

**STRATEGJIA NDËRSEKTORIALE E
REFORMËS NË ADMINISTRATËN PUBLIKE (SNRAP) NË
KUADËR TË STRATEGJISË KOMBËTARE PËR ZHVILLIM
DHE INTEGRIM**

2009 - 2013

Tiranë, Shtator 2009

Pasqyra e Lëndës

Kapitulli I.....	4
1. Vështrim i përgjithshëm i situatës aktuale.....	4
1.1 Parimet bazë të Shërbimit Civil.....	4
1.1.2 Shtrirja vertikale	5
1.1.3 Shtrirja horizontale	5
1.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore.....	5
1.2.2 Ngritja në detyrë	7
1.2.4 Vlerësimi i performancës individuale.....	7
1.3 Organizimi funksional dhe strukturor i administratës publike	10
1.3.2 Në nivel qendror dhe qarku/vendor	11
Kapitulli II	13
2. Vizioni, prioritetet dhe qëllimet strategjike	13
2.1 Parimet bazë të modelit të Shërbimit Civil.....	13
2.1.1 Karakteristikat thelbësore të sistemit.....	13
2.1.2 Shtrirja vertikale	13
2.1.3 Shtrirja horizontale	14
2.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore.....	14
2.2.1 Rekrutimi	14
2.2.2 Ngritja në detyrë	14
2.3 Organizimi funksional dhe strukturor i administratës publike	15
2.3.1 Në nivel qendror	15
2.4 Permiresimi i procedurave dhe mjeteve të vendim-marrjes dhe kryerjes së shërbimeve në administratën publike	16
Kapitulli III.....	17
3. Politikat dhe përmirësimet operative	17
3.1 Parimet bazë të modelit të Shërbimit Civil.....	17
3.1.1 Karakteristikat thelbësore të sistemit.....	17
3.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore.....	17
3.2.2 Ngritja në detyrë	18
3.3 Organizimi funksional dhe strukturor i administratës publike	20
3.3.1 Në nivel qendror	20
3.4 Permirsimi i procedurave dhe mjeteve të vendim-marrjes dhe kryerjes së shërbimeve në administratën publike	21
Kapitulli IV	23
4. Llogaridhënia, monitorimi dhe analiza vlerësuese	23
4.1 Parimet bazë të modelit të shërbimit civil.....	23
4.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore.....	24
4.3 Organizimi funksional dhe strukturor i Administratës Publike.....	27
4.4 Procedurat dhe proceset thelbësore të vendim-marrjes dhe kryerjes së shërbimeve në Administratën Publike.....	28
KAPITULLI V: PROGRAMI I PUNES PER ZBATIMIN E STRATEGJISE..	30

Lista e shkurtimeve të përdorura

AP	Administrata Publike
DAP	Departamenti i Administratës Publike
ITAP	Instituti i Trajnimit të Administratës Publike
KM	Këshilli i Ministrave
KSHC	Komisioni i Shërbimit Civil
LSHC	Ligji i Shërbimit Civil
SHC	Shërbimi Civil

KAPITULLI I

1. Vështrim i përgjithshëm i situatës aktuale

Më poshtë vijon një përshkrim përmbledhës i situatës aktuale lidhur me përbërësit kryesorë të reformës në AP shqiptare, siç janë parimet bazë të SHC, menaxhimi tërësor i burimeve njerëzore, organizimi funksional dhe strukturor i AP, si dhe procedurat dhe proceset thelbësore të vendim-marrjes dhe kryerjes së shërbimeve në AP.

1.1 Parimet bazë të Shërbimit Civil

1.1.1 Karakteristikat thelbësore të sistemit

Ligji nr. 8549, datë 11.11. 1999, “Statusi i nëpunësit civil” krijoi një sistem të përzier (miks) të shërbimit civil, i mbështetur kryesisht tek pozicioni (postu), duke e kombinuar atë edhe me disa elementë të sistemit të karrierës. Karakteri dominues i sistemit të pozicioneve vërehet në elementë të tillë si kriteret e rekrutimit, ngritja në detyrë, lëvizja paralele etj.

Fryma e ligjit të sipërpërmendur ka synuar krijimin e një sistemi kryesisht të hapur të SHC, duke krijuar njëkohësisht premisa edhe për mobilitet të brendshëm dhe karrierë. Treguesit e viteve të fundit lidhur me ngritjet në detyrë dhe lëvizjet paralele dëshmojnë, megjithatë, se në praktikë kemi të bëjmë me një sistem thuajse tërësisht të hapur për konkurrimin nga jashtë, përfshirë dhe veçanërisht pozicionet më të larta drejtuese të SHC (sekretari i përgjithshëm, drejtori i përgjithshëm dhe drejtori i drejtorisë në ministri). Rekrutimet për pjesën më të madhe të këtyre pozicioneve janë realizuar nëpërmjet procedurave të konkurrimit të hapur për kandidatë të jashtëm por pa përjashtuar konkurrimin edhe të nëpunësve aktuale civilë.

Avantazhi kryesor i kësaj situatë ka qenë tërheqja drejt SHC e individëve të kualifikuar (të diplomuar nga universitete të huaja apo me përvoja pozitive në sektorin privat), që nuk kanë qenë më parë pjesë e administratës publike. Disavantazhi i kësaj hapjeje lidhet me faktin se ajo mund të shkaktojë rënie të motivimit tek punonjësit aktualë të SHC, të cilët do të donin të shihnin më shumë elementë të karrierës në sistem.

Dukuria e mësipërme është kryesisht pasojë e lidhjes së fortë me pozicionin (e vendosjes së tij në qendër të sistemit), gjë që e bën mjaft të ngurtë mobilitetin e brendshëm horizontal dhe vertikal dhe mjaft të justifikuar hapjen, duke patur potencialisht ndikim mbi motivimin e nëpunësve civilë. Nga ana tjetër, ekzistojnë gjithashtu disa problemeve që kanë të bëjnë me qartësinë ligjore dhe faktorë frenues që janë pjesë e sistemit (p.sh. perioda 1 vjeçare e provës edhe në rastin e lëvizjes paralele në pozicione të ngjashme).

1.1.2 Shtrirja vertikale

Shtrirja vertikale e fushës së veprimit të LSHC nis, sipas një skeme hierarkie, nga pozicioni i sekretarit të përgjithshëm të ministrisë dhe shkon deri tek niveli i specialistit. Në praktikën e deritanishme vihet re, një konsolidim i kënaqshëm në nivelet e ulta dhe të mesme (tregues i pranueshëm qarkullimi), ndërsa për nivelin e lartë të SHC treguesi i qarkullimit ka qenë i lartë, gjë që tregon për faktin se këto pozicione janë disi më të ekspozuara ndaj ndryshimeve të mundshme politike apo edhe ndaj raporteve personale epror-vartës pavarësisht nga motivimi i drejtë apo abuziv i këtij qarkullimi.

1.1.3 Shtrirja horizontale

Shtrirja horizontale e fushës së veprimit të LSHC është e kufizuar në disa institucione (KM, ministri, institucionet e pavarura, bashki, qarqe etj). Numri i nëpunësve të institucioneve të mësipërme, që janë përfshirë deri më tani në statusin e nëpunësit civil është rreth 4 mijë vetë. Nga këto nëpunës civilë në Këshillin e Ministrave dhe ministritë e linjës janë rreth 1400 nëpunës civile duke përbërë vetëm 1/3 e totalit.

Statusi i disa kategorive të tjera nëpunësish, të institucioneve të tilla si tatime, dogana, polici, diplomaci etj., rregullohen me ligjet përkatëse, të cilat në thelb përmbajnë disa elemente të ngjashme ose të përafërta me ato të statusit të nëpunësit civil.

Statusi i pjesës tjetër të punonjësve të administratës publike (arsimi, shëndetësia etj.), përfshirë administratën dhe punonjësit e degëve të ministrive në rrethe dhe/ose qarqe e që përbëjnë dhe numrin më të madh të punonjësve në këtë sektor, bazohet thjesht në Kodin e Punës.

1.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore

Në këtë seksion do të paraqitet gjendja aktuale e aktivitetit të menaxhimit të burimeve njerëzore, duke u ndalur në elementët e saj më thelbësorë të tillë si rekrutimi, ngritja në detyrë, lëvizja paralele, vlerësimi i performancës individuale, procedurat disiplinore dhe sistemi i trajnimit.

1.2.1 Rekrutimi

Rekrutimi në SHC bazohet në konkurrimin për çdo pozicion dhe është i hapur për kandidatë të jashtëm (nëse nuk është plotësuar numri 4 i kandidatëve të brendshëm). Testimi kryhet nga një komision *ad hoc*. Eprori i drejtpërdrejtë përzgjedh si fitues një nga tre kandidaturat e seleksionuara nga komisioni. I përzgjedhuri kalon nëpërmjet një periudhe 1-vjeçare prove, përpara se të konfirmohet si nëpunës civil në pozicionin përkatës.

