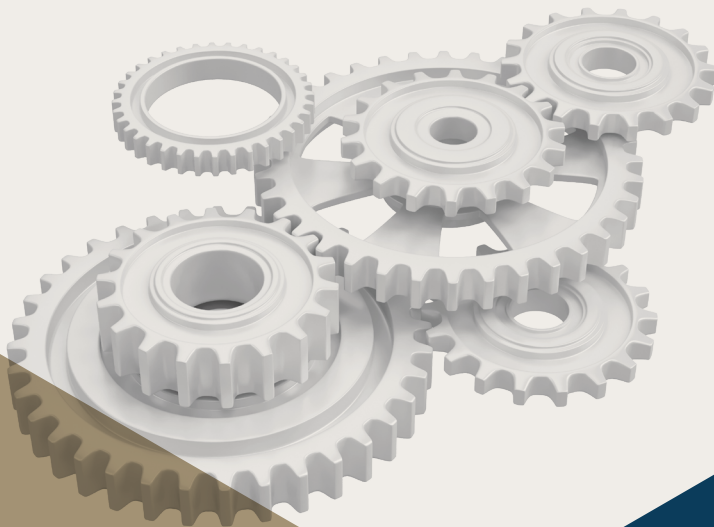




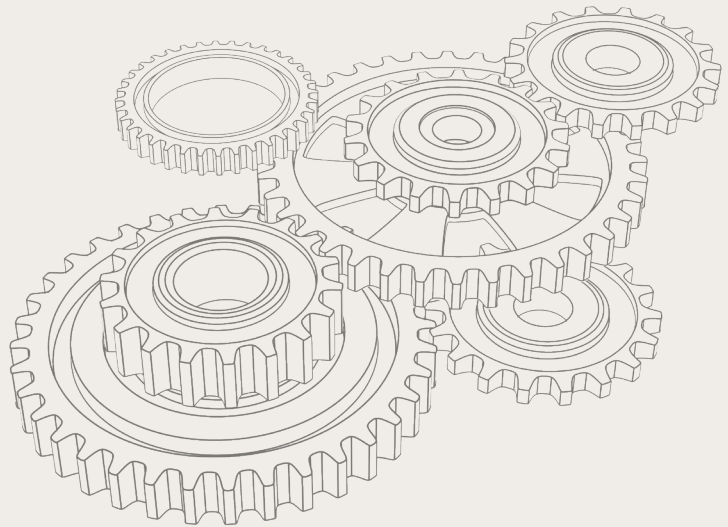
**Republika e Kosovës**  
**Republika Kosova - Republic of Kosovo**  
*Qeveria - Vlada - Government*  
*Zyra e Kryeministrit- Ured Premiera - Office of the Prime Minister*  
Zyra për Planifikim Strategjik - Kancelarija za Strateško Planiranje – Strategic Planning Office

# MANUAL PËR PLANIFIKIMIN, HARTIMIN DHE MONITORIMIN E DOKUMENTEVE STRATEGJIKE DHE PLANEVE TË TYRE TË VEPRIMIT





# MANUAL PËR PLANIFIKIMIN, HARTIMIN DHE MONITORIMIN E DOKUMENTEVE STRATEGJIKE DHE PLANEVE TË TYRE TË VEPRIMIT



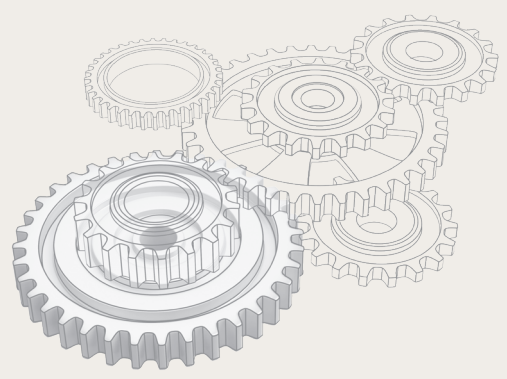
# TABELA E PËRMBAJTJES

<b>1. HYRJE</b>	<b>7</b>
1.1 Qëllimi dhe fushëveprimi i manualit	7
1.2 Cikli i dokumentit strategjik	9
<b>2. TERMINOLOGJIA DHE PËRKUFIZIMET</b>	<b>13</b>
<b>3. PARIMET THEMELORE</b>	<b>17</b>
<b>4. KORNIZA E INTEGRUAR E PLANIFIKIMIT NË KOSOVË</b>	<b>19</b>
<b>5. INICIMI I DOKUMENTIT STRATEGJIK</b>	<b>23</b>
5.1 Planifikimi Për Hartimin E Dokumentit Strategjik	25
5.2 Procesi i përfshirjes së dokumenteve strategjike në procedurën e planifikimit të PVDS	26
5.2.1 Përgatitja e propozimeve për hartimin e dokumenteve strategjike dhe dorëzimi në Zyrën për Planifikim Strategjik (ZPS)	26
5.2.2 Hartimi dhe miratimi i Planit Vjetor të Dokumenteve Strategjike dhe integrimi në PVPQ	27
<b>6. HARTIMI I DOKUMENTIT STRATEGJIK</b>	<b>29</b>
6.1 Themelimi i strukturës institucionale	30
6.1.1 Krijimi i ekipit për hartimin e dokumentit strategjik	30
6.1.2 Fillimi i punës së ekipit hartues	33
6.2 Hartimi i dokumentit strategjik	34
6.2.1 Analiza e problemit	35
6.2.2 Përcaktimi i vizionit	47
6.2.3 Përcaktimi i objektivave	48
6.2.4 Hartimi i treguesve	52
6.2.5 Hartimi i Planit të Veprimit	56
6.2.6 Kostimi i aktiviteteve dhe dokumenteve strategjike të planifikuara	59
6.2.7 Konsultimi ndërministror dhe publik	65

<b>7. MIRATIMI I DOKUMENTEVE STRATEGJIKE</b>	<b>67</b>
<b>8. MONITORIMI DHE RAPORTIMI</b>	<b>69</b>
8.1 Struktura institucionale për monitorim dhe raportim	69
8.2 Shpeshhtësia e raporteve të monitorimit	71
8.2.1 Raportet gjashtëmujore	71
8.2.2 Raportet vjetore	71
8.3 Raporti gjithëpërfshirës	72
8.4 Cilësia e raporteve	73
<b>9. VLERËSIMI</b>	<b>77</b>
9.1 Llojet e vlerësimit	78
9.2 Metoda e shqyrtimit të përkohshëm	78
9.3 Metoda e vlerësimit përfundimtar	78
9.4 Dimensionet e vlerësimit	79
9.5 Përgjegjësitë në vlerësim	81



# 01



# I HYRJE

## 1.1 Qëllimi dhe fushëveprimi i Manualit

Manuali për Planifikimin, Hartimin dhe Monitorimin e Dokumenteve Strategjike dhe Planeve të tyre të Veprimit (Manuali) është hartuar për të mbështetur zbatimin e Udhëzimit Administrativ 07/2018 për Planifikimin dhe Hartimin e Dokumenteve Strategjike dhe Planeve të Veprimit (Udhëzimi Administrativ).<sup>1</sup> **Qëllimi** i këtij Manuali është që të përcaktojë, sqarojë dhe vendos një qasje, proces dhe kërkesa të unifikuara që aplikohen për hartimin e dokumenteve strategjike në të gjitha institucionet publike në Kosovë. Manuali po ashtu thekson rëndësinë e ndërlidhjes së strategjive me procesin e buxhetimit.

Manuali është hartuar duke marrë parasysh kërkesat e përcaktuara në Udhëzimin Administrativ, duke përdorur gjerësisht praktikën dhe rekomandimet e dhëna në Dokumentin për përgatitjen, monitorimin, raportimin dhe vlerësimin e RAP-së dhe strategjitë sektoriale të zhvilluara nga SIGMA<sup>2</sup>, Strategjinë Kombëtare e Zhvillimit të Kosovës (2016-2021 (SKZH) dhe metodologjitë e ReSPA-s për kostimin si dhe praktikat e tjera ndërkombëtare në hartimin e strategjive. Manuali aplikohet për dokumentet strategjike dhe planet e veprimit të hartuara nga ministrinë dhe institucionet e tjera publike të autorizuara që të hartojnë dokumente të tilla dhe t'ia paraqesin ato Qeverisë së Republikës së Kosovës (QK) për miratim. Ai po ashtu aplikohet edhe për çdo ndryshim apo rishikim të përgatitur nga këto institucione.

<sup>1</sup> Udhëzimi Administrativ (QRK) Nr. 07/2018 për Planifikimin dhe Hartimin e Dokumenteve Strategjike dhe Planeve të Veprimit <http://kryeministri-ks.net/wp-content/uploads/2018/04/UDH%C3%8BZIMI-ADMINISTRATIV-QRK-NR.-07-2018-P%C3%8BR-PLANIFIKIMIN-DHE-HARTIMIN-E-DOKUMENTEVE-STRATEGJIKE-DHE-PLANEVE-T%C3%8B-VEPRIMIT-28-03-2018.pdf>

<sup>2</sup> Dokumenti i SIGMA-s Nr. 56.

Përmes zbatimit të Udhëzimit Administrativ 07/2018 dhe këtij Manuali, **hartimi i dokumenteve strategjike bëhet më progresiv, strategjik, i udhëhequr nga qendra dhe i orientuar nga lart - poshtë** për të siguruar një zbatim më të mirë të prioriteteve të Qeverisë, të Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe të kornizës së politikave për integrim në BE. Ky Manual përforcon rolin strategjik të Zyrës për Planifikim Strategjik (ZPS), e cila do të udhëheq procesin e inicimit (përmes hartimit të Planit Vjetor të Dokumenteve Strategjike) dhe do të jap propozimin përfundimtar mbi nevojën për hartimin e dokumenteve strategjike në Komisionin për Planifikim Strategjik (KPS). Kjo vlen për të gjitha dokumentet strategjike që miratohen në Qeveri, dhe asnjë institucioni nuk dot'i lejohet që të fillojë hartimin e një dokumenti strategjik para se ai të përfshihet në PVDS dhe si pjesë e PVPQ. Një proces i tillë jo vetëm që mundëson që procesi i planifikimit të politikave të bëhet më strategjik (i lidhur me dokumentet strategjike kyçe të vendit), por edhe më efikas (nuk ka nevojë të hartohen dokumente të cilat nuk i mbështesin në mënyrë të konsiderueshme prioritetet strategjike të vendit). Në këtë mënyrë organet prozuese do të mendojnë në mënyrë strategjike dhe disa vite më herët pasi që ata duhet të propozojnë dokumentet strategjike për tu hartuar jo vetëm në vitin e ardhshëm kalendarik por edhe dy vitet tjera pasuese.

Ky Manual ofron udhëzime për institucionet e Qeverisë në Kosovë gjatë tërë procesit të menaxhimit të një dokumenti strategjik - inicimin e tij, hartimin, miratimin, monitorimin, raportimin dhe vlerësimin. Audiencia primare e synuar e Manualit janë anëtarët e Ekipeve Hartuese të cilat themelohen nga Sekretari i Përgjithshëm i ministrisë përkatëse përgjegjëse për hartimin e dokumentit strategjik. Udhëheqësi i Ekipit Hartues dhe anëtarët e tij do të sigurojnë që rekomandimet e dhëna në këtë Manual të respektohen në maksimum dhe se kur është e nevojshme të zbatohet parimi i proporcionalitetit.

Manuali përfshinë fazat prej hartimit deri te vlerësimi i zbatimit të një dokumenti strategjik, duke përkrahur në veçanti këto faza: planifikimin dhe hartimin e dokumenteve strategjike dhe planeve të tyre të veprimit, konsultimet paraprake/ndërministrorë dhe konsultimet publike, miratimin, monitorimin, raportimin dhe vlerësimin. Këtu sqarohen hapat që duhet të ndërmerren në secilën fazë, palët kryesore të interesit të përfshira dhe rolet e tyre si dhe ndërlidhjen e dokumentit strategjik me dokumente të tjera strategjike relevante dhe dokumenteve të buxhetit.

Manuali mund të shërbejë edhe si një resurs udhëzues për përpunimin ose rishikimin e programeve të trajnimit për ngritjen e kapaciteteve në hartimin e dokumenteve strategjike dhe përgatitjen e buxhetit.

Manuali do të jetë dokument i gjallë dhe do të përditësohet dhe rishikohet për të marrë parasysh mësimet e nxjerra dhe progresin e arritur në zbatimin e Manualit në tërë sektorin publik.



## 1.2 Cikli i dokumentit strategjik

Hartimi, monitorimi, raportimi dhe menaxhimi i dokumenteve strategjike në përgjithësi është një proces kompleks, që përsëritet dhe interaktiv me të cilin Qeveria - në bashkëpunim me palët e interesuara - vendos mbi nevojën për ndërhyrje me politika (dokument strategjik), identifikon problemet, përcakton objektivat e politikave, planifikon aktivitetet për arritjen e këtyre objektivave (përfshirë llogaritjen e kostove të tyre dhe identifikimin e burimeve të financimit) dhe përcakton një kornizë matjeje (me synime) për të vlerësuar progresin. Procesi i dokumenteve strategjike në Kosovë përfshin këto faza:

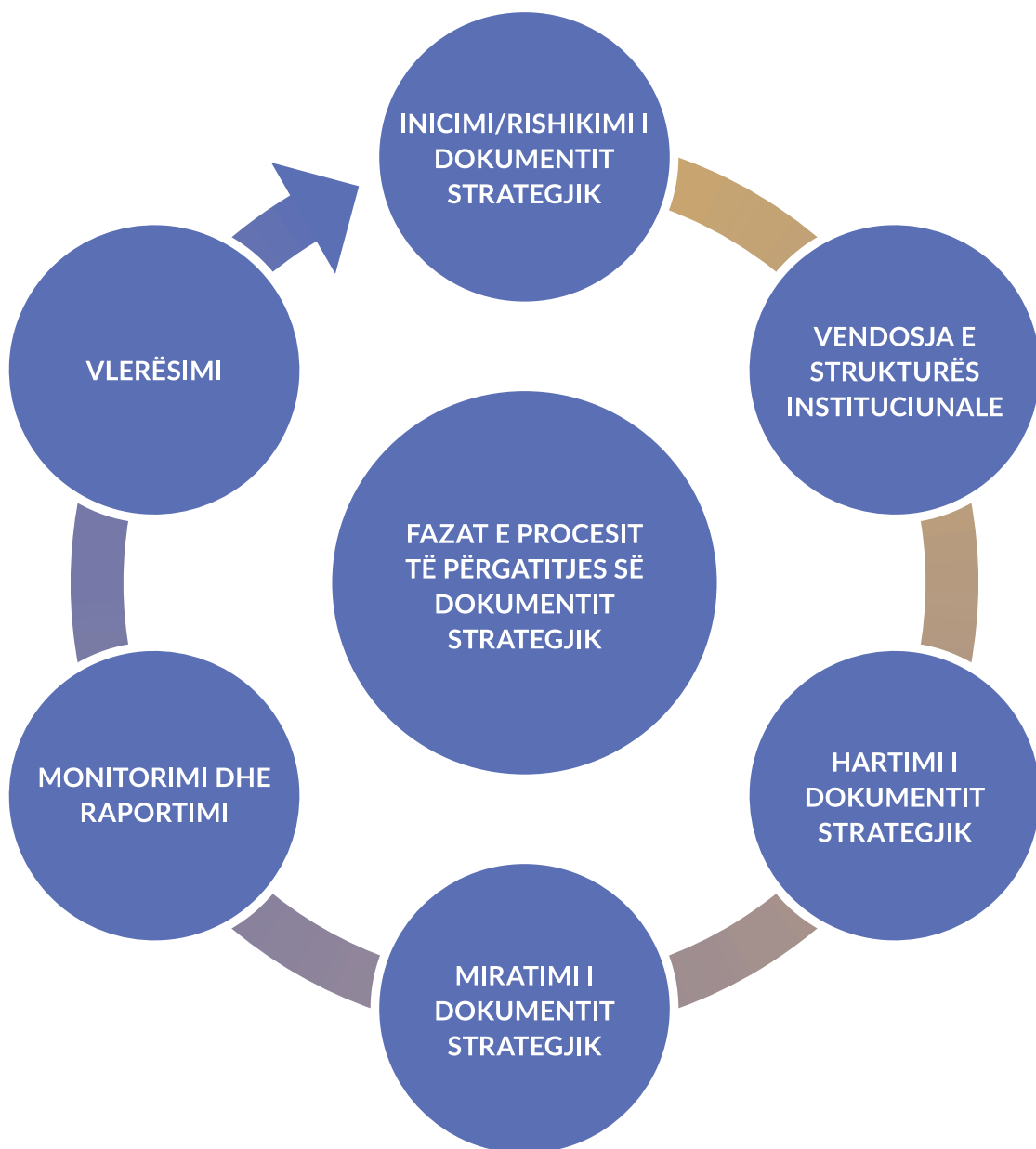
- 1 Inicimi dhe planifikimi i hartimit të një dokumenti strategjik - Vendimi i Qeverisë së Kosovës mbi nevojën për hartimin e një dokumenti strategjik sektorial, ndër-sektorial ose nën-sektorial që synon të zgjidh problemet dhe sfidat specifike të krijuara, si dhe krijimin e një strukture institucionale për hartimin e dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit. Kjo fazë do të përfshijë hapat e mëposhtëm:
  - a Inicimi i dokumentit strategjik - identifikimi dhe shqyrtimi i nevojës për një dokument strategjik;
  - b Përfshirja e dokumentit strategjik në procedurën e planifikimit - propozimi për përfshirjen e hartimit të dokumentit strategjik në planin vjetor të dokumenteve strategjike dhe në planin shumëvjeçar.
- 2 Krijimi i strukturës institucionale për zhvillimin e një dokumenti strategjik.
- 3 Hartimi i dokumentit strategjik i cili përfshin këta hapa:
  - a Analizën e problemeve - Analizën e gjendjes aktuale (arritjet, sfidat dhe mundësitë) në një sektor, mundësisht bazuar edhe në mësimet e nxjerra nga raportet e mëparshme të monitorimit dhe vlerësimit të reformave, nëse ka;
  - b Përcaktimin e objektivave - Identifikimin dhe përcaktimin e fushave kryesore të politikave që duhet të adresohen përmes dokumentit strategjik, duke u përqendruar në problemet e zgjidhura të identifikuara në hapin e mëparshëm;
  - c Përcaktimin e treguesve me vlerat bazë, piketat dhe synimet - Zhvillimin e mënyrave për të matur arritjen e objektivave të përcaktuara si dhe përcaktimi i synimeve të matshme që shprehin nivelin e pritur të performancës;
  - d Planifikimin e veprimeve - Identifikimin e aktiviteteve kyçe (bashkë me afatet kohore të tyre dhe përgjegjësitë e zbatimit) të dizajnuara për të arritur objektivat dhe për të çuar në ndryshimin e dëshiruar;

- e Kostimin e aktiviteteve dhe reformave të planifikuara - Llogaritjen e kostove financiare dhe jomonetare të nevojshme për realizimin e veprimeve të planifikuara, si dhe identifikimin e burimeve të financimit për veprimet e përcaktuara;
  - f Konsultimet ndërministrore dhe publike - Pajtueshmerinë për problemet kyçe, logjikën dhe buxhetin e intervenimit të dokumenteve strategjike, duke përfshirë kompromiset e bëra gjatë konsultimeve, midis palëve kryesore qeveritare dhe joqeveritare;
- 4 Miratimin e dokumentit strategjik - shqyrtimin nga ana e Qeverisë së Kosovës dhe miratimin e më pastajmë të dokumentit strategjik të paraqitur nga organi propozues/ institucioni udhëheqës pas hapave të përshkruar më lartë. Kjo fazë po ashtu përfshin publikimin e dokumentit strategjik të miratuar;
  - 5 Monitorimin dhe raportimin - Vlerësimin e rregullt të progresit kundrejt objektivave, synimeve dhe veprimeve për të përcaktuar arritjet, mangësitë dhe veprimet korrigjuese;
  - 6 Vlerësimin - Vlerësimin e arritjes së objektivave të parashikuara, në veçanti duke u fokusuar në efektivitet dhe efikasitet, me qëllim që të përshtatin, përsosin ose ndalojnë disa intervenime të caktuara ose të mbështesin hartimin e dokumentit të ri strategjik.

