



Instituti për Demokraci
dhe Ndërmjetësim



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Manual

për Menaxhimin
e Organizatave
të Shoqërisë Civile

Ky botim u mbështet nga PNUD Shqipëri në kuadër të Projektit “Fuqizimi i Shoqërisë Civile në Zonat Rurale dhe Periferike për të Promovuar Qeverisjen e Mirë dhe Zhvillimin”.

Pikëpamjet e shprehura në këtë botim janë të autorëve dhe nuk përfaqësojnë domosdoshmërisht mendimet e PNUD-it.

Autore: *Sabina Ymeri*

Redaktore: *Elona Dhëmbo*

Asistent: *Egest Gjokutaj*

PNUD Shqipëri
Entela Lako, Analiste Programi

TABELA E LËNDËS

HYRJE	5
I. ORGANIZIMI DHE STRUKTURA E ORGANIZATAVE TË SHOQËRISË CIVILE.....	6
i. Përkufizimi dhe kategoritë e OJF-ve.....	6
ii. Aftësitë për mobilizimin e komunitetit.....	8
iii. Aftësitë menaxhuese dhe administrative.....	9
iv. Shpërndarja e informacionit.....	10
II. THEMELIMI I NJË OJF-JE DHE PLANIFIKIMI STRATEGJIK.....	12
i. Përkufizimi i organizatës dhe objektivave të saj.....	12
ii. Struktura organizative.....	13
iii. Regjistrimi i organizatës.....	14
iv. Planifikimi strategjik.....	15
III. HARTIMI DHE ZBATIMI I PROJEKTEVE.....	19
i. Cikli i projektit.....	19
Përgatitja e projektit.....	19
Planifikimi i projektit.....	21
Menaxhimi i projektit.....	22
IV. MENAXHIMI FINANCIAR.....	24
V. SHOQËRIA CIVILE DHE MOBILIZIMI I KOMUNITETIT.....	26
i. Themelet e konsultimeve publike dhe pjesëmarrjes qytetare.....	27
ii. Pjesëmarrja e shoqërisë civile në formulimin e politikave.....	31
VI. SHOQËRIA CIVILE DHE ADVOKIMI.....	32
i. Faktorët për advokim të suksesshëm.....	33
ii. Cikli i advokimit.....	34
VII. FJALORTH.....	38



HYRJE

Ky manual synon t'u vijë në ndihmë organizatave të shoqërisë civile shqiptare që operojnë në zonat rurale dhe periferike si edhe gjithë grupeve të interesuara të qytetarëve dhe aktorëve të tjerë, të cilët kërkojnë të bëhen pjesë e përpjekjeve për të rigjallëruar dhe forcuar më tej rolin dhe ndikimin e sektorit të tretë në këto zona.

Manuali përbën një nga produktet e Projektit *“Fuqizimi i Shoqërisë Civile në Zonat Rurale dhe Periferike për të Promovuar Qeverisjen e Mirë dhe Zhvillimin”*, i cili zbatohet nga Instituti për Demokraci dhe Ndërmjetësim (IDM) me mbështetjen e Zyrës së PNUD-it në Shqipëri në katër qarqe të vendit: Gjirokastrë, Berat, Elbasan dhe Lezhë. Nisma synon të nxisë shoqërinë civile në zonat rurale dhe ato periferike si dhe të kontribuojë në qeverisjen e mirë, në angazhimin qytetar dhe në përafrimin me sfidat e integritetit në BE nëpërmjet ndërtimit të kapaciteteve dhe fuqizimit të shoqërisë civile, duke lehtësuar bashkëpunimin dhe partneritetin e ngushtë ndërmjet sektorit civil, autoriteteve vendore dhe rajonale, dhe partnerëve të tjerë vendorë.

Kjo nismë përpiqet të nxisë aksionin e shoqërisë civile në këto zona si edhe të promovojë qeverisjen e mirë dhe përfshirjen qytetare në zonat më të papërkrahura dhe periferike të Shqipërisë duke synuar vendosjen e një praktike të suksesshme, që do të shërbejë si platformë bazë për shtrirjen e saj të mëtejshme në zona të tjera të vendit dhe më gjerë.

I. ORGANIZIMI DHE STRUKTURA E ORGANIZATAVE TË SHOQËRISË CIVILE

i. PËRKUFIZIMI DHE KATEGORITË E OJF-VE

Termi organizatë e shoqërisë civile është mjaft i gjerë dhe përfshin një spektër mjaft të gjerë organizatash, të cilat ofrojnë shërbime të ndryshme, që nga organizatat ndërkombëtare e deri tek ato me bazë komunitare. Për shembull, sipas përkufizimit të Bankës Botërore “organizatat e shoqërisë civile (joqeveritare) janë organizata private që zhvillojnë veprimtari për promovimin e interesave të të varfërve, mbrojtjen e mjedisit, ofrojnë shërbime themelore sociale apo në shërbim të zhvillimit të komunitetit.” Përkufizime të tjera për organizatat e shoqërisë civile i përshkruajnë ato si grupe apo institucione të pavarura nga qeveria e që nuk kanë qëllime tregtare, por kryesisht humanitare. Në përgjithësi, organizatat e shoqërisë civile janë organizata jo për qëllime fitimi (OJF), të cilat e zhvillojnë veprimtarinë e tyre në mënyrë të pavarur nga qeveria dhe kanë si objekt çështje në mbështetje të së mirës publike.

Organizatat jo-fitimprurëse apo jo-qeveritare kanë disa tipare thelbësore, të cilat i dallojnë nga grupimet politike dhe shoqëritë tregtare, të tilla si:

- **Nuk kanë qëllim fitimi** dhe kanë objektiva kryesisht humanitare e në zhvillim të komunitetit, jo objektiva ekonomike apo për rritjen e fitimit
- **Janë të pavarura** nga kontrolli qeveritar. Megjithatë, kjo nuk do të thotë se disa OJF nuk mund të pranojnë financime nga qeveria për projekte apo veprimtari të ndryshme, për sa kohë veprimtaria e tyre nuk kontrollohet nga shteti
- **Nuk përbëjnë parti politike** – Disa OJF mund të jenë më të afërta me një parti politike, por ato nuk kanë qëllim të sfidojnë qeverinë.
- **Paqësore dhe vullnetare** - OJF-të duhet të jenë paqësore dhe të mos

përfshihen në metoda të dhunshme për arritjen e qëllimit. Gjithashtu, ato punojnë përgjithësisht mbi baza vullnetare.

Termi organizatë e shoqërisë civile është i gjerë dhe përfshin organizatat që kryejnë një larmi funksionesh, sjellin zërin e qytetarëve tek politikëbërësit, mbështesin dhe monitorojnë politikën si edhe nxisin pjesëmarrjen qytetare e politike nëpërmjet dhënies së informacionit.¹ Këto mund të jenë organizata ndërkombëtare si Kryqi apo Gjysmëhëna e Kuqe, deri tek grupet vendore me pjesëmarrje komunitare. Në këtë term përfshihen edhe organizata profesionale apo institute kërkimore. Në përgjithësi, organizatat e shoqërisë civile ndahen në dy grupime të mëdha sipas fokusit të tyre të veprimtarisë. Disa lloje OSHC përqendrohen kryesisht në **ofrimin e shërbimeve**, zbatimin e programeve të zhvillimit; organizata të tjera kanë si objektiv parësor **hartimin e politikave**, formimin dhe ndikimin e opinionit publik, ndikimin tek qeverisja nëpërmjet konsultimeve, studimeve e kërkimeve të ndryshme. Ndarja mes këtyre llojeve të veprimtarive nuk është e prerë. Disa lloje të organizatave të shoqërisë civile paraqiten në kutinë e mëposhtme.

Disa lloje të organizatave të shoqërisë civile

- Organizata që merren me edukimin qytetar, apo ato lloj organizatash misioni i të cilave mund të përmblihet si i lidhur me çështje të zhvillimit të demokracisë dhe qeverisjes.
- Organizata që përfaqësojnë grupe të cenueshme të shoqërisë, si për shembull organizata të grave, apo të personave me aftësi të kufizuara, të pakicave kombëtare, etj.
- Organizata të lidhura me punësimin/biznesin, për shembull Dhomat e Tregtisë, apo shoqata të ndryshme profesionale.
- Organizata që ofrojnë shërbime të ndryshme, si shërbime këshillimi për gratë e dhunuara, apo për të varfrit, etj.
- Koalicionet – grupimi i organizatave që kanë qëllime të përbashkëta dhe bashkohen për të bashkërenduar veprimet.

Pavarësisht nëse OSHC përqendrohen tek ofrimi i shërbimeve, si për shembull kredi për të varfrit apo advokimi për ndryshim, këto lloj organizatash qofshin lokale, kombëtare apo ndërkombëtare përqipen të luajnë një rol të rëndësishëm në ofrimin e shërbimeve apo gjenerimin e ideve që mungojnë nga ana e qeverisë. Ky rol është edhe më i rëndësishëm në vende me demokraci të pakonsoliduar apo ekonomi joeficiente.

1. NGO Global Network, "Definition of NGO," <http://www.ngo.org/ngoinfo/define.html> (nëntor 2011).

OSHC-të variojnë në varësi të ekspertizës, mandatit, anëtarësisë, burimeve, veprimtarive dhe cilësisë së punës së tyre. Megjithatë, disa pika të forta dhe dobësi përgjithësisht të pranuar për OSHC-të në Shqipëri paraqiten më poshtë dhe shërbejnë si një pikënisje e mirë për identifikimin e fushave themelore ku mund të nevojitet mbështetje për rritjen e kapaciteteve.

Pika të forta për OSHC

- Njohje e mirë e terrenit dhe shërbime efektive
- Aftësia e përshtatjes dhe rinovimit
- Kuptimi i mirë i metodologjive dhe instrumenteve të pjesëmarrjes
- Përkushtimi afatgjatë
- Efektiviteti në kosto

Pika të dobëta për OSHC

- Kapaciteti i dobët menaxhues, financiar e institucional
- Qëndrueshmëri e ulët
- Mungesa e komunikimit me organizata të tjera
- Ndërhyrjet në shkallë të vogël
- Mungesa e perspektivës më të gjerë të kontekstit social dhe ekonomik

Shumë prej dobësive të përmendura më lart mund të trajtohen nëpërmjet trajnimit, asistencës teknike dhe administrimit të mirë. Ky udhëzues është në vetvete një përpjekje për t'u ardhur në ndihmë organizatave të shoqërisë civile, të cilat nuk kanë akses të drejtpërdrejtë në burime të tjera. Gjithashtu, OJF-të lokale mund të rrisin aksesin e tyre nëpërmjet përdorimit të teknologjive të reja të informacionit dhe komunikimit, si edhe përpjekjeve për të formuar koalicione me organizata të tjera.

ii. AFTËSITË PËR MOBILIZIMIN E KOMUNITETIT

Çdo organizatë e shoqërisë civile duhet të jetë e aftë të **motivojë dhe të organizojë komunitetin për arritjen e qëllimeve** të saj. Për këtë arsye, vetë OJF-të duhet të përcaktojnë mirë misionin dhe qëllimet e tyre; të njohin mirë komunitetin dhe dinamikën e tij, si edhe të identifikojnë paraprakisht ato çështje apo probleme që mund ta vështirësojnë arritjen e qëllimit.