Në procesin e përzgjedhjes, vlerësimi i CV-së zë 26% të pikëve të konkursit (plus 4% nga intervista me gojë), kundrejt 70 % të pikëve në testimin me shkrim. Testi me shkrim është përcaktues në përzgjedhjen nga komiteti *ad hoc*.

Në vitet e para të zbatimit të këtij procesi rekrutimi, vërehej një numër relativisht i vogël konkurrentësh për çdo pozicion, më pas ky numër është rritur gradualisht. Në dy vitet e fundit, megjithatë, mund të konstatohet një rënie e numrit mesatar të kandidatëve që konkurojnë për një pozicion, sidomos në nivelet e larta të SHC.

Shkaku kryesor për këtë gjendje mund të kërkohej në shtimin relativ të numrit të kontratave paraprake (të përkohshme) që pasuan edhe një fazë ri-strukturimi të thellë të të gjitha ministrive, të cilat mund të perceptohen si paracaktim lidhur me rekrutimin në një pozicion të caktuar dhe rrjedhimisht konkurset mund të paragjykohej nga kandidatët potencialë. Kontratat paraprake, nga ana tjetër, përbëjnë një mjet mjaft elastik rekrutimi dhe përdorimi i tyre në menyre të kufizuara e në masën e duhur siguron burimet e kërkuara njerëzore në momente nevojash emergjente etj. Duket se përdorimi i kontratave paraprake nuk është bërë në mënyrë të balancuar dhe nuk ka marrë sa duhet në konsideratë efektin kontrovers të këtij instrumenti.

Konsiderohet se konkurrimet janë përgjithësisht objektive, por mënyra e vlerësimit në to prirret drejt testimeve shabllon dhe teorike, përdoren metoda skematike, që vlerësojnë më shumë informacionin e memorizuar, në dëm të vlerësimit të aftësive analitike, formimit, potencialit krijues apo personalitetit. Si rregull, konkurrimi ka qenë i hapur për kandidatët e jashtëm, në të gjitha nivelet.

Rekrutimi është një proces i ngadaltë dhe me kosto relativisht të lartë, pasi zbatohet veçmas për çdo pozicion pavarësisht nga niveli apo ngjashmëritë e detyrave mes pozicioneve.

Rritja e cilësisë së nëpunësve civilë nëpërmjet procesit të rekrutimit

Përsa i përket pranimit në SHC, një rëndësi të veçantë ka patur tërheqja në administratën publike e kapaciteteve të shkolluara jashtë vendit dhe sidomos atyre me kualifikime pasuniversitare (të tipit master, apo doktoratura dhe tituj shkencorë), gjë që është mundësuar nga natyra e hapur e sistemit të SHC.

Në këtë drejtim, u ndryshua sistemi i vlerësimit me pikë të kandidatëve gjatë rekrutimit duke iu dhënë një vlerësim shtesë të veçantë kandidatëve me master dhe doktoraturë. Kjo mase u parapri nga një fushatë intensive për informimin e kandidatëve lidhur me këtë sistem vlerësimi. Për më tepër, ministrinë e linjës janë udhëzuar, që në procesin e përzgjedhjes së kandidatit fitues nga treshja e kualifikuar, t'u jepet prioritet kandidatëve, të cilët kanë mbaruar studimet e larta në shkollat jashtë vendit.

Së fundmi, në 1 janar 2008, në kuadër të miratimit të vendimeve të Këshillit të Ministrave, në fushën e pagave, nëpunësve civilë me kualifikime pasuniversitare, grada e tituj shkencorë, u është njohur e drejta e përfitimit të një shtese për kualifikimin përkatës, gjithmonë, nëse ky kualifikim është në përputhje me përshkrimin e punës së nëpunësit civil.

Zbatimi i procedurave të pranimit në shërbimin civil

Procedurat e pranimit në shërbimin civil kanë vazhduar të kryhen pa ndryshime thelbësore. Pas ndërprerjes së konkurimeve në 6-mujorin e dytë të vitit 2005, konkurset filluan të zhvillohen sërish në muajt janar-shkurt 2006, pasi edhe procesi i ristrukturimit të institucioneve dhe sistemimit të nëpunësve ekzistues përfundoi në atë periudhë. Megjithatë, gjatë vitit 2006, u realizua një numër relativisht i ulët konkurses, krahasuar me vitet e mëparshme, kryesisht për shkak të kohës së kërkuar për zhvillimin e tyre. Ndërkohë, gjatë vitit 2007, ka tendencë të dukshme të përmirësimit të shifrave në këtë drejtim.

1.2.2 Ngritja në detyrë

Mundësia për ngritje në detyrë krijohet në rastet kur paraqiten katër konkurrues të brendshëm (nëpunës aktualë) për një pozicion. Nëse kushti i mësipërm nuk plotësohet, konkurimi për atë pozicion hapet për kandidatët e jashtëm. Në praktikë, ngritja në detyrë ka ndodhur në një përqindje mjaft të vogël rastesh. Ekzistojnë, megjithatë, disa paqartësi lidhur me ndryshimin e pozicionit (avancim) brenda një niveli (p.sh. të lartë) nëse kjo përben ngritje në detyrë apo lëvizje paralele, gjë që vështirëson pasqyrimin real të këtij treguesi.

Avantazhi kryesor i kësaj dukurie është se konkurimi publik ka promovuar tërheqjen e kandidatëve të aftë nga jashtë administratës, gjë që krijon mundësinë e sjelljes së njohurive dhe metodave të reja të punës nga ata kandidatë që kanë studiuar jashtë vendit apo nga ata që vijnë prej sektorit privat. Disavantazhi, nga ana tjetër, ka të bëjë me praninë një kostoje oportune në lidhje me sigurinë e karrierës, që mund të motivonte më mirë nëpunësit e brendshëm civilë.

1.2.3 Lëvizja paralele

Konstatohet një mobilitet i ulët në këtë drejtim, kjo si pasojë e sistemit, ku pozicioni mbizotëron ndaj karrierës, si dhe e paqartësisë së sipërpërmendur lidhur me pozicionet brenda nivelit. Sistemi aktual lidhur me këtë aspekt konsiderohet të jetë subjektiv. Vendimi i eprorit direkt mbi lëvizjen e mundshme paralele nuk mbështetet në kritere ligjore objektive dhe, nga ana tjetër, ekzistenca e periudhës së provës pas lëvizjes paralele, edhe pse pozicionet mund të jenë të njëjta apo mjaftueshmërisht të ngjashme, përbën një faktor shtesë frenues. Lidhur me anën pozitive dhe negative të kësaj situatë mund të jepen komente të ngjashme me ato mbi ngritjen në detyrë.

1.2.4 Vlerësimi i performancës individuale

Vlerësimi i performancës individuale të nëpunësve civilë kryhet një herë në vit, megjithatë së fundmi kjo është modifikuar, duke vendosur periudha 6-mujore vlerësimi. Vërehet, se teorikisht ekziston një lidhje mes pozicionit, përshkrimit të punës, detyrave/objektivave dhe vlerësimit. Sistemi i vlerësimit është i shkallëzuar, me kritere vlerësimi nga 1 - 4 ku njëshi është vlerësimi më pozitiv, e pastaj shkon duke zbritur deri te katra (vlerësimi negativ).

Statistikat vjetore të vlerësimit të performancës demonstrojnë deviacione të forta në favor të vlerësimit me 1 (shumë mirë) dhe 2 (mire). Kjo mendohet se vjen për shkak të konformizmit në vlerësim, në kushtet e njëjësive shumë të vogla administrative (pak punonjës të familjarizuar mes tyre), si dhe mungesës së njohurive dhe aftësive për të vlerësuar apo për të caktuar detyra të matshme (nga ana e eprorëve). Edhe lidhja e këtij vlerësimi me një shpërblim të diferencuar në pagë sipas notes vlerësues nuk ka ndihmuar në forcimin e objektivitetit të vlerësimit ndërsa lidhja e dobët e rezultateve të vlerësimit me shanset për karriere demotivojnë kryerjen e një vlerësimi serioz dhe objektiv.

Ecuria e procesit të vlerësimit të rezultateve vjetore vazhdon të mbetet problematike. Numri i nëpunësve që përfshihen si vlerësues të vartësve të tyre është i madh dhe kjo rrit mundësinë e inkoherencës horizontale në vlerësim. Nga ana tjetër kapacitetet dhe njohuritë për metodat e vlerësimit janë mjaftë dobëta dhe trajnimet në këtë fushë kanë qënë mjaft të kufizuara. Situata vështirësohet edhe si rezultat i veprimit të faktorëve të tjerë jashtë vlerësimit si: ndryshimet e shpeshta dhe/ose të thella strukturore dhe të përshkrimit të punës, ndryshimet në stafet etj.