Secila fazë e lartpërmendur përshkruhet në detaje në Seksionet 5 deri 9 të këtij Manuali. Përveç fazave të lartpërmendura të procesit të dokumentit strategjik, ekzistojnë aspekte të rëndësishme shtesë, përkatësisht Monitorimi, Raportimi dhe Vlerësimi, të cilat përshkruhen në Seksionet 10 dhe 11. Fazat kryesore të procesit të dokumentit strategjik ilustrohen në Figurën më poshtë.

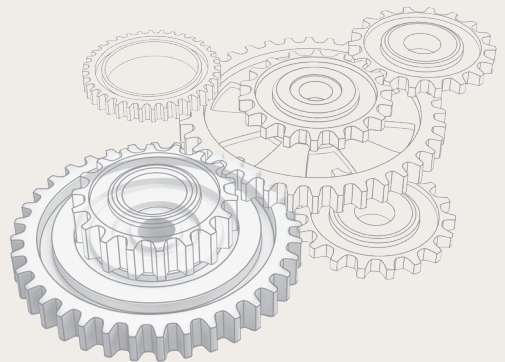


FIGURA 1: FAZAT E PROCESIT TË DOKUMENTIT STRATEGJIK





# 02



## 2. TERMINOLOGJIA DHE PËRKUFIZIMET

Ky seksion rendit dhe jep një përkufizim të shkurtër të termave kryesore të përdorura në këtë Manual.

Dokument Strategjik do të thotë çdo dokument që përcakton objektivat dhe veprimet e planifikuara të Qeverisë që do të ndërmerren për një fushë të gjerë dhe të ndërlidhur të politikave që adreson një ose më shumë probleme për një periudhë të caktuar kohore, pavarësisht nga emërtimi i dokumentit. Dokumenti strategjik mund të jetë sektorial, ndër-sektorial dhe nën-sektorial:

- **Dokumenti strategjik sektorial** është dokument që mbulon objektivat, treguesit dhe aktivitetet e rëndësishme për një sektor të caktuar. Sektori është fushë e veçantë e aktivitetit ekonomik dhe social të një vendi, p.sh., shëndetësia, arsimi, mbrojtja sociale, energjia, transporti, etj. Një sektor në kontekstin e planifikimit të strategjisë qeveritare mund të përkufizohet si një fushë që ka objektiva të përbashkëta, vija të qarta ndarëse të përgjegjësisive institucionale (p.sh. një ministri/ ministër përkatës) dhe resurse të përcaktuara zakonisht brenda buxhetit të një ministrie dhe institucioneve vartëse të saj.
- **Dokumenti strategjik ndër-sektorial** është një dokument që mbulon objektivat, treguesit dhe aktivitetet që kanë ndikim në sektorë dhe në institucione të tjera. Fusha ndër-sektoriale në kontekstin e planifikimit të strategjisë së qeverisë mund të përkufizohet si fushë e cila ka objektivin e vet të veçantë me ndikim të drejtpërdrejtë në zhvillimin e sektorëve të tjerë. Fushat e tilla ndër-sektoriale si transformimi digjital, mobilizimi i diasporës ose integrimi në BE i kanë objektivat e tyre të veçanta të cilat janë të pavarura nga sektorët e tjerë, megjithatë ndikimi i tyre në progresin e sektorëve të tjerë mund të jetë shumë i madh. Fusha ndër-sektoriale mund të ketë resurset e veta të caktuara dhe ato mund të shpërndahen në një numër sektorësh. Për shembull, zhvillimet e transformimit digjital kanë ndikim të rëndësishëm në cilësinë e shërbimeve qeveritare të ofruara në një numër sektorësh; mund të ketë burime të ndara për një ministri/ agjenci udhëheqëse për të zhvilluar sisteme për mbarë vendin (p.sh. sistemi i interoperabilitetit) dhe për ministrinë/ agjencitë tjera për të zhvilluar sisteme mbarë-sektoriale (p.sh. e-receta ose e-pacienti në sektorin e shëndetësisë).
- **Dokumenti strategjik nën-sektorial** është një dokument që i referohet zhvillimit të një nën-sektori brenda sektori, p.sh. arsimi i lartë, menaxhimi i rrugëve, energjia e ripërtëritshme etj.

**Organi propozues** - Zyra e Kryeministrit (ZKM), ministria, Zyra për Planifikim Strategjik (ZPS) apo ndonjë institucion tjetër publik që ka të drejtën e formulimit të politikave në Kosovë;

**Institucioni udhëheqës** - është një institucion (ministri, agjenci e Qeverisë, zyrë) që ka mandat për të formuluar politikën në fushën e juridiksionit të saj dhe kështu ka të drejtën për të udhëhequr dhe bashkërenduar përpjekjet e institucioneve të tjera të ndërlidhura që çojnë në një projekt-dokument strategjik dhe në zbatimin e tij.

**Analiza e problemit** - analiza e gjendjes aktuale me qëllim të identifikimit të problemeve dhe shkaqeve të tyre, sfidave dhe mundësive të tyre për reformë.

**Vizioni** - është një deklaratë mbi gjendjen e ardhshme të dëshiruar në lidhje me sektorin në fjalë.

**Objektivi** është një deklaratë bazë që përcakton drejtimin e reformave specifike për sfidat e identifikuara në mënyrë që të informojë drejtimin e veprimeve të reformës dhe përcakton gjendjen e ardhshme të dëshiruar në mënyrë të prekshme.

**Objektivi strategjik** paraqet një aspiratë më të përgjithshme dhe më afatgjate në formë të një deklaratë rreth kushteve të preferuara që qeveria është zotuar t'i arrijë duke e përmirësuar një sektor specifik. Ai mbulon një fushë më të gjerë por të definuar mirë dhe të përcaktuar qartë të reformave, duke shërbyer kështu për drejtimin e një serie veprimesh të reformës me qëllim të arritjes së kësaj gjendjeje të ardhshme të parashikuar.

**Objektivi specifik** specifikon rezultatet më konkrete, duke u fokusuar më ngushtë në një aspekt të një sektori të përcaktuar në një objektiv strategjik, zakonisht me një perspektivë afatshkurtër (ose afatmesme).

**Veprimi/aktivitetet/masat** - mjetet me të cilat një vend (zakonisht, por jo në mënyrë ekskluzive, qeveria e atij vendi) i zbaton politikat e veta. Veprimi është një aktivitet i prekshëm ose një sërë aktivitetesh/masash që janë drejtpërdrejt të lidhura me përdorimin e inputeve (burimeve njerëzore, financiare ose materiale), me qëllim të prodhimit të disa rezultateve (deliverables) të paracaktuara ose për arritjen e qëllimeve specifike të politikave.

**Ndikimi** është efekti i përgjithshëm dhe afatgjatë i arritjes së rezultateve specifike (outcomes). Ai shpreh përmirësimin përfundimtar ose ndryshimet në jetën e njerëzve, siç janë ulja e varfërisë ose cilësia e jetës. Ndikimi është i lidhur drejtpërdrejt me objektivin strategjik të një dokumenti strategjik.

**Rezultati specifik (Outcome)** është efekti afatmesëm ose afatshkurtër, i synuar apo i arritur, i veprimeve të zbatuara dhe i faktorëve të jashtëm. Këto janë ndryshime në performancën institucionale, ose sjelljen e individëve apo grupeve, të shkaktuara nga rezultatet. Rezultatet specifike duhet të ndërlidhen qartë me objektivat specifike. Rezultatet specifike janë "ajo që ne synojmë të arrijmë". Për shembull, rritja e punësimit, zvogëlimi i vdekshmërisë së foshnjave ose ulja e braktisjes së shkollës fillore do të jenë rezultate specifike.

**Produkti (output)** është rezultati përfundimtar i prekshëm që vjen si rezultat i aktiviteteve të realizuara. Për shembull, vendosja e sistemit të vlerësimit të mësimdhënësve, numri i fëmijëve të vaksinuar do të jenë produkte (outputs).

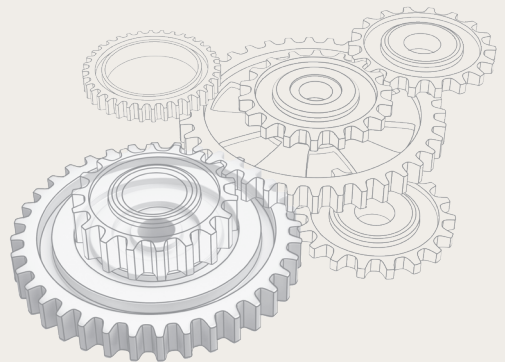
**Treguesi** - i referohet mjeteve me të cilat vlerësohet arritja e një objektivi ose veprimi, se a është arritur/ a është realizuar apo jo. Treguesit ndërlidhen drejtpërsëdrejti me objektivat dhe veprimet (përfshirë aktivitetet dhe masat) brenda dokumentit strategjik. Këto shërbejnë si standarde krahasues me të cilat matet shkalla e suksesit në arritjen e një objektivi, ose për të kontrolluar se a është zbatuar një veprim dhe çfarë efekti ka arritur të ketë ai veprim.

**Vlera bazë** - është gjendja aktuale në terren para ose në fillim të planifikimit të një dokumenti të ri strategjik kundrejt të cilit matet progresi ose bëhen krahasime si pjesë e procesit të monitorimit dhe vlerësimit të zbatimit të tij. Në shumicën e rasteve, vlera bazë është niveli i performancës i regjistruar në vitin ose periudhën e mëparshme.

**Synimi** - është vlera e një treguesi që pritet të arrihet në një moment të caktuar kohor. Caqet mund të jenë cilësore (gjë që matet me vlerat në krijimin e të cilave ndikon zbatimi i një dokumenti strategjik ose në kënaqshmërinë dhe nivelin e performancës së grupeve të synuara në kuadër të fushëveprimit të tij) ose sasiore (gjë që matet me një vlerë numerike, p.sh. përqindje, e cila tregon deri në çfarë mase, përmes zbatimit të dokumentit strategjik, synohet të arrihet ndikim (impakt) në fushën përkatëse krahasuar me gjendjen fillestare).



# 03





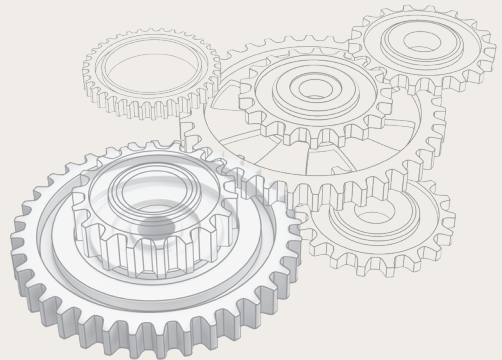
## 3. PARIMET THEMELORE

Planifikimi strategjik në Kosovë do të ndjekë disa parime themelore të përcaktuara në nenin 4 të Udhëzimit Administrativ. Parimet bazë janë si në vijim:

- **Koherenca e politikave** - dokumentet strategjike duhet të jenë në përputhje me dokumentet e tjera të planifikimit të qeverisë qendrore, si prioritetet e Qeverisë (Programi i Qeverisë), strategjitë gjithëpërfshirëse të zhvillimit (p.sh. Strategjia Kombëtare për Zhvillim (SKZH)), Korniza Afatmesme e Shpenzimeve (KASH), Programi i Reformës Ekonomike (PRE), Plani Kombëtar për Zbatimin e Marrëveshjes së Stabilizim Asocimit (PKZMSA) si dhe dokumente të tjera të rëndësishme planifikimit për anëtarësim në BE. Ky parim nënkupton se objektivat dhe masat e parashikuara në dokumentin strategjik do të jenë në përputhje dhe do të mbështesin realizimin e aspiratave, objektivave dhe masave të dokumenteve të planifikimit të qeverisë qendrore. Koherenca e politikave po ashtu do të nënkuptojë harmonizimin e dokumentit strategjik me dokumentet e tjera ekzistuese strategjike. Nëse harmonizimi kërkon ndryshimin e dokumenteve ekzistuese strategjike të miratuara më përpara, kjo do të propozohet bashkë me dokumentin strategjik.
- **Gjithëpërfshirja e politikave** - të gjitha fushat dhe aspektet e një sektori, nën-sektori ose fushe ndër-sektoriale do të trajtohen në një dokument strategjik pa pasur nevojë për hartimin e një dokumenti tjetër strategjik për të njëjtin sektor, nën-sektor ose fushë ndër-sektoriale. Përputhja me këtë parim do të mundësojë arritjen e numrit optimal të dokumenteve strategjike pa mbivendosje, dyfishim, dhe kundërthënie.
- **Përfshirja institucionale** - të gjitha institucionet relevanteqeveritare duhet të përfshihen në procesin e hartimit dhe zbatimit të dokumentit strategjik dhe do të ofrojnë mbështetje dhe bashkëpunojnë me institucionin udhëheqës. Përfshirja nënkupton pjesëmarrjen aktive në punën e Ekipit Hartues, dhënien e të gjitha informatave, të dhënave dhe ideve të nevojshme si dhe zbatimin proaktiv të masave të përcaktuara.
- **Proporcionaliteti** - ky Udhëzim Administrativ do të aplikohet në proporcion me gjerësinë dhe kompleksitetin e dokumenteve strategjike dhe fushave të politikave të mbuluara nga dokumenti strategjik. Parimi i proporcionalitetit do të aplikohet në fazat e analizës së problemit, konsultimeve, hartimit të dokumenteve plotësuese për miratim, monitorim, raportim dhe vlerësim. Ky parim do të thotë se thellësia dhe kompleksiteti i analizës së problemit do të varen nga kompleksiteti i çështjes në fjalë. Për probleme komplekse, mund të aplikohet një analizë më komplekse përfshirë mbledhjen e të dhënave primare derisa për probleme më komplekse mund të analizohen vetëm të dhënat në dispozicion. Për një sektor me shumë palë të interesit (p.sh. në arsimin e detyrueshëm do të jenë prindërit, mësuesit, studentët, drejtorët, qeveritë lokale, hartuesit e politikave etj.) mund të aplikohet një proces gjithëpërfshirës dhe i gjatë i konsultimit për të marrë pikëpamjet e të gjitha grupeve të përfituesve për problemet, prioritetet dhe masat; ndërsa për një sektor më të ngushtë kjo mund të përfshijë disa raunde konsultimesh.



# 04



## 4. KORNIZA E INTEGRUAR E PLANIFIKIMIT NË KOSOVË

Në Kosovë, hartimi i dokumenteve strategjike nuk është një proces i izoluar. Dokumentet strategjike mund të ndikohen nga dokumentet e politikave afatgjate në nivel të vendit ose të buxhetit të cilat mund të formësojnë dhe të kufizojnë objektivat, treguesit dhe aktivitetet. Për shembull, përveç sfidave dhe problemeve, përmbajtja e dokumenteve strategjike përcaktohet edhe nga Strategjia Kombëtare për Zhvillim (SKZH), dokumentet e lidhura me integrimin në BE si dhe dokumentet buxhetore afatshkurtra/vjetore dhe afatmesme/shumëvjeçare. Ngjashëm, dokumentet strategjike mund të kenë ndikim në fushëveprimin dhe përmbajtjen e dokumenteve të planifikimit të nivelit më teknik dhe me fushëveprim më të ngushtë, pra siç janë planet e ministrive, planet për ngritje të kapaciteteve dhe buxhetet e programeve në Departamente të Ministrive të ndryshme.

Lidhja ndërmjet dokumenteve të politikave dhe planifikimit të buxhetit është shumë e rëndësishme pasi prioritetet kombëtare duhet të mbështeten nga buxhete realiste. Prandaj, një proces i integruar i planifikimit dhe buxhetimit është kyç për përcaktimin e drejtimit strategjik dhe ndarjen e burimeve. Qëllimi është të ofrojë një kornizë të gjerë të planifikimit brenda të cilit politikat kryesore të Qeverisë dhe proceset e planifikimit financiar funksionojnë në mënyrë koherente, efektive dhe të integruar.

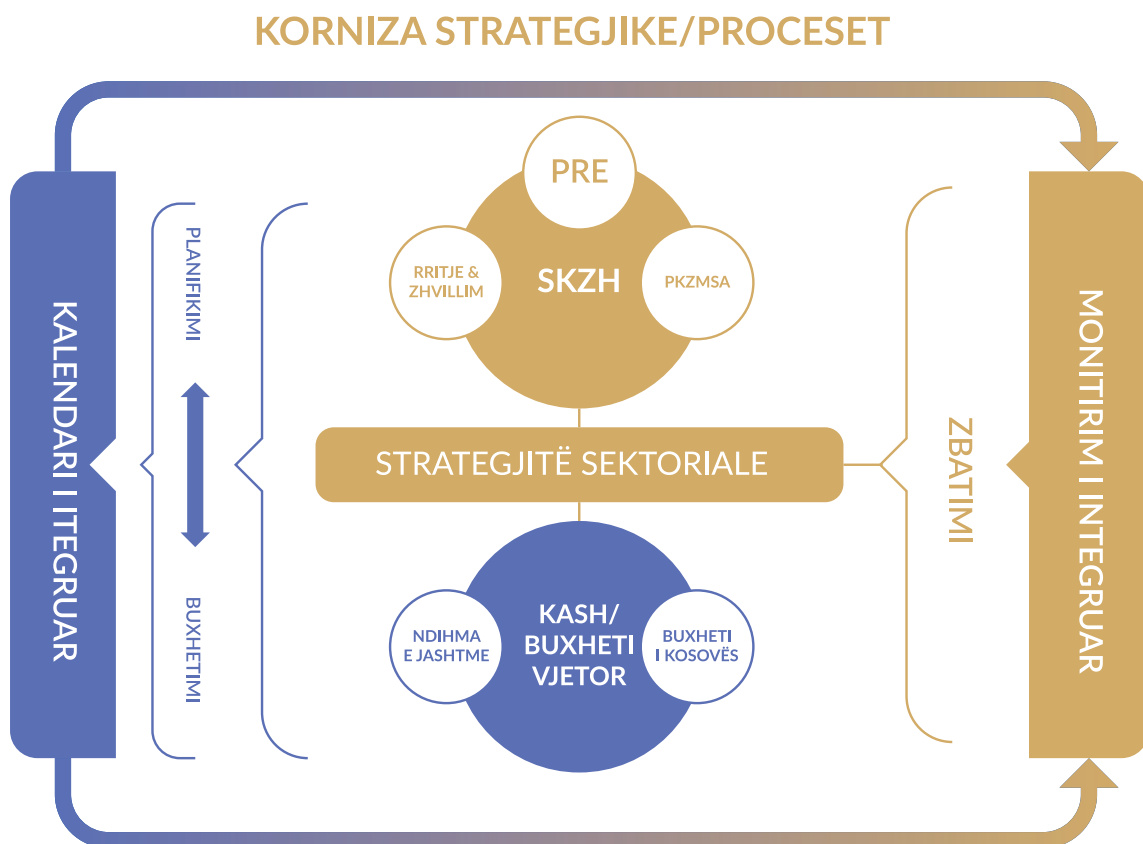
Në Kosovë, hartimi i dokumenteve strategjike bëhet brenda kornizave të vendosura nga dokumentet e mëposhtme:

- Strategjia Kombëtare e Zhvillimit të Kosovës 2016-2021
- Programi i Qeverisë
- Programi Kombëtar për Zbatimin e MSA-së
- Korniza Afatmesme e Shpenzimeve
- Planet e Ministrive
- Buxhetet e Programeve
- Buxheti vjetor.