Së pari, qytetarët duhet të jenë të përgatitur para se të mobilizohen. Ata kanë nevojë për:

- Qartësi dhe të jenë dakord me qëllimin
- Strategjinë e nevojshme për të artikuluar kërkesat e tyre
- Njohuri për sistemin dhe strategji apo zgjidhje alternative
- Organizatë që t'u japë një mbështetje kolektive

- Sensin e identiteti me një fushatë më të gjerë dhe që përpjekjet e tyre lidhen me strategji të tjera advokimi
- Një mesazh të qartë dhe të provuar për komunikimin me publikun dhe vendimmarrësit

Aftësitë e nevojshme për mobilizimin e komunitetit nuk janë veçanërisht të vështira për t'u përvetësuar. Meqenëse grupi i shënjestruar është komuniteti në vetvete, shumica e aftësive që nevojiten bazohen në aftësitë komunikuese. Përfaqësuesit e organizatës së shoqërisë civile duhet të mësojnë të bëhen folës të mirë në publik; udhëheqës të efektshëm dhe të kenë veti të mira të modelimit/lehtësimit të diskutimeve. Aftësia për të marrë dhe sintetizuar informacione dhe vendime nga një grup, çka kërkon kuptim shumë të mirë të synimeve/objektivave dhe vetëbesim e qetësi në marrëdhënie me njerëzit, është shumë e rëndësishme. Po ashtu, vetitë personale si ndershmëria, entuziazmi, mirësia, durimi dhe motivimi janë tipare të domosdoshme.

iii. AFTËSITË MENAXHUESE DHE ADMINISTRATIVE

Drejtuesit e organizatave të shoqërisë civile duhet të kenë njohuri të mira për aspektet e menaxhimit dhe drejtimit financiar të organizatave të tyre. Në rast të kundërt, organizata është më pak e besueshme dhe donatorët mund të ngurrojnë të kontribuojnë me fonde. Ndonëse OSHC-të janë organizata jo-fitimprurëse, aftësitë e mira drejtuese dhe organizative janë po aq të domosdoshme, pasi OJF-të duhet t'u japin llogari donatorëve për burimet e tyre të kufizuara. Po ashtu, burimet në dispozicion të shërbimeve komunitare apo organizatave të shoqërisë civile nuk janë gjithmonë të qëndrueshme, veçanërisht në vendet me ekonomi në rritje si Shqipëria. Menaxhimi financiar efikas mund ta ndihmojë organizatën tuaj të përballojë me sukses ndryshimet e papritura.

Nuk është e nevojshme që të gjithë anëtarët e OJF-së të merren me administrimin e financave, por është e rëndësishme që dikush të menaxhojë planifikimin financiar afatshkurtër dhe afatgjatë, si edhe financat së bashku raportimet. OJF-të nuk kanë qëllim të realizojnë fitime, por të ndihmojnë njerëzit. Për këtë arsye është e rëndësishme që ekipi i njerëzve të angazhuar në to të përbëhet nga njerëz që kanë aftësi të mbikëqyrin si aspektet financiare, ashtu edhe ato programatike të punës.

Drejtuesit e OJF-së duhet të kenë edhe njohuri mbi aspektet ligjore të regjistrimit dhe funksionimit të OJF-ve dhe legjislacionit për financimet e

tyre. Gjetja e fondeve është një tjetër aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të OJF-ve, ku përfshihen edhe shkrimi i propozimeve dhe mbajtja e ruajtja e lidhjeve me donatorë të mundshëm.

- **Regjistrimi:** Sipas Ligjit shqiptar “Për organizatat jofitimprurëse”², organizatat mund të jenë të tre formave: Shoqata (me bazë anëtarësimi) dhe fondacione dhe qendra (jo me bazë anëtarësimi). Procedura e regjistrimi është relativisht e thjeshtë dhe nuk kërkohet kapital minimal; por regjistrimet bëhen vetëm pranë Gjykatës së Rrethit Gjyqësor Tiranë, çka vështirëson pak aksesin për organizatat e vogla vendore. Pas vendimit të gjykatës, organizata duhet të regjistrohet edhe tek organet tatimore.
- **Menaxhimi:** Menaxhim i përgjithshëm i OJF-ve kryhet nga një drejtor ekzekutiv. Çështjet strategjike janë objekt i vendimmarrjes së Bordit të Drejtorëve (në rastin e OJF-ve pa anëtarësi) apo i Asamblesë së përgjithshme (për shoqatat).
- **Buxheti:** Është plani financiar që përcakton veprimtarinë e OJF-së nga pikëpamja financiare dhe përfshin burimet e të ardhurave si dhe shpenzimet.
- **Raportimi financiar dhe fiskal:** Legjislacioni fiskal në fuqi për OJF-të kërkon që këto të fundit të bëjnë deklarime të shpeshta dhe të angazhojnë personel me kohë të plotë për raportimet financiare dhe fiskale.
- **Planifikimi i projekteve/fondeve dhe shkrimi i propozimeve:** Është një nga veprimtaritë kryesore të OJF-ve. Fondet jepen nga institucionet financuese dhe donatorë të ndryshëm nëpërmjet krijimit dhe paraqitjes së ideve dhe shkrimit të projekt-propozimeve.

iv. SHPËRNDARJA E INFORMACIONIT

OJF-të më të vogla dhe/ose me bazë komunitare e kanë më të vështirë të përçojnë mesazhet e tyre nëpërmjet shtypit të shkruar dhe atij elektronik, bashkërendimit të veprimtarive me OJF të tjera, apo konsultimeve dhe advokimit me politikëbërësit. Kur prezantohet një mesazh, ka rëndësi që ai të jetë mjaft i qartë dhe të bazohet në një strategji që përcaktohet nga audienca që synon të arrijë, mënyrën më efikase për ta bërë të kapshëm dhe interesant edhe për median. Disa nga aftësitë e nevojshme për përcimin e informacionit janë:

- **Aksesi në media,** nëpërmjet përzgjedhjes së disa kanaleve dhe formave të ndryshme, në varësi të audiencës së synuar

² Ligji nr. 8788, datë 7.5.2001, i ndryshuar

-
- **Advokimi**, çka nënkupton ushtrimin e presionit për miratimin e promovimin e politikave
 - **Aleancat me aktorë të tjerë**, që nga grupet e shoqërisë me interesa të përbashkëta, deri te koalicionet e OJF-ve
 - **Përdorimi i e-mailit dhe kompjuterit**, si një metodë efikase për shpërndarjen e shpejtë të informacionit.

II. THEMELIMI I NJË OJF-JE DHE PLANIFIKIMI STRATEGJIK

i. PËRKUFIZIMI I ORGANIZATËS DHE OBJEKTIVAVE TË SAJ

Gjëja e parë që duhet të bëjë organizata është përcaktimi i problemeve apo çështjeve me të cilat ajo do të merret. Pasi është identifikuar problemi, organizata mund të hartojë një **vizion për veprimtarinë e saj**. Vizioni formulohet duke u bazuar në vlerat dhe parimet në të cilat mbështetet organizata dhe projektin të ardhmen që duam të arrijmë, për shembull tiparet e shoqërisë në të cilën duam të jetojmë. **Përcaktimi i misionit është i lidhur ngushtë me vizionin**, por ai përcakton edhe mënyrat në të cilat organizata juaj do të përpiqet të realizojë vizionin e saj. Për shembull, misioni i një organizate që synon demokratizimin e shoqërisë mund të jetë “të ndihmojë forcimin e demokracisë dhe zhvillimin ekonomik e shoqëror nëpërmjet rritjes së kapaciteteve të institucioneve publike e private dhe përfshirjes e monitorimit në politikat e zhvillimit”.

Misioni i organizatës përfaqëson arsyen thelbësore të krijimit dhe veprimtarisë së saj. Me fjalë të tjera, është objektivi i përgjithshëm dhe qasja që do të përdoret që shpjegon pse ekziston organizata, çfarë kërkon të arrijë dhe me çfarë mjetesh. Sot gjithmonë e më shumë misioni formulohet në bashkëpunim me stafin në mënyrë që të krijohet ideja e përkatësisë dhe ideologjisë së përbashkët, si një set i përbashkët vlerash.

Misioni i organizatës bëhet i njohur për publikun e gjerë nëpërmjet publikimit të tij. Duke parë misionet e organizatave të tjera simotra, mund të gjeni një që t’ju frymëzojë në formulimin e misionit tuaj dhe që do t’ju udhëheqë në veprimet dhe vendimet e ardhshme. Natyrisht që misioni juaj nuk duhet të përsërisë atë të grupeve ekzistuese. Është gjithmonë më mirë

që edhe qëllimi i veprimtarisë të përpiqet të plotësojë hapësirat që nuk mbulohen nga organizata të tjera.

Organizata duhet të zhvillojë edhe strategjinë e saj, apo mënyrën se si do ta përkthejë misionin në objektiva dhe qasje konkrete. Kjo strategji duhet të jetë në gjendje të ofrojë një plan për arritjen e objektivave me mjetet që ka në dispozicion. Qëllimet dhe objektivat duhet të jenë të paktë në numër, të renditur sipas rëndësisë dhe të jenë sa më realistë.

ii. STRUKTURA ORGANIZATIVE

Bordi i Drejtorëve/Asambleja e Përgjithshme

Organi më i lartë vendimmarrës i OJF-ve pa anëtarësi është bordi i drejtorëve (i cili mund të përkufizohet me emër tjetër në aktin e themelimit të organizatës), ndërsa për shoqatat është asambleja e përgjithshme e anëtarëve të saj. Ky organ ka një sërë kompetencash, mes të cilave janë:

- Ndryshimet në statut
- Miratimin e fushës dhe programit të veprimtarisë
- Mbikëqyrja e programeve dhe financave
- Nxjerrja e normave për rregullimin e veprimtarisë, të organizimit dhe të strukturës së organizatës
- Zgjedhjen ose emërimin e anëtarëve të organit më të lartë ekzekutiv
- Si edhe kompetenca të tjera të shprehura në statut.

Organi më i lartë vendimmarrës bashkëpunon me themeluesit për hartimin e statutit dhe aktit të themelimit dhe për regjistrimin e organizatës. Anëtarët e tij duhet të kenë përvojë të pasur dhe të jenë anëtarë të respektuar të komunitetit, mundësisht me njohje të gjera edhe në sektorin e OJF-ve.

Struktura organizative e OJF-ve dhe qeverisja e brendshme e organizatës mund të përcaktohet lirisht nga themeluesit dhe organet e saj.

Personeli

Është e rëndësishme të përcaktohen pozicionet specifike të nevojshme që organizata të funksionojë mirë, si edhe lloji i përvojës dhe ekspertizës që kërkohet tek personeli. Duhet pasur parasysh të mos nënvlerësohet rëndësia e menaxhimit financiar të organizatës. Gjithashtu, personeli duhet të njihet me pritshmëritë dhe kushtet tuaja, përfshirë praktikën e punësimit, oraret, pagat apo përfitime të tjera. Shumë OJF mbështeten në punën vullnetare, që ul shumë edhe kostot operative të organizatës. Po ashtu, ka shumë OJF

që përfitojnë nga dhurimet, si pajisje zyre, mobilje, kompjuterë apo të tjera. Vullnetarët që mund të ofrojnë asistencë ligjore apo financiare, apo asistencë tjetër teknike do të ishin shumë të dobishëm.