Në drejtim të rishikimeve legislative, gjatë vitit 2007, për t'u ardhur në ndihmë edhe institucioneve, DAP ka propozuar disa rregullime në udhëzimin aktual të vlerësimit të rezultateve individuale në punë (është përgatitur projektudhëzimi dhe është dërguar tashmë për mendim në ministritë e linjës). Këto ndryshime, reflektojnë rregullimin e disa problemeve të konstatuara nga praktika e deritanishme, të cilat lidhen me një mbarëvajtje më të mirë të procesit.

1.2.5 Procedurat disiplinore

Procedurat disiplinore kanë të bëjnë me masat disiplinore që jepen në rastet e konstatimit të shkeljes së rregullave apo të moskryerjes së detyrave. Masat disiplinore dallohen nga vlerësimi negativ i performancës (nuk janë identike).

Vendim-marrja lidhur me këto procedura përqendrohet tek eprori direkt dhe më pas egziston mundësia e ankimit të drejtpërdrejtë në KSHC. Konstatohet se numri i masave disiplinore, në praktikë, është i vogël. Vërehet, nga ana tjetër, një shpërndarje jouniforme e tyre, historikisht një numër relativisht më i madh masash disiplinore është dhënë në momente ndryshimesh politike.

Ligji është relativisht i paqartë lidhur me zbatimin e masës së uljes në detyrë, kur në një institucion (ku është dhënë një masë e tillë) nuk ekzistojnë vende pune të një kategorie më të ulët. Në këto raste, një masë e tillë rezulton e pazbatueshme apo të paktën problematike. Diçka e ngjashme konstatohet edhe lidhur me mundësinë e kthimit në pozicionin e mëparshëm, pasi parashkruhet masa disiplinore.

1.2.6 Sistemi i trajnimit

Kërkesa për trajnim konsiston kryesisht në një trajnim të detyruar gjatë kohës së provës të nëpunësit civil, që pasohet edhe nga testimi përkatës; si dhe trajnime të tjera sipas kërkesave të agjencive përkatëse shtetërore e që merren parasysh në vlerësimin e nevojave për trajnim që ITAP kryen periodikisht. Si rregull, nuk kërkohen testime në përfundim të kryerjes së trajnimit. Gatishmëria e nëpunësve civilë për t'u trajnuar vërehet të jetë e dobët, kjo ndoshta pasi mungon një lidhje e qartë e procesit të trajnimit me pagën dhe karrierën, si dhe për arsye të ekzistencës së një mentaliteti jobashkëkohor tek nëpunësit dhe eprorët e tyre direkt lidhur me vlerat e trajnimeve.

Oferta për trajnim vjen dhe realizohet kryesisht nga ITAP. Ky institucion ofron trajnime të natyrës afatshkurtër, disa ditore. Aktualisht ITAP ofron tre paketa të mëdha trajnuese për “Përmirësimin e Aftësive Menaxhuese dhe Funksionale”, “Çështjet që lidhen me Integrimin në BE” dhe “Trajnime për Pushtetin Vendor”. Gama e veprimtarive është zgjeruar së fundi, duke përfshirë edhe administratën tatimore dhe doganore.

Buxheti i trajnimeve të SHC ndodhet i përqendruar tek ITAP. Ekzistojnë gjithashtu oferta *ad-hoc* për trajnime sipas programeve/projekteve që agjencitë e ndryshme zhvillojnë me donatorë të caktuar.

Nuk konstatohet detyrimi për trajnime, si kusht për të avancuar në karrierë, si dhe nuk vërehet ndonjë lidhje konkrete mes trajnimit, testeve periodike dhe performancës së nëpunësve civilë. Bonuset (shpërblimet shtesë) konstatohen të akordohen vetëm për kualifikime, por jo për trajnime¹.

Aktualisht, ITAP e ka të ndaluar që të ofroje trajnime jashtë Administratës Publike. Shtimi i numrit të nëpunësve civilë, në të ardhmen e afërt, do të sillte një shtim të konsiderueshëm të volumit të punës për ITAP-in.

1.2.7 Pagat

Reforma në fushën e pagave, ka pasur si objektiva kryesorë të saj:

- krijimin e një sistemi unik të pagave dhe shpërblimeve në administratën publike, nëpërmjet shtrirjes së sistemit të parimeve dhe treguesve të pagave të nëpunësve civilë, në të gjitha institucionet e administratës publike;
- rregullimi i situatës së pagave, shpërblimeve dhe strukturave, për institucionet e pavarura (miratimi nga KM i vendimit për dërgimin në Kuvendin e Shqipërisë të projektligjeve përkatëse).

Arritjet e deritanishme dhe problematika e kësaj fushe janë trajtuar në një dokument të veçantë me natyrë strategjike, “Politikat në fushën e pagave”. Vlen të theksohet se si rezultat i reformimit, niveli i pagave në administratën publike shqiptare dhe veçanërisht në SHC

¹ Në sferën e arsimit ka filluar të përdoret testime periodik kalimi me sukses i të cilit shoqërohet me rritjen e kategori dhe page për mesuesit. Kjo metode nuk përdoret në SHC.

është rritur ndjeshëm. Ndërkaq parimi “për përgjegjësi të njëjtë pagë e barabartë” ka gjetur një zbatim më harmonik brenda sferës së ndikimit të Këshillit të Ministrave dhe deri diku në bashki dhe qarqe. Ndërkaq sistemi i pagave në të ashtuquajturat “Institucione të Pavarura” është më i deformuar për shkakun se atyre iu është njohur e drejta që pagat të përcaktohen sipas ligjeve përkatëse organike dhe jo sipas një sistemi të integruar.

1.3 Organizimi funksional dhe strukturor i administratës publike

1.3.1 Në nivel qendror

Në aparatin e nivelit ministerial konstatojmë aktualisht katër ndarje të mëdha të punës, ato vijnë më tepër si rrjedhojë e natyrës së punës, se sa nga fusha e veprimtarisë:

1. Zhvillimi i politikave
2. Ofrimi direkt i shërbimeve për publikun dhe institucioneve të tjera (nëse ka shërbime direkte)
3. Kryerja e aktivitetit rregullator (inspektim, licensim etj.)
4. Realizimi i shërbime të brendshme (mbështetëse)

Përgjithësisht vërehet një delegim tepër i kufizuar në vendim-marrje brenda institucioneve. Komunikimi ndërmjet njësive brenda një ministrie rezulton relativisht i vështirë, duke penguar shpesh proceset e konsultimit dhe vështirësuar koordinimin e veprimeve. Këto vështirësi konstatohet se shtohen edhe më tepër në rastin e komunikimit ndërministror.

Aktualisht konstatohet prodhim intensiv politikash, por procesi i politikë-bërjes nevojitet të hapet, harmonizohet dhe modernizohet më tej. Në varësi të ministrive, ndodhen institucione me funksione të ndryshme (kërkimore-shkencore, agjenci të koordinimit, të ofrimit të shërbimeve, inspektorate etj.), por shume nga këto institucione kanë funksione të përziera (mikse). Mendohet se natyra e agjencive në varësi duhet të jetë e dominuar nga një lloj funksioni. Ka vend gjithashtu për shkrimje shërbimesh dhe organizime më të mëdha (*merge*).

Gjatë periudhës 2006 – shtator 2007, në zbatim të programit të qeverisë, si dhe të detyrave të përcaktuara për Departamentin e Administratës Publike:

- përfundoi procesi i rishikimit funksional dhe strukturor për të gjitha ministrinë e linjës;
- në zbatim të vendimeve përkatëse të pagave, filloi procesi i rishikimit funksional dhe strukturor, për institucionet në varësi të Këshillit të Ministrave/ Kryeministrit dhe ministrive të linjës.

Pavarësisht arritjeve të mësipërme, gjatë procesit të rishikimit të strukturave, u vunë re edhe një sërë problemesh dhe konkretisht:

- ministrinë nuk kishin një koncept të qartë, se çfarë synonin të arrinin, kur propozonin ndryshimin e strukturës;

- sa më sipër, solli si pasojë ndryshimin shumë të shpeshtë të strukturave, me intervale shumë të shkurtra mes këtyre ndryshimeve, duke krijuar një paqëndrueshmëri strukturore e reflektuar më pas, edhe në përshtatjen me detyrat e reja të nëpunësve dhe me uljen praktike të volumit dhe nivelit cilësor të punës;
- gjithashtu, pati një deformim të tipologjisë së institucioneve dhe nuk u respektua parimi i ndërtimit të strukturës së institucioneve, sipas sistemit piramidal, me bazë të gjerë të njësive përbërëse të strukturave të institucioneve (numër i vogël vartësish për një epror).