Korniza në të cilin bëhet hartimi i dokumentit strategjik është paraqitur në figurën më poshtë.



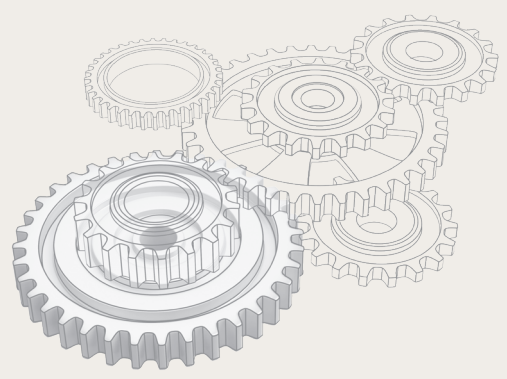
FIGURA 2: KORNIZA I PLANIFIKIMIT TË INTEGRUAR PËR DOKUMENTET STRATEGJIKE







# 05



## 5. INICIMI I DOKUMENTIT STRATEGJIK

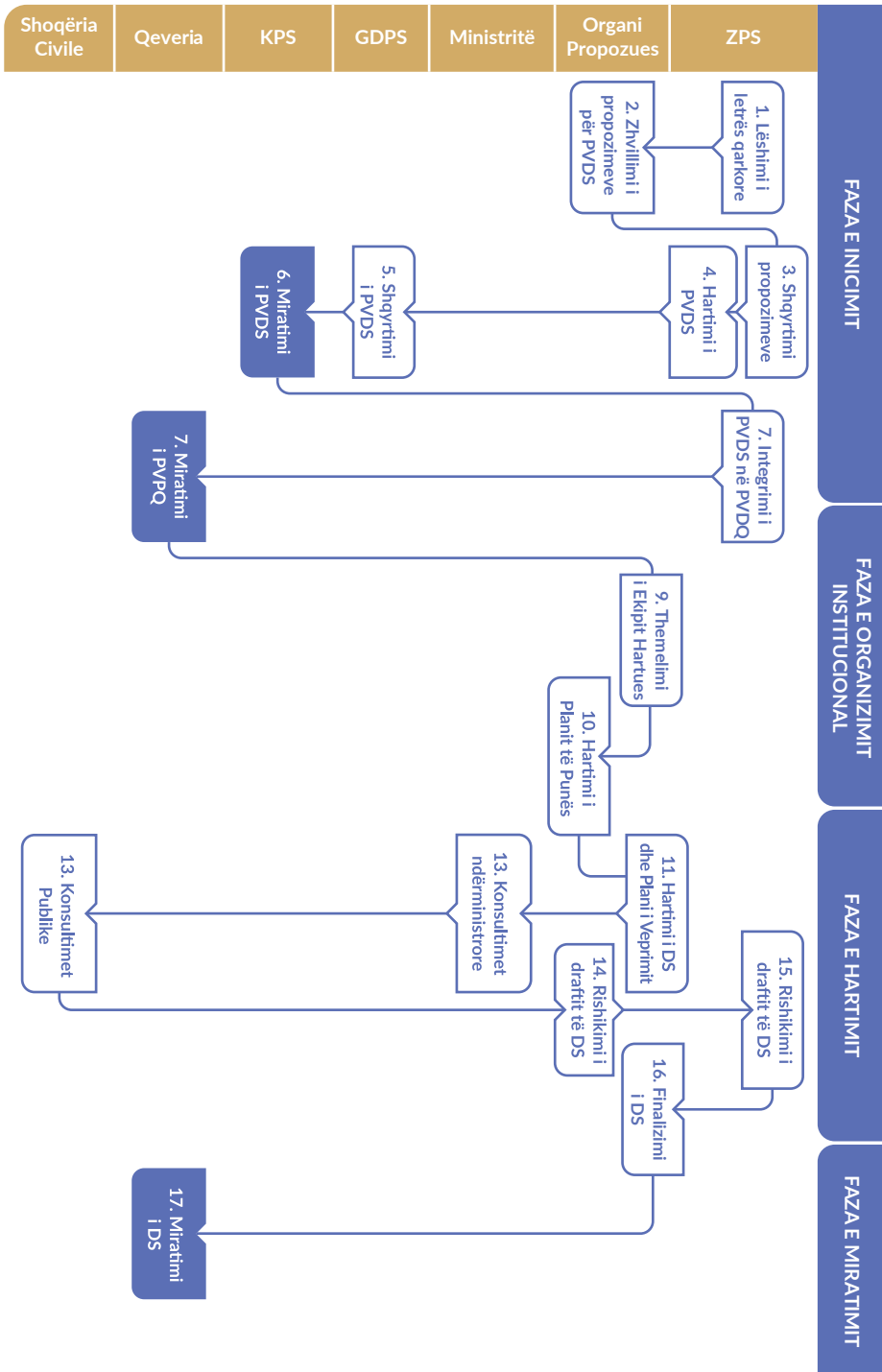
Para fillimit të hartimit të dokumentit strategjik në Kosovë, ai duhet t'i nënshtrohet procedurës së inicimit për të siguruar që resurset publike do të përdoren në mënyrën më efikase dhe që dokumentet strategjike zhvillohen vetëm kur ka nevojë të tillë. Inicimi do të përbëhet nga këto faza kryesore:

- 1 Planifikimi për hartimin e dokumenteve strategjike nga ana e organeve prozuese
- 2 Procesi i përfshirjes së dokumenteve strategjike në procedurën e planifikimit të PVDS.

Thënë shkurt, faza e inicimit do të përfshijë disa hapa siç paraqitet në figurën më poshtë.



**FIGURA 3: PROCESI I INICIMIT TË DOKUMENTIT STRATEGJIK**





## 5.1. Planifikimi për hartimin e dokumentit strategjik

Hartimi dhe zbatimi i një dokumenti strategjik është një proces i kushtueshëm dhe kërkon burime të konsiderueshme njerëzore dhe financiare nga administrata publike. Prandaj, vendimi për të hartuar një dokument strategjik duhet të diskutohet dhe arsyetohet mirë.

Vendimi nëse do të hartohet një dokument i ri strategjik do të merret pas pyetjeve të dhëna në Shtojcën 2 "Formulari për Propozimin e Dokumenteve Strategjike" të Udhëzimit Administrativ. Në veçanti, organi propozues do të shqyrtojë me kujdes këto pyetje:

- Arsyeja pse dokumenti strategjik është i nevojshëm?
- Raporti me prioritetet e qeverisë dhe dokumentet kryesore politike dhe strategjike?
- A ka pasur një dokument strategjik të mëparshëm që ka adresuar këtë çështje?

Në fazën e planifikimit ministritë duhet të mbajnë konsultime me ZPS-në mbi nevojën për strategji të reja. Ministritë duhet gjithmonë të kenë parasysh se janë në dispozicion disa opsione:

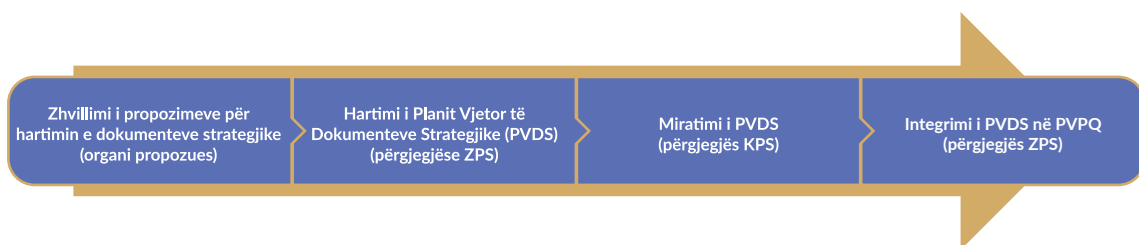
- Hartimi i një strategjie të re që do të miratohet nga QK;
- Hartimi i një strategjie të re që do të miratohet nga ministri;
- Integrimi i politikës në fjalë në një dokument tjetër strategjik ekzistues;
- Opsioni që të mos ketë strategji.

Faza e planifikimit duhet të jetë progresive, pra ministritë duhet të diskutojnë jo vetëm strategjitë që duhet të zhvillohen në vitin e ardhshëm kalendarik, por edhe në dy vitet e ardhshme.. Kjo do të kërkojë rishikimin e strategjive që do të skadojnë në të ardhmen e afërt dhe nëse ka hapësirë për racionalizimin e numrit të strategjive. Vendimi për të hartuar një dokument të ri strategjik duhet të supozojë se ka kohë dhe burime njerëzore të mjaftueshme për ta bërë atë me kohë.

Nëse vendoset se ka nevojë për një dokument të ri strategjik, organi propozues do të vazhdojë me përgatitjen e propozimit.

## 5.2 Procesi i përfshirjes së dokumenteve strategjike në procedurën e planifikimit të PVDS.

Përfshirja e dokumentit strategjik në procedurën e planifikimit do të ndjekë kërkesat e përcaktuara në Udhëzimin Administrativ (Neni 6 dhe 7) dhe udhëzimet e përcaktuara nga Zyra e Planifikimit Strategjik (ZPS) (p.sh. qarkorja për propozimin e dokumenteve strategjike në Planin Vjetor të Dokumenteve Strategjike (PVDS) ose udhëzime të tjera). Përfshirja e dokumentit strategjik në procedurën e planifikimit do të përfshijë këta hapa kryesorë:



### 5.2.1 Përgatitja e propozimeve për hartimin e dokumenteve strategjike dhe dorëzimi në Zyrën për Planifikim Strategjik (ZPS)

Përfshirja e dokumentit strategjik në procedurën e planifikimit fillon me lëshimin nga ZPS të një qarkoreje për të gjitha ministrinë dhe organet e tjera propozuese. Qarkorja paraqet detajet e procesit të propozimit të dokumenteve strategjike për vitin e ardhshëm dhe për dy vitet e më pastajme, informatat që duhet të jepen dhe afatet kohore që duhet të respektohen. Qarkorja do të lëshohet në fund të tremujorit të tretë para përgatitjes së Planit Vjetor të Punës së Qeverisë (PVPQ) për të ofruar kohë të mjaftueshme për përfshirjen në PVPQ.

Siç kërkohet në Udhëzimin Administrativ (Shtojca 2), do të propozohet hartimi vetëm i atyre dokumenteve strategjike që do të zgjidhin probleme të rëndësishme dhe që do të mbështesin zbatimin e prioritetëve të Qeverisë, SKZH-së dhe Integrimin Evropian. Organi propozues për secilin dokument strategjik të propozuar do të përgatisë "Formularin për propozimin e dokumentit strategjik", siç kërkohet nga neni 6 dhe Shtojca 2 e Udhëzimit Administrativ.

Secila ministri, organ propozues dhe Zyra e Kryeministrit (ZKM) kanë të drejtë të propozojnë dokumente strategjike për t'u përfshirë në procedurën e planifikimit. Ministrinë, organet e tjera propozuese dhe ZKM do të propozojnë dokumente strategjike që janë brenda kufijve të juridiksionit të tyre formal. ZPS, në konsultim me ministrinë e linjës, do të ketë të drejtën të propozojë dokumente strategjike të cilat do të mbështesin zbatimin e prioritetëve të Qeverisë ose ndonjë vendimi të mëhershëm të Qeverisë dhe të cilat nuk janë propozuar nga asnjë organ propozues. Në këtë rast, ZPS do t'i kërkojë ministrisë udhëheqëse që të përgatisë "Formularin për propozimin e dokumentit strategjik".

Ministrinë duhet t'i dorëzojnë ZPS-së propozimet e tyre për hartimin e dokumenteve strategjike, pas konsultimit të një propozimi të tillë në Grupin e Menaxhimit Strategjik (GMS) para hartimit përfundimtar të PVDS si një aneks të PVPQ-së, të ndërlidhura me afatin kohor të hartimit të PVPQ-së.

Propozimi përfshijnë dokumentet strategjike që do të zhvillohen në vitin e ardhshëm kalendarik dhe 2 (dy) vitet e më pastajme dhe duhet të jenë në përputhje me kërkesat për "Formularin për propozimin e dokumentit strategjik" siç përshkruhet në Shtojcën 2 të Udhëzimit Administrativ dhe çdo lloj udhëzimi tjetër të dhënë në letrën qarkore.

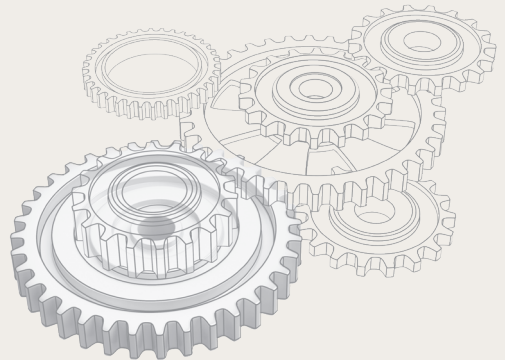
### 5.2.2 Hartimi dhe miratimi i Planit Vjetor të Dokumenteve Strategjike dhe integrimi në PVPQ

ZPS do të shqyrtojë propozimet e organeve propozuese dhe do të marrë vendimin përfundimtar se a t'i përfshijë ato në Planin Vjetor për Dokumentet Strategjike (PVDS). Bazuar në rezultatet e shqyrtimit, ZPS do të hartojë PVDS-në në përputhje me kërkesat e përcaktuara në Udhëzimin Administrativ (Neni 7). ZPS poashtu do të jetë përgjegjëse për t'ia paraqitur PVDS-në Komitetit për Planifikim Strategjik (KPS) për miratim si dhe për integrimin e tij në Planin Vjetor të Punës së Qeverisë (PVPQ). Modeli i rekomanduar për Planin Vjetor të Dokumenteve Strategjike është paraqitur në Shtojcën 1 të këtij Manuali.

Siç kërkohet me Udhëzimin Administrativ (Neni 7), PVDS i hartuar nga ZPS-ja, do të shqyrtohet nga Grupi Drejtues për Planifikim Strategjik (GDPS) dhe do të përpunohet më tej për diskutim dhe miratim nga KPS në përputhje me afatet kohore për përgatitjen e PVPQ-së. Dokumentet strategjike të propozuara për t'u hartuar në vitin e ardhshëm do të jenë pjesë e aktiviteteve të PVPQ-së për atë vit.



# 06



## 6. HARTIMI I DOKUMENTIT STRATEGJIK

Pas përfshirjes së dokumentit strategjik në procedurën e planifikimit (PVDS), faza tjetër është të fillohet hartimi i dokumentit strategjik. Kjo fazë mund të ndahet përafërsisht në dy faza kryesore:

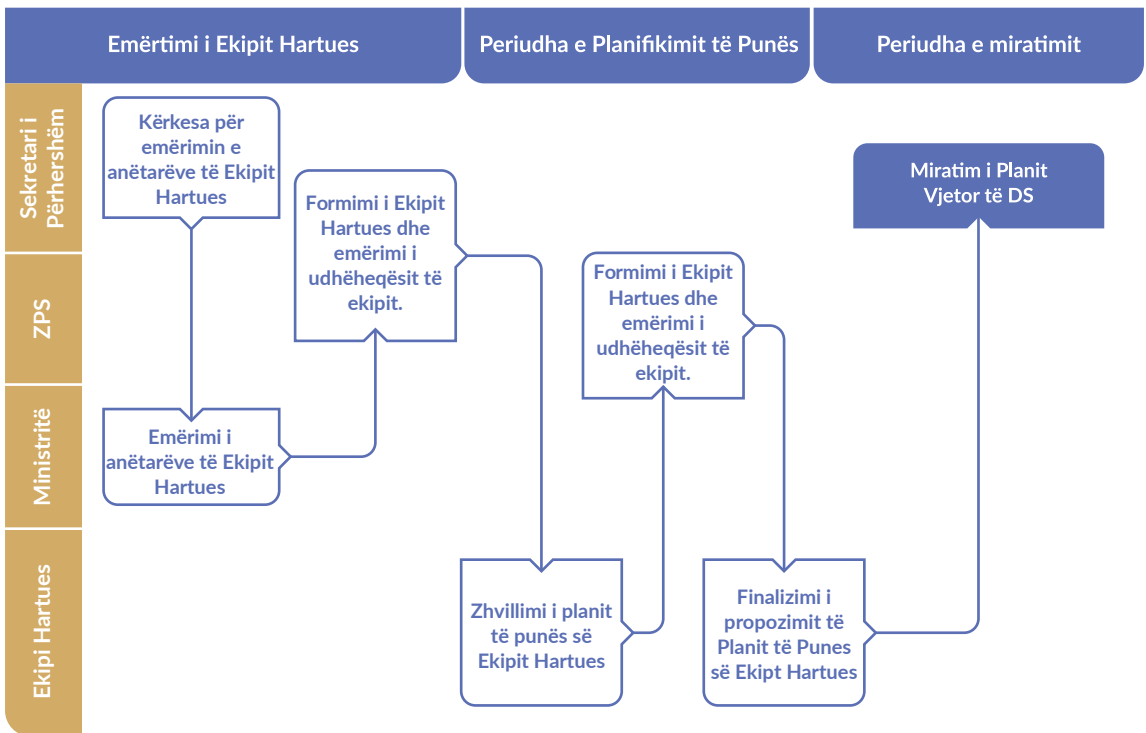
- 1 Formimi i Ekipit për hartimin e dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit (ekipi hartues) dhe;
- 2 Hartimi i dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit.

## 6.1 Themelimi i strukturës institucionale

Krijimi i strukturës institucionale përfshinë krijimin e ekipit hartues për hartimin e dokumentit strategjik dhe planin e tij të veprimit dhe hartimin e planit të vet të punës, siç paraqitet në figurën më poshtë.



FIGURA 4: PROCESI I KRIJIMIT TË EKIPIT HARTUES



### 6.1.1 Krijimi i ekipit për hartimin e dokumentit strategjik

Themelimi i ekipit për hartimin e dokumentit strategjik do të ndjekë kërkesat e parashtruara në Udhëzimin Administrativ (Nenet 8 dhe 9). Ky proces do të fillojë me emërimin e ekipit hartues dhe Udhëheqësit të Ekipit.

#### 6.1.1.1 Emërimi i ekipit hartues

Ekipi hartues themelohet pas miratimit të PVPQ-së duke respektuar kërkesat e përcaktuara në nenin 8 të Udhëzimit Administrativ. Sekretari i Përgjithshëm i ministrisë kryesuese është përgjegjës për formimin e ekipit hartues dhe për përzgjedhjen e Udhëheqësit të Ekipit në konsultim me ZPS-në.

Madhësia e ekipit hartues mund të ndryshojë nga 7 deri në 10 e më shumë veta, varësisht nga kompleksiteti i politikave në fjalë. Sa më shumë sektorë që prek çështja, aq më shumë anëtarë do të ketë në ekipin hartues. Megjithatë, nga praktika është parë se se puna më konstruktive dhe efektive bëhet me ekip me më pak se 10 anëtarë.