Më tej, stafi duhet të zotërojë disa aftësi për përdorimin e kompjuterit, përfshirë Microsoft Office si Word, Excel dhe PowerPoint si dhe të përdorin e-mailin dhe internetin. Është gjithmonë ide e mirë që informacionet të ruhen diku tjetër për arsye sigurie, për shembull në CD apo DVD të jashtme; apo në një hard disk të jashtëm. Interneti është një mjet i mirë për të mundësuar komunikimin dhe shkëmbimin e informacionit. Po ashtu, krijimi i një faqeje interneti për organizatën u jep mundësi anëtarëve dhe të interesuarve të tjerë të marrin më shumë informacion për ju dhe programet tuaja.

iii. REGJISTRIMI I ORGANIZATËS

Organizatat jofitimprurëse fitojnë personalitetin juridik pasi të jenë themeluar dhe të jenë regjistruar në gjykatë. Regjistrimi kryhet pranë Gjykatës së Rrethit Gjyqësor të Tiranës. Themeluesit e organizatës jofitimprurëse mbliidhen dhe miratojnë aktin e themelimit dhe statutin e saj, si dhe mund të autorizojnë një a më shumë persona për të kryer veprimet për regjistrim.³

Akti i themelimit është akti me të cilin themeluesit e saj shprehin vullnetin e tyre për themelimin e organizatës jofitimprurëse. Ai përmban në mënyrë të përmbledhur:

- Llojin, emrin, selinë;
- identitetin e themeluesve;
- qëllimet dhe fushën e veprimtarisë, kohëzgjatjen;
- emrin e personit që autorizohet të ndjekë procedurat e nevojshme për regjistrimin e organizatës jofitimprurëse dhe për përfaqësimin ligjor të saj me të tretët.

Vendimet për ndryshime në aktin e themelimit, që kanë lidhje me emrin, simbolin, objektin, qëllimet, fushën e veprimtarisë së organizatave jofitimprurëse, si dhe vendimet për transformimin e saj në një formë tjetër të një organizate jofitimprurëse, duhet t'i nënshtrohen të njëjtës procedurë të përdorur në rastin e regjistrimit fillestar të organizatës.

Statuti përcakton në hollësi çështje të organizimit, të funksionimit dhe të veprimtarisë së organizatës jofitimprurëse. Ai përmban⁴:

- formën e organizimit;

³ Fondacionet me bazë akt testamentar nuk regjistrohen me këtë procedurë.

⁴ Neni 17 dhe 18 i Ligjit nr. 8788

- emrin, siglën dhe simbolin e veçantë të organizatës;
- themeluesit;
- qëllimin dhe fushën e veprimtarisë së organizatës;
- ndalimin e shpërndarjes së fitimeve;
- kohëzgjatjen;
- organet drejtuese dhe kompetencat e tyre;
- përbërjen e organeve të para drejtuese, që parashikohen në statut;
- procedurat dhe mënyrat për zgjedhjen ose ndryshimin e organeve drejtuese;
- rregulla për mbajtjen e mbledhjes, pjesëmarrjen, mënyrën dhe procedurën e votimit për marrjen e vendimeve;
- kriteret e administrimit të pasurisë;
- mënyrën e miratimit të ndryshimit të statutit, të aktit të themelimit dhe të rregullave të brendshme;
- rregullat për bashkimin dhe ndarjen e organizatës jofitimprurëse;
- mënyrën e përfaqësimit ligjor;
- rregullat për likuidimin dhe destinimin e pasurisë pas mbarimit të organizatës.

Vendimi për ndryshimin e statutit merret nga organi më i lartë vendimmarrës dhe depozitohet në Regjistrin e Organizatave Jofitimprurëse, pranë Gjykatës së Rrethit Gjyqësor të Tiranës.

Çdo person fizik ose juridik, përfshirë edhe të huajt, mund të themelojnë organizata jofitimprurëse. Gjithashtu, është e njohur edhe e drejta për të themeluar organizata informale, të paregjistruara, por zakonisht këto lloj organizatash e kanë disi më të vështirë të thithin fonde nga donatorët, me përjashtim të atyre që punojnë kryesisht me kontribute vullnetare nga komuniteti apo grupe të tjera interesi.

iv. PLANIFIKIMI STRATEGJIK

Strategjia synon të japë orientim për veprimtarinë e menaxhimit dhe stafit. Zakonisht strategjitë hartohen për një periudhe tre- deri në pesë-vjeçare, dhe mbështeten me plane pune vjetore për t'u zbatuar nga stafi.

Strategjia për organizata të vogla mund të hartohet edhe brenda pak ditëve, nëse menaxherët dhe stafi e njohin mirë mjedisin rrethues dhe karakteristikat e brendshme të organizatës. Për organizata më të mëdha ky proces mund të jetë mjaft i gjatë dhe të përfshijë konsultime e bisedime deri në miratimin e një dokumenti përfundimtar.

Planifikimi strategjik përdor vizionin dhe misionin e organizatës si pikënisje. Mbi bazën e tyre përcaktohen qëllimet dhe objektivat. Strategjia ka si synim të prodhojë një program realist për arritjen e këtyre qëllimeve dhe objektiveve specifike si edhe përcakton kohëzgjatjen dhe nevojat financiare e njerëzore. Gjatë hartimit të strategjisë është e rëndësishme t'u jepet përgjigje pyetjeve të tilla si:

- Çfarë duhet të bëjmë? Cilat janë ato veprime që përputhen me vizionin dhe misionin?
- Çfarë mund të bëjmë? Cilat janë kapacitetet tona financiare dhe njerëzore?
- Çfarë presin nga ne komuniteti dhe përfituesit?

Në veçanti, strategjia duhet të marrë në konsideratë **kontekstin e jashtëm** ekonomik, politik dhe social, i cili është edhe mjedisi në të cilën do të veprojë. Kjo analizë mund të përfshijë shtjellimin e problemit dhe shkaqeve e rrethanave të tij, kufizime të mundshme ligjore dhe veprimtarinë e organizatave dhe institucioneve të tjera. Analizë e kontekstit të jashtëm mundëson një pamje më të mirë të faktorëve që mund të ndikojnë në planin strategjik. Po aq e rëndësishme është edhe analiza e **kontekstit të brendshëm**, ku përfshihet analiza e punës në të kaluarën, kapacitetet dhe pikat e forta dhe e të dobëta. Është me interes të përcaktohen edhe ato tipare apo karakteristika të veçanta, të cilat ju bëjnë të ndryshëm nga organizata të tjera që veprojnë në fusha të ngjashme.

Zhvillimi i mëtejshëm i synimeve dhe objektivave strategjikë kërkon të identifikohen çështjet konkrete me të cilat mendoni se do të përballeni gjatë viteve në vazhdim. Një mënyrë për ta bërë këtë është të vihen në dukje dobësitë apo mangësitë që nxorët në pah gjatë analizës së situatës, duke u dhënë përgjigje atyre çështjeve që mendoni se duhet të ndryshojnë.

Synimet strategjike të organizatës duhet të shprehen në mënyrë të qartë duke përcaktuar, ku synon të arrijë organizata brenda një periudhe kohore të caktuar. Është e rëndësishme që synimet dhe objektivat të jenë të qartë, të matshëm dhe realistë. Ato nuk duhet të shprehin vetëm aspiratën e organizatës për të ardhmen, por të përfshijnë edhe një vlerësim të kapaciteteve për t'i realizuar këto dëshira. Synimet strategjike të organizatës mund të shërbejnë në të ardhmen si bazë për kërkesën e llogarisë për aktorët, përfshirë edhe komunitetin dhe përfituesit e tjerë të organizatës.

Objektivat janë rruga nëpërmjet të cilave arrihen synimet. Zakonisht secili synim mund të ndahet në më shumë se një objektiv specifik. Shembuj

të objektivave për të arritur një synim të caktuar mund të jenë advokimi, financim i projekteve, fushata ndërgjegjësimi, trajnime, etj. Objektivat duhet të jenë SMART,⁵ pra të jenë specifike, të matshëm, të arritshëm, realistë dhe të përkufizuar në kohë. Objektivat duhet të përcaktojnë një rezultat të qartë që duhet të arrihet, të caktojnë kohën brenda së cilës duhet të realizohet kjo gjë, si edhe të jenë domethënëse, apo të kontribuojnë në arritjen e qëllimit strategjik madhor.

Hapi i fundit në procesin e planifikimit strategjik kërkon **analizën e nevojave financiare**, çka përfshin identifikimin e nevojave për organizatën dhe përfituesit dhe vlerësimin e kapacitetit të organizatës për t'i përmbushur këto nevoja. Vlerësimi i nevojave për fonde realizohet me anë të një vlerësimit të nevojave financiare për çdo program apo qëllim strategjik të përcaktuar në plan, përfshirë nevojat për pajisje, shërbime, njerëz dhe materiale. Për secilën nga këto kategori duhet të bëhet një vlerësim i përafërt i kostove, ndoshta duke hartuar një skenar më optimist dhe një skenar më të shtrënguar. Çka është më e rëndësishme, duhet të hartoni edhe një strategji për gjetjen e fondeve për t'i përballuar këto nevoja, duke identifikuar burimet/donatorët më të mundshëm në varësi të programeve si edhe duke përcaktuar strategjitë për t'i thithur këto fonde.

Në mbyllje, planifikimi strategjik është një element i rëndësishëm për forcimin e organizatës, që ofron dhe shpreh mënyrat si dhe drejtimet e duhura për arritjen e suksesit. Edhe pse shumë organizata nuk i japin rëndësi planifikimit strategjik, ai është i rëndësishëm sepse shërben si bazë për të hartuar dhe zbatuar projekte në ndjekje të vizionit të organizatës dhe grupeve të saj përfituese.

5 SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound (Specifikë, të matshëm, të arritshëm, realistë dhe me afat të caktuar kohor).