Duke konsideruar mangësitë e vëna re në këtë fushë në vitet e mëparshme, për t'ju ardhur në ndihmë menaxhereve të institucioneve në procesin e analizave funksionale dhe organizative të nevojshme, në mbështetje të ndryshimeve strukturore, janë kryer disa trainime dhe janë përhapur metodika sqaruese.

1.3.2 Në nivel qendror dhe qarku/vendor

Pjesa më e madhe e ministrive kanë njësi territoriale (organizim territorial), si rregull në rrethe e qarqe. Ky organizim territorial nuk është uniform, edhe për shkak të veçorive të aktivitetit. Prefektura ka funksionin e koordinimit të shërbimeve të decentralizuara, por kjo është më tepër kompetencë teorike pasi në praktikë njësite territoriale të ministrive janë shume me fort të lidhura me ministrinë përkatëse. Njësitë territoriale kanë kryesisht funksione të kryerjes direkte të shërbimeve dhe funksione inspektuese e licensuese.

Disa nga ministrinë kanë kryer apo kanë në proces riorganizimin e njësive në territor, në disa të tjera kjo është e pamundur. Problemi kryesor ka të bëjë me faktin se këto njësi janë të vogla për funksione të fragmentuara, qoftë edhe të së njëjtës ministri, koordinimi i tyre është i vështirë dhe çdo degë ka njësite e veta mbështetëse, duke çuar në shfrytëzim jooptimal të burimeve.

Ristrukturimi territorial i ministrive ka tentuar të ndjekë dhe të pasqyrojë edhe ecurinë e reformës së decentralizimit. Gjithsesi nuk mund të thuhet se dy proceset kanë qënë mjaftushmerisht komplementare mes tyre dhe për pasojë vërehen personel dhe kosto shtesë me role të mbivendosura.

1.4 Procedurat dhe proceset thelbësore të vendim-marrjes dhe kryerjes së shërbimeve në administratën publike

1.4.1 Proceset administrative

Në sistemin e rishikimit administrativ konstatohet deficiencë lidhur me procesin e ankimit pasi pothuajse të gjitha aktet nxirren nga titullari. Një tjetër problem ka të bëjë me faktin se vendimet normative të bashkive, degëve të ministrive etj. janë mjaft të vështira për t'u gjendur. Për më tepër, praktika tregon se haset në rezistence kur tentohet të realizohet forma elektronike e komunikimit ndërmjet institucioneve.

Proceset administrative përfshijnë aktualisht një gamë të gjerë aktivitetesh, të tilla si:

- zhvillimi i politikave
- transparenca
- koherenca
- përfshirja e grupeve të interesit
- one stop shop
- pranimi i heshtur
- ankimi administrativ
- ankimi në gjykatë i akteve administrative
- publikimi i vendimeve
- vënia në dijeni e palëve etj.

Shkalla e cilësisë së realizimit në praktikë të këtyre parimeve të rëndësishme proceduriale, me gjithë përmirësimet le mjaft vend për të dëshiruar. Në fakt, gjatë viteve janë eksperimentuar me sukses në disa raste thjeshtëzime proceduriale, modeli one-stop-shop, pranimi i heshtur, delegimi poshtë, zbatimi i teknologjisë moderne, gjithsesi këto përbejnë vetëm një bazë të mirë modelesh dhe jo një ndryshim masiv të proceseve administrative.

KAPITULLI II

2. Vizioni, prioritetet dhe qëllimet strategjike

Vizioni strategjik për administratën publike është:

- Një administratë e qëndrueshme e profesionale që rinovohet nëpërmjet konkurimit të ndershëm dhe që krijon mundësi për karriere.
- Një administratë e mire organizuar e tillë që të mundë përballojë detyrat në një sistem me shtet të vogël por efektiv që mbështetet në decentralizim dhe dekoncentrim.
- Një administratë që bazohet në procese vendimarrëse, transparente, përfshirëse dhe e përgjegjshme ndaj publikut.

Ky vizion përcakton edhe prioritetet bazë të përmirësimeve strategjike dhe operative të sistemit të administratës publike në tre drejtime thelbësore:

- a. modifikime dhe përmirësime në sistemin e shërbimit civil dhe në pergjithësi të manaxhimit të burimit njerëzor
- b. modifikime në sistemin organizativ dhe funksional të organeve dhe strukturave të administratës publike
- c. modifikime dhe përmirësime në procedurat dhe mjetet që përcaktojnë cilësinë e vendimmarrjes dhe kryerjes së shërbimeve në administratën publike.

2.1 Parimet bazë të modelit të Shërbimit Civil

2.1.1 Karakteristikat thelbësore të sistemit

Thelbi i sistemit do të mbetet pozicioni, por duke e pasuruar me më shumë elementë të sistemit të karrierës, si dhe duke likuiduar faktorët frenues ndaj rritjes së mobilitetit të brendshëm horizontal dhe vertikal.

2.1.2 Shtrirja vertikale

Vlerësohet si mjaft pozitive shtrirja aktuale vertikale e fushës sipas LSHC dhe rekomandohet që kjo shtrirje duhet ruajtur qoftë për kufirin e sipërm si edhe për atë të poshtëm, respektivisht Sekretari i Pergjithshëm dhe specialisti.

2.1.3 Shtrirja horizontale

Sugjerohet një shtrirje e fushës së veprimit të LSHC në disa institucione të mëdha qendrore si dhe në degët e ministrive, institucionet e varësisë dhe komuna etj. Parimet thelbësore të rekrutimit, performancës, karrierës, trajtimit dhe garancive të LSHC duhet të përhapen sa më shumë në administratën publike. Një zgjerim i tillë do të rriste numrin e punonjësve të SHC në rreth 3-fishi i numrit aktual. Ndaj gjithashtu konsiderohet si shumë e rëndësishme që kjo shtrirje të bëhet graduale, e lidhur fortësisht me ecurinë e rishikimit funksional dhe strukturor të institucioneve të administratës publike si dhe duke marrë parasysh veçantitë e kategorive të caktuara të këtyre institucioneve (psh. institucionet e vogla në territor të tilla si komuna e bashki përkundrejt ministrive)

Nëpunësit e shërbimeve publike si arsimi, shëndetësia, tatim/dogana, rendi publik, mbrojtja, diplomacia etj duhet të kenë status të veçantë për shkak të veçantisë së tyre por gjithsesi duke përmirësuar elementet bazë të konkureshmërisë, karrierës, vlerësimit të performancës etj. në lidhje me grupe të tilla të nëpunësve civile.

2.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore

2.2.1 Rekrutimi

Nuk sugjerohen ndryshime thelbësore të parimeve baze të procedurës së përzgjedhjes. Parimi i konkureshmërisë së hapur dhe objektivitetit duhet të ruhet dhe forcohet; nga ana tjetër, mënyra e vlerësimit të kandidatëve do të bëhet më profesionale duke synuar vlerësimin e aftësive. Rekrutimi në grup i konkurentëve, bazuar në nevojat e parashikuara duhet të përbëjë menyrën kryesore të rekrutimit në nivelin e specialistëve.

2.2.2 Ngritja në detyrë

Nuk propozohet ndonjë ndryshim i rëndësisë strategjike lidhur me këtë aspekt. Sistemi aktual, bazuar në konkurrencën dhe meritat vlerësohet pozitivisht, por duhet stimuluar zbatimi më i mirë në praktikë. Sugjerohet që niveli i lartë drejtues që përfshin Sekretarët e Përgjithshëm dhe Drejtorët e Përgjithshëm të organizohet dhe manaxhohet në përputhje me modelin e “Senior Civil Servant”, me tiparet e një *korpusi*.

2.2.3 Lëvizja paralele

Lëvizja paralele dhe mobiliteti në përgjithësi konsiderohet i dobishëm dhe duhet nxitur në nivele shumë më të larta qofte si mënyrë e plotësimit të vendeve të lira ashtu edhe në formën e re të programuar me qëllim pasurimin e eksperiencës së nëpunësve civilë. Ky është një nga parimet e shprehura dobët në sistemin aktual dhe synohet që mobiliteti i brendshëm të forcohet. Suksesi në këtë pikë do të ndihmonte drejtpërdrejt në konsolidimin e SHC. Një mobilitet më i lartë kërkon gjithashtu rishikim të kriterëve dhe procedurave të hartuara për këtë qëllim.

2.2.4 Vlerësimi i performancës individuale

Sugjerohet që sistemit të sotem t'i shtohet edhe kriteri i kombinimi të vlerësimit të performancës individuale me atë të strukturës përkatëse; përdorimi i metodës së vetëvlerësimit si dhe të ketë gjithashtu vlerësim për eprorin dhe kolegjin.