Përveç përfaqësuesve të degës së institucionit udhëheqës që merret me çështjen, ekipi hartues çdoherë në përbërjen e tij duhet ketë këta anëtarë (Neni 8 i Udhëzimit Administrativ):

- Departamentin për Integrim Evropian dhe Koordinim të Politikave të ministrisë përkatëse;
- Departamentin përgjegjës për buxhetin e ministrisë përkatëse;
- Njësitë e tjera të ministrisë përkatëse, nëse dokumenti lidhet me përgjegjësitë e tyre;
- Zyrën për Planifikim Strategjik në Zyrën e Kryeministrit;
- Zyrën Ligjore në Zyrën e Kryeministrit;
- Ministrinë e Financave;
- Ministrinë e Integritimit Evropian;
- Ministrinë që preken në mënyrë të drejtpërdrejtë ose në masë të konsiderueshme nga dokumenti strategjik;
- Përfaqësues të shoqërisë civile, akademikë, këshilltarë ose ekspertë të jashtëm (sipas Rregullores Nr. 05/2016 mbi Standardet Minimale për Procesin e Konsultimit Publik).

Sekretari i Përgjithshëm i ministrisë udhëheqëse identifikon dhe diskuton përbërjen e mundshme të ekipit hartues me stafin e njësisë për politika të ministrisë në fjalë si dhe me ZPS-në. Roli i njësisë së politikave në fjalë do të jetë të këshillojë mbi përfshirjen e anëtarëve nga ministrinë e tjera si dhe përzgjedhjen e OSHC-ve përkatëse.

Pas konsultimit të përbërjes potenciale të ekipit hartues me ZPS-në, Sekretari i Përgjithshëm i ministrisë udhëheqëse u kërkon Sekretarëve të Përgjithshëm / zyrtarëve ekuivalentë të institucioneve përkatëse të caktojnë përfaqësuesit e tyre si anëtarë në ekipin hartues. Në përputhje me nenin 8.3. të Udhëzimit Administrativ, Sekretarët e Përgjithshëm / zyrtarët e ekuivalentë të institucioneve përkatëse i caktojnë përfaqësuesit e tyre brenda 7 ditë pune nga pranimi i kërkesës. Pas caktimit të përfaqësuesve, Sekretarët e Përgjithshëm i ministrisë udhëheqëse e formon ekipin hartues me vendim. Përveç listës së anëtarëve të tij, vendimi për formimin e ekipit hartues specifikon, qëllimin e ekipit, sektorin/sectorët që synon të mbulojë dokumenti strategjik dhe afatet kohore të fazave kryesore për hartimin dhe miratimin e tij nga Qeveria.

Institucioni përkatës do të emërojë anëtarë të ekipit hartues dikë që ka njohuri të adekuata për politikën në fjalë si dhe që ka aftësi analitike dhe komunikuese. Institucioni që e bën emërimin do të sigurohet që përfaqësuesit e tij i kanë kapacitetet adekuata për të marrë pjesë në mënyrë efektive në procesin e hartimit.

Në procesin e hartimit të dokumentit strategjik, anëtarët e ekipit hartues do të përfaqësojnë pozicionin e koordinuar të institucionit që ata përfaqësojnë me çdo konsultim paraprak të nevojshëm me zyrtarët e lartë në institucionin e tyre përkatës. Përgjegjësitë e ekipit hartues janë përshkruar në Rubrikën 1 më poshtë.

Në rast të çështjeve komplekse, ZPS ka të drejtë të kërkojë krijimin e ekipit hartues në nivel të qeverisë sipas rregullave të Rregullores së Punës së Qeverisë.

### 6.1.1.2 Përzgjedhja e udhëheqësit të ekipit

Përzgjedhja e Udhëheqësit të Ekipit është hap kyç për të siguruar proces analitik, të rrjedhshëm, përfshirës dhe me kohë të hartimit të dokumentit strategjik. Kështu, përzgjedhja e Udhëheqësit të Ekipit mund të përfshijë këto parime dhe kritere:

- Njohurinë dhe ekspertizën. Udhëheqësi i mundshëm i ekipit duhet ta njoh lëndën në fjalë. Ai/ ajo duhet të ketë njohuri dhe përvojë të mirë në atë sektor dhe të njihet me përfituesit kryesorë dhe palët e interesuara.
- Autoritetin. Udhëheqësi i mundshëm i ekipit duhet të ketë autorizime formale për të koordinuar punën në lëndën në fjalë.
- Përvojën udhëheqëse. Në mënyrë ideale, Udhëheqësi i mundshëm i ekipit duhet të ketë përvojë udhëheqëse duke përfshirë organizata të shumta dhe aftësi të mira bashkëpunimi.
- Menaxhimin publik. Në mënyrë ideale, udhëheqësi i mundshëm i ekipit duhet të njeh analizat e politikave dhe aspektet e zhvillimit dhe të jetë i vetëdijshëm për mjetet që përdoren në analizën dhe hartimin e politikave.
- Motivimin. Udhëheqësi i mundshëm i ekipit duhet të jetë i motivuar për të ndryshuar situatën në çështjen/lëndën në fjalë.
- Disponueshmëria. Udhëheqësi i mundshëm i ekipit duhet të jetë në gjendje dhe i gatshëm të ndajë kohë të mjaftueshme për të kryer në mënyrë efektive rolin e Udhëheqësit të Ekipit.

Përgjegjësitë e rekomanduara të Udhëheqësit të Ekipit ilustrohen në rubrikën më poshtë.

#### Rubrika 1. Përgjegjësitë e rekomanduara të anëtarëve të Ekipit Hartues

Përgjegjësitë e rekomanduara të Udhëheqësit të Ekipit mund të jenë si më poshtë:

- a Udhëheq planifikimin e punës së Ekipit Hartues.
- b Thërret dhe udhëheq mbledhjet e Ekipit Hartues.
- c Cakton detyrat për anëtarët e Ekipit Hartues.
- d Koordinon grumbullimin dhe analizimin e të dhënave dhe informacioneve të nevojshëm për hartimin e dokumentit strategjik.
- e Siguron hartimit e tekstit të dokumentit strategjik duke ua ndarë detyrat anëtarëve të Ekipit Hartues.
- f Koordinon dhe organizon konsultimet e draft dokumentit strategjik
- g Dorëzon draftin e dokumentit strategjik tek organet përkatëse.

Përgjegjësitë e rekomanduara të anëtarëve të Ekipit Hartues mund të jenë si në vijim:

- a Mbledh dhe siguron të dhënat dhe informatat për analizën e problemeve në fushën e përgjegjësisë së tij/ saj.
- b Harton seksionet përkatëse të dokumentit strategjik sipas udhëzimeve të Udhëheqësit të Ekipit.
- c Konsultohet për qëndrimin e institucionit që ai/ ajo e përfaqëson dhe ia paraqet atë Ekipit Hartues.
- d Merr pjesë në takimet e Ekipit Hartues kur të thirret nga Udhëheqësi i Ekipit.



## 6.1.2 Fillimi i punës së ekipit hartues

Ekipi hartues do të fillojë punën e tij pas emërimit të Udhëheqësit të Ekipit dhe anëtarëve. Planifikimi realist është vendimtar për përgatitjen me kohë të dokumentit strategjik dhe rrjedhimisht punën efektive të ekipit hartues. Hartimi i dokumentit strategjik mund të zgjasë një kohë të gjatë - zakonisht prej 9 deri 18 muaj. Është shumë e rëndësishme të përcaktoni aktivitetet e ekipit hartues dhe të caktoni kohë të mjaftueshme për secilën prej tyre. Kështu, ekipi hartues do të fillojë punën e tij me përpilimin e planit të detajuar të punës siç përcaktohet në nenin 9 të Udhëzimit Administrativ. Modeli i rekomanduar për Planin e Punës së Ekipit Hartues është dhënë në Shtojcën 2 të këtij Manuali.

Plani i Punës përfshinë këto elemente:

- a Rolet e anëtarëve të ekipit hartues. Rolet e anëtarëve të ekipit hartues do të propozohen nga Udhëheqësi i Ekipit. Rolet e rekomanduara të anëtarëve të ekipit hartues janë ilustruar në Rubrikën më poshtë.
- b Aktivitetet e mbledhjes dhe analizimit të të dhënave. Ekipi hartues do të duhet të identifikojë të dhënat që duhet të mblidhen, burimet e tyre,, mjetet për mbledhjen e të dhënave si dhe anëtarët që janë përgjegjëse për mbledhjen e të dhënave. Mbledhja e të dhënave mund të jetë procesi në hartimin e dokumentit strategjik që merr më së shumti kohë dhe që kërkon më së shumti punë, prandaj mund të jetë mirë të hartohet një strukturë për mbledhjen e të dhënave për të kuptuar se sa kohë nevojitet. Një shembull i identifikimit të të dhënave është dhënë në Shtojcën 3 të këtij Manuali.
- c Analiza e problemeve. Ekipi hartues, bazuar në planin e mbledhjes së të dhënave do të duhet të planifikojë hapat kyçë për analizën e problemit dhe afatin e tyre.
- d Identifikimi i objektivave dhe treguesve. Ekipi hartues përfshinë aktivitetet e nevojshme për të dal me një listë të objektivave, treguesve të tyre dhe vlerave bazë dhe synimeve.
- e Hartimi i planit të veprimit. Plani i Punës do të përfshijë edhe hapat kryesorë për hartimin e një drafti të planit të veprimit.
- f Konsultimet. Këtu përfshihen konsultimet paraprake/ndërminstrore si dhe ato publike. Konsultimet publike do të shënojnë grupet e synuara indikative dhe metodat, si dhe afatet kohore.
- g Finalizimi i dokumentit strategjik bazuar në konsultime. Plani i Punës gjithashtu do të paraqes një afat kohor tregues për finalizimin e draft dokumentit strategjik pas konsultimeve publike.

Të gjitha hapat dhe momentet kryesore në Planin e Punës do të përfshijnë afatin indikativ dhe anëtarët përgjegjës të ekipit hartues. Mund të përfshijë edhe resurset e nevojshme për të përfunduar detyrat. Afatet për hartimin e dokumentit strategjik duhet të jenë plotësisht në harmoni me PVDS siç është theksuar në nenin 9 të Udhëzimit Administrativ. Plani i Punës do të aprovohet nga Sekretari i Përgjithshëm i ministrisë udhëheqëse. Çdo çështje e ngritur nga përfaqësuesi i ZPS-së në ekipin hartues do të zgjidhet nga Sekretari i Përgjithshëm para aprovimit të tij.

Përgatitja e Planit të Punës është e rëndësishme pasi që rrit mundësitë e hartimit të dokumentit strategjik me kohë.

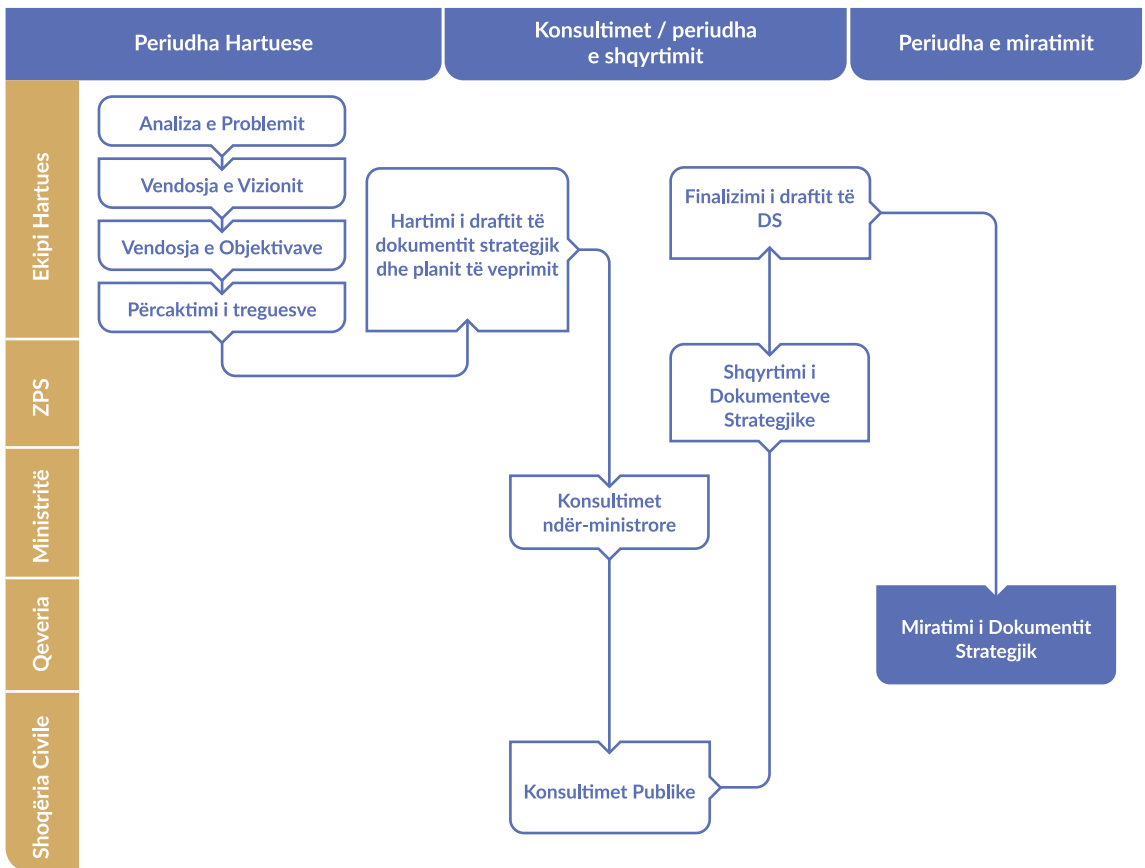
## 6.2 Hartimi i dokumentit strategjik

Procesi i hartimit të dokumenteve strategjike është një proces gjithëpërfshirës që fillon nga analiza e problemeve dhe përfundon me konsultimet publike, pas të cilave drafti i dokumentit strategjik i dorëzohet Qeverisë për miratim. Prandaj, procesi i hartimit përfshin hapat e mëposhtëm:

- 1 Analizën e problemeve
- 2 Përcaktimin e vizionit
- 3 Përcaktimin e objektivave
- 4 Hartimin e treguesve
- 5 Hartimin e planit të veprimit
- 6 Kostimin e aktiviteteve dhe reformave të planifikuara
- 7 Konsultimet ndërministrore dhe publike.



FIGURA 5: PROCESI I HARTIMIT TË DOKUMENTEVE STRATEGJIKE



Në hartimin e dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit, ekipi hartues do të ndjekë kërkesat kryesore të përcaktuara në Udhëzimin Administrativ (Neni 10):

- Dokumenti strategjik i propozuar do të mbulojë një periudhë prej së paku 5 vjetësh;
- Plani i veprimit do të mbulojë 3 vjet;
- Struktura dhe përmbajtja e dokumentit strategjik dhe planit të veprimit do të ndjekë kërkesat e përcaktuara në Shtojca 1 "Struktura dhe përmbajtja e dokumentit strategjik dhe planit të veprimit" të Udhëzimit Administrativ.

Rekomandimet dhe një shembull i shkurtër se si të hartohet dokumenti strategjik i bazuar në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ është dhënë në Shtojcën 4 të Manualit.

### 6.2.1 Analiza e problemit (gjendjes aktuale)

Faza e parë e procesit të hartimit të dokumentit strategjik është analiza e gjendjes aktuale me qëllim të identifikimit të problemeve dhe shkaqeve të tyre, sfidave dhe mundësive të zgjidhjes së tyre. Gjatë kësaj faze duhet të mblidhen dhe të ofrohen argumente mbështetëse lidhur me problemet e identifikuara, sfidat dhe mundësitë nga ekipi hartues që është duke e hartuar dokumentin strategjik. Të dhëna empirike janë çdo fakt, e dhënë ose informacion në dispozicion i cili tregon se a është i vërtetë ose i vlefshëm një besim, gjykim ose propozim.

Kjo fazë është një pjesë kyçe e hartimit të dokumenteve strategjike sepse rezultatet e analizës përdoren më vonë për përcaktimin e objektivit dhe për identifikimin e veprimeve/ masave.

Rezultatet e analizës së problemit do të përmbliidhen dhe ofrohen në seksionin "Sfondi" i dokumentit strategjik dhe do të ndjekin rekomandimet dhe modelin e dhënë në Aneksin 1 të Udhëzimit Administrativ. Analiza duhet të jetë koncize dhe në thelb dhe duhet të paraqesë vetëm informata analitike, jo përshkruese. Kjo analizë duhet të bazohet në të dhënat më të fundit në dispozicion, pra të evitohet përdorimi i të dhënave të vjetruara. Në rastet kur të dhëna të tilla mungojnë fare, kjo duhet gjithashtu të specifikohet. Nëse është e nevojshme mund të ofrohen informata mbështetëse shtesë dhe të dhënat mbështetëse në një shtojcë të veçantë të dokumentit të strategjisë. Rubrika në vijim paraqet shembullin e përshkrimit të problemit.

## Rubrika 2. Shembull i përshkrimit të problemit

### Punësimi, Arsimi dhe Aftësimi Profesional

Të dhënat e Anketës së Fuqisë Punëtore për 2016 tregojnë se vetëm 38.7% e popullsisë së moshës së punës marrin pjesë në tregun e punës (38.7%). Arsytet për këtë pasivitet përfshijnë pjesëmarrjen në arsim ose aftësim dhe dekurajimin, duke besuar se nuk ka punë (16.3% dhe 14.1% të popullsisë në moshë pune në vitin 2015), ndërsa në rastin e grave në veçanti, arsytet kryesore lidhen me familjen përgjegjësitë. Nga ana tjetër, mungon motivi i grave për të kombinuar punën dhe angazhimin në jetën familjare. Shkalla e papunësisë në Kosovë në vitin 2016 ishte 27.5%, ndërsa në mesin e të papunëve 65.6% ishin të papunë afatgjatë.

Në vitin 2016, në mesin e të punësuarve 22.9% ishin punëtorët e papaguar të familjes dhe personat e vetë-punësuar që nuk kishin punonjës, që konsiderohet si punësim i paqëndrueshëm. Pothuajse një e katërta e të punësuarve nuk kishin kontratë pune, ndërkaq vetëm 29.5% kishin kontratë të përhershme pune. Ka edhe raste të humbjes së jetës së punëtorëve në vendin e tyre të punës në mungesë të pajisjeve themelore të sigurisë në vendin e punës. Në mënyrë që të jetë në gjendje të ndjekë trendin e përmirësimit të të drejtave dhe kushteve të punës dhe sigurimit minimal të shëndetit.

Jo-aktiviteti dhe papunësia janë veçanërisht të larta tek gratë. Gratë kanë një pjesëmarrje tri herë më të ulët në tregun e punës (18.6%, krahasuar me 58.3% për meshkujt) dhe përballen me një shkallë më të lartë të papunësisë (31.8% krahasuar me 26.2% për meshkujt).

Në vitin 2016, shkalla e papunësisë së të rinjve ishte 52.4%. Përveç kërkesës së ulët për punësim dhe strukturës demografike (numri i lartë i të rinjve që hyjnë në popullsinë e moshës së punës në vit), rezultatet e dobëta në punësimin e të rinjve vijnë si rezultat i shumë faktorëve: (i) cilësia e arsimit në të gjitha nivelet dhe mospërputhja e programeve arsimore me kërkesat e tregut, (ii) mungesa e punës praktike në shkollë dhe ndërmarrje, e cila është veçanërisht e rëndësishme në rastin e arsimit profesional, (iii) informacion i kufizuar për kërkesat e tregut të punës, (iv) mungesa e këshillimit dhe orientimit për karrierë, dhe (v) mungesa e përvojës së punës dhe kontakteve (rrjetëzimi) me punëdhënësit potencialë, e cila po ashtu lidhet me mungesën e punës praktike të cekur më lart, duke e vështirësuar kështu kalimin nga shkolla në punë. Në anën tjetër, nga të rinjtë që punojnë, vetëm pak më shumë se gjysma (54.8%) kanë kontratë të punës.

Aktualisht, nuk ekziston një sistem i rregullt i vlerësimit të kërkesës së tregut të punës në Kosovë.