Disa burime të mundshme financimi për organizatat e shoqërisë civile në Shqipëri

- *IPA Fondi për shoqërinë civile* – Bashkimi Evropian ofron fonde për shoqërinë civile pothuajse çdo vit, duke bërë thirrje për propozime për projekte me fokus të ndryshëm, që nga grupet e cënueshme tek pjesëmarrja në hartimin e politikave, mjedisi dhe arsimit. Përparësitë ndryshojnë nga vit në vit. Mundësitë mund të shihen në faqen e internetit të delegacionit të BE-së në Shqipëri dhe Ministrisë së Integritimit
- *IPA për bashkëpunim ndërkuftar* – Bashkimi Evropian ofron fonde për projekte që prodhojnë rezultate në zonat ndërkuftare. Pjesa më e madhe e territorit të Shqipërisë është përfituese e mundshme. Organizatat e shoqërisë civile mund të aplikojnë dhe/ose të jenë partnere në shumë prej këtyre programeve. Procesi i hartimit dhe zbatimit të këtyre projekteve është pak i ndërlikuar, pasi kërkon angazhimin e shumë organizatave. Mundësitë mund të shihen në faqen e internetit të delegacionit të BE-së në Shqipëri dhe Ministrisë së Integritimit
- *Fondi EIDHR i BE-së* – Fond që financon projekte të përqendruara tek të drejtat e njeriut, kryesisht të drejtat e grave dhe grupet e marginalizuara, etj. Mundësitë mund të shihen në faqen e internetit të delegacionit të BE-së në Shqipëri
- *AMSHC* – Agjencia për Mbështetjen e Shoqërisë Civile pranë Këshillit të Ministrave është një instrument për mbështetjen e projekteve me vlerë shoqërore që financohet nga buxheti i shtetit. Ka një ose më shumë thirrje çdo vit. Procedura nuk është tepër e ndërlikuar. Mundësitë mund të shihen në www.amshc.gov.al.
- *Fondacioni OSFA* – Që prej fillimeve të viteve 1990 Fondacioni Soros vazhdon të financojë projekte për shoqërinë civile, pavarësisht uljes së ritmit të veprimtarisë në vitet e fundit. Ai ofron grante të vogla dhe të mëdha për një sërë fushash. Mundësitë mund të shihen në adresën www.soros.al
- Përveç këtyre mundësive, ka një sërë ambasadash dhe agjencish për asistencë teknike që ofrojnë grante të vogla e të mesme, përfshirë Ambasadën Britanike, SHBA, UNDP, Banka Botërore, USAID, SIDA, etj.

III. HARTIMI DHE ZBATIMI I PROJEKTEVE

Aftësitë e mira në hartimin dhe menaxhimin e projekteve janë shumë të rëndësishme për zhvillimin e organizatës. Këtu përfshihen përkufizimi i mirë i objektivave dhe planit të veprimtarive, buxhet i mirë dhe një ekip i përshtatshëm për t'i zbatuar ato me cilësi. Projektet janë një nga metodat kryesore për të arritur synimet dhe objektivat që janë vënë gjatë procesit të planifikimit strategjik.

i. CIKLI I PROJEKTIT

Procesi i nisjes, planifikimit, zbatimit, menaxhimit dhe vlerësimit të projekteve quhet edhe “Menaxhim i ciklit të projektit”, ose PCM.⁶ Më saktë, kjo metodë është një qasje e përdorur në menaxhimin e projekteve për të drejtuar veprimtaritë menaxhuese dhe procedurat e vendimmarrjes gjatë ciklit të një projekti, që nga ideja e parë deri tek vlerësimi i fundit. PCM përfshin mbikëqyrjen e një sërë veprimtarish që ndërmerren në secilën fazë të ciklit të projektit për të siguruar që projektet janë të rëndësishme dhe domethënëse për përfituesit, të mundshme dhe efikase, si edhe në përputhje me politikat e financuesve/mbështetësve.

Cikli i projektit ndahet përgjithësisht në dy faza të mëdha, të cilat janë faza e përgatitjes/hartimit të projektit dhe faza e zbatimit të projektit.

Përgatitja e projektit

Përgatitja e projektit përfshin fazën e **konceptualizimit të ideve**, vendosjes së synimeve dhe objektivave për rezultatet e projektit dhe është një fazë me rëndësi të madhe për suksesin e mëvonshëm. Shumë projekte dështojnë për shkak të mospërgatitjes së duhur në këtë fazë, ndaj është e nevojshme

⁶ Project Cycle Management

të investohet kohë dhe energji në hartimin e një ideje të mirë. Hapi i parë për zhvillimin e konceptit të projektit është **mbledhja e informacionit**. Këtu merret vendimin se çfarë informacioni nevojitet dhe si mund të sigurohet ai. Shpeshherë organizatat vendosin që të përfshijnë edhe përfituesit në hartimin e idesë së projektit, duke e bërë procesin e formulimit më pjesëmarrës, në mënyrë që të sigurohen ide dhe perspektiva të ndryshme nga ato të vetë hartuesve të projektit dhe ideja të jetë sa më gjithëpërfshirëse. Në rast se përfshirja aktive e përfituesve nuk është e përshtatshme, informacioni mund të mblidhet në forma të ndryshme, duke filluar që nga kërkimet në materialet, studimet dhe raportet e gatshme, deri te intervistat me aktorë të rëndësishëm, sondazhet, fokus-grupet apo rastet studimore. Një kombinim i këtyre metodave mund të arrijë në rezultate të shkëlqyera. Natyrisht, nuk është e thënë që të gjitha këto metoda të nevojiten çdo herë. Në përgjithësi, sa më shumë njohuri të ketë organizata për fushën në të cilën vepron, aq më e lehtë është mbledhja e informacionit. Gjithsesi, nuk duhet neglizhuar kurrë nevoja për t'u këshilluar me përfitues apo aktorë të tjerë të angazhuar, për të siguruar jo vetëm rifreskimin e informacionit, por edhe një qëndrim ndryshe që mund të vërë në pikëpyetje bindjet tona.

Vlerësimi dhe analiza e nevojave na jep sigurinë se projekti i propozuar është i nevojshëm, është në kohën e duhur dhe do t'i vijë në ndihmë komunitetit të cilit i shërben. Vlerësimi i nevojave mund të bëhet duke shtruar një sërë pyetjesh për komunitetin përfitues, në një mjedis ku ata ndjehen të lirshëm të shprehen. Përfshirja e komunitetit në një dialog të vazhdueshëm mundëson mblidhjen e informacioneve të rëndësishme si dhe ndërtimin e një marrëdhënieje afatgjatë. Disa nga pyetjet që duhet të shtrohen në këtë fazë janë identifikimi i mungesave/problemeve që duhet të zgjidhen, ndikimi i pritshëm nga veprimet tuaja, niveli i angazhimit dhe kontributit nga vetë komuniteti, cilët do të jenë përfituesit direkt, si edhe shanset për përkatësi dhe qëndrueshmëri të rezultateve.

Nevojat zakonisht janë të shumta, por ato duhet të **analizohen dhe ndahen sipas përparësisë**. Analiza e nevojave përfshin vlerësimin e rëndësisë së ndërmarrjes së veprimeve/projektit të propozuar në kontekstin ekonomik, social dhe politik konkret të përfituesve. Në bazë të kësaj analize, e cila nxjerr në pah nevojat më të mëdha sipas përparësisë që këto kanë për komunitetin, përcaktohen më saktë synimet dhe objektivat e projektit, të cilat duhet të jenë në linjë me ato të organizatës. Objektivat duhet të jenë SMART dhe të shoqërohen me tregues të suksesit – tregues të matshëm dhe të identifikueshëm, të cilët përcaktohen qartë brenda kufirit kohor të projektit.

Planifikimi i Projektit

Planifikimi i projektit përfshin përkufizimin e qartë të rezultateve të pritshme të projektit, përcaktimin e veprimtarive që do të ndërmerren dhe metodologjisë që do të vihet në jetë, identifikimin e burimeve që do të përdoren për këtë qëllim, planin e punës, si edhe një vlerësim të rreziqeve të pritshme dhe qëndrueshmërisë së projektit.

Shumica e donatorëve kanë udhëzime dhe formate konkrete për dorëzimin e projekt propozimeve. Zakonisht propozimi juaj duhet t'u përshtatet këtyre kërkesave specifike, duke u përpjekur të nxjerrë në pah qasjen tuaj strategjike, pikat e forta të organizatës dhe metodën si do të arrihet qëllimi, ku përfshihet veprimet që do të ndërmerren si dhe afatet kohore.

Përgjithësisht të gjitha propozimet përfshijnë seksionet e mëposhtme:

- **Abstrakti/Përmbledhja ekzekutive:** kjo është një përmbledhje e shkurtër e projektit dhe duhet të jetë e qartë dhe sintetike. Shumë donatorë nuk kanë kohë që të shohin me kujdes tërë propozimet, ndaj kjo pjesë ka shumë rëndësi për të bindur lexuesin që duhet të vazhdojë të thellohet në propozimin tuaj. Këtu identifikohet nevojat që do të adresohen, zgjidhja që do të jepet nga projekti dhe ndikimi i pritshëm, arsyeja pse organizata juaj është në gjendje ta bëjë këtë, si edhe burimet financiare që do të nevojiten. Përmbledhja ekzekutive mund edhe të shkruhet pasi të jetë shkruar propozimi, sepse idetë në këtë fazë janë më të qarta.
- **Përshkrimi narrativ** i projektit:
- **Synimet/Objektivat** e projektit dhe rezultatet e matshme që synohet të arrihen
- **Vlerësimi i situatës ekzistuese** dhe shtjellimi i vlerësimit të nevojave, çka mbështetet mbi analizën paraprake që keni kryer
- **Plani i veprimtarive** – cilat janë veprimtaritë që do të ndërmerren për të arritur qëllimet dhe **metodologjia** që është përdorur. Këtu është e udhës të vihet në dukje bashkëveprimi me përfituesit dhe përfshirja e tyre në arritjen e objektivave të projektit. Secila veprimtari duhet të justifikohet duke përfshirë të dhëna objektive si statistika, referenca të ndryshme, etj. Ky seksion mund të përfshijë edhe afatet kohore specifike për çdo veprimtari dhe se si do të arrihen synimet dhe objektivat.
- **Burimet e planifikuara** – inputet për çdo veprimtari, lloji i ekspertizës që do të përdoret. Në rast se keni vullnetarë, duhet ta përmendni këtë, sepse është një faktor pozitiv në sytë e donatorëve.
- Analiza e mundësive për **qëndrueshmëri**, apo sa mundësi ka që rezultatet e arritura të vazhdojnë të qëndrojnë edhe pas përfundimit të projektit, shoqëruar me një analizë të hipotezave mbi të cilat është konceptuar dhe të rreziqeve të mundshme.
- **Prezantim i organizatës** suaj, mënyrës se si projekti përputhet me misionin

- e saj dhe te komuniteti përfitues
- **Buxhet i detajuar**, i cili mund të përfshijë kostot për burimet njerëzore (puna teknike dhe puna mbështetëse/administrative); shpenzimet për pajisje, transport, veprimtari të ndryshme që do të organizohen. Disa donatorë pranojnë edhe një përqindje të vogël – rreth 5–15% të kostove totale si kosto administrative për organizatën.
 - Gjithmonë e më shumë donatorë kanë filluar të përdorin dhe një format të veçantë që quhet **kuadër logjik i projektit** (Logical framework), i cili përfshin një përmbledhje të sintetizuar të të gjitha seksioneve të mësipërme në një format ku i jepet shumë rëndësi treguesve të matshëm.

Menaxhimi i Projektit

Zbatimi është faza kur realizohet projekti, dhe përfshin gjithë veprimtarinë për të siguruar realizimin me sukses të tij, duke filluar që nga menaxhimi i ekipit që punon me projektin, delegimi i përgjegjësive, respektimi i afateve kohore, fleksibiliteti në rast se gjërat nuk ecin si parashikimi, kontakte të mira me partnerët, bashkërendimi i burimeve dhe partnerëve, si dhe monitorimi dhe vlerësimi i veprimtarive dhe ndikimit të tyre. Planifikimi i mirë është një parakusht i nevojshëm, por jo i mjaftueshëm që zbatimi i projektit të ecë mbarë. Ashtu si në çdo fushë, drejtuesi duhet të sigurohet që përgjegjësitë të delegohen atje ku duhet, që veprimtaritë të kryhen në kohë dhe në cilësinë e kërkuar, që të gjitha grupet e interesit të jenë të përfshira dhe që të ruhet një marrëdhënie e vazhdueshme me partnerët, sidomos me donatorët, të cilët jo rrallë kërkojnë edhe raportime në faza të ndryshme të projektit.

Monitorimi dhe vlerësimi i projektit duhet të bëhet në mënyrë periodike, për t'u njohur me statusin e projektit dhe për të ndërmarrë veprime korigjuese nëse gjërat nuk ecin sipas planit apo kanë ndryshuar faktorët e jashtëm. Shumë donatorë kërkojnë raporte periodike nga përfituesit e granteve dhe kanë kërkesa specifike të cilat duhet të respektohen. Analiza e punës vlerëson rezultatet e veprimtarive në krahasim me planin fillestar dhe mund të identifikojë probleme të ndryshme. Në përfundim të projektit shumë donatorë kërkojnë edhe një raport narrativ, i cili zakonisht përfshin:

- Një përshkrim të veprimtarive të kryera dhe mënyrës se si këto kanë qenë në përputhje me planin e propozuar;
- Rezultatet: përshkrim i mënyrës si u arritën objektivat dhe si ka ndryshuar grupi i shënjestruar/çështja si rezultat i ndërhyrjes së projektit;
- Problemet, sfida, rregullime që është dashur të bëhen rrugës;
- Mësimet e mara;
- Bashkërendimi me partnerët e përfituesit dhe qëndrueshmëria;
- Në anekse vendosen të gjitha materialet (produktet) e prodhuara si rezultat i projektit;

Raporti narrativ i tregon donatorit suksesin e projektit, por nxjerr në pah edhe sfidat e ndeshura dhe mësimet që mund të vlejshme për raste të ngjashme në të ardhmen. Në përfundim, projektet përqendrohen në synime konkrete për të arritur qëllimet më të larta strategjike që i ka vënë vetes organizata. Hartimi dhe zbatimi i projekteve do të jetë puna kryesore e organizatës suaj dhe kërkon përgatitje, planifikim të kujdesshëm si dhe vëmendje e përkushtim të madh ndaj zbatimit të projektit për të përmbushur nevojat e përfituesve.

IV. MENAXHIMI FINANCIAR

Hartimi i buxhetit (buxhetimi) është një pjesë e rëndësishme e menaxhimit financiar të organizatës. Të gjitha njësitë ekonomike, përfshirë edhe organizatat joqeveritare operojnë në kushtet e buxheteve të kufizuara, ndaj buxhetimi duhet të jetë i saktë dhe të parashikojë metoda efikase për realizimin e qëllimeve.

Buxhetimi nuk kufizohet vetëm gjatë fazës së përgatitjes së buxhetit, por duhet të shtrihet gjatë gjithë ciklit të menaxhimit të tij. Në fazat e hershme të planifikimit, në hartimin e buxhetit duhet të sigurohemi që planifikimi të jetë realist. Më vonë, gjatë zbatimit, duhet të sigurohemi që kostot e vërteta të mos i tejkalojnë ato të parashikuara në buxhet.

Buxheti i detajuar është kërkesë për çdo projekt-propozim, që kërkon identifikimin e të gjitha veprimtarive që do të kryhen gjatë projektit si dhe të kostove përkatëse.

Një nga pikënisjet kryesore për një buxhet të saktë është vendosja e çdo lloj kostoje në kategorinë së cilës i përket. Gjithashtu, gjatë hartimit të buxhetit, është mirë që seksionet e buxhetit të përputhen me ato të përfshira në propozimin narrativ, në mënyrë që buxheti të jetë i lehtë për t'u kuptuar. Buxheti duhet të përfshijë edhe emrin e organizatës, titullin e projektit, kohëzgjatjen e tij dhe shumën totale të kërkuar, si edhe monedhën në të cilën janë shprehur kostot.

Kostot direkte të projektit janë ato kosto që lidhen drejtpërdrejt me realizimin e veprimtarive të përfshira në projekt dhe përfshijnë elemente të tilla si kostot e stafit (rroga dhe sigurime), pagesat e konsulentëve të jashtëm, pajisje, shërbime, udhëtime dhe dieta. Kostot indirekte, apo administrative, janë shpenzime që nuk i atribuohen direkt propozimit në

fjalë, si qiraja e zyrove, shpenzimet për dritat, ujë, telefon, internet si dhe kosto të tjera administrative. Në raste të veçanta, kur, p.sh., për qëllime të projektit merren me qira ambiente të caktuara, edhe qiraja dhe kostot e tjera të lidhura me këto mjedise mund të klasifikohen si kosto direkte.

Çdo shpenzim paraqitet në një kolonë më vete për të identifikuar çmimin për njësi, numrin e njësive dhe si janë shprehur ato (p.sh., muaj/ditë, etj.) si dhe shpenzimin gjithsej. Në një kolonë të veçantë mund të futen shënime për elemente që nuk janë plotësisht të qarta. Në rast se shihet e udhës, mund të jepen hollësi të mëtejshme edhe në një shpjegim narrativ të buxhetit. Nuk duhet harruar të përfshihen në shpenzime edhe kosto direkte të lidhura me veprimtaritë/produktet e projektit, si p.sh., shpenzimet për marrjen me qira të mjediseve për trajnime, konferenca, trajtimin me dieta të të ftuarve, kostot e botimeve apo fushatave publicitare, etj.

Elementi i fundit i një projekt-buxheti është parashikimi i një fondi kontingjente, që mund të tërhiqet në rast se parashikimet nuk përkojnë me kostot aktuale, apo nëse ka zhvillime të tjera të papritura. Jo të gjithë donatorët e pranojnë këtë kategori, por ka edhe donatorë të tjerë që lejojnë deri në 5% të kostove totale të buxhetit si fond kontingjenti. Ky fond mund të tërhiqet vetëm me autorizimin paraprak të donatorit.

Si përfundim, menaxhimi financiar është një nga funksionet e rëndësishme të organizatës. Mobilizimi me sukses i fondeve dhe shkrimi i propozimeve të mira kërkojnë njohje të mirë të donatorëve të mundshëm, mbajtjen e marrëdhënieve të ngushta me ta dhe partnerë e specialistë të tjerë të fushës. Po ashtu, nuk duhet të harrohet se mund të kërkohet edhe ndihma e komunitetit, nëpërmjet dhurimeve e kontributeve vullnetare për mbështetjen e një çështjeje të drejtë. Organizata juaj duhet të jetë në gjendje të tregojë se e njeh mirë situatën, se ka përkushtim dhe ekspertizë në mënyrë që të jetë në gjendje të ngjallë besim tek dhuruesit e mundshëm.

V. SHOQËRISA CIVILE DHE MOBILIZIMI I KOMUNITETIT

Demokratizimi i një vendi nuk matet vetëm me qeverisjen nëpërmjet zgjedhjeve politike pluraliste, por ndër të tjera edhe me fuqinë dhe kapacitetet e organizatave të shoqërisë civile nga njëra anë dhe se sa favorizues është mjedisi për t'i lejuar ato të ushtrojnë të drejtën e tyre për të marrë pjesë aktive në formulimin e politikave nga ana tjetër.

- **Shoqëria civile si ndërmjetëse**

Mirëqeverisja dhe demokratizimi i proceseve të zhvillimit do të thonë që pushteti vendimmarrës vjen gjithnjë e më afër qytetarëve. Kjo nënkupton nevojën e konsultimit me komunitetin për një gamë të gjerë çështjesh që lidhen me nevojat dhe kërkesat e qytetarëve. Dialogu i organizuar dhe i vazhdueshëm midis qytetarëve dhe qeverisë është kyç për identifikimin e përparësive, planifikimin dhe hartimin e politikave në përgjithësi. Mobilizimi i komunitetit për të marrë pjesë në proceset e vendimmarrjes ka rëndësi, pasi ndihmon në formimin e kohezionit social dhe maturinë e shoqërisë civile për të marrë pjesë në proceset e marrjes së vendimeve dhe/ose hartimit të politikave. Por kjo mund të arrihet vetëm nëpërmjet një ndërgjegjësimi të qytetarëve për mundësitë dhe të drejtën e pjesëmarrjes. Në këtë këndvështrim, organizatat e shoqërisë civile mund të luajnë një rol të rëndësishëm në sigurimin e dialogut midis qeverisë dhe komunitetit. Nëpërmjet takimeve, trajnimeve dhe shpërndarjes së informacionit organizatat mund të luajnë një rol ndërmjetës, por edhe mund të jenë katalizatore e ndërveprimeve konstruktive për arrijten e rezultateve në të mirë të komunitetit.

- **Shoqëria civile si artikuluere e interesave të qytetarëve**

Monitorimi i proceseve të zhvillimit dhe dhënia e shërbimeve janë dy nga aspektet më të rëndësishme të marrëdhënies midis shoqërisë civile dhe autoriteteve shtetërore si në nivelin qendror dhe atë vendor. Një nga rolet e shoqërisë civile në praktikë është vëzhgimi i cilësisë së shërbimeve që u ofrohen qytetarëve. Por nga ana tjetër, ka dhe një tendencë tjetër që e konsideron shoqërinë civile si partner të autoriteteve në procesin e monitorimit të ritmeve të nismave të zhvillimit me qëllim përmirësimin e tyre. Kjo qasje mendohet se është më konstruktive dhe çon në ndërtimin e urave të besimit dhe të partneriteteve mes autoriteteve dhe qytetarëve. Kështu, shoqëria civile merr një rol të rëndësishëm ndërmjetësues për lehtësimin dhe monitorimin e politikave në emër të qytetarëve.

Roli i OJF-ve në hartimin e politikave karakterizohet nga qëndrime të ndryshme. Edhe pse përgjithësisht roli i OJF-ve për sigurimin e pjesëmarrjes gjatë hartimit të politikave merr vlerësime, ekziston një mendim apo opinion kryesisht mes qeveritarëve që OJF-të kapen pas raporteve kritike ndaj qeverisë për të siguruar financim të veprimtarive të tyre. Ndonëse, varësia e OJF-ve në Shqipëri ndaj donacioneve të huaja mbetet një tregues që përcakton dhe përkufizon veprimtarinë e tyre, janë vënë re dhe shoqata apo OJF të cilat janë treguar aktive dhe nëpërmjet nxitjes së lëvizjeve popullore kanë arritur të ndezin debate publike dhe politike që kanë pasur si synim përfundimtar rishikimin e politikave dhe vendimeve të qeverisë.

Edhe pse ka prirje për ta përfshirë shoqërinë civile në hartimin e zbatimit e politikave publike, këto raste janë ende të rralla dhe opinioni i saj nuk merret parasysh në mënyrë të vazhdueshme. Përgjithësisht, roli i shoqërisë civile në hartimin e politikave nuk ka rezultuar në nivelet e duhura për shkak edhe të një mungese bashkërendimi të strukturave të qeverisë me këta aktorë.

i. THEMELET E KONSULTIMEVE PUBLIKE DHE PJESËMARRJES QYTETARE

Marrëdhëniet e qytetarëve me institucionet publike në nivel qendror dhe vendor janë shumë të gjera dhe jo të gjitha mund të përfshihen në kategorinë e “përfshirjes” apo “angazhimit” qytetar. Këto marrëdhënie mund t’i kategorizojmë në pesë grupe të mëdha: “informimi”, “studimi”, “konsultimi”, “pjesëmarrja” dhe “partneriteti”.