2.2.5 Procedurat disiplinore

Shumëfishimi i numrit të nëpunësve civilë për shkak të zgjerimit horizontal dhe shpërndarja territoriale e tyre mund të kërkojë rishikimin e shpërndarjes së kompetencave të sotme të menaxhimit të burimit njerëzor dhe të ankimeve (roli dhe/ose mjetet e DAP, KSHC).

2.2.6 Sistemi i trajnimit dhe shkollimit

Ky sistemi duhet të synojë në analizimin sa më të saktë të nevojave për trajnim dhe ofrimin e trajnimeve në nivele bashkëkohore. Krahas trajnimeve masive, duhen krijuar më tepër programe specifike trajnimesh që iu përgjigjen nevojave të veçanta (*tailor-made*) dhe dinamikës së problematikave të SHC si dhe të përdoren një numër i kufizuar testimesh/trajnimesh të detyrueshme e periodike Ndërkaq duhet përmirësuar sistemi i incentivave për nxitje të vullnetit individual dhe institucional për t'u trajnuar.

Gjithashtu, me synimin e krijimit të një administrate të aftë profesionalisht, një vëmendje e veçantë do t'i kushtohet tërheqjes së individëve me shkollimin më të mirë dhe eksperiencën më të pasur në administrimin publik nëpërmjet mjeteve të përshtatshme për "rifitim të trurit". Në këtë kuadër do të konsiderohet ngritja e Shkollës së Administratës Publike.

2.3 Organizimi funksional dhe strukturor i administratës publike

2.3.1 Në nivel qendror

Vizioni dhe synimet strategjike

Ndërsa është bërë një rishikim funksional i administratës shtetërore qendrore mbi organizimin e saj nevojitet një rishikim funksional i njësisve apo agjencive të varsisë me apo pa status juridik. Një rishikim i kornizës ligjore mbi organizimin dhe funksionimin e administratës shtetërore duhet të jetë përfundimi i këtyre ushtrimeve riorganizuese dhe strukturuese në mënyrë që të vendosin rregulla të qarta në krijimin e agjencive, nxitjes së koordinimit të brendshëm dhe efikasitetit, dhe mbajtjes së linjave të qarta të përgjegjësisë ndërmjet organeve administrative shtetërore.

Efienca duhet të nxitet, ndër të tjera, nëpërmjet një rregulloreje më të mirë dhe përdorimit të delegimit të brendshëm hierarkik të kompetencave administrative e politike-bërëse dhe lehtësimin e komunikimit dhe bashkëpunimit brenda dhe ndër institucional. Njësitë

organizative baze brenda institucioneve të mëdha (si psh. brenda ministrive) duhet të pajisen me përgjegjësi të mjaftueshme për të vetvepruar.

Filozofia e rishikimit funksional duhet të transmetohet edhe në institucionet e varësisë. Është e nevojshme të synohet drejt shkrirjes apo bashkimit të institucioneve të varësisë sa herë që kjo do të ishte e dobishme. Ndërkohë, rishikimi funksional-strukturor duhet të ketë edhe synime të tjera, si p.sh. racionalizimi i përdorimit të burimeve, krijimi i strukturave të përshtatshme duke marrë parasysh mënyrat e reja të menaxhimit në sektorin privat apo edhe përdorimin e metodave të kontraktimit të subjekteve private nëpërmjet formave koncensionare.

2.3.2 Në nivel rajonal/vendor

Paralelisht me decentralizimin e funksioneve, të kombinuar me delegimin e vendim-marrjes dhe përdorimin e teknologjive të reja, synohet një turrje graduale e degëve në territor.

Shumë nga njësitë territoriale do të riorganizohen, për të kryer funksione të përbashkëta, duke racionalizuar edhe realizimin e shërbimeve të veta mbështetëse.

Në procesin e riorganizimit duhet të mbahen parasysh papajtueshmëritë e mundshme ndërmjet funksioneve të ndryshme.

2.4 Përmirësimi i procedurave dhe mjeteve të vendim-marrjes dhe kryerjes së shërbimeve në administratën publike

Në këtë drejtim ka nevojë të nxitet më tej:

- transparenca në vendimarrjen normative dhe administrative,
- zgjerimi i konsultimit publik dhe i pjesëmarrjes së publikut në vendimarrjen për politikat,
- lehtësimi i përmbushjes së detyrimeve administrative nga qytetarët (one-stop shop, miratimi ne heshtje),
- akses më të mirë në informacionin publik dhe në aktet administrative,
- përmirësimi i procedurave të ankimit administrativ brenda administratës dhe më tej në gjykatat administrative,
- Përdorimi masiv i teknologjisë moderne të informacionit dhe publikimi elektronik zyrtar i vendimeve administrative.

KAPITULLI III

3. Politikat dhe përmirësimet operative

3.1 Parimet bazë të modelit të Shërbimit Civil

3.1.1 Karakteristikat thelbësore të sistemit

Rishikimi i disa elementëve të sistemit të bazuar tek pozicioni, të cilat pengojnë mobilitetin dhe rrisin kostot e manaxhimit. Vlerësohet se për një numër më të madh pozicionesh të të njëjtit nivel kërkesat e vendit të punës janë mjaftueshëmrisht homogjene dhe mundësia e lëvizjes horizontale (mobilitetit horizontal) janë të mëdha. Sugjerohet krijimi i grupeve të pozicioneve me karakteristika të ngjashme në të cilin mund të mbështetet koncepti i rekrutimit në grup dhe levizja e lirë horizontale pa periudhë prove.

3.1.2 Shtrirja vertikale

Bazuar në modelin e korpusit të zyrtarëve të nivelit të lartë (Senior Civil Servant) që përfshin Sekretarët e Përgjithshëm dhe Drejtorët e Përgjithshëm, nëpunësit me këtë status lëvizin lirisht në çdo pozicion në institucione të ndryshme.

3.1.3 Shtrirja horizontale

- Rritja e parashikuar e numrit të punonjësve të SHC do të kërkonte një rishikim të procedurave të menaxhimit të SHC, që aktualisht i ushtron DAP-i.
- Ky ndryshim i pritshëm duhet bazuar në parimet e thjeshtimit, dekoncentrimit dhe delegimit, por duke ruajtur një sistem mbikëqyrje, që siguron standarde të përafërta të implementimit të LSHC.
- Rritja e pritshme e numrit të punonjësve të SHC mund të kërkojë edhe një modifikim të rolit të DAP-it dhe KSHC-së ose, në alternativë, një rritje të numrit të punonjësve të administratës së tyre. Roli i KSHC-së duhet parë edhe në raport me krijimin e gjykatave administrative.
- Shembulli i propozuar për menaxhimin e SHC në komunat dhe bashkitë e vogla që bazohet tek parimet bazë por që iu përshtatet rrethanave specifike përbën një përjasje të mundshme.

3.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore

3.2.1 Rekrutimi

Në varësi të rritjes së numrit të nëpunësve civilë dhe nevojës së reduktimit të kostove bashkëshoqëruese, propozohen disa përmirësime si më poshtë:

- Kritere dhe procedura më të thjeshtuara për kategori të nëpunësve në agjencitë territoriale dhe ato të bashkive/komunave/qarqeve/prefekturave.
- Përdorimi i proceseve të rekrutimit në grup për pozicione të ngjashme. Në nivelin e specialistit, rekrutimi në grup bëhet bazuar në nevojat e pritshme dhe kandidatët e suksesshëm përbëjnë një listë nga ku mund të zgjidhen për t'u emëruar në institucione të ndryshme në momentin e krijimit të një vendi të lirë. Rekrutimi rast për rast për specialistët mund të përdoret për pozicione që kërkojnë specialitete të veçanta. Në nivelin e lartë drejtues (korpusi) rekrutimi bëhet gjithashtu në grup bazuar në nevojat. Në dy nivelet ndërmjetëse rekrutimi bëhet rast për rast bazuar në vende të lira aktuale dhe sa herë që jepet mundësia dhe ka kuptim mund të përdoret edhe rekrutimi për më shumë se një pozicion të lirë.
- Përmirësimi i metodave të testimit, duke synuar drejt atyre që vlerësojnë formimin, personalitetin, aftësitë krijuese dhe mundësinë e zhvillimit të kandidatëve.
- Eliminimi i përdorimit të kontratave paraprake. Përdorimi i tyre të lejohet vetëm në situata emergjence të justifikuara dhe plotësisht të kontrolluara e me një përgjegje tepër të ulët në raport me numrin e punonjësve të një institucioni. Edhe në këto raste, punonjësi i rekrutuar me kontratë paraprake nuk duhet të ketë të drejtë të konkurojë për të njëjtin pozicion.
- Pësia e eksperiencës në punë duhet të rritet gjithnjë e më shumë në vlerësimin e kandidatëve që konkurojnë në pozicione gjithnjë e më të larta në administratën publike.
- Intervista nga eprori duhet të dokumentohet, regjistrimi apo dokumentat të ruhen.

3.2.2 Ngritja në detyrë

- Performanca individuale duhet të jetë faktor i rëndësishëm përcaktues në procedurat e ngritjes në detyrë dhe lëvizjes paralele.
- Kriteri i vlerësimit të përvojës dhe performancës në ngritjen në detyrë duhet të rishikohet duke dhënë një avantazh objektiv kandidatit të brendshëm kur ata konkurojnë me një kandidat të jashtëm (në kushte të tjera të njëjta). Rritja e peshës së

eksperiencës në punë (sipas 3.2.1.) është vetiu një mënyrë zgjidhjeje edhe për këtë synim.

- Është e nevojshme të monitorohet dhe vlerësohet pjesa e kontributit të burimeve të ndryshme (nëpunës publikë të brendshëm, të jashtëm) në përzgjedhjen e nëpunësve në të gjitha nivelet menaxheriale të SHC dhe të kuptohet se si performanca bëhet më relevante me karrierën.

3.2.3 Lëvizja paralele

Sugjerohet të hiqet periudha e provës për lëvizjet paralele në pozicione të ngjashme, pasi kandidatët që vijnë nga rradhët e administratës nuk kanë nevojë të rivihen në periudhe prove për këto pozicione. Sugjerohet që në rastet e plotësimit të vendeve të lira nëpërmjet lëvizjes paralele t'i krijohet një avantazh përkundrejt kandidatëve të jashtëm. Gjithashtu të fillojë përdorimi i rotacionit brenda nën/niveleve që nuk krijojnë efekte në pagë. Rotacioni duhet të bazohet në një program konkret dhe i bazuar në argumentimin për arritjen e synimeve të diversifikimit të eksperiencës së nëpunësve. Në rastin e nëpunësve të nivelit të lartë (korpus) lëvizja horizontale e tyre në pozicione brenda korpusit duhet të jetë sa më e lirshme.

3.2.4 Vlerësimi i performancës individuale

- Futja e më shumë kriterëve në vlerësim, si dhe një lidhje më e fortë e vlerësimit pozitiv me karrierën.
- Përdorimi i shpërblimeve financiare duhet të kufizohet në nivel (5-7 % të rrogës vjetore). Pagesa që lidhet me performancën nga eksperiencia ndërkombëtare sugjerohet se nuk funksionon në SHC. Ajo mund të funksionojë në disa shërbime publike por kjo është një përjashtim, jo rregull.

3.2.5 Procedurat disiplinore

Ulja në detyrë të zëvendësohet me ulje në pagë, të kufizohet e drejta e vendim-marrjes, të shihet mundësia e marrjes në patronazh.

3.2.6 Sistemi i trajnimit dhe shkollimit

- Trajnimet e detyrueshme (me testime) duhet të shtohen në llojshmëri.
- Çdo nivel drejtues të ketë një minimum ditësh trajnimi me module të caktuara, të lidhura në nivelin dhe pozicionin.

- Të ketë trajnime të detyrueshme (me testime) kur kemi të bëjmë me ndryshime substanciale në ligje, politika etj.
- Përveç buxhetit të ITAP, duhet që çdo agjenci te planifikoje si zë më vete shpenzime për trajnime specifike të stafeve të saj, për t'u bërë më e përgjegjshme.
- Duhet sugjeruar nivele të përshtatshme për trajnimin në raport me shpenzimet e personelit.
- Rekomandohet 3.2.1 për rritjen e peshës së Eksperiencës në rekrutim, do të bëjë që për kandidimin në pozicionet e larta të rritet automatikisht edhe vlera e trajnimeve dhe lidhjen e tyre me karrierën.
- Mund të rishikohet sistemi i pagave, për ta pasuruar atë me përbërës që lidhen me trajnimet e detyrueshme (e ngjashme me rastin e arsimitarëve) por gjithsesi kjo është një politike për t'u studiuar edhe më thellë për avantazhet dhe dizavantazhet e saj.
- Mund të konsiderohet një sistem periodik i testimit të njohurive (përsëri në ngjashmëri me sferën e arsimit) e që lidhet me pagën, megjithëse ka argumenta kundër tij.
- ITAP mund të eksplorojë segmente të tjera për trajnim, si p.sh: persona të interesuar për t'u rekrutuar në administrate publike, persona që punojnë për sektorin privat, por për çështje/fusha të bashkëpunimit dhe lidhjes me administratën publike. Këto trajnime sugjerohet të ofrohen kundrejt një pagese.
- Deri në fund të vitit 2013, krjimi dhe vënia në funksionim e Shkollës së Administratës Publike.

3.3 Organizimi funksional dhe strukturor i administratës publike

3.3.1 Në nivel qendror

- Marrëdhëniet mes institucioneve.
- Marrëdhëniet mes institucioneve dhe koordinimi horizontal është i nevojshëm te nxitet dhe një autonomi më e madhe dhe e rregulluar mund t'u jepet departamenteve të ministrive se sa ajo aktualja.
- Ka vend për të rishqyrtuar raportet e ministrive me agjencitë përkatëse në pikëpamjen e vendim-marrjes, buxhetimit, financimit, menaxhimit të burimeve njerëzore, etj.

- Institucionet e varësisë duhet të kenë lidhje funksionale (nëpërmjet proceseve të sakta) drejtpërdrejtë me drejtoritë përkatëse të ministrive në mënyre që të nxisin eficientë dhe përgjegjësinë.
- T'i jepet liriveprimi, vertikalisht, si dhe horizontalisht, këtyre njësive të ofrimit të shërbimeve apo në formulimin e politikave.
- Nëse ka institucione të varësisë, ato duhet të jenë kryesisht një funksionale dhe të specializohen në një drejtim të caktuar.

Marrëdhëniet nder-institucionale

- Ka një nevojë të madhe përë përmirësuar dhe ushqyer bashkëpunimin horizontal dhe koordinimin ndërmjet institucioneve publike. Bashkëpunimi dhe koordinimi nuk duhet të jenë vetëm lart-poshtë por edhe *bottom-up*. Njësitë organizative në një ministri (agjencitë) duhet të komunikojnë më mirë dhe më lehtë dhe të koordinohen me njësi të ngjashme ose plotësuese në ministri (agjenci) të tjera.
- Për këtë arsye, më tepër delegim dhe autonomi duhet t'u jepet njësive organizative dhe njësive të varura në çdo ministri (agjenci).
- Në mënyre të veçante, njësitë e politikë-bërjes në ministri duhet të mbështeten në përmirësimin e bashkëveprimit horizontal me njësi të ngjashme në ministri të tjera dhe me organizata të grupeve të interesit në procesin e politikë-bërjes. Për këtë arsye, nevojitet t'u kalohet më tepër autonomi nëpërmjet delegimit dhe rregulloreve.

Për këtë arsye, nevojitet të vendoset një kornizë ligjore e përmirësuar e organizimit dhe funksionimit të administratës publike. Ajo duhet të rregullojë aspektet operative dhe gjithashtu parimet organizative dhe funksionale, kufizimet dhe mekanizmat. Ajo duhet të synojë drejt qartësimin të detyrimeve mes organeve të ndryshme administrative, në veçanti mes ministrive si organe ose agjenci administrative qeveritare më larta të ashtëquajtura autonome/ të pavarura.

Kërkesat e një shteti demokratik duhet të garantohen nga një ligj i tillë: duhet të jepet qartë përgjegjësi e institucioneve publike, profesionalizmi i stafit, parashikueshmëria e aksioneve të tyre dhe vendimeve, saktësia në shpërndarjen e fondeve publike, transparencë financiare, lehtësi në rishikim gjyqësor dhe një transparencë organizative e nevojshme për qytetarët për të kuptuar më mirë administratën. Këto kërkesa duhet të lidhen me nevojën për të pasur standarde të pranueshme të ëës dhe efektivitetit të administratës publikeë drejtuar nga rregulla të sakta procedurale. Një ekuilibër duhet vendosur mes kërkesës për përgjegjësi publike dhe transparencës dhe kërkesave të një menaxhimi eficient të shërbimeve publike.

3.3.2 Në nivel rajonal/vendor

Deget e institucioneve qendrore në territor do të duhet të kalojnë në një vlerësim të funksioneve, roleve dhe elacioneve të tyre me qendrën e institucionit. Dekoncentrimi më i

plotë i kompetencave dhe forcimi institucional i tyre mund të kombinohet edhe me një organizim rajonal në nivel prefekturë. Gjithashtu ka vend për të forcuar rolin koordinues dhe mbikqyrës të prefektit mbi këto dege. Nga ana tjetër roli, funksionet dhe prezanca e degëve territoriale të institucioneve qendrore duhet kombinuar në mënyre komplementare me reformën e decentralizimit si dhe me përdorimin e teknologjisë së informacionit.

3.4 Përmirësimi i procedurave dhe mjeteve të vendim-marrjes dhe kryerjes së shërbimeve në administratën publike

- Vazhdimi i reformës së thjeshtëzimit të procedurave administrative për lejet dhe licencat.
- Krijimi i regjistrit elektronik të vendimeve administrative (botime zyrtare elektronike).
- Përmirësimi procedural i procesit të bërjes së politikave dhe akteve normative duke e pasuruar me elementet e analizës së opsioneve dhe me përfshirjen e grupeve të interesit.
- Rishikim i ligjit të 1999 mbi Procedurat Administrative në mënyre që bët vendimmarrjen administrative me transparente , te shpejte dhe përgjegjëse duke ruajtur ne te njëjtën kohe interesat dhe te drejtat e palëve te interesuara dhe ne mënyre qe te përshtatet me përmirësimet e lartpërmendura.
- Zgjerimi i hapsirës për rishikimin e brendshëm të akteve administrative dhe ankimit si pasojë e delegimit e vendim-marrjes sa më poshtë.
- Përgatitja e një ligji mbi konfliktet administrative në mënyrë që të vendoset një rishikim gjyqësor i saktë mbi vendimet administrative dhe krijimi i një sistemi me dy instanca të gjykatave administrative.

KAPITULLI IV LLOGARIDHËNIA, MONITORIMI DHE ANALIZA VLERËSUESE

Zbatimi i strategjisë do të bazohet në përdorimin e një numri treguesish sintetikë të lidhur me inputet, proceset, produktet dhe efektet e reformës. Një pjesë e treguesveë tashmë një përdorim të kahershëm, që me fillimet e zbatimit të statusit të nëpunësitë. Për ëta tregues ekziston një bazë historikeë dhënash si dhe ekspriencë në mbledhjen, përpunimin dhe analizimin e tyre. Pjesa tjetër e treguesve do të përdoren për herë të parë dhe kërkon që për këto tregues të përcaktohet fillimisht baza fillestare e të dhënave si dhe të kryehen aktivitetet ndërgjegjësuse dhe trajnuese.

Treguesit do të vlerësohen në mënyrë periodike nga institucionet publike sipas ndarjes së punës dhe sferës së tyre të juridiksionit. Treguesit do të mblidhen nga DAP bazuar në network-ung ngritur tashmë mes saj dhe institucioneve publike. Vlen të theksohet se shkalla e bashkëpunimit të DAP me institucionet publike në varësi të Këshillit të Ministrave ka njohur rritje dhe konsolidim. Problematike shfaqet bashkëpunimi me institucionet që janë jashtë sferës së autoritetit të Këshillit të Ministrave. Në lidhje me këto të fundit monitorimi i zbatimit të strategjisë do të synohet të arrihet nëpërmjet një bashkëpunimi më të ngushtë mes DAP dhe KSHC.

Bazuar në këto tregues DAP dhe KSHC do të prodhojnë një raport vjetor të ecurisë së reformësë administratës publike i cili do të jetë publik. Ndërkaq do të prodhohen edhe raporte periodike tre mujore apo edhe raporte ad-hoc lidhur me çështje të caktuara apo me momente të caktuara të zbatimit të strategjisë.

DAP do të raportojë përpara Ministrit të Brendshëm si dhe autoriteteve të tjera të larta (KM, Zev. KM) ndërsa KSHC do të raportojë përpara Kuvendit. Në lidhje me institucionet publike që raportojnë në Kuvend, do të synohet që, ndër çështjet e tjera që ato raportojnë, zbatimi i reformës për aq sa i prek këto institucione të jetë pjesë e raportimit të tyre në Kuvend. E njëjta kërkesë do të synohet të nxitet edhe në lidhje me raportimet e Kryetarëve të Njësive të Qeverisjes vendore përpara këshillave përkatëse.

Informimi i publikut si dhe monitorimi i zbatimit të strategjisë dhe rezultateve të saj nga organizata të specializuara e të interesuara të shoqërisë civile apo media do të përbejnë gjithashtu një nga elementet bazë të sistemit të monitorimit dhe llogaridhënies së strategjisë së administratës publike.

Ngritja e një sistemi monitorimi dhe vlerësimi efektiv do të mbështetet nga aktivitetet studimore, aktivitete të forcimit të kapaciteteve njerëzore dhe strukturore si dhe investim në teknologjinë e informacionit.

Treguesi	Baza e të dhënave	Rolet, përgjegjësitë			Mënyra e raportimit	Shënime sqaruese
		Përgjegjës për mbledhje	Përpunimi/analiza	Raportimi		
Parimet bazë të modelit të shërbimit civil						
Shtrirja vertikale	Legjislacioni.	DAP	DAP	DAP	Ne raportet periodike sa here qe ka ose mund te kete ndryshime ne legjislacionin baze	Shtrirja vertikale lidhet me nivelin me te larte dhe me te ulet te zbatimit te statusit te nepunesit civil
Shtrirja Horizontale	Legjislacioni Te dhena te mbledhura sipas fazave te zgjerimit te shtirjes	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike	Shtirja horizontale do te bazohet ne nentregus si a. numri i zyrtareve te perfshire b. numri dhe kategorite e institucioneve te perfshira Nen/treguesit e mesiper do te jepen ne vlera absolute dhe relative duke u krahasuar dhe me nen/treguesit e zyrtareve te mbuluar nga statuset te tjera apo nga kodi i punes.
Nepunes civile sipas niveleve dhe strukturave	Strukturat dhe organigramat	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike	Numri i zyrtareve ne vlera absolute dhe relative sipas niveleve dhe strukturave si dhe ne raport me statute te tjera.

Treguesi	Baza e të dhënave	Rolet, përgjegjësitë			Mënyra e raportimit	Shënime sqaruese
		Përgjegjës për mbledhje	Përpunimi/analiza	Raportimi		
Manaxhimi i burimit njerezor						
Rekrutimi	Vleresimi i nevojave, kerkesat per rekrutim, dokumentatcioni i lidhur me rekrutimin, ankimet mbi rekrutimin, intervista dhe studime me zgjedhje	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike si dhe ad-hoc	Do te perdoren disa nen/tregues si: stoku i vendeve te lira, variacioni i stokut, numri mesatar i aplikanteve per nje vend te lire, rekrutime te suksesshme ne % te totalit, difekte tipike ne rekrutim, numri mesatar i ankimeve per nje rekrutim. Numri i kontratave te perkoheshme dhe shkalla e perdorimit te tyre. Nen/treguesit e mesiperm do te zbrthene sipas institucioneve dhe niveleve.
Levizja vertikale dhe horizontale	Dokumentatcioni ne lidhje me rekrutimet ne nivelet mbi specialistin, si ne levizjen vertikale ashtu dhe ne ate horizontale, studime me zgjedhje.	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike dhe ad-hoc	Do te perdoren disa nen/tregues si: Pesha ne % e nepunesve aktuale qe ngrihen ne detyre apo levizin paralelisht, perkundrejt totalit Frekuenca e levizjeve paralele, koha mesatare e qendrimit ne nje post te caktuar e nje zyrtari. Numri mesatar i posteve ne te cilat ka sherbyer nje zyrtar. Nen/treguesit do te zberthene sipas institucioneve dhe

						niveleve
Denimet disiplinore dhe Largimi nga sherbimi civil	Dokumentatcioni ne lidhje me largimet nga sherbimi civil, studime me zgjedhje.	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike dhe ah-hoc	Do te perdoren nen/tregues qe lidhen me denimet disiplinore dhe shkaqet e vecanta te largimit nga sherbimi civil Nen/treguesit do te zberthehen sipas institucioneve dhe niveleve
Trainimi	Dokumentatcioni ne lidhje me trainimin dhe studime me zgjedhje	ITAP/DAP	ITAP/DAP	ITAP/DAP	Ne raportet periodike dhe ad-hoc	Do te perdoren nen/tregus te ndryshem si: Numri i pergjithshem i te trainuarve, numri i kurseve te trainimit, pjesemarrje ne trainimet e detyrshme, shkalla e vleresimit ne fund te trainimeve, shkalla e dobishmerise se trainimeve te marra etj Nen/treguesit do te zberthehen sipas niveleve, institucioneve dhe grupt temave trainuese.

Treguesi	Baza e të dhënave	Rolet, përgjegjësitë			Mënyra e raportimit	Shënime sqaruese
		Përgjegjës për mbledhje	Përpunimi/analiza	Raportimi		
Organizimi Funkcional dhe Struktural i Administratës Publike						
Kryerja e Organizimit Funkcional dhe struktural	Strukturat dhe organigramet Dokumentacioni i lidhur me zbatimin	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike sa here qe ka ose mund te kete ndryshime ne organizimin e institucioneve	Do te perdoren nentregues te tille si Numri i institucioneve ne te cilat eshte perfunduar ri-organizimi funksional dhe struktural ne % te totalit te synuar.
Shkalla e perputhjes se strukturave me ato model	Strukturat dhe organigramet Dokumentacioni i lidhur me zbatimin. Inspektive dhe vzhgime me zgjedhje	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike sa here qe ka ose mund te kete ndryshime ne organizimin e institucioneve	Do te perdoren nen/tregues cilsores qe vleresojne shkallen e perputhjes se misionit, detyrave, kompetencave dhe formes organizative te strukturave te caktuara ne raport me strukturat tip. Vleresimi do te behet nga panele vleresuesish.
Shkalla e bashkepunimit dhe koordinimit horizontal dhe vertikal te strukturave	Raportime nga institucionet si dhe inspektive e vzhgime me zgjedhje	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike ose ad-hoc	Do te perdoren nen/tregues te tille si: Numri i rasteve te iniciativave te perbashketa, rendesia e ketyre iniciativave Frekuenca e komunikimeve, shpejtesia e komunikimeve

Treguesi	Baza e të dhënave	Rolet, përgjegjësitë			Mënyra e raportimit	Shënime sqaruese
		Përgjegjës për mbledhje	Përpunimi/analiza	Raportimi		
Procedurat dhe proceset vendim-marrëse dhe të kryerjes së shërbimeve						
Delegimi dhe nen/delegimi	Rregulloret e brendshme dhe organizimi, inspektime dhe vezhgime me zgjedhje	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike sa here qe ka ose mund te kete ndryshime ne organizimin e institucioneve	Do te perdoren nentregues te tille si Rastet e delegimeve dhe nen/delegimeve te perhershme te kompetencave nga lart poshte. Treguesit do te zberthehen sipas institucioneve, llojeve te kompetencave baze (politike berje, ofrim sherbimesh, inspektim)
Transparenca, konsultimi, perfshirja	Rregulloret e brendshme dhe organizimi, inspektime dhe vezhgime me zgjedhje	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike ose ad-hoc	Do te perdoren nen/tregues te tille si: Ekzistenca e njesive informuese, llojet e materialeve informuse dhe periodiciteti, numri i aktiviteteve me konsultim me publikun, ekzistenca e strukturave te vendimmarrjes se perbashket me grupet e interesit etj. Rastet e perdorimit te metdologjise se Vleresimit te Impaktit Ligjor (RIA) Treguesit do te zberthehen sipas institucioneve, llojeve te kompetencave baze
Sherbimi me nje ndalese	Legjislacioni, rregulloret e brendshme dhe organizimi, inspektime dhe	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike ose ad-hoc	Do te perdoren nen/tregues te tille si numri i rasteve te perdorimit te sherbimit me nje ndalse, llojet e sherbimit, koha e sherbimit, opinionet e

	vezhgime me zgjedhje					qytetareve Treguesit do te zberthehen sipas institucioneve, llojeve te kompetencave baze
Parimi i pranimet ne heshtje	Legjislacioni, rregulloret e brendeshme dhe organizimi, inspektime dhe vezhgime me zgjedhje	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike ose ad-hoc	Do te perdoren nen/tregues te tille si: Rastet e perdorimit te pranimet ne heshtje, llojet e vendimeve, a shkaktohen paqartesi per subjektet etj Treguesit do te zberthehen sipas institucioneve, llojeve te kompetencave baze
Degjimi i paleve dhe ankimi	Legjislacioni, rregulloret e brendeshme dhe organizimi, raportimet nga institucionet, inspektime dhe vezhgime me zgjedhje	DAP/KSHC	DAP/KSHC	DAP/KSHC	Ne raportet periodike ose ad-hoc	Do te perdoren tregues te tille si: Numri i ankimeve, shkalla e ankimit ne instancat me te larta per pretendime procedurale Ekzistenca e strukturave te dedikuara per pritjen dhe trajtimin e ankimeve etj.

KAPITULLI V: PROGRAMI I PUNES PER ZBATIMIN E STRATEGJISE

Cështja kryesore	Tematika e masave	Veprimet kryesore	Koha	Rolet
Statusi i nepunesit civil dhe manaxhimi i burimit njerezor	<i>Rishikim i Statusit të nëpunësit civil</i>	Pergatitja e nje dokumenti te thelluar te politikave ne lidhje me statusin e nepunesit civil. Sigurimi i konsensusit te nevojshem per ndryshimet	Janar-Korrik 2008	DAP, Komiteti Nderministror i reformes se AP.
		Pergatitja e ndryshimeve ligjore te nevojshme Pergatitja e kuadrit nen/ligjor dhe metodikave te tjera ne zbatim te statusit te modifikuar	Shtator 2009-mars 2010	DAP, Komiteti Nderministror i reformes se AP.
	<i>Fuqizimi institucional i organeve kryesore në zbatimin e statusit</i>	Permiresime organizative te DAP, krijimi i bazes elektronike te te dhenave te nepunesve civile	Deri ne shtator 2010	DAP
		Permiresime organizative te Komisionit te Sherbimit Civil dhe te metodikes se raportimit ne Kuvend	Deri ne Dhjetor 2010	KSHC, Komisioni Parlamentar i Ligjeve, DAP
		Trainime, udhezime dhe permiresimi i funksinimit te netëork-ut funksional mes DAP dhe drejtorive te manaxhimit te burimit njerezor	Ne vazhdimesi	DAP, drejtorite e manaxhimit te burimit njerezor
	<i>Forcimi i ITAP</i>	Permiresimi i statusit te ITAP, zgjerim i llojeve te trainimeve dhe i mjeteve ne	Dhjetor 2010 Zbatim duke filluar nga viti buxhetor 2009 e me tej.	ITAP, DAP

		dispozicion		
		Permiresimi i sistemit te incentivave dhe rregullave te trainimit	Ne vazhdimesi	ITAP, DAP
		Zbatimi i programit te trainimeve	Ne vazhdimesi	ITAP, DAP

Cështja kryesore	Tematika e masave	Veprimet kryesore	Koha	Rolet
Organizimi Funkcional dhe strukturor i administratës publike	<i>Përfshirja në organizim sipas modelit të ri të institucioneve të varësisë në qendër si dhe të degëve në territor</i>	Kryerje e studimeve, përgatitja e guidave standartizuese dhe harmonizuese	Deri Dhjetor 2010	DAP, Ministrite, institucione të tjera
		Përgatitje e akteve ri-organizuese	Sipas aprovimit të akteve deri në fund të 2010	DAP, Ministrite
		Zbatimi i riorganizimeve bashkeshoqeruar me forcime kapacitetesh	Sipas aprovimit të akteve deri në fund të 2010	DAP, Ministrite
	<i>Rishikimi i relacioneve të brendshme institucionale dhe atyre ndërinstitutionale</i>	Kryerja e analizave të relacioneve institucionale dhe identifikim i zgjidhjeve	Janar -Dhjetor 2010	DAP, Ministrite
		Përgatitja e akteve të brendshme	Janar -Dhjetor 2010	DAP, Ministrite
		Zbatimi i relacioneve të reja bashkeshoqeruar me forcim kapacitetesh	Ne vazhdimesi	DAP, Ministrite

Cështja kryesore	Tematika e masave	Veprimet kryesore	Koha	Rolet
Procedurat vendim-marrese dhe të ofrimit të shërbimeve	<i>Rishikimi i kodit të procedurave administrative si dhe në veçanti i atyre që lidhen me vendimet kryesore administrative (leje, licenca, inspektime etj)</i>	Kryerja e studimeve përgatitja e dokumenteve të thelluara të politikës sipas tematikës	Ne vazhdim deri në dhjetor 2010	Ministria e Drejtësisë, DAP, Ministrinë përkatëse të linjes
		Përgatitja e kuadrit ligjor përkatës	Ne vazhdim	Ministria e Drejtësisë, DAP, Ministrinë përkatëse të linjes
	<i>Ngritja e regjistrit elektronik të akteve administrative</i>	Kryerja e studimit	Janar -qershor 2010	Ministria e Drejtësisë, DAP
		Ngritja e regjistrit dhe fillimi i funksionimit	Deri në Dhjetor 2010	Ministria e Drejtësisë, DAP
	<i>Zbatimi sipas ligjeve përkatëse të modeleve one-stop-shop dhe të miratimit në heshtje</i>	Kryerja e studimeve të beshmerisë së këtyre qendrave	Ne vazhdimi	Ministrinë e linjes sipas rastit
		Ngritja e qendrave dhe forcimi në vazhdimi i kapaciteteve	Ne vazhdimi	Ministrinë e linjes sipas rastit