje mogu da se iskoriste za naredne projekte.

Završni izveštaj treba da sadrži sledeće:

- a) Uvod i istorijat
- b) Postavljeni sveukupni cilj
- c) Uticaj projekta – obezbediti statističke podatke ako je moguće
- d) Probleme na koje se naišlo i kako su prevaziđeni
- e) Zaključke i preporuke.

## 4.4 Proces završetka projekta

- i) Identifikacija poslednjih zadataka koje treba završiti
- ii) Postavljanje osoblja na nove zadatke ako se to zahteva
- iii) Stavljanje opreme i materijala na raspolaganje za ostale projekte
- iv) Završni sastanak
- v) Završna računovodstvena knjiga i završni račun
- vi) Završni izveštaj

## 5. Zaključak

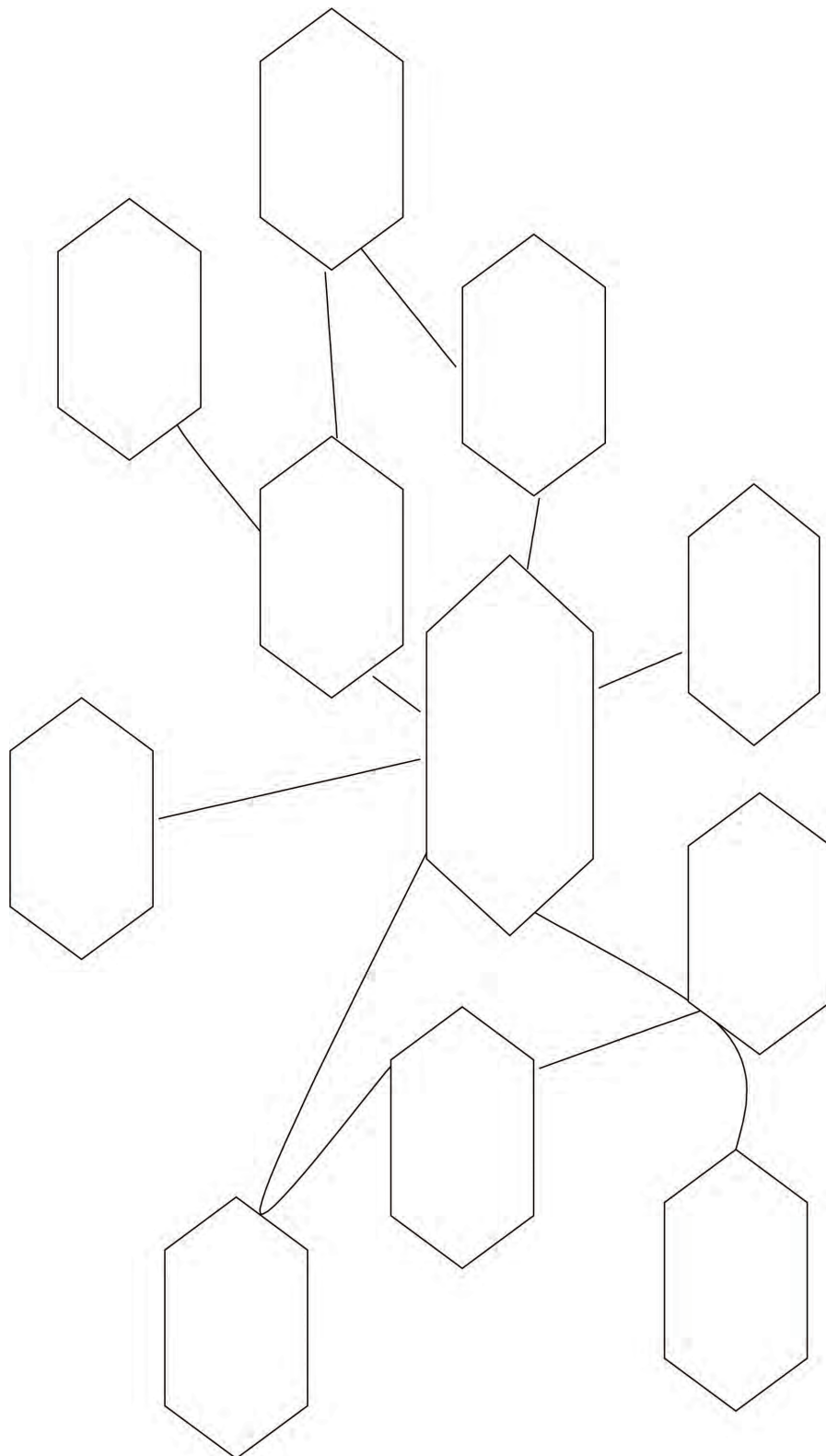
Pristup upravljanja projektom je uveden ne samo da bi se ispunile potrebe donatora, već i potrebe zajednica koje su uključene, a koje često nisu konsultovane u vezi sa projektima razvoja građanskog društva i kojima često nije najjasnije kakav bi rezultat projekta trebalo da bude. Nadamo se da će sledeći pristup koji je iznet u ovom priručniku, a koji je zasnovan na najboljoj praksi, omogućiti da zajednice koje su uključene u građansko društvo od toga imaju koristi.

U donjoj tabeli je dat rezime doprinosa i rezultata procesa koji su uključeni u projektni ciklus onako kako su dati u ovom priručniku:

Doprinosi	Rezultati	Procesi
<b>Faza 1 – Pokretanje projekta</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalna, regionalna i lokalna politika i statistika</li> <li>• Misija NVO</li> <li>• Potrebe zajednice</li> <li>• Mapa učesnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapisnici sa konsultativnih sastanaka</li> <li>• Analiza potreba/problema</li> <li>• Sveukupni cilj projekta</li> <li>• Konkretni ciljevi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza potreba</li> <li>• Rešavanje sukoba</li> <li>• Motivacija</li> <li>• Konsultacije</li> </ul>
<b>Faza 2 – Planiranje</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• JSMP analiza</li> <li>• Zahtevi donatorskog predloga</li> <li>• Analiza učesnika</li> <li>• Analiza problema</li> <li>• Stablo ciljeva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan sprovođenja</li> <li>• Predlog projekta – uključujući budžet</li> <li>• Ugovor između učesnika u projektu</li> <li>• Godišnji plan</li> <li>• Spisak prekretnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregovaranje</li> <li>• Planiranje</li> <li>• Budžetiranje</li> </ul>
<b>Faza 3 – Sprovođenje</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan sprovođenja</li> <li>• Budžet</li> <li>• Ugovor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisni izveštaji – mesečni ili u utvrđenim intervalima</li> <li>• Finansijski izveštaji – po mogućnosti mesečni</li> <li>• Zapisnici sa sastanaka</li> <li>• Rezultati projekta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprovođenje projekta</li> <li>• Rešenje problema</li> </ul>
<b>Faza 4 – Završetak</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izveštaji o praćenju</li> <li>• Plan sprovođenja</li> <li>• Rezultati projekta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansijska kontrola</li> <li>• Završni izveštaji</li> <li>• Izveštaj o proceni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Rezime'</li> <li>• Procena</li> <li>• Okončanje</li> </ul>

# Prilog 1

## Mapa učesnika



## Prilog 2

### Analiza učesnika

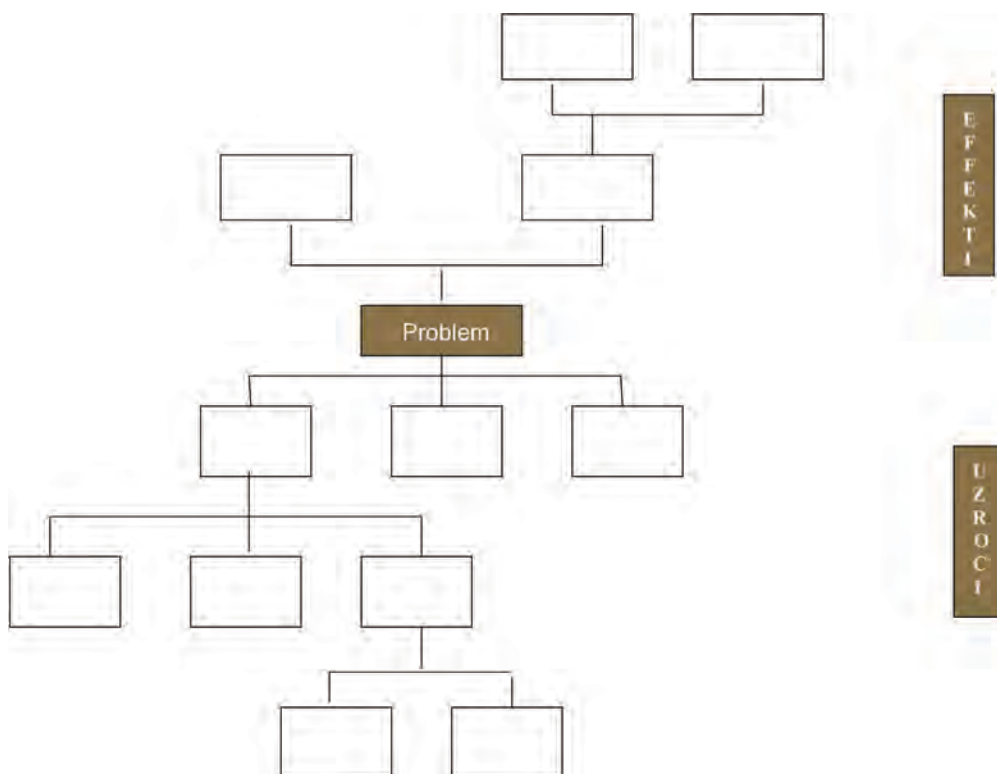
93

Učesnik	Problemi Sa kakvim se problemima suočavaju?	Interesi Šta oni žele od projekta?	Potencijal Šta oni mogu da daju projektu?

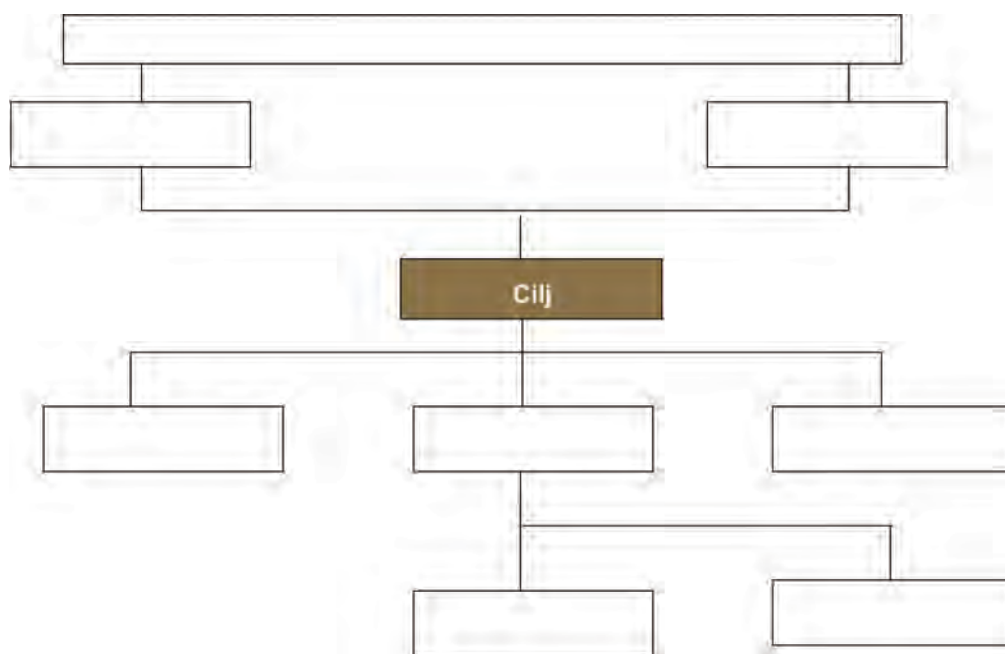
## Prilog 3

### Analiza problema – napravite stablo problema

(Zapamtite Uzroke – Efekte)



Pretvorite Izjavu o problemu u cilj



## Prilog 5

### JSMP Analiza







## Prilog 7

### Predloženi budžet za finansiranje

Stavka	Ukupni organizacioni troškovi	Troškovi projekta	Iznos koji se zahteva od donatora
<b>1. Administracija:</b>			
Oglašavanje i publicitet			
Naknade za revizore i knjigovođe			
Bankovne naknade			
Konsultacije			
Struja i voda			
Iznajmljivanje opreme			
Osiguranje			
Održavanje motornih vozila			
Gorivo			
Iznajmljivanje i parkiranje vozila			
Kancelarijski materijal			
Telefon i faks			
Podsuma			
<b>2. Kapitalni trošak</b>			
Kompjuterska oprema			
Izgradnja/renoviranje			
Kupovina opreme			
Kupovina nameštaja			
Softver			
Kupovina vozila			
Podsuma			
<b>3. Procena:</b>			
Spoljna procena			
Podsuma			
Projekat:			
Izrada materijala			
Putni troškovi			
Fotokopiranje i štampanje			
Smeštaj i ishrana			
Materijal za obuku			
Zapošljavanje na licu mesta			
Podsuma			
<b>4. Plate:</b>			
Administrativno osoblje			
Rukovodeće osoblje			
Osoblje na projektu			
Podsuma			
<b>5. Obuka:</b>			
Obuka rukovodećeg osoblja			
Obuka osoblja			
Podsuma			
<b>6. Putovanja:</b>			
Putovanja – avionske karte			
Putovanja – drumska (projekat)			
Podsuma			
<b>UKUPNO</b>			

1. Organizacioni podaci
  - 1.1 Ime i adresa organizacije
  - 1.2 Osoba za kontakt i brojevi telefona
  - 1.3 Izjava o misiji
  - 1.4 Istorijat organizacije
  - 1.5 Projekti koje vodi organizacija
  - 1.6 U kojoj oblasti se odvijaju projekti
  
1. Projekat za koji tražite novac
  - 1.1 Naziv projekta (ako se razlikuje od naziva organizacije)
  - 1.2 Opis projekta sa ciljevima i potrebama
  - 1.3 Opišite geografske, socio-ekonomske uslove i uslove za zapošljavanje u oblasti
  - 1.4 Ciljna grupa
  
2. Sprovođenje i praćenje projekta
  - 2.1 Strategija sprovođenja
  - 2.2 Uključivanje ciljne zajednice u projekat
  - 2.3 Navedite bilo koju saradničku organizaciju
  - 2.4 Kvalifikacije i iskustvo osoblja
  - 2.5 Kako se meri uticaj rada
  - 2.6 Razvoj bilo kojih veština/samoodrživosti koje ciljna grupa može da stekne
  - 2.7 Tehnike procenjivanja
  
3. Finansijski zahtevi
  - 3.1 Navedite koliko će projekat koštati i koliko vam je potrebno – uključite budžet
  - 3.2 Drugi donatori ili mogući donatori
  - 3.3 Da li postoji bilo koja strategija za samoodrživost
  
4. Dodatne informacije
  - 4.1 Godišnji izveštaj
  - 4.2 Spisak aktuelnih članova Upravnog odbora, članova komiteta i osoblja
  - 4.3 Najnoviji izveštaj revizora

## Prilog 9

### Logika projektnog ciklusa



**Svrha projekta**

**Ciljevi**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Indikatori**

## Aktivnosti

1.1  
1.2  
1.3  
1.4  
1.5

2.1  
2.2  
2.3  
2.4  
2.5

3.1  
3.2  
3.3  
3.4  
3.5

4.1  
4.2  
4.3  
4.4  
4.5

5.1  
5.2  
5.3  
5.4  
5.5

## Doprinosi