Aktualisht, QAP-të, në baza jo të rregullta dhe për nevoja të brendshme, bëjnë studime mbi kërkesën e tregut për profesione në rajonet e tyre. Në mungesë të të dhënave, nuk ka dëshmi të sakta nëse në përmbajtjen aktuale, aftësimi i AAP-së kërkohet në tregun e Punës. Për më tepër, mungojnë të dhënat për profesionet që kërkohen në tregun e punës dhe të cilat nuk ofrohen nga QAP-të. Informatat për vendet e lira të punës mungojnë për shkak se nuk ka kontakte me punëdhënësit dhe mungesës së njoftimeve në portale.

MPMS nuk operon me një sistem për vlerësimin e rregullt të cilësisë së aftësimin të ofruar nga QAP.

Në anën tjetër regjistrimi në shkollat e AAP-së shihet si opsion i dytë për ata që nuk ia dalin të regjistrohen në shkollat e mesme të përgjithshme/ gjimnazet, dhe numri i nxënësve të regjistruar në shkollat profesionale në vitet e fundit ka rënë dhe tani është nën 50% të numrit të nxënësve të regjistruar në arsimin e mesëm të lartë. Raporti ndërmjet arsimit profesional dhe tregut të punës mbetet sfidë e cila kërkon veprim të menjëhershëm sepse së paku 30% e shkollave profesionale janë të specializuara në zanate për të cilat ka pak kërkesë në tregun e punës.

Buxheti për nxënës në AAP është i pamjaftueshëm për të mbuluar nevojat themelore. Për më tepër, shkollat publike profesionale kanë kufizime serioze sa i përket gjenerimit të të ardhurave. Kufizimet financiare që ndikojnë në AAP pengojnë mundësitë e investimeve në infrastrukturë dhe në pajisje, madje edhe për ato aftësi të specializuara për të cilat ekziston kërkesa në Kosovë.

Përkundër disa përparimeve në praktikën e grumbullimit të të dhënave të tregut të punës, mungesa e udhëzimeve për karrierë dhe qendrave të këshillimit në nivel të shkollës, komunës dhe atë kombëtar, si dhe mungesa e informatave nga tregu i punës, mbeten sfida të rëndësishme. Deri më tani, nuk ka marrëveshje ndër-ministore për të lehtësuar këtë bashkëpunim dhe për të mundësuar zhvillimin e praktikave të studentëve.

Çështjet që kanë nevojë për vëmendje në AAP përfshijnë ngritjen e kapaciteteve të stafit mësimdhënës, sigurimin e bashkëpunimit ndërmjet shkollave dhe ndërmarrjeve, rishikimin e standardeve ekzistuese profesionale dhe futjen e standardeve të munguara. Sfidat e tjera janë zhvillimi i Kurrikulës Bërthamë për AAP-në, korniza për profilet profesionale, modularizimi i kurrikulave ekzistuese të AAP-së dhe zhvillimi i kurrikulave modulare të reja të bazuara në kompetenca sipas standardeve profesionale, cilësia e mësimdhënies praktike dhe trajnimit në shkollat e AAP-së, dhe mbështetja për mësimdhënësve të AAP-së nga programet e zhvillimit profesional.

(Përshtatur nga Strategjia e Sektorit të Arsimit në Kosovë dhe Strategjia Sektoriale për Ministrinë e Punës dhe Mirëqenies Sociale)

### 6.2.1.1 Përgjegjësia për kryerjen e analizës së problemit

Në shumicën e rasteve analiza e problemit bëhet nga ekipi hartues. Megjithatë, në disa raste ekipi hartues mund të ketë nevojë që të kontraktojë të gjitha ose disa pjesë të analizës ndonjë OJQ-je ose ofruesi të shërbimit në sektorin privat. Mbështetja për analizën e problemit mund të ofrohet edhe përmes asistencës teknike ose ndonjë mbështetjeje tjerët të donatorëve. Asistenca e jashtme duhet të përdoret në rastet kur ekspertiza dhe aftësitë e kërkuara për të bërë analizë nuk janë në dispozicion në institucionin udhëheqës ose në institucionet e tjera. Në këtë rast, ekipi hartues, me përfshirjen e institucionit udhëheqës, do të hartojë Termat e Referencës (ToR) për të fokusuar si duhet fushëveprimin dhe për të përcaktuar metodologjinë për analizë.

Çfarëdo forme apo metode që zgjidhet për analizë (e brendshme ose e kontraktuar), është me rëndësi të konsultohen aktorët e ndryshëm për grumbullimin e të dhënave, analizën si dhe mbi rezultatet e analizës. Palët e interesuara për tu konsultuar mund të jenë vendimmarrësit, staf implementues, shfrytëzues të shërbimeve të jashtme, OJQ-të, etj. Konsultimi i gjerë do të lejojë që problemet të ngrihen "në terren" dhe që zgjidhjet e politikave të përpilohen në bazë të nevojave të përdoruesve të shërbimit ose përfituesve të drejtpërdrejtë të dokumentit strategjik.

Ekipi hartues duhet të jetë i vetëdijshëm se nevojitet kohë për të kryer një analizë të duhur: mesatarisht prej dy deri në gjashtë muaj, e ndonjëherë edhe më shumë. Koha e caktuar për të bërë analizën e planifikuar të problemit varet nga veçoritë e resurseve në dispozicion dhe nga kompleksiteti i procesit të konsultimit që nevojitet për të zhvilluar/vlerësuar gjetjet e analizës. Më e rëndësishmja, ato varen nga disponueshmëria e provave të mjaftueshme dhe të besueshme. Prandaj, aspekt kyç këtu është dhënia e kohës së nevojshme për analiza dhe që kjo të reflektohet në Planin e Punës së Ekipeve Hartues.

### 6.2.1.2 Mjetet analitike për analizën e politikave

Analiza e problemit mund të përdorë një numër të metodave dhe mjeteve ose të jetë një proces më intensive (dhe i thjeshtëzuar). Kompleksiteti i analizës së problemeve do të varet nga kompleksiteti i problemeve dhe disponueshmëria e të dhënave dhe informatave mbi shkaqet dhe ndikimet. Cilado metodë e zgjedhur, metodologjia e përdorur për analizën e problemeve duhet të përmbledhet dhe përshkruhet në seksionin III të dokumentit strategjik "Metodologjia" (siç kërkohet në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ). Në këtë seksion, Ekipi Hartues duhet të përmbledhë qasjen analitike, metodat e përdorura, dhe institucionet ose palët e përfshira në analizë. Ky seksion duhet të jetë jo më shumë se një faqe.

Një proces i thjeshtuar është një opsion kur brenda institucionit ka mungesë të aftësive, ekspertizës analitike dhe burimeve financiare. Në raste të tilla rekomandimi është të identifikohen fushat kryesore të analizës dhe thjesht të fillojë listimin dhe përshkrimin e rezultateve të arritura, mangësive, problemeve dhe shkaqeve të tyre rrënjësore. Në këtë rast konsultimet e duhura dhe të gjera janë të një rëndësie të veçantë, pasi ato mundësojnë shkëmbimin dhe vlefshmërinë e rezultateve të analizës. Konsultimet mund të përdoren edhe për të pasuruar më tej analizën duke ofruar të dhëna, informacion dhe njohuri shtesë.

Përdorimi i **metodave dhe mjeteve** specifike kërkon resurse, përgatitje dhe koordinim. Mjetet që përdoren më së shpeshti për të strukturuar dhe organizuar analizën janë:

- Analiza e faktorëve politik, ekonomik, social, teknologjik, ligjor dhe mjedisor (PESTLE)
- Analiza e përparësive, dobësive, mundësive dhe rreziqeve (SWOT)
- Analiza e pemës së problemeve.

Ekipi hartues mund të përdorë cilindo nga mjetet e analizës, duke përfshirë ato që nuk janë përshkruar në këtë manual. Aspekti më i rëndësishëm është që të strukturohet analiza e problemeve në mënyrë që të kapë aspektet më të rëndësishme dhe të çojë në identifikimin e problemeve reale.

### 6.2.1.2.1 Analiza e faktorëve politik, ekonomik, social, teknologjik, ligjorë dhe mjedisorë (PESTLE)

Analiza **PESTLE** (në anglisht P-Political/Politik, E-Economic/Ekonomik, S-Social/Social, T-Technological/Teknologjik, L-Legal/Ligjor dhe E-Environmental/Mjedisor) është kornizë për analizën e ambientit të jashtëm të politikës në fjalë. Ajo përfshin një listë kontrolluese të fushave që duhet të shqyrtohen gjatë analizës. Ajo përdoret për të përcaktuar faktorët e jashtëm që kanë ose do të kenë një ndikim lehtësues dhe/ose pengues në politika dhe që më vonë ose janë përkthyer në mundësi dhe rreziqe në analizën SWOT (e prezantuar 6.2.1.2.2) ose janë përdorur në mënyrë të pavarur. Disa nga pyetjet që mund të përdoren për të strukturuar një analizë PESTLE janë paraqitur në Rubrikën 3.

#### Rubrika 3. Pyetje për strukturimin e një analize PESTLE

##### Politike

- Cili është ndikimi i agjendës politike (për shembull, zgjedhjet, programet e qeverisë dhe prioritetet politike) mbi politikat?
- A ka ndonjë angazhim (të ri) politik që duhet të adresohet nga politikat?
- Si mund të ndikojnë në këtë politikë fushat e tjera të politikave (për shembull, tatimet, konkurrenca dhe zhvillimi rajonal)?

##### Ekonomike

- Si mund të ndikojë zhvillimi aktual ose i parashikuar ekonomik (konsumi, punësimi, inflacioni, niveli i të ardhurave, etj.) mbi këtë politikë dhe grupin e saj të synuar?
- A do të përkeqësohet, përmirësohet apo stabilizohet pozita aktuale e grupit të synuar dhe a do të kërkojë kjo zgjidhje të reja?

##### Sociale

- Si mund të ndikojnë demografia, kufizimet kulturore, nivelet e arsimit dhe shëndeti në këtë politikë dhe në grupin e saj të synuar?
- Cilat ndryshime dhe zgjidhje duhet të kërkohen?

##### Teknologjike

- Si mund të ndikojë teknologjia në këtë politikë dhe grupin e saj të synuar, qoftë pozitivisht apo negativisht?
- A ka ndonjë teknologji të re që mund të përdoret për ta bërë politikën më efektive dhe më efikase?

##### Ligjore

- A ka pengesa ligjore që janë duke e vonuar zbatimin e aktiviteteve dhe reformave të parashikuara? Ku janë ato?
- Sa e rëndësishme është barra rregullatore në një fushë të caktuar dhe a mund të ketë ndonjë pengesë ligjore që ndikon në zbatimin e reformave?

**Mjedisore**

- Si mund të ndikojnë ndërhyrjet e dokumentit strategjik në mjedis?
- A ekzistojnë ligje, rregullore dhe standarde mjedisore të cilat duhet t'i respektojnë ndërhyrjet e dokumenteve strategjike? Cilat do të jenë shpenzimet indikative të përputhshmërisë?

Rubrika 4 paraqet një shembull hipotetik të një përmbledhjeje të analizës PESTLE.

**Rubrika 4. Shembull i një analize PESTLE - Arsimi, Aftësimi dhe Punësimi i AAP****Politike**

- Ka një përkushtim të fuqishëm politik për të investuar në përmirësimin e vlerësimit të nevojave të arsimit të AAP-së dhe të tregut të punës. Të dy përkushtimet janë shprehur në Strategjinë e Zhvillimit Kombëtar, Strategjinë e Sektorit të Arsimit, Strategjinë e Punës dhe Mirëqenies Sociale. Qeveria ka përcaktuar një synim ambicioz për të arritur një rritje ekonomike prej 5% që do të ketë një ndikim të drejtpërdrejtë në papunësi.
- Megjithatë, stabiliteti politik në vend për shkak të zhvillimeve të fundit në rajon mbetet një sfidë.

**Ekonomike**

- Rritja ekonomike mesatare e Kosovës që nga viti 2009 ka qenë 3.2%, përgjithësisht më e lartë se në vendet e rajonit. Rritja është nxitur kryesisht nga shkalla e lartë e investimeve publike, vazhdimësia e ndihmës nga jashtë, investimet gjithnjë e më të mëdha private dhe remitencat e diasporës. Gjithashtu, gjatë gjithë kësaj periudhe, Kosova ka shënuar tregues të tjerë pozitiv makroekonomikë, si shkalla e moderuar e inflacionit, niveli i ulët i borxhit publik dhe stabiliteti i sektorit financiar
- Megjithatë, ekonomia e Kosovës vazhdon të përballet me sfida të mëdha të cilat nuk mundësojnë që rritja ekonomike të përcillet me rritjen e punësimit dhe mirëqenies. Sfidat kryesore ende mbetet niveli i ulët i zhvillimit të sektorit privat, i cili mbetet i fokusuar në shërbime (kryesisht në tregti) si në aktivitetet e me vlerë të shtuar të ulët ashtu edhe në mallra të patregtueshme.

**Sociale**

- Të dhënat e Anketës së Fuqisë Punëtore për 2016 tregojnë se vetëm 38.7% e popullsisë së moshës së punës marrin pjesë në tregun e punës (38.7%). Arsyet për këtë pasivitet përfshijnë pjesëmarrjen në arsim ose aftësim dhe dekurajimin, duke besuar se nuk ka punë (16.3% dhe 14.1% të popullsisë në moshën e punës në vitin 2015), ndërsa në rastin e grave në veçanti, arsyet kryesore lidhen me përgjegjësitë familjare. Shkalla e papunësisë në Kosovë në vitin 2016 ishte 27.5%, ndërsa në mesin e të papunëve 65.6% ishin të papunë afatgjatë.
- Anketa më e fundit e Buxhetit të Ekonomive Familjare (HBS, 2015) tregon se konsumi vjetor i ekonomisë familjare ka rënë.
- Statistikat tregojnë se varfëria mbetet e lartë. Pavarësisht rritjes ekonomike, rreth 30%



e kosovarëve jetojnë me më pak se 1.70 euro në ditë (kufiri i varfërisë absolute), ndërsa 10.3% janë jashtëzakonisht të varfër. Varfëria është posaçërisht e lartë për këto grupe: familjet me gratë kryefamiljare (40%), personat me nivel të ulët arsimor (36% për ata që nuk e kanë përfunduar arsimin formal dhe 33% për njerëzit me arsim fillor) (30% fëmijët (33%), personat me aftësi të kufizuara (79%) ose në pension (44%), të papunët (36%), dhe familjet me më shumë se katër fëmijë (34%).

### Teknologjike

- Kosova është një vend me një shkallë të lartë të përdorimit të Teknologjisë së Informacionit dhe Komunikimit (TIK). Sipas një raporti të Shoqatës së Teknologjisë së Informacionit dhe Komunikimit të Kosovës (STIKK) vlerësohet se 76.6% e popullsisë së Kosovës janë përdorues të Internetit, kryesisht për qëllime argëtimi. Në anën tjetër, në shkollat e Kosovës ka një kompjuter për 46 nxënës, ndërsa 57% e stafit mësimdhënës e kanë trajnimin ECDL. Një situatë e tillë kërkon lëvizje më të shpejtë drejt aplikimit të TIK në klasa sepse e kundërta mund të zvogëlojë rëndësinë e shkollës për të ardhmen e nxënësve. Pritet që përdorimi i TIK-së në pesë vitet e ardhshme do të marrë dimensione të tjera, të cilat për momentin nuk mund të parashikohen.

### Ligjore

- Korniza legjislative e sektorit është mjaft i avancuar, por nevojiten reforma, para së gjithash për transpozimin e Acquis të BE-së për standardet minimale në fushat e ligjit të punës, barazisë, shëndetit dhe sigurisë në punë dhe kundër diskriminimit.
- Legjislacioni i Kosovës që rregullon fushën e punësimit dhe politikës sociale është pjesërisht i harmonizuar me Acquis të BE-së dhe me parimet kryesore të së drejtës së BE-së. Plani konkret për transpozimin e mëtejshëm të legjislacionit evropian është konkretizuar në Programin Kombëtar për Zbatimin e MSA-së.

### Mjedisore

- Nuk ka marrëdhënie të drejtpërdrejta në mes të intervenimeve të strategjisë së punësimit dhe mjedisit. Megjithatë, niveli i ulët i zhvillimit ekonomik, niveli i lartë i papunësisë dhe mungesa e vizionit afatgjatë për të luftuar varfërinë janë faktorët që e kufizojnë përmirësimin e mjedisit në Kosovë.

### 6.2.1.2.2 Analiza e përparësive, mangësive, mundësive dhe rreziqeve (PMMR/SWOT)

Analiza SWOT (në anglisht S-Strengths/Përparësitë, W-Weaknesses/Mangësitë, O-Oppurtunities/Mundësitë, T-Threats/Rreziqet) është një nga veglat më të popullarizuara për të analizuar mjedisin e jashtëm dhe të brendshëm të politikës në fjalë. Ajo është një teknikë e shpejtë dhe e thjeshtë që mund të përdoret për të mbështetur përgatitjen ose ndryshimin e dokumentit strategjik dhe shpesh rrjedh nga analiza PESTEL. Përparësitë (S) dhe mangësitë(W) përfaqësojnë faktorë të brendshëm (për shembull, kapaciteti i organizatave zbatuese, aspektet financiare dhe ligjore), ndërsa Mundësitë (O ) dhe Rreziqet T (T) mbulojnë lehtësuesit dhe kufizimet (për shembull, vetëdija e përfituesve, normat shoqërore, demografia dhe ekonomia).

Analiza SWOT bëhet përmes sesioneve të shkëmbimit të ideve, punëtorive ose fokus grupeve që përfshijnë një gamë të gjerë të palëve të interesuara dhe përfaqësuesve nga organizatat e ndërlydhura. Do të nevojiten disa përgatitje paraprake për të bërë një analizë të suksesshme SWOT (për shembull, çështjet e lehtësimit, diskutimet paraprake me palët e interesuara dhe leximi mbi këtë temë). Rezultatet paraqiten në një tabelë SWOT e cila edhe përshkruhet në mënyrë narrative. Sfida më e madhe në analizën SWOT është konfuzioni nëse diçka duhet konsideruar si përparësi apo mundësi, ose më mirë, si dobësi apo rrezik. Ky gjykim duhet të jetë gjithmonë rezultat i diskutimit të kujdesshëm të palëve të interesuara. Duhet të theksohet se asnjë faktor nuk duhet të paraqitet në më shumë se një kategori.

**Rubrika 5. Analiza SWOT - Strategjia e punësimit**

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Politikat shtetërore të punësimit janë të ndërlidhura ngushtë me agjendën e integritimit në BE.</li> <li>● Korniza ligjore e sektorit është mjaft i avancuar</li> <li>● Strukturat institucionale për shërbimet e punësimit dhe ndihmës sociale janë të konsoliduara</li> <li>● Përveç të qenit prioritet politik në dokumentet strategjike të Kosovës, punësimi dhe mirëqenia sociale janë gjithashtu prioritet i donatorëve dhe agjencive zhvillimore</li> <li>● Autoriteti Kombëtar i Kualifikimeve (AKK) është funksional</li> <li>● Janë krijuar Qendra të Kompetencës, me disa zhvillime shumë pozitive në aspektin e infrastrukturës, ngritjes së kapaciteteve, zhvillimit të standardeve profesionale dhe kurrikulave modulare të bazuara në kompetenca dhe materialeve mësimore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Niveli i lartë i papunësisë dhe aktiviteti në mesin e popullatës veçanërisht në mesin e të rinjve dhe grave</li> <li>● Mungesa e sistemit të vlerësimit të kërkesës në tregun e punës</li> <li>● Kërkesa e ulët për punësim dhe shkallë e ulët e punësimit të të rinjve</li> <li>● Numri gjithnjë në rënie i nxënësve që regjistrohen në shkollat profesionale viteve të fundit</li> <li>● Buxheti i pamjaftueshëm për një nxënës në AAP për të mbuluar nevojat bazike</li> <li>● Mungesa e udhëzimeve për karrierë dhe qendrave të këshillimit në nivel shkollor, komunal dhe kombëtar</li> <li>● Mungesa e bashkëpunimit ndërmjet shkollave dhe ndërmarrjeve</li> <li>● Kapaciteti i pamjaftueshëm i mësimdhënësve</li> <li>● Mungesa e cilësisë dhe kurrikulës thelbësore të veçantë të AAP</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MSA kërkon masa specifike në fushën e punësimit para së gjithash në harmonizimin e legjisllacionit të Kosovës me Acquis të BE-së</li> <li>● Përkushtimi i Qeverisë së Kosovës përmes ndarjes adekuate të resurseve si dhe angazhimit të palëve të tjera të interesit, si vendore ashtu edhe ndërkombëtare në fushën e punësimit.</li> <li>● Punësimi në Kosovë është identifikuar si prioritet në strategjitë e BE-së, Bankës Botërore dhe partnerëve të tjerë zhvillimor.</li> <li>● Kosova ka shënuar tregues pozitiv makroekonomik, si shkallë të moderuar të inflacionit, nivel të ulët të borxhit publik dhe stabilitet të sektorit financiar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● FMN-ja parashikon rritje ekonomike prej rreth 4% në periudhën afatmesme, por ekonomia e Kosovës vazhdon të përballet me sfida të mëdha, të cilat nuk mundësojnë që rritja ekonomike të përcillet me rritje të punësimit.</li> <li>● Performanca e qeverisë mund të mos jetë e mjaftueshme për të adresuar shkaqet e konkurrueshmërisë së ulët, e cila rrjedhimisht zvogëlon kërkesën për fuqi punëtore dhe nivelin e të ardhurave në ekonomi.</li> <li>● Nxënësit do të vazhdojnë ta konsiderojnë regjistrimin në Arsimin e AFP-së si opsion të dytë.</li> <li>● QAP-të mund të vazhdojnë të mbeten të pamotivuara dhe të paaftha (në mungesë të materialit për finalizimin e produkteve) që të angazhohen në gjenerimin e të ardhurave vetanake.</li> </ul>

### 6.2.1.2.3 Analiza e pemës së problemit

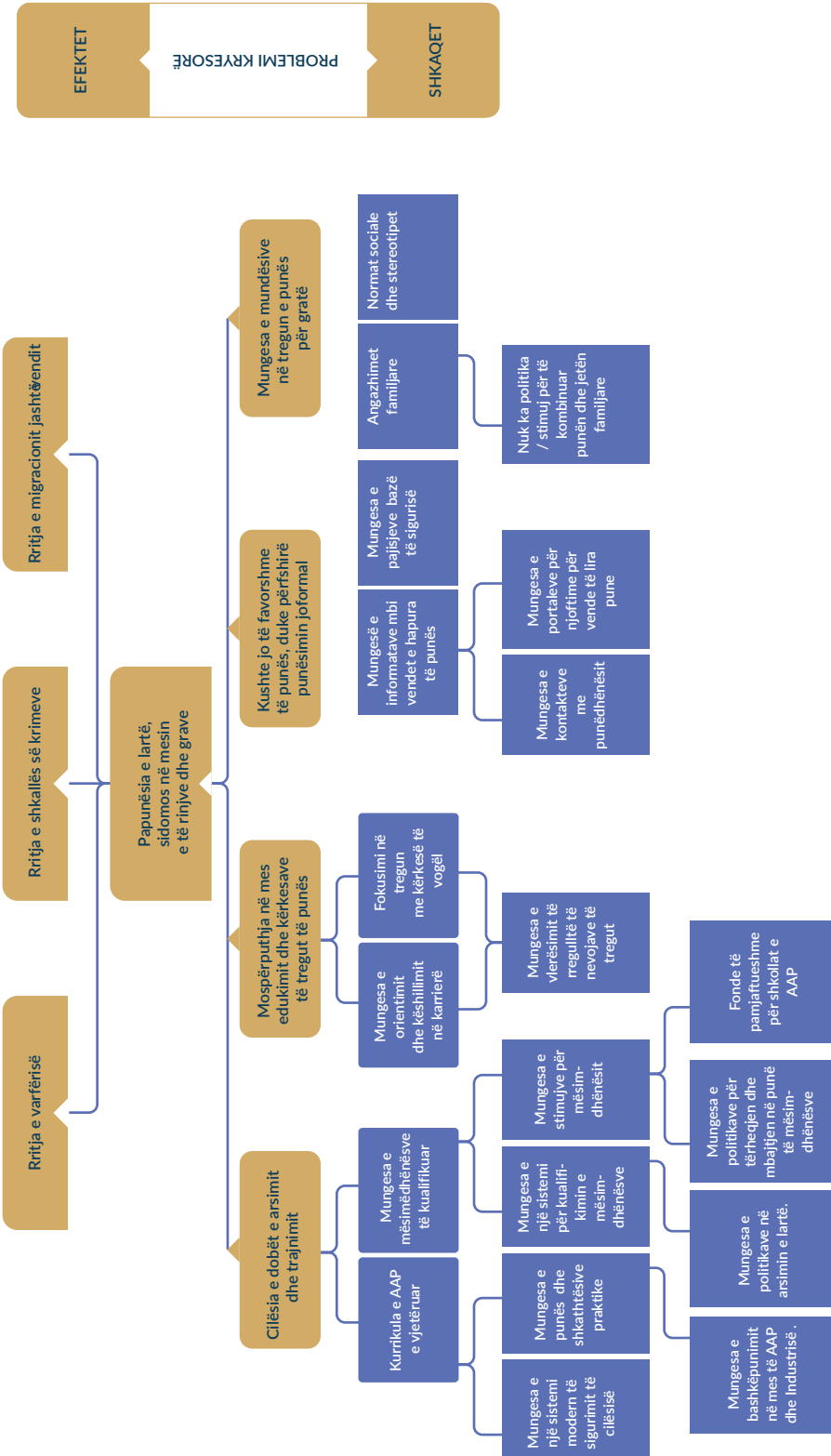
Metoda e **pemës së problemit**<sup>3</sup> ndihmon në analizimin e një situatë ekzistuese duke identifikuar problemet kryesore dhe marrëdhëniet e tyre kryesore shkakësore. Produkti analizës është paraqitja grafike e problemeve, shkaqeve të tyre (arsyeve prapa problemit) dhe efekteve të tyre (pasojat e problemit).

Ndërtimi i një peme të problemeve është një aktivitet interaktiv që përfshin sesione të shkëmbimit të ideve për të identifikuar problemet dhe marrëdhëniet e tyre shkakësore. Rekomandohet që aktorët kryesorë (që janë nga radhët e anëtarëve të shoqërisë civile, akademia, sektori privat dhe institucionet qeveritare) të ftohen të marrin pjesë në këtë aktivitet, në mënyrë që pema e problemeve të paraqesë një pikëpamje të negociuar dhe të përbashkët për situatën. Mund të nevojitet një moderator me përvojë për të zhvilluar një analizë të suksesshme të pemës së problemeve. Detyra e parë është identifikimi i problemeve kryesore, pastaj marrëdhëniet kryesore shkakësore ndërmjet tyre paraqiten në mënyrë vizuale duke e përdorur pemën e problemeve. Një shembull i analizës së pemës së problemeve është ilustruar në figurën më poshtë.



FIGURA 6: MODEL I ANALIZËS SË PEMËS SË PROBLEMEVE

<sup>3</sup> Metoda e analizës përmes pemës së problemit po ashtu përdoret në Udhëzimet dhe Manualin për Hartimin e Koncept Dokumenteve (Seksioni 1).



Kur bëhet analiza e problemeve, është e rëndësishme që të mos përzihen problemet me shkaqet dhe efektet, që është gabimi më i shpeshtë në këtë proces. Mund të jetë një proces që përsëritet i lëvizjes së faktorëve të identifikuar lart e poshtë në pemën e problemeve, derisa anëtarët e ekipit hartues të vijnë në një pozitë të dakorduar se cili është shkaku dhe cila është pasoja.

Në përfundim të analizës së problemeve, ekipi hartues do të duhet të përmbledhë dhe strukturojë rezultatet e analizës në mënyrë që problemet të paraqiten në mënyrë të qartë dhe të mbështeten nga provat dhe faktet. Më e rëndësishmja, vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet "zbrërthimit" të shkaqeve të problemeve pasi ato do të jenë vendimtare në përcaktimin e veprimeve për arritjen e objektivave të dokumentit strategjik. Analiza e mirë e problemeve e bën identifikimin e objektivave dhe zhvillimin e planit të veprimit një detyrë të lehtë.

Rezultatet e analizës së problemeve duhet të përmbliidhen dhe të paraqiten në seksionin IV të dokumentit strategjik "Sfondi" (siç kërkohet në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ). Përshkrimi i problemeve duhet të përfshijë përkufizimin e problemeve, përshkrimin e problemeve, të dhënat krahasuese, shkaqet e problemeve dhe ndikimet e tyre në probleme, identifikimin se cilat shkaqe janë jashtë kontrollit të Qeverisë, përpjekjet e mëhershme për të adresuar problemet. Teksti narrativ përmbledhës duhet gjithashtu të përmbajë paraqitje grafike dhe imazhe, si dhe të mbështetet me të dhëna dhe referenca.

Seksioni "Sfondi" duhet të jetë konciz dhe i strukturuar në mënyrë të qartë (për secilin problem veç e veç duke i ndarë qartë secilin) dhe nuk duhet të jetë më shumë se 5 faqe (duke përfshirë paraqitjet grafike dhe imazhet). Një përmbledhje strategjike edhe më e shkurtër dhe koncize e problemeve do të paraqitet në seksionin I "Përmbledhje ekzekutive" të dokumentit strategjik (siç kërkohet nga Aneksi 1 i Udhëzimit Administrativ).

Një shembull i përshkrimit të problemit është dhënë në Shtojcën 4 të këtij Manuali.

### 6.2.1.3 Metodatat për mbledhjen e të dhënave

Ekipi hartues do të duhet gjithashtu të vendosë se si të mbledhë të dhëna dhe informacione për analizën e problemeve. Mund të përdoren disa metoda për mbledhjen e të dhënave. Metodatat më të përshtatshme dhe të përdorura më gjerësisht për mbledhjen e të dhënave për analizën e gjendjes aktuale përfshijnë:

- shqyrtimin e dokumentacionit (monitorimin, vlerësimin ose raporte të tjera, rishikimin e rregullave, përdorimin e statistikave kombëtare dhe të dhënave administrative, etj.);
- diskutimin e ideve;
- fokus grupet;
- intervistat.

Më së shpeshti aplikimi i shëndoshë i ndonjëres prej veglave analitike të përshkruara në seksionin 7.1.2 kërkon përdorimin e një përzierjeje të metodave të ndryshme të grumbullimit të të dhënave. Kjo lejon një qasje më të qëndrueshme metodologjike dhe mund të çojë në një bazë më të fortë dhe më të shëndoshë të provave dhe në krijimin e një mirëkuptimi të përbashkët të problemeve midis palëve të përfshira. Një shembull i përdorimit të metodave të ndryshme të grumbullimit të të dhënave ilustron në shembullin e hartës së të dhënave në Shtojcën 3 të këtij Manuali (në shtyllën Burimet e informatave / metodatat e mbledhjes së të dhënave).

Kur metoda të ndryshme japin rezultate apo konkluzione kontradiktore (për shembull, nëse zbatimi apo të dhënat statistikore të mbledhura tregojnë se gjithçka është në rrugë të mbarë, por burimet e jashtme/ palët e interesuara flasin për probleme specifike gjatë intervistave), është e nevojshme të hetohet çështja edhe më tej, duke mbledhur të dhëna shtesë ose duke organizuar konsultime shtesë/ punëtori për mbledhjen e fakteve, në mënyrë që të kuptohen më mirë problemet.

Vlen të kujtojmë se në shumicën e rasteve ekziston një dokument strategjik i mëparshëm dhe kështu niveli i ambicies së dokumentit të ri strategjik duhet të përcaktohet me referenca të qarta në rezultatet e mëparshme. Kur janë në dispozicion raportet e monitorimit ose vlerësimit, rezultatet dhe dëshmitë e tyre do të duhej të ishin përdorur gjatë analizës. Natyrisht, nëse dëshmitë tregojnë se dokumenti strategjik i mëparshëm ka qenë i cilësisë së dobët ose jo i zbatueshëm, ai duhet të përdoret vetëm në masë shumë të kufizuar për të vendosur ambiciet e reja strategjike. Përdorimi i mjeteve dhe metodologjisë së mbledhjes së të dhënave do të përmblihet dhe përshkruhet shkurtimisht në seksionin III "Metodologjia" të dokumentit strategjik (siç kërkohet në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ).

## 6.2.2 Përcaktimi i vizionit

Vizioni është drejtimi i nivelit më abstrakt që i jepet dokumentit strategjik. Vizioni duhet të jetë i përcaktuar në kohë dhe mjaft ambicioz për të frymëzuar dhe nxitur ndryshimet, por prapëseparë duhet të definohet në mënyrë që të jetë i arritshëm. Në rastin e dokumentit strategjik ai duhet të jetë së paku për një periudhë 5 vjeçare.

Vizioni mund të hartohet së pari nga Ekipi Hartues dhe pastaj të ndahet me grupet më të gjëra të interesit. Teknikat kryesore të përdorura në hartimin e vizionit janë metodat interaktive të diskutimit të ideve dhe tryezave të rrumbullakëta. Në procesin e hartimit të një dokumenti strategjik, kjo zakonisht bëhet pasi të jetë bërë analiza e problemit. Sidoqoftë, nganjëherë mund të bëhet edhe para analizës me qëllim që të inkurajohet të menduarit kreativ dhe progresiv. Në një rast të tillë, deklarata e vizionit mund të përshtatet më vonë, kur është e nevojshme, për të marrë plotësisht parasysh rezultatet e analizës së problemeve.

Deklarata e vizionit duhet të jetë koncize, e shkurtër, e shkruar qartë, e lehtë për t'u mbajtur mend dhe duhet të ofrojë qartë drejtimin e ardhshëm. Deklaratat më të mira të vizionit konsiderohen të jenë vetëm një ose dy fjali të gjata. Ndërsa deklaratat e gjata të vizionit duhet të shmangen, mund të jepen disa shpjegime shtesë për të mbështetur deklaratën e vizionit, nëse konsiderohet e nevojshme. Disa shembuj janë dhënë në Rubrikën 6.

### Rubrika 6. Shembuj të vizionit

**ARSIMI.** Sistemi i mbështetur me resurse, konkurrues në nivelin ndërkombëtar, i bazuar në vlera i cili zhvillon të menduarit kritik, nxënës të të mësuarit gjatë gjithë jetës, të cilët janë produktivë dhe të suksesshëm dhe mund të kontribuojnë në mënyrë efektive për një cilësi të përmirësuar të jetës në nivel personal, kombëtar dhe global.

**SHËNDETËSIA PRIMARE.** Shërbimi primar i kujdesit shëndetësor që përmirëson shëndetin e njerëzve, i mban ata mirë dhe është i lehtë për t'u qasur. Shërbimet e kujdesit shëndetësor primar do të fokusohen në një shëndet më të mirë për popullatën dhe në mënyrë aktive do të punojnë për të reduktuar pabarazitë shëndetësore ndërmjet grupeve të ndryshme.

**TRANSPORTI.** Krijimi i një rrjeti të vetëm të integruar të transportit të arritshëm për të gjithë. OSE një rrjet i i zhvilluar mirë i rrugëve dhe hekurudhave, me kapacitete adekuate për t'iu përgjigjur kërkesës së transportit.

## 6.2.3 Përcaktimi i objektivave

Hapi tjetër në hartimin e dokumentit strategjik pas analizës së problemeve është përcaktimi i objektivave. Dokumenti strategjik do të ketë 2 nivele të objektivave: objektivat strategjike dhe objektivat specifike.

Objektivi strategjik paraqet një aspiratë më të përgjithshme së paku 5 vjeçare në formë të një deklarate rreth kushteve të preferuara që QK do të zotohet t'i arrijë. Dokumenti strategjik nuk do të ketë më shumë se 5 objektiva strategjike të cilat do të lidhen me problemet e identifikuar dhe shkaqet e tyre.

Zbatimi i objektivit strategjik do të operacionalizohet nëpërmjet objektivave specifike. Objektivi specifik specifikon rezultate më konkrete, duke u fokusuar më ngushtë në një aspekt të një fushe (ose numër fushash) të përcaktuar në një objektiv strategjik, zakonisht me një perspektivë afatshkurtër (ose afatmesme). Në një rën anë, objektivat specifike janë të përcaktuara për të siguruar drejtime më të sakta për veprimet dhe secila duhet të arrihet përmes zbatimit të dy ose më shumë veprimeve. Në anën tjetër, ato duhet të lidhen me një objektiv të përgjithshëm dhe të paraqesin mjetet për ta arritur atë.

### 6.2.3.1 Ndërlidhja e problemeve me objektivat

Në përgjithësi, të gjitha objektivat (strategjike ose specifike) duhet të jenë:

- të lidhura drejtpërdrejt me problemet e identifikuar dhe shkaqet e tyre dhe të përpiqen t'i adresojnë ato;
- të harmonizuara mes vete;
- bazë për përcaktimin e treguesve.
- Shembuj të objektivave strategjike dhe specifike dhe si të ndërlidhet analiza e problemeve me objektivat janë paraqitur në Tabelën 1 dhe në Figurën më poshtë.



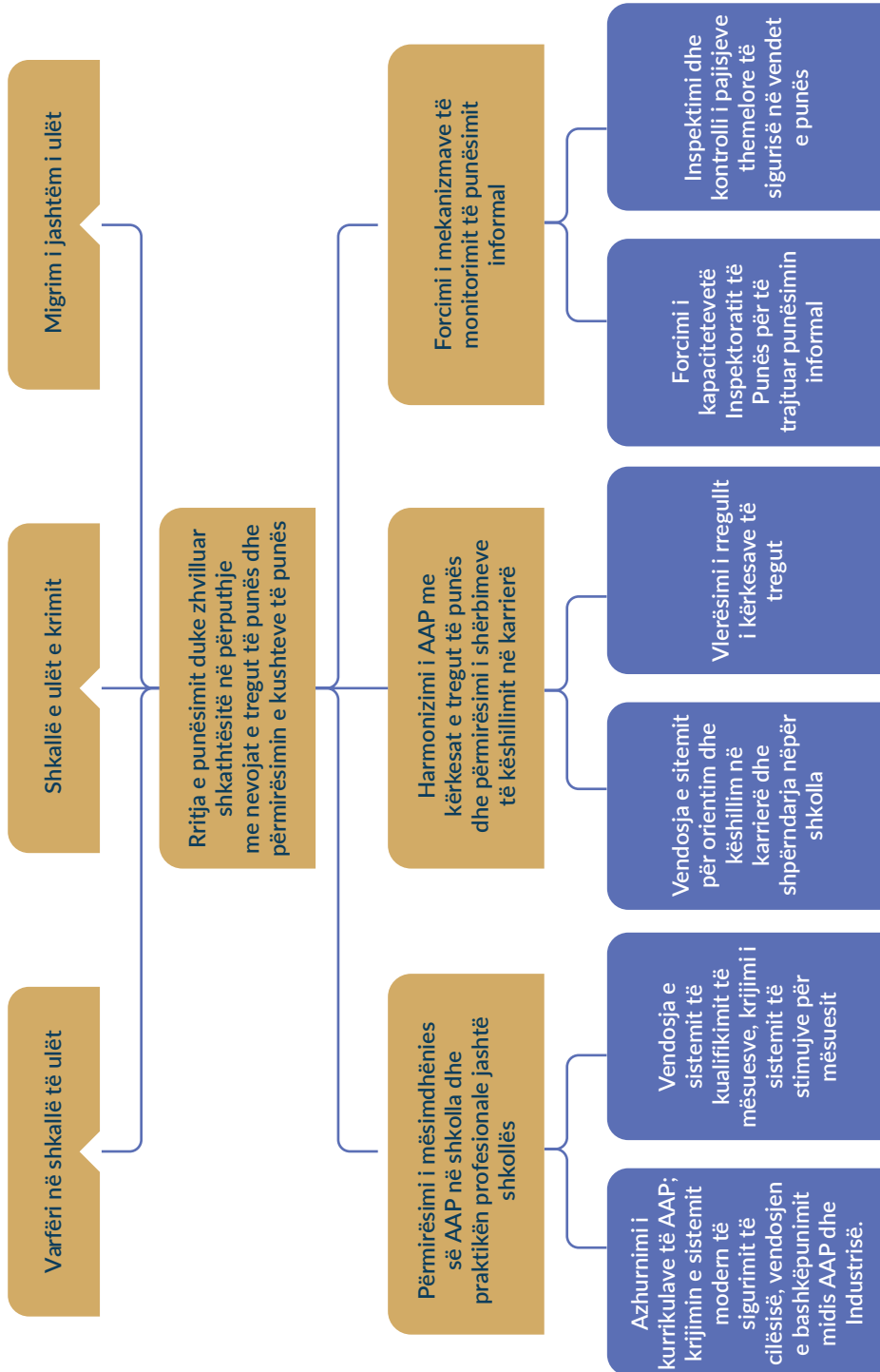


**TABELA 1: LIDHJA E PROBLEMEVE ME OBJEKTIVAT**

Problemet dhe shkaqet e tyre		Objektivat strategjike dhe specifike
<b>PROBLEMI:</b> Papunësia e lartë, sidomos në mesin e të rinjve dhe grave.	→	<b>Objektivi strategjik:</b> Rritja e punësimit duke zhvilluar aftësi në përputhje me tregun e punës dhe duke përmirësuar kushtet e punës.
<b>SHKAKU:</b> Cilësia e dobët e arsimit dhe trajnimit.	→	Objektivi specifik: Përmirësimi i cilësisë së mësimdhënies të AAP-së në shkollë dhe në praktikën profesionale jashtë shkollës.
<b>SHKAKU:</b> Mospërputhja mes asaj që ofrohet në arsim dhe kërkesave të tregut të punës.	→	Objektivi specifik: Harmonizimi i arsimit dhe aftësimin profesional me kërkesat e tregut të punës dhe ofrimi i këshillimit për karrierë.
<b>SHKAKU:</b> Kushtet e pafavorshme të punës që shkaktojnë punësim joformal.	→	Objektivi specifik: Forcimi i mekanizmave monitorues për uljen e punësimit joformal dhe përmirësimin e kushteve të punës.



FIGURA 7: SHEMBUJ TË OBJEKTIVAVE



### 6.2.3.2 Objektivat SMART

Objektivat duhet të formulohen në mënyrë të shkurtër, të qartë dhe të kuptueshme. Përshtatshmëria e objektivave duhet të testohet kundrejt modelit të ashtuquajtur SMART (në anglisht S-Specific/Specifike, M-Measurable/Matshme, A-Achievable/e Arttishme, R-Realistic/Realiste, T-Time achievable/të caktuara në kohë.) Objektivat duhet të jenë:

- SPECIFIK - një objektivi duhet të jetë konkret, të përshkruaj rezultatin që duhet arritur, dhe i fokusuar, duke kontribuar në zgjidhjen e problemit;
- I MATSHËM - një objektivi duhet të shprehet numerikisht dhe në aspektin sasior në lidhje me një standard specifike dhe duhet të lejojë që të përcillet progresi i zbatimit;
- I ARRITSHËM/ REALIZUESHËM/ TË ORIENTUAR DREJT VEPRIMIT - një objektivi duhet të motivojë veprimin dhe duhet të theksojë se çfarë duhet të përmirësohet, rritet, forcohet etj., por duhet të jetë edhe i arritshëm;
- REALIST - një objektivi duhet të jetë realist në aspektin e kohës dhe burimeve në dispozicion;
- I KUFIZUAR BRENDA AFATEVE KOHORE - realizimi i objektivit duhet të specifikohet në aspektin e periudhës kohore.

Në shumë raste janë treguesit e lidhur me vlerat e tyre bazë dhe synimet që e bëjnë një objektivi të matshëm dhe të përcaktuar kohor. Megjithatë, është e rëndësishme që të mbahet mend ky model në mënyrë që të vendosen objektiva të thjeshta, të qarta dhe të lehta për tu lexuar.

### 6.2.3.3 Përcaktimi i objektivave

Përcaktimi dhe shkrimi i objektivave është një proces që përsëritet dhe mund të jetë e nevojshme të rishikohen objektivat disa herë para se të finalizohen. Ato mund të rishikohen në disa faza:

- Pas përcaktimit të treguesve me synimet dhe vlerat e tyre bazë dhe pasaportën e treguesve që paraqesin hollësisht metodën e tyre të matjes, pasi që disa objektiva mund të jenë përcaktuar në mënyrë tepër të ngushtë ose tepër të gjerë;
- Pas planifikimit dhe kostimit të veprimeve, për shkak të disa objektivave që duken se janë shumë ambicioze dhe të paarrtshme në rrethanat e dhëna dhe me burimet që janë në dispozicion;
- Pas një rishikimi të objektivave kuptojmë se formulimi i tyre nuk është mjaft i qartë.

Çdo objektivi do të ketë të paktën një tregues (treguesit diskutohen në seksionin 7.2.2). Objektivi i përgjithshëm mund të ndërlidhet me treguesin e ndikimit ose të nivelit të rezultateve, ndërsa objektivi specifik do të ndërlidhet me treguesin e nivelit të rezultateve.

Si objektivat ashtu edhe treguesit, do të paraqiten në seksionin V "Objektivat" të dokumentit strategjik pas rekomandimeve të dhëna në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ. Ky seksion nuk duhet të jetë më shumë se 5 faqe. Projekti i hartimit do të duhet të sigurojë që kërkesat e përcaktuara në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ të respektohen maksimalisht.

## 6.2.4 Hartimi i treguesve

Objektivat strategjike dhe specifike duhet të shoqërohen me të paktën një tregues për matjen e arritjes së objektivave. Në rastin e objektivit strategjik, treguesi mund të vendoset në nivelin e ndikimit. Treguesit duhet gjithashtu të kenë vlerën bazë (gjendjen fillestare) dhe vlerat e synuara (caqet). Treguesit e dokumenteve strategjike duhet të kenë së paku 2 vlera të synuara (caqe) - synimin afatmesëm dhe synimin përfundimtarë - të vitit të fundit në përputhje me periudhën e zbatimit të dokumentit strategjik siç kërkohet në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ (kërkesat e përcaktuara për Seksionin V).

Zhvillimi i treguesve, përcaktimi i vlerave të tyre bazë dhe synimeve përfundimtare është një fazë vendimtare në hartimin e dokumentit strategjik. Treguesit me vlerat e tyre bazë dhe synimet përfundimtare përdoren për të matur nivelin e suksesit dhe progresin kundrejt objektivave të përgjithshme dhe specifike dhe shpesh edhe kundrejt veprimeve konkrete.

Asnjë tregues nuk e kap tërësinë një objektiv të politikës apo reformës. Ato më shumë janë ilustrime për të dhënë një shpjegim të preکشëm dhe të krahasueshëm të progresit të bërë gjatë rrjedhës së reformës(ave) apo zbatimit të politikave.

### 6.2.4.1 Llojet e treguesve të përdorur në dokumentet strategjike

Dokumenti strategjik do të ketë dy lloje të treguesve - treguesit e ndikimit dhe të nivelit të rezultateve. Për të matur arritjen e një veprimi, treguesit e inputeve ose të procesit do të sigurohen edhe për të matur zbatimin e planit të veprimit. Prandaj, programi i hartimit do të duhet të punojë për të zhvilluar 3 lloje treguesish - të ndikimit, rezultatit dhe inputit - për të siguruar matje të suksesshme të progresit dhe suksesit. Shembuj të llojeve të lartpërmendura të treguesve janë paraqitur në Tabelën 2.



**TABELA 2: SHEMBUJ TË TREGUESVE**

Lloji i treguesit	Shembull
<p><b>Treguesit e rezultateve konkrete (output)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktet ose mallrat dhe shërbimet e prodhuara përmes aktiviteteve.</li> <li>• Të orientuar drejt aktiviteteve, të matshme dhe zakonisht nën kontrollin menaxherial.</li> <li>• "Ajo që prodhojmë ose që ofrojmë".</li> </ul>	<p><b>Shembuj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numri i nxënësve që përfitojnë nga këshillimi i karrierës.</li> <li>• Numri i moduleve të përditësuara për AAP-në.</li> <li>• Numri i orëve të punës praktike dhe praktikës profesionale për studentët.</li> <li>• Numri i inspektimeve të kryera në vendin e punës.</li> </ul>
<p><b>Treguesit e rezultateve të përgjithshme (outcomes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektet e planifikuara ose të arritura afatshkurtra dhe afatmesme të rezultateve të një veprimi.</li> <li>• Ndryshimet në performancën institucionale, ose në sjelljen e individëve apo grupeve, të shkaktuara nga rezultatet.</li> <li>• Duhet të lidhet qartë me një objektivi të caktuar të strategjisë.</li> <li>• Forcat e jashtme mund të kufizojnë kontrollin menaxherial mbi arritjen e rezultateve, por menaxherët janë prapëseprapë përgjegjës për arritjen e përgjithshme të tyre.</li> <li>• "Rezultatet që synojmë të arrijmë".</li> </ul>	<p><b>Shembuj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shkalla e punësimit të studentëve të diplomuar (%)</li> <li>• Numri i studentëve në fushat deficitare të studimit (%)</li> <li>• Përqindja e të rinjve që nuk janë as të punësuar, as në arsimim ose aftësim (APAA) (%)</li> <li>• Numri i lëndimeve në vendet e punës (%)</li> </ul>
<p><b>Treguesit e ndikimit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efekti i përgjithshëm dhe afatgjatë i arritjes së rezultateve specifike.</li> <li>• Shprehin përmirësimin ose ndryshimin përfundimtar në cilësinë e jetës dhe shërbimeve për njerëzit.</li> <li>• Zakonisht kanë ndikim të drejtpërdrejtë në kënaqshmërinë e klientëve (ndër të tjera, si pasojë e reformave).</li> <li>• Gjithashtu mund të zhvillohet duke përdorur indekse ndërkombëtare siç janë Treguesit Global të Qeverisjes të Bankës Botërore ose Raporti i Konkurrencës Globale.</li> </ul>	<p><b>Shembuj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varfëria ekstreme: % e popullsisë në varfëri ekstreme</li> <li>• Shkalla e punësimit të të rinjve (%)</li> <li>• Shkalla e punësimit joformal (%)</li> </ul>

Treguesit e ndikimit dhe të rezultateve mund të jenë sasiorë dhe cilësorë. Treguesit sasiorë maten duke përdorur numra të pastër, indekse, raporte ose përqindje. Ato përdoren më shpesh sesa treguesit cilësor, pasi ofrojnë matje të qartë suksesit dhe mund të jenë të krahasueshme. Ato gjithashtu janë më të lehta për t'u llogaritur pasi përdorin metoda mekanike të llogaritjes së vlerave.

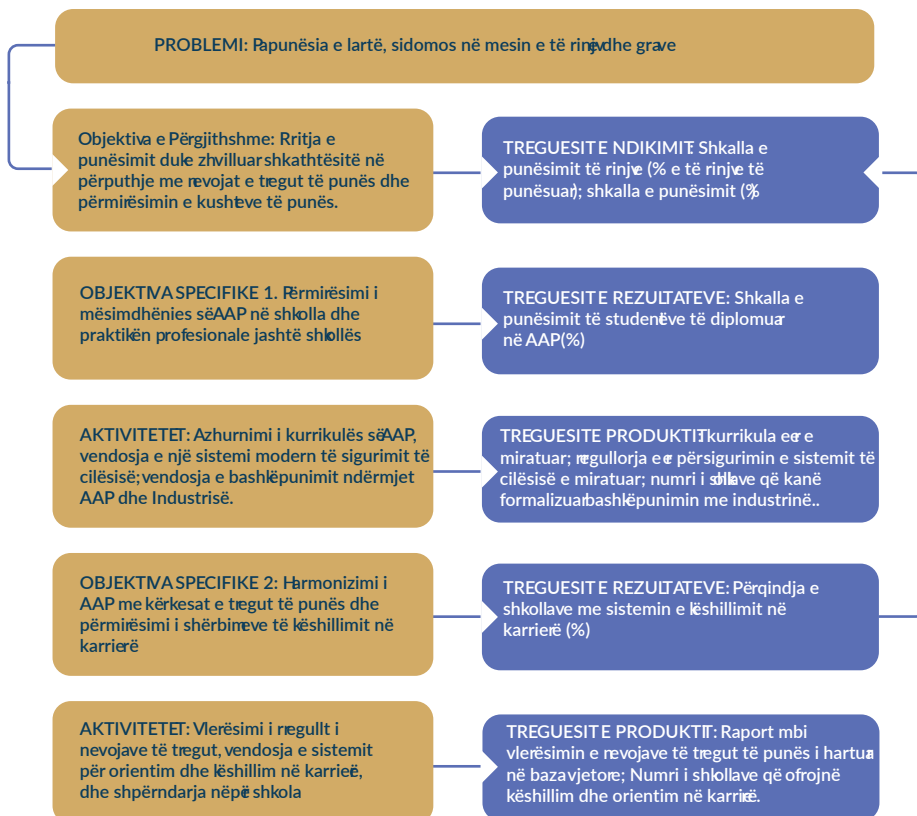
Treguesit cilësorë, në të kundërtën e atyre sasiorë, përshkruajnë nivelin e ndikimeve dhe rezultatet në mënyrë cilësore. Ata maten duke përdorur disa gjetje cilësore të propozuara nga ekspertët dhe shpesh vlera e dhënë atyre është binare (po/jo) ose vlerësim me notë (nga 'e shkëlqyeshme' deri të 'dobët').

### 6.2.4.2 Korniza logjike ndërmjet objektivave dhe treguesve

Treguesit që do të përdoren nga ekipi hartues do të lidhen nëpërmjet një hierarkie logjike (të ashtuquajturën kornizë logjike), siç tregohet në figurën 8. më poshtë. Realizimi ose arritja e rezultateve të caktuara dërgon në arritjen e ndryshimit, i cili pastaj përshkruhet si rezultat i veçantë. Arritja e rezultateve mund të shkaktojë ndryshim të përgjithshëm në mjedisin më të gjerë të palëve të interesit, që përshkruhet si ndikim.



**FIGURA 8: SHEMBULL I KORNIZËS LOGJIKE QË TREGON LIDHJET NDËRMJET OBJEKTIVAVE DHE TREGUESVE**



Pas përzgjedhjes së treguesve, ekipi hartues do të duhet të caktojë vlerat e synuara (caqet). Hapi i parë në përcaktimin e synimeve është të identifikohet një vlerë bazë. Vlera bazë mund të merret nga burime të ndryshme si nga statistikat kombëtare<sup>4</sup>, të dhënat administrative dhe burimet ndërkombëtare. Sidoqoftë, disa tregues mund të jenë të ri, dhe për të vendosur vlerën bazë, ekipi hartues duhet të mbledhë të dhëna të reja dhe të llogarisë treguesin e ri. Në disa raste vlera bazë mund të vendoset në "0", veçanërisht në rastet kur fillon të aplikohet një sistem apo proces i ri.

Nga ana tjetër, mund të jetë e pamundur të përcaktohet një vlerë bazë, për shkak se të dhënat mund të mos jenë në dispozicion ose është shumë e kushtueshme që të mbledhen në mënyrë retrospektive. Në këto raste vlera bazë do të vendoset si "nuk është në dispozicion", "nuk është e aplikueshme" ose "duhet të përcaktohet". Vlera bazë duhet të vendoset si "nuk është në dispozicion" ose "nuk është e aplikueshme" vetëm në raste të jashtëzakonshme. Në rastet kur përdoren këto vlera, dokumenti strategjik duhet të tregojë qartë se në cilin vit do të llogaritet vlera e saktë bazë dhe duhet të bëhet çdo përpjekje e mundshme për të siguruar vendosjen e kësaj vlere bazë sa më shpejt që të jetë e mundur.

Pasi të jetë vendosur vlera bazë, hapi i dytë është përcaktimi i cakut. Një cak i treguesit zakonisht përcaktohet duke marrë parasysh këto aspekte dhe informacione:

- Prioritetet e qeverisë/ institucionit - a është deklaruar objektivi që duhet të matet si prioritet nga Qeveria apo institucioni? A ka presion publik për të përmirësuar ndjeshëm performancën? Nëse objektivat u është dhënë prioritet i lartë dhe/ ose presioni publik është i fortë, atëherë synimi mund të jetë më ambicioz se ai që do të arrihej përmes një ekstrapolimi të drejtë të trendeve të kaluara.
- Mesatarja e institucioneve të ngjashme - cili është niveli i performancës së institucioneve apo juridiksioneve të tjera të ngjashme? Nëse ka një dallim të madh midis institucioneve të ngjashme, atëherë strategjia mund të përcaktojë synim më ambicioz për të ulur ose eliminuar dallimet.
- Resurset në dispozicion - çfarë është e mundur të arrihet duke përdorur resurset aktuale, dhe a duhet të ri-alokohen resurset? Nëse arritja e një synimi lidhet drejtpërdrejt me burimet financiare (përkrahja për qasje në NVM, për shembull, ka implikime të drejtpërdrejta financiare), synimi duhet të marrë parasysh buxhetin e nevojshëm të parashikuar.
- Standardet kombëtare ose ndërkombëtare të performancës - a ka ndonjë standard të krijuar nga organizatat kombëtare ose ndërkombëtare për matjen e performancës së pritshme? Për shembull, këto standarde mund të vendosen për energjinë e ripërtëritshme, riciklimin, emetimin e CO<sub>2</sub>, etj.
- Trendët e kaluar - cili është trendi i performancës për disa vitet e fundit (për shembull, tri, pesë ose më shumë vjet) dhe cilat janë arsyet e ngritjes dhe uljes së performancës? Ky aspekt ka rëndësi të veçantë, pasi zakonisht kërkohen burime të konsiderueshme shtesë dhe përqendrim për të sjellë përmirësime ku nivelet e performancës për një kohë të gjatë kanë mbetur të pandryshuar.
- Treguesit, vlerat bazë dhe vlerat e synuara do të paraqiten në formatin e tabelës në seksionin "Objektivat" të dokumentit strategjik (siç kërkohet në Shtojcën 1 të Udhëzimit Administrativ). Modeli për raportin vjetor të progresit është dhënë në Shtojcën 5 të këtij Manuali.

<sup>4</sup> Për shembull, në rastin e zhvillimit ekonomik mund të përdoren Raportet e Konkurrueshmërisë Globale.

## 6.2.5 Hartimi i Planit të Veprimit

Paralelisht me hartimin e dokumentit strategjik, duhet të hartohet një plan i veprimit, përveç nëse parashikohet ndryshe nga legjislacioni. Drafti i dokumenti strategjik dhe plani i tij i veprimit duhet të paraqiten, diskutohen dhe miratohen së bashku. Një nga hapat më të vështirë në hartimin e dokumentit strategjik është të krijohet një plan veprimi përkatës dhe ndikues. Sfidat kryesore janë si më poshtë:

- plani i veprimit është i gjatë me një listë të gjatë veprimesh, duke bërë shpesh që ai të jetë jorealit;
- fokusohet në veprimet e punës së zakonshme e jo në veprimet e reformës;
- veprime e shkruara dobët pa përcjell qartë mesazhin, shpesh me formulime burokratike dhe të gjata.

Prandaj, ekipi hartues duhet të përpiqet të dizajnojë, për aq sa është e mundur, veprime të orientuara drejt reformës, të reja dhe inovative. Për më tepër, veprimet duhet të jenë edhe mënyra efektive e zgjidhjes së problemeve dhe shkaqeve që janë identifikuar gjatë fazës së analizës së problemeve dhe të lidhura me analizën e pemës së problemeve nëse përdoret kjo metodë. Duhet të shmangen veprimet që janë, ose që duhet të zbatohen në mënyrë rutinore. Lista e pyetjeve të kontrollit për të verifikuar nëse një veprim është i ri dhe/ ose inovativ ose jo, dhe nëse ka potencial për të sjellë nivelin e pritur të ndikimit apo ndryshimit është paraqitur në Rubrikën 7.

### Rubrika 7. Pyetjet për të testuar risinë dhe ndikimin e veprimeve

- 1 A është veprimi i ri apo a ka precedent të çfarëdo lloji?
- 2 A e ndryshon veprimi të gjithë sistemin ose një ose më shumë elemente?
- 3 A është veprimi kompleks apo i thjeshtë sa i përket zbatimit të tij dhe shumëllojshmërisë së faktorëve në të cilët do të ndikojë?
- 4 A është veprimi gjithëpërfshirës (p.sh. një sërë aktiviteteve të ndërlidhura)?
- 5 Sa i madh është grupi i synuar që do të preket nga ndryshimi apo veprimi i ri?
- 6 Sa i rëndësishëm është ndryshimi? A do të ndikojë ai vetëm në faktorët e brendshëm si procedurat administrative, apo do të ndikojë gjithashtu në mjedisin e jashtëm në aspektin e faktorëve të tillë si cilësia dhe koha e duhur e shërbimit?
- 7 Sa i madh është buxheti për zbatimin e veprimit?
- 8 Sa kohë nevojitet për të zbatuar veprimin?



### 6.2.5.1 Llojet e veprimeve - identifikimi i instrumenteve të politikave

Identifikimi i veprimeve përfshin të menduarit rreth instrumenteve të ndryshme të politikave që mund të aplikohen nga sektori publik për të zgjidhur problemet. Ekipi Hartues mund të përdorë kornizën për instrumentet e politikave të paraqitura në Rubrikën më poshtë.

#### Rubrika 8: Korniza për identifikimin e instrumenteve të politikave

**Instrumentet rregullative** - përcaktimi i të drejtave, detyrimeve, kufizimeve ose standardeve të përcaktuara në ligje dhe akte nënligjore

**Instrumentet administrative** - përfshirë ofrimin e drejtpërdrejt ose të tërthortë të shërbimeve (d.m.th. të kontraktuara), investimeve në infrastrukturë, zhvillim të kapaciteteve (trajnim), inspektim etj.

**Instrumentet informative** - përfshirë fushatat e shpërndarjes së informacioneve, botimet dhe zhvillimin e faqeve të reja informative, etj.

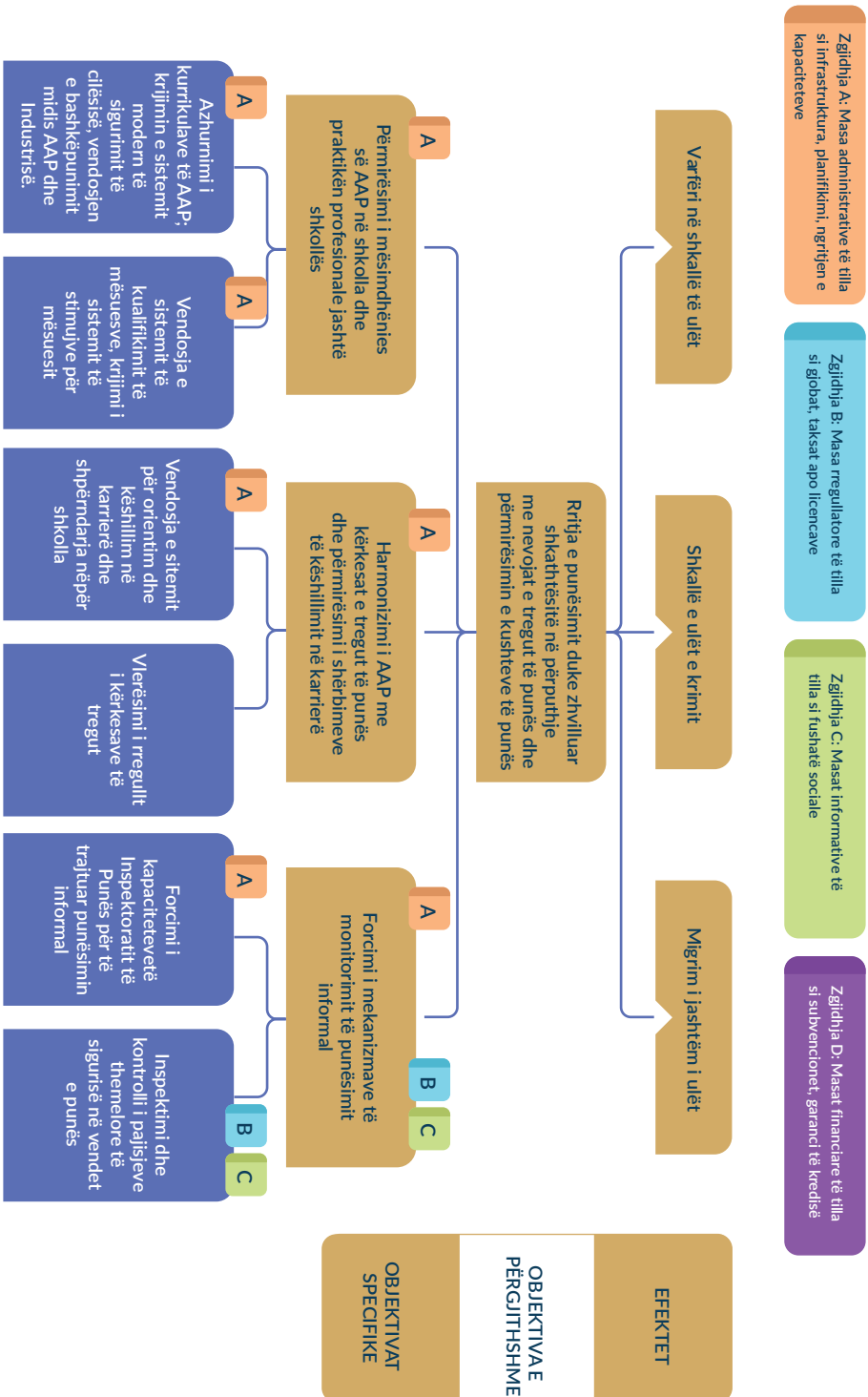
**Instrumentet institucionale** - përfshirë krijimin ose riorganizimin e institucioneve publike për të siguruar përmbushjen e funksioneve të nevojshme shtetërore ose ofrimin e shërbimeve publike dhe për të përmirësuar cilësinë e shërbimeve.

**Instrumentet financiare** - përfshirë subvencionet, zbritjet e taksave, garancitë, kushtet e favorshme të tregtisë etj.

Shembuj të instrumenteve të politikave ilustrohen në Figurën më poshtë.



FIGURA 9: SHEMBULL I INSTRUMENTEVE TË POLITIKAVE



### 6.2.5.2 Dokumenti i Planit të Veprimit

Plani i veprimit për zbatimin e dokumentit strategjik përgatitet paralelisht me dokumentet strategjike, përveç rasteve kur legjislacioni parashikon ndryshe. Dokumenti strategjik dhe plani i veprimit duhet të miratohen së bashku. Plani i veprimit duhet të mbulojë një periudhë 3-vjeçare të zbatimit, me një opsion për rishikim vjetor.

Plani i veprimit do të përgatitet në formë të një tablele që pasqyron objektivat, treguesit e tyre përkatës (rezultati dhe ndikimi), vlerat bazë dhe të synuara (të përkohshme dhe të vitit të fundit) dhe duke përfshirë të gjithë informacionin në lidhje me veprimet e nevojshme për zbatimin efikas, monitorimin dhe raportim, të lidhur qartë me objektivat që synon të mbështesë. Plani i veprimit përfshin:

- një përshkrim të shkurtër të veprimit
- afati(et) për zbatim (ndoshta i shumëfishtë ose në faza dhe, nëse kërkohet monitorimi i ngushtë dhe llogaridhënie, specifikohen sipas tremujorit ose muajit)
- mjetet e nevojshme financiare dhe njerëzore për zbatimin dhe burimet e financimit (p.sh. buxhetin shtetëror, financimin e donatorëve, etj.)
- përgjegjësinë për zbatimin në kuptim të subjekteve/ njësive përgjegjëse dhe çdo institucioni që kontribuon në zbatim
- treguesit e nivelit të produktit/ procesit për çdo veprim
- referencë në dokumentet strategjike të nivelit qendror, të tilla si SKZH, KASH, PKZMSA, strategji të tjera kombëtare për të siguruar harmonizimin e tyre të plotë.

Ekipi hartues duhet të sigurojë që veprimet e parashikuara të pasqyrohen në mënyrë të duhur në Kornizën Afatmesme të Shpenzimeve të ardhshme dhe buxhetin vjetor. Përveç kësaj, çdo veprim me rëndësi kombëtare duhet të përfshihet në dokumentet e planifikimit të Qeverisë, si p.sh. PVPQ.

Hartimi i planit të veprimit është një proces që përsëritet dhe ekipi hartues duhet të jetë i gatshëm të kalojë nëpër disa raunde diskutimesh dhe rregullimesh.

Ekipi hartues mund të përdorë modelin e rekomanduar për planin e veprimit të paraqitur në Shtojcën 6 të Manualit.

### 6.2.6 Kostimi i aktiviteteve dhe dokumenteve strategjike të planifikuara

Pas përcaktimit të objektivave dhe hartimit të veprimeve të nevojshme për arritjen e këtyre objektivave, është shumë me rëndësi të llogariten burimet e nevojshme financiare për zbatim. Llogaritje të tilla duhet të kontrollohen kundrejt fondeve të parashikuara në dispozicion përpara se të finalizohet strategjia, pasi që shumë lehtë mund të del se kostot e llogaritura të zbatimit të veprimeve të parashikuara tejkalojnë jo vetëm mjetet e disponueshme, por edhe atë që mund të pritët realisht sa i përket mbështetjes nga burime të jashtme (si nga partnerët zhvillimorë, si BE, vendet anëtare të BE-së, apo organizatat ndërkombëtare si Fondi Monetar Ndërkombëtar (FMN) ose Banka Botërore).

Anëtari i ekipit hartues që përfaqëson Ministrinë e Financave do të duhet të sigurojë që të bëhet një kontroll i tillë kundrejt resurseve në dispozicion në kohën e duhur.

Udhëzimi Administrativ kërkon që plani i veprimit të japë informacionin e mëposhtëm për çdo aktivitet:

- burimet financiare të nevojshme për zbatimin e aktivitetit;
- burimet e financimit (buxheti, donatori ose të dyja) dhe proporcioni i tyre.

Përveç kësaj, kostoja e zbatimit të secilit aktivitet përcaktohet veçmas për çdo vit për tërë periudhën e planit të veprimit sipas planifikimit të KASH. Në parashtrësë duhet të tregohet kostoja shtesë e zbatimit të planit të veprimit për periudhën 3-vjeçare dhe ndarja e kostove në kategoritë ekonomike sipas Ligjit për Menaxhimin e Financave Publike.

Për të arritur në vlerësimet siç kërkohet nga Udhëzimi Administrativ, Ekipi Hartues duhet të identifikojë llojet e kostove të çdo aktiviteti dhe të llogarisë koston indikative. Për ta bërë këtë, Ekipi Hartues, nëse është e nevojshme, mund të ndajë veprimet e planit të veprimit në aktivitete, shërbime ose rezultate më të vogla të kostueshme, në mënyrë që të kuptojnë më mirë inputet financiare të kërkuara. Çdo plan shtesë më i detajuar do të trajtohet si dokument i brendshëm i punës.

Kostimi i planit të veprimit do të respektojë kërkesat e çdo metodologjie të miratuar zyrtarisht nga QK. Përveç kësaj, ekipi hartues mund të përdorë udhëzimet e dhëna në publikimet metodologjike të ReSPA-s<sup>5</sup>. Në seksionet 7.6.1 dhe 7.6.2 janë dhënë vetëm disa parime themelore dhe hapa praktikë.

### 6.2.6.1 Tipologjia e kostove dhe disa qasje në llogaritjen e tyre

Kur bëhet kostimi i veprimeve, aktiviteteve, shërbimeve dhe rezultateve brenda një strategjie, është e nevojshme të identifikohen llojet e kostove që do të krijohen si rezultat i zbatimit të tyre. Në shumicën e qasjeve ndaj kostimit shpenzimet klasifikohen ose si shpenzime direkte vs. indirekte ose si shpenzime fikse vs. të ndryshueshme.

Në llogaritjen e koston, përfshihen vetëm koston shtesë të ndërlidhura me zbatimin e e aktiviteteve përkatëse. Me fjale të tjera, në llogaritjen e koston, përfshihen vetëm shpenzimet shtesë mbi buxhetin administrativ, që vijnë si pasojë e zbatimit të aktivitetit të planifikuar.

Kur bëhet kostimi i dokumentit strategjik, është më e rëndësishme të llogariten shpenzimet direkte ose ato të ndryshueshme, pasi ato zakonisht përbëjnë një barrë financiare që është shtesë në buxhetin bazë ekzistues. Pagat e shërbyesve civilë merren parasysh vetëm kur të themelohen institucione të reja ose kur rekrutohen nëpunës të tjerë civil si pasojë e një veprimi të planifikuar. Shpenzimet e tjera fikse, (direkte ose indirekte) siç janë pagat e nëpunësve civilë që tashmë janë të punësuar, shërbimet komunale ose telefonat, si rregull nuk përfshihen në shpenzimet e një dokumenti strategjik.

Shpenzimet direkte janë shpenzime që lidhen drejtpërdrejt me përbushjen e funksioneve ose ofrimin e shërbimeve. Koston e tilla mund të përfshijnë, ndër të tjera, pagat, materialet dhe trajnimet. Shpenzime indirekte janë shpenzimet që shkaktohen në mënyrë të tërthortë (për shembull, qiratë e zyrës, shpenzimet e mirëmbajtjes dhe shpenzimet e tjera). Ato shkaktohen nga një institucion zbatues, si është ministria, gjatë ushtrimit të mandatit të tyre të përgjithshëm dhe për këtë arsye është e vështirë të lidhen me një aktivitet të veçantë, sepse ato shtrihen nëpër aktivitete të ndryshme. Shpenzimet indirekte nuk mund të lidhen plotësisht ose lehtësisht me shërbime ose rezultate specifike. Për shembull, në trajtimin e

<sup>5</sup> Udhëzuesi metodologjik për kostimin e strategjive të Qeverisë dhe vegla e llogaritjes e Udhëzuesi metodologjik për kostimin e strategjive të RAP-së.

aplikacioneve për pasaportat e qytetarëve, shembuj të shpenzimeve direkte mund të përfshijnë:

- Pagat për zyrtarët që merren me aplikimet për pasaportë dhe për prodhimin e dokumenteve të pasaportave.
- Blerja e materialeve të përdorura për prodhimin e pasaportave
- Trajnimi i zyrtarëve për të trajtuar aplikimet dhe prodhimin e pasaportave
- Disa shembuj të shpenzimeve indirekte do të ishin:
- Përdorimi i energjisë elektrike, ujit dhe ngrohjes
- Shpenzimet e TIK dhe telefonave.

Shpenzimet e ndryshueshme janë shpenzimet që ndryshojnë varësisht nga vëllimi i rezultateve, aktiviteteve dhe shërbimeve të ofruara. Ato mund të përfshijnë shpenzimet për të blerë materialet, shpenzimet e komunikimit, kostot e trajnimit etj. Shpenzimet fikse janë konstante dhe nuk ndryshojnë varësisht nga vëllimi i një aktiviteti të caktuar (për shembull, qiratë e zyrës, shërbimet dhe shpenzimet e përgjithshme). Duke marrë të njëjtin shërbim të trajtimit të aplikacioneve për pasaportë dhe ofrimin e pasaportave për qytetarët, shembujt e shpenzimeve të ndryshueshme mund të jenë:

- Blerja e materialeve të përdorura për prodhimin e pasaportave të kërkuara
- Trajnimi i zyrtarëve për të trajtuar kërkesat dhe prodhimin e pasaportave
- Shembuj të shpenzimeve fikse mund të jenë:
- Pagat për zyrtarët
- Përdorimi i energjisë elektrike, ujit dhe ngrohjes
- Shpenzimet e TIK dhe telefonave

Një aspekt tjetër që duhet marrë parasysh gjatë llogaritjes së kostove është të kuptohet nëse veprimi është standard ose i bazuar në projekt. Nëse veprimi mund të standardizohet (p.sh. vaksinimi i një fëmije, ndërtimi i një kilometri rrugor, prodhimi i një pasaporte, etj.), atëherë llogaritja mund të bëhet duke gjetur koston mesatare për njësi të produktit dhe duke e shumëzuar atë me numrin e planifikuar të njërive të tilla. Megjithatë, kjo metodë e përcaktimit të kostos mund të zbatohet vetëm për shërbimet që mund të standardizohen. Prandaj llogaritjet e kostos së njësisë nuk mund të bëhen për të gjitha shërbimet, pasi që në shumë raste shërbimet janë të ndryshme dhe për këtë arsye kostoja e tyre për njësi nuk është standarde. Për shembull, misionet e tërheqjes direkte të të huajve, krijimi i qendrave të vizitorëve ose krijimi i një sistemi modern të kontrollit të trafikut nuk mund të standardizohen. Në raste të tilla duhet të përdoret kostimi i bazuar në aktivitete ose projekte. Këto qasje i përcaktojnë shpenzimet për një projekt ose aktivitet të veçantë që rezultojnë në një grup produktesh ose shërbimesh.

Qasjet e përshkuara më lartë për tipologjinë e kostos do të mundësojnë identifikimin e kostove direkte shtesë për çdo veprim të planifikuar në planin e veprimit. Për qëllime të buxhetimit, do të jetë e nevojshme që kostot të klasifikohen sipas kategorisë ekonomike. Kategoritë e gjëra ekonomike janë:

Rrjedhëse

- Mallra dhe Shërbime
- Udhëtimet
- Furnizimet dhe shpenzimet e zyrës
- Interesi për krediSubvencione dhe Transfere
- Transferet

- Shpenzimet sociale

Kapitale (jo rrjedhëse)

- Blerja e aseteve fikse
- Ndërtimi i rrugëve/ objekteve kapitale
- Shlyerja e kredisë.

### 6.2.6.2 Hapat praktikë të kostimit

Procesi i kostimit zhvillohet duke ndjekur një qasje nga poshtë lartë. Hapi i parë praktik është që të ndahen veprimi në shërbime ose mallra të kostueshme. Kjo mund të bëhet duke përdorur tabelat në Excel, ose ndonjë mjet tjetër që lejon modifikime dhe llogaritje të lehta. Një shembull se si të ndahen veprimet në aktivitete të mëtejshme dhe inputet e tyre