Informimi është një marrëdhënie e njëanshme në të cilën qeveria u shpërndan informacion qytetarëve, si, për shembull, për të bërë të njohur një politikë të re apo ndryshime në procedurat ekzistuese, duke bërë njoftime në media, duke shpërndarë broshura, etj.

Studimi i opinionit publik: Me anë të studimeve të opinionit publik politikëbërësit përpiqen të përafrojnë opinionin e grupeve apo kategorive të ndryshme të popullatës me metoda të ndryshme sasiore e cilësore, për shembull nëpërmjet sondazheve apo fokus-grupeve.

Konsultimi është një marrëdhënie e dyanshme që përfshin shkëmbimin e opinionëve dhe reagimeve mes qeverisë dhe qytetarëve e organizatave të shoqërisë civile për politika publike të propozuara. Gjatë konsultimeve qëndrimi dhe pikëpamjet e qytetarëve kërkohen dhe merren në konsideratë seriozisht gjatë hartimit të programeve apo politikave publike; për shembull me anë të takimeve publike; botimit të kërkesave për konsultim, etj.

Pjesëmarrja është një marrëdhënie e dyanshme, gjatë së cilës qytetarët marrin pjesë aktive në formulimin dhe hartimin e politikave. Të tilla veprimtari mund të përfshijnë hartimin e propozimeve specifike apo alternativave të zgjidhjes nga vetë qytetarët, apo organizata të shoqërisë civile që bashkëpunojnë ngushtë me organe shtetërore a pushtetin vendor. Metoda të tjera janë edhe referendumi, pjesëmarrja në komitete vendimmarrëse, panele qytetarësh, etj.

Partneriteti: Kjo marrëdhënie bazohet në përgjegjësi të përbashkëta në çdo hap të procesit të hartimit të politikave dhe është forma më e lartë e angazhimit. Në këtë nivel, organizatat e shoqërisë civile dhe organet publike bashkëpunojnë ngushtë, ndërkohë që OJF-të vazhdojnë të mbeten të pavarura, si, për shembull, delegimi i një veprimtarie specifike një OJF-je si shërbim, apo krijimi i organeve të përbashkëta vendimmarrëse, etj.

Parimet udhëheqëse për informimin, konsultimin dhe pjesëmarrjen e qytetarëve në politikëbërje⁷

Përkushtimi

Në të gjitha nivelet, që nga politikanët, drejtuesit e nivelit të lartë dhe zyrtarët publikë, nevojitet udhëheqje dhe përkushtim i lartë ndaj informacionit, konsultimit dhe pjesëmarrjes në politikëbërje.

Të drejtat

E drejta e qytetarëve për të pasur qasje në informacion, për të dhënë mendim, për t'u konsultuar dhe për të marrë pjesë aktive në politikëbërje duhet të jetë e përcaktuar mirë në ligj apo politikë. Duhet të përcaktohen detyrimet e qeverisë për t'iu përgjigjur qytetarëve gjatë ushtrimit të të drejtave të tyre.

Qartësia

Objektivat dhe kufizimet e informacionit, konsultimi dhe pjesëmarrja aktive gjatë hartimit të politikave duhet të përcaktohen mirë që në fillim. Rolet dhe përgjegjësitë përkatëse të qytetarëve (në dhënien e mendimeve) dhe të qeverisë (në marrjen e vendimeve për të cilat duhet të veprojnë me përgjegjshmëri) duhet të jenë të qarta për të gjithë.

Koha

Konsultimi publik dhe pjesëmarrja aktive duhet të ndërmerren sa më herët gjatë procesit të zhvillimit të politikave sa të jetë e mundur në mënyrë që të mundësohet evidentimi i një numri sa më të madh zgjidhjesh politikash dhe të rriten mundësitë e zbatimit me sukses të tyre. Duhet t'i jepet kohë e mjaftueshme konsultimit dhe pjesëmarrjes me qëllim ato të jenë efikase.

Objektiviteti

Informacioni i dhënë nga qeveria gjatë zhvillimit të politikave duhet të jetë objektiv, i plotë dhe i aksesueshëm. Të gjithë qytetarët duhet të marrin trajtim të barabartë gjatë ushtrimit të së drejtës së tyre për marrjen e informacionit dhe për pjesëmarrjen e tyre.

⁷ OECD (2001) Citizens as partners: OECD Handbook on Information, Consultation & Public Participation in Policymaking, www.oecd.org

Burimet

Nevojiten burime të mjaftueshme financiare, njerëzore dhe teknike me qëllim që informimi publik, konsultimi dhe pjesëmarrja aktive të jenë efikase. Zyrtarët e qeverisë duhet të kenë aftësi të përshtatshme, aftësi drejtimi, të jenë të trajnuar si dhe kulturë organizative që të mbështesë përpjekjet e tyre në këtë drejtim.

Bashkërendimi

Mes institucioneve shtetërore duhet të bashkërendohen nismat për të informuar, për të thithur mendimin si dhe për t'u konsultuar me qytetarët me qëllim përmirësimin e përdorimit të dijeve, për sigurimin e koherencës së politikave, për shmangien e mbivendosjeve dhe për uljen e rrezikut të lodhjes nga konsultimet me qytetarët dhe organizatat e shoqërisë civile. Përpjekjet për bashkërendim nuk duhet të ulin aftësinë e organeve shtetërore për nxitjen e risive dhe fleksibilitetit.

Përgjegjshmëria

Qeveritë kanë detyrimin të japin llogari për mënyrën e përdorimit të mendimit të qytetarëve të cilin e kanë marrë me anë të përgjigjeve, konsultimeve publike dhe pjesëmarrjes aktive të tyre. Janë të rëndësishme masat që synojnë të sigurojnë hapjen dhe transparencën e procesit të hartimit të politikave me qëllim shqyrtimin dhe kontrollin e tij nga jashtë dhe që synon rritjen e përgjegjshmërisë së qeverisë në përgjithësi.

Vlerësimi

Qeverisë i nevojiten mjetet, informacioni dhe kapacitetet për të vlerësuar performancën e saj në dhënien e informacionit, për drejtimin e konsultimeve dhe angazhimin e qytetarëve, në mënyrë që t'u përshtatet kërkesave të reja dhe kushteve në ndryshim të hartimit të politikave.

Qytetaria aktive

Qeveria përfiton nga qytetaria aktive dhe nga një shoqëri civile dinamike. Ajo mund të ndërmarrë hapa konkretë për të lehtësuar marrjen e informacionit dhe rritjen e pjesëmarrjes, për të përmirësuar sensibilizimin, për të forcuar edukatën dhe aftësitë qytetare të qytetarëve, si dhe për të mbështetur rritjen e kapaciteteve për organizatat e shoqërisë civile.

ii. PJESËMARRJA E SHOQËRISË CIVILE NË FORMULIMIN E POLITIKAVE

Organizatat e shoqërisë civile mund të marrin pjesë në procesin e hartimit të politikave me anë të:

- Shqyrtimit të politikave publike;
- Promovimit të hartimit të politikave të reja publike;
- Kryerjes së studime për të informuar vendimmarrësit duke u ofruar atyre të dhëna që janë të nevojshme për të marrë vendime strategjike politike;
- Dhënies së asistencë teknike në hartimin e politikave;
- Lobimit me vendimmarrësit për të ndikuar hartimin e politikave të rëndësishme apo për të siguruar miratimin e tyre;
- Ndhmës në zbatimin e politikave publike;
- Rritjes së ndërgjegjësimit të publikut mbi politika të ndryshme publike në mënyrë që të krijohet mbështetje dhe të ndikohet në ndryshimin për mirë të modeleve të sjelljes;
- Krijimit të rrjete me organizata apo kolegë me qëndrime të ngjashme për të mbështetur politikat.

VI. SHOQËRIA CIVILE DHE ADVOKIMI

Disa përkufizime për advokimin

- *Advokimi* është një veprim i cili ka si synim ndryshimin e politikave, qëndrimeve ose programeve të çdo lloj institucioni.
- Advokimi është kërkesë për të mbrojtur ose për të rekomanduar një ide.
- *Advokimi* është ngritje zëri, tërheqje e vëmendjes së një komuniteti për një çështje të rëndësishme dhe drejtimi i vendimmarrësve drejt një zgjidhje.

Përkufizime të tjera

- *Advokimi* është përpjekja e një grupi qytetarësh apo organizatash me synim ndryshimin e një politike.
- *Advokimi* është vendosja e një problemi në rendin e ditës, duke siguruar një zgjidhje për atë problem dhe mbështetje për ndërmarrjen e veprimit në të dy aspektet: si ndaj problemit ashtu dhe ndaj zgjidhjes. Advokimi mund të ketë si qëllim ndryshimin e një organizate në brendësi ose ndryshimin e një sistem të tërë.
- *Advokimi* mund të përfshijë shumë veprimtari specifike afatshkurtra për të arritur një vizion afatgjatë të ndryshimit.
- *Advokimi* përbëhet nga strategji të ndryshme që kanë për qëllim të ndikojnë në vendimmarrjen në nivel organizativ, vendor, rajonal, kombëtar dhe ndërkombëtar. Në strategjitë për advokim mund të përfshihen lobim, marketingu social, informimi, edukimi dhe komunikimi, organizimi i komunitetit, apo taktika të tjera. Advokimi është procesi në të cilin njerëzit marrin pjesë në vendimmarrje në mënyrë që të përmirësojnë jetën e tyre.

I. FAKTORËT PËR ADVOKIM TË SUKSESSHËM

Objektivi

Objektivat e avokimit duhet të jenë realistë, të arritshëm dhe të matshëm. Ky është një nga faktorët e parë që duhet të kenë parasysh palët e interesuara. Për shembull, nuk është realiste të përpiqemi të zgjidhim një problem të madh kur kemi në dispozicion shumë pak kohë apo burime. Ndaj objektivi i çdo fushate advokimi duhet të jetë i përshtatur me kuadrin kohor të planifikuar dhe mjetet e burimet që janë në dispozicion.

Informacioni

Informacioni i saktë është një tjetër faktor rëndësishëm. Organizata duhet të ketë informacion të përshtatshëm dhe të dhëna të plota mbi çfarë është bërë, çfarë mbetet për t'u bërë, çfarë kanë ndërmend të bëjnë të tjerët, sa problematike shfaqet gjendja, si edhe prova dhe fakte që vërtetojnë këto probleme. Këto të dhëna dhe informacione kanë rëndësi për të bërë për vete dhe për të bindur aktorët e interesit.

Audienca

Veprimtaritë e avokimit duhet t'i drejtohen një audience specifike. Në rast se qëllimi është të ndikohet në sjellje, veprimet duhet t'i drejtohen pikërisht atij grupi që duhet të ndryshojë. Në rast se drejtohet për ndryshim politikash, ai duhet t'i drejtohet politikëbërësve si dhe të gjithë atyre njerëzve apo grupeve që mund të kenë ndikim mbi këto politika. Në rast se qëllimi synon ndryshime ligjore, ai duhet t'i drejtohet njerëzve/grupeve që janë pjesë të procesit ligjvënës. Adresimi i audiencës së papërshtatshme sigurisht që nuk mund të sjellë rezultatet e dëshiruara

Mesazhi

Mesazhi duhet të jetë i qartë për audiencën. Audienca duhet të kuptojë mesazhin në mënyrë që të veprojë. Mesazhi duhet të jetë i qartë, i saktë, informues dhe korrekt. Po ashtu, ai duhet të hartohet me një gjuhë interesante, bindëse dhe të përshtatur pikërisht për atë grup të cilit i drejtohet.

Aleancat

Veprimtaritë në mbrojtje të politikave shpeshherë varen nga mbështetja e grupeve të ndryshme të popullsisë në mënyrë që të kenë ndikim. Mënyra më e mirë është bashkimi i grupeve që kanë të njëjtat synime, më pas mund të

përfshihen edhe grupe të tjera.

Fondet

Burimet janë të domosdoshme në veprimtaritë e advokimit. Burimet mund të sigurohen me anë të strategjive të ndryshme, ku përfshihen donatorët, qeveria, komunitetet e ndryshme, sektori privat, individë të caktuar, etj. Fondet janë të domosdoshme dhe duhen siguruar me qëllim që veprimtaritë të zbatohen në kohën e duhur.

Monitorimi dhe Vlerësimi

Në mënyrë që të masim shkallën e arritjeve, veprimtaritë e advokimit duhet të monitorohen dhe vlerësohen në mënyrë të vazhdueshme. Mësimet që merren gjatë vlerësimit/monitorimit mund të përdoren për të përmirësuar strategjitë e ardhshme të advokimit. Vlerësimi ndihmon edhe për të kuptuar nëse veprimtaritë e zgjedhura po funksionojnë apo jo.

ii. CIKLI I ADVOKIMIT

• Identifikimi i problemit

Për ata që merren me advokim apo me mbrojtjen e çështjeve apo interesave të caktuara, problemi ka të bëjë me një situatë të caktuar negative, e cila ndikon për keq tek një grup njerëzish. Problemet që vijnë si rezultat i politikave qeveritare apo i praktikave sociale zakonisht kanë rrënjë të thella dhe nuk mund të zgjidhen nga një njeri i vetëm. Komunitetet apo grupet e prekura zakonisht kanë nevojë për organizata që të advokojnë në emër të tyre e të kërkojnë zgjidhje. Hapi i parë në përgatitjen e një fushate advokimi është identifikimi i këtyre problemeve, shkaqeve dhe pasojave të tyre. Çdo problem mbart në vetvete një sërë çështjesh e qëndrimesh. Një metodë është të analizohen shkaqet, pasojat dhe zgjidhjet e mundshme. Analizimi i pasojave mundëson të evidentohet se si ndikon problemi në jetën e njerëzve. Kjo të çon edhe në identifikimin e grupeve të prekura dhe palëve të tjera të interesuara, të cilave do të duhet t'u drejtohem për mbështetje dhe/ose për veprime të përbashkëta.

• Studimi

Studimi dhe kërkimi janë një hap i rëndësishëm për përgatitjen e fushatës së advokimit. Shpeshherë bëhet gabimi i nisjes së veprimtarive të advokimit pa u informuar mirë mbi problemin. Avokatët e një çështjeje duhet të jenë thellësisht të informuar nëse presin që të bindin njerëz apo institucione që të

ndryshojnë qëndrimet/politikat e tyre. Informacioni ka pushtet dhe mënyra e vetme për ta marrë atë është nëpërmjet studimit. Në internet ka shumë informacion. Informacione ka edhe në organizata të ndryshme joqeveritare, si dhe deri diku edhe tek institucionet publike. Gjatë studimit të çështjes duhet përdorur një larmi burimesh për t'u njohur me qëndrimet e ndryshme. Megjithatë, asnjëherë nuk duhet lënë mënjanë biseda me përfaqësues të grupeve të prekura, nëpërmjet pyetësorëve, sondazheve apo fokus-grupeve. Madje edhe vrojtimi i grupeve të prekura dhe jetës së tyre të përditshme ndihmon në thellimin e informacionit dhe në identifikimin e zgjidhjeve të ndryshme.

Informacioni që mblidhet gjatë studimit duhet të integrohet në veprimtaritë e fushatës së advokimit. Vëmendja e medias nëpërmjet konferencave të shtypit dhe njoftimeve për shtyp mund të ndihmojë në përhapjen e informacionit dhe përcjelljen e këtij informacioni tek një audiencë më e gjerë.

Faqe të dobishme interneti për organizata advokimi

(në gjuhën angleze)

[http:// www.advocay.org](http://www.advocay.org)
[http:// www.advocaynet.org](http://www.advocaynet.org)
<http://www.advocatesinternational.org>
[http:// www.gender.org](http://www.gender.org)
<http://www.justassociates.org/>
[http:// www.fex.org](http://www.fex.org)
[http:// www.impactalliance.org](http://www.impactalliance.org)
<http://www.wfalliance.org>
<http://www.wfnet.org/>
<http://www.womendonors.org/>
<http://www.womenphil.org/>
<http://www.peacefund.org/>
<http://www.tpi.org>
<http://www.publicwelfare.org/>

<http://www.resourcegeneration.org/>
<http://www.responsiblewealth.org>
<http://www.rockpa.org/>
<http://www.idex.org>
<http://www.globalfundforöomen.org>
<http://www.greengrants.org>
<http://www.gëob.net>
<http://www.cof.org>
[http:// www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)
[http:// www.wwf.org](http://www.wwf.org)
<http://www.disabilityfunders.org>
<http://www.epip.org>
<http://www.foundationcenter.org>
<http://www.lgbtfunders.org/>

• Planifikimi

Në planifikim përfshihen një sërë hapash konkretë që të sigurohet se fushata ka efekt dhe se ajo e ruan fokusin e saj. Pas identifikimit të problemit dhe kryerjes së kërkimeve të nevojshme për të mbledhjen e informacionit, duhet të nisë procesi i planifikimit me përcaktimin e qëllimit dhe të objektivave.

Qëllimi duhet të shprehë ndryshimin e kërkuar të politikave apo praktikave që duam të arrijmë brenda një kohe të caktuar. Objektivat përfaqësojnë

arritjet që kërkojmë, dhe përbëjnë ndryshime të matshme. Një mënyrë përfytyrimi është: qëllimi është rezultati madhor, ndërsa objektivat janë të gjitha rezultatet e ndërmjetme të nevojiten për arritjen e rezultatit madhor.

Më tej duhet të përcaktohen ata politikëbërës (organizata apo individë), të cilët do të shënjestrohen nga fushata dhe që kanë kompetenca vendim-marrëse apo janë në gjendje të ndikojnë në opinionin publik dhe rrjedhimisht edhe tek politikëbërësit. Në këtë fazë duhet të identifikohen aleatët dhe kundërshtarët e mundshëm. Menjëherë pas identifikimit të aktorëve kryesorë, pra njerëzit apo institucionet që do të shënjestrohen, aleatët dhe kundërshtarët e mundshëm, mund të planifikohen veprimtaritë, duke u përshtatur sipas objektivave dhe çështjeve që trajtojnë. Planifikimi i veprimtarive është shumë i rëndësishëm dhe varet kryesisht nga burimet në dispozicion dhe marrëdhënia me personat e shënjestruar. Nuk është e thënë që veprimtaritë më të shtrenjta të jenë edhe më të përshtatshmet. Metodat më të mira janë zakonisht ato me pjesëmarrje. Disa shembuj veprimtarish advokimi mund të jenë si më poshtë:

- Studimi i politikave
- Lobim
- Veprimtari monitorimi
- Broshura
- Faqe interneti
- Krijim aleancash
- Takime publike
- Fletore periodike informuese
- Peticione, letra

- Konferenca për shtyp, njoftime/ deklarata për shtyp
- Sondazhe
- Fushata posterash
- Forume publike, tryeza të rumbullakëta
- Negociata, ndërmjetësime
- Demonstrata, greva, marshime
- Aktivitete artistike – teatër, koncert, shfaqje në TV apo radio.

Pas analizimit të kujdesshëm të qëllimit, objektivave, treguesve, shënjestrës dhe veprimtarive, ato përfshihen në planin e veprimit të advokimit. Ky plan veprimi ofron një kuadër të konsoliduar për fushatën dhe orienton gjithë pjesëmarrësit gjatë zbatimit të planit.

• **Ndërtimi i aleancave**

Aleancat dhe koalicionet e përforcojnë efektin e advokimit duke bashkuar fuqitë dhe burimet e grupeve të ndryshme për të arritur një zë më të fuqishëm në favor të ndryshimit. Bashkëpunimi ndihmon të negociohet për të ndikuar në hartimin e politikave. Aleancat e efektshme janë ato që

janë të vullnetshme, që lejojnë shkëmbimin e informacionit dhe zbatimin e veprimtarive të përbashkëta, por njëkohësisht nuk cenojnë autonominë e anëtarëve. Të mirat e aleancave janë bashkimi i zërave për të krijuar presion më të madh tek politikëbërësit, larmia e qëndrimeve dhe pikëpamjeve si edhe ndarja e ngarkesës së punës dhe burimeve që nevojiten.

- **Veprimi**

Pas përgatitjes së fushatës së advokimit dhe krijimit të aleancave, është koha për veprim, për t'ia çuar mesazhin audiencës. Në këtë pikë është e rëndësishme të përcaktohen mirë përparësitë dhe të gjitha veprimtaritë të kenë rezultatet, treguesët dhe buxhetet përkatëse.

- **Monitorimi dhe vlerësimi**

Monitorimi përfshin mbledhjen e informacionit për të matur efektin e fushatës së advokimit. Gjatë monitorimi analizohen inputet (njerëzit, materialet dhe burimet financiare); outputet (veprimtaritë, produktet) me rezultatet (arritjet). Monitorimi duhet të shoqërojë të gjitha fazat e veprimtarive. Programi i monitorimit është i nevojshëm për të siguruar ndjenjën e përgjegjësisë dhe kërkesës së llogarisë. Për shembull, për të parë nëse ka pasur efekt një fushatë mediatike, duhet të monitorohet mbulimi i veprimtarive nga shtypi/media.

VII. FJALORTH

Accountability - Përgjegjshmëria (ose kërkesa e llogarisë): Kërkesa që zyrtarët duhet t'i përgjigjen të gjithë aktorëve kryesorë në kuadër të pushtetit dhe detyrave të tyre, duke reaguuar ndaj kritikës apo ndaj kërkesave që iu bëhen dhe pranojnë (disa) përgjegjësi për dështimet, mungesën e aftësive apo mashtrimin. Përgjegjshmëria kërkon liri informimi, aktorë me aftësi organizimi si dhe shtet ligjor.

Advocacy – Advokim: është përpjekja për të ndikuar njerëzit, politikën, strukturat, dhe sistemet në mënyrë që të mundësohet ndryshimi – për të tjetërsuar mënyrën se si krijohen, konsumohen dhe shpërndahen pushteti, burimet dhe idetë në mënyrë që njerëzit dhe organizatat e tyre të kenë mundësi më realiste për të kontrolluar zhvillimin e tyre.

Alliances - Aleancat: në thelb janë marrëdhënie funksionale ku pjesëmarrësit në to sinkronizojnë përpjekjet dhe burimet e tyre për arritjen e një objektivi të përbashkët. Aleancat janë shpesh rezultat i marrëdhënieve të mëparshme të rrjeteve më të gjera. Aleancat e suksesshme varen nga ndër marrja dhe përshtatja e veprimtarive sipas ritmit dhe stilit të të tjerëve.

Beneficiary – Përfitues: Një individ, grup individësh, institucion, organizatë apo agjenci që merr ose ka të drejtën të marrë përfitime nga veprimtaria e një programi apo projekti.

Capacity – Kapacitet: aftësitë, njohuritë dhe burimet e nevojshme për të kryer një funksion.

Capacity development – Zhvillim i kapaciteteve: procesi përmes të cilit individët, grupet, organizatat, institucionet, dhe vendet zhvillojnë aftësitë qoftë individualisht apo kolektivisht, për të kryer funksione, zgjidhur probleme

dhe për të arritur objektiva.

Capacity building – Ndërtimi i kapaciteteve: ndryshon nga zhvillimi i kapaciteteve përsa i takon faktit se kjo e fundit ndërton mbi kapacitete që ekzistojnë paraprakisht. Qëllimi i ndërtimit dhe zhvillimit të kapaciteteve është të ndihmojnë qeveritë, organizatat dhe njerëzit në përgjithësi për të arritur një nivel vetë-mjaftueshmërie që u mundëson atyre të administrojnë me efikasitet punët e tyre.

Effectiveness – Efektiviteti: shkalla në të cilën arrijnë të plotësohen objektivat e dëshiruara; masa në të cilën një organizatë arrin të realizojë misionin dhe vizionin e saj.

Efficiency - Efikasiteti: shkalla në të cilën rezultatet arrijnë të përfitohen duke përdorur minimumin e burimeve; masa në të cilën një organizatë arrin të gjenerojë produktet dhe shërbimet e saj duke përdorur minimumin e inputeve.

Empowerment - Fuqizimi: procesi që ndihmon përforcimin e aftësive, besimit, analizës, dhe fuqisë së të varfërve apo njerëzve të përjashtuar dhe organizatave të tyre në mënyrë që atyre t'u jepet mundësia të sfidojnë marrëdhëniet e padrejta dhe autoritare, të bëjnë zgjedhjet e tyre, të flasin në emër të tyre dhe të kontrollojnë vetë jetën dhe situatat ku ndodhen.

Gender – Përkatësi gjinore: Termi i referohet mundësive dhetributeve sociale të lidhura me faktin e të qenit burrë apo grua dhe vajzë apo djalë, po ashtu edhe marrëdhëniet midis grave dhe burrave. Këtotribute, mundësi dhe marrëdhënie ndërtohen dhe mësohen gjatë procesit të socializimit. Ato janë të ndryshueshme në kohë dhe hapësirë.

Governance – Qeverisje: ushtrimi i autoritetit politik, ekonomik dhe administrativ në administrimin e punëve të një vendi, në të gjitha nivelet. Qeverisja është një koncept neutral që përfshin kompleksitetin e mekanizmave, proceseve, marrëdhënieve, dhe institucioneve përmes të cilave qytetarët dhe grupet e tyre mund të shprehin interesat e tyre, të ushtrojnë të drejtat dhe detyrimet si dhe të zgjidhin mosmarrëveshjet mes tyre.

Good governance – Qeverisja e mirë: trajton ndarjen dhe administrimin e burimeve për t'u përgjigjur problemeve të përbashkëta; karakterizohet nga pjesëmarrja, transparenca, kërkesa e llogarisë, shteti ligjor, efektiviteti dhe drejtësia.

Impact – Ndikim: ndryshime afatgjata apo domethënëse, pozitive dhe negative, të qëllimshme apo jo, që shkaktohen në jetët e njerëzve si pasojë e një veprimi apo një seri veprimesh. Ndikimi vë në dukje lidhjen midis synimit dhe qëllimeve të projektit, që do të thotë shkallën me të cilën përfitimet e mara nga përfituesit e synuar kanë pasur një ndikim të përgjithshëm më të madh, në një numër më të madh njerëzish në një sektor, rajon apo edhe një vend të caktuar.

Needs assessment – Vlerësimi i nevojave: Një mjet vendimmarrës për planifikimin dhe ndarjen e burimeve; përfshin mbledhjen dhe analizimin e informacionit mbi organizatën, mjedisin që e rethon, nevojat në kapacitete, problemet dhe zgjidhjet e mundshme.

Network – Rrjeti: forma më e çlirët e bashkëpunimit midis njerëzve apo organizatave në kuptimin që ato funksionojnë fillimisht për të shkëmbyer informacione, që rrjedhimisht është edhe përfitimi kryesor. Anëtarët e një rrjeti mund të jenë të ngjashëm përsa i përket kapaciteteve, vlerave dhe misionit. Një tipar kyç i rrjeteve efektive është lidhja midis anëtarëve nga këndvështrimi i menaxhimit të rrjetit. Rrjetëzimet bëhen më efektive atëherë kur shkojnë përtej individëve dhe përfshijnë organizatat si një e tërë. Ato nuk do të thonë, në parim, marrëdhënie barazie midis anëtarëve. Një organizatë mund të japë më shumë nga sa mund të marrë prej rrjetit apo e kundërta, sepse tek e fundit “Disa njerëz bëjnë lidhjen e disa të tjerë punën”

Organizational capacity – Kapaciteti organizativ: është aftësia e një organizate për të funksionuar si një organizëm i pavarur, strategjik dhe i qëndrueshëm, që ka mundësi të përcaktojë fokus dhe drejtime të pavarura, për të qenë strategjik dhe novator, për t’u përgjigjur me fleksibilitet dhe për t’iu përshatur ndryshimit të rrethanave, e për të vepruar me vendosmëri për të ndikuar dhe ndryshuar rrethanat dhe kontekstin shoqëror.

Outcome - Rezultat: Ndryshimi i menjëhershëm dhe i dukshëm në raport me objektivat e projektit, pra ajo që ndodhi si pasojë e drejtpërdrejtë e veprimtarive të projektit dhe shpërndarjes së produkteve të tij. Çfarë ndodhi?

Output – Produkt: produktet konkrete që arrijnë të shpërndahen deri në përfudimin e të gjithë veprimtarive të projektit. Çfarë u arrit të bëhet?

Participation - Pjesëmarrje: fjalë për fjalë, marrja pjesë. Një nga pyetjet që shqetëson njerëzit lidhur me qeverisjen është nëse pjesëmarrja është efektive. Pjesëmarrja efektive ndodh atëherë kur anëtarët e një grupi kanë

mundësi të përshtatshme dhe të njëjta për të ngritur pyetje mbi çështjet e rendit të ditës dhe të shprehin mendimet e tyre për produktin përfundimtar të procesit vendimmarrës. Pjesëmarrja mund të jetë e drejtpërdrejtë ose përmes përfaqësuesve të zgjedhur.

Policy dialogue – Dialog për politikat: dialogu mbi politikat është ndërtuara me kujdes, përmes takimeve që trajtojnë rregulla, politika apo çështje planifikimi për interesa të përbashkëta. Në përgjithësi ata kërkojnë të shkëmbejnë informacione dhe ndërtojnë rekomandime konsensuale midis sektorit publik, privat dhe civil udhëhequr nga drejtues që janë në pozita për ta nxitur këtë mirëkuptim, për të marrë vendime dhe për të ndikuar në trajektoren e një zgjidhjeje të mundshme për një problem të caktuar. Dialogët mbi politikat njihen me disa emërtime. Disa i quajnë “tryeza të rumbullakëta” ose “workshope tematike”. Në raste të tjera, ato marrin formën e komiteteve, komisioneve, negociatave të rregulluara, apo grupeve të punës. Pavarësisht nga emërtimi, të gjithë janë procese dialogu mbi politikat.

Project - Projekt: është bashkësia e veprimtarive të lidhura me njëra-tjetrën e që planifikohen të ndodhin në një kuadër kohor të caktuar për të përmirësuar situatën e një grupi të caktuar njerëzish.

Program(me) - Programi ka një sërë strategjish për të punuar drejt arritjes së rezultateve finale. Program përfshin një set projektesh dhe veprimtarish të ndërlidhura me njëra-tjetrën. Po kështu, mund të ketë edhe një ndërthurje mes zhvillimit, lehtësimit, advokimit, rrjetëzimit, dhe ndërtimit të kapaciteteve.

Strategic management – Menaxhimi strategjik është procesi i formulimit dhe vënies në praktikë të një strategjie apo vizioni strategjik. Hapat kyç në menaxhimin strategjik përfshijnë rishikimin e misionit dhe strategjitë aktuale, identifikimin e pikave të dobëta, vlerësimin e kërcënimeve dhe mundësive, përcaktimin e pritshmërive të të gjithë aktorëve dhe të interesuarve, identifikimin e çështjeve strategjike kyçe, hartimin dhe përzgjedhjen e alternativave, zbatimin dhe monitorimin, rishikimin dhe rregullimin.

Strategic planning – Planifikimi strategjik është procesi përmes të cilit hartohet për një organizatë të caktuar një vizion futurist, duke marrë parasysh rrethanat e saj politike dhe ligjore, pikat e saj të forta dhe të dobëta, kërcënimet dhe mundësitë që mund ta presin. Ai shpreh kuptimin që ka organizata në misionin e saj dhe përcakton drejtimet që duhet të merren bazuar në gjendjen aktuale të organizatës dhe burimeve të saj.

Stakeholder – Aktorë/grupe të interesuara: Çdo grup brenda apo jashtë

një organizatë i cili ka një interes apo peshë drejtpërdrejtë ose të tërthortë në organizatë dhe në programet e saj. Ata mund të jenë njerëz që zbatojnë, marrin pjesë, financojnë, apo drejtojnë një program ose që mund të ndikohen apo të ndikojnë përmes vendimeve të tyre programin dhe vlerësimin e tij.

Sustainability – Qëndrueshmëria: Proceset dhe institucionet e qëndrueshme plotësojnë disa kritere: ata nuk i shterojnë gjithë burimet, kapacitetet e njerëzve dhe institucionit rriten vazhdimisht, përgjegjësitë dhe përfitimet ndahen gjerësisht.

Transparency – Transparenca: ndarja e informacionit dhe të vepruarit në një mënyrë të hapur. Transparenca i lejon të interesuarit të mbledhin informacion që mund të jetë i domosdoshëm për të zbuluar abuzimet dhe për të mbrojtur interesat e tyre. Sistemet transparente kanë procedura të qarta për vendimmarrjen publike dhe kanale të hapura komunikimi midis të interesuarve dhe zyrtarëve si dhe bëjnë të mundur marrjen e një sasive të madhe informacioni.

Vulnerable (marginalised) group – Grup i cenueshëm (i marginalizuar): grupe të cenueshme janë ato grupe, të cilat kanë të ngjarë të kenë nevoja të veçanta apo të tjera, mosplotësimi i të cilave i bën të përjetojnë kushte dhe përvoja më të këqija sesa pjesa tjetër e popullsisë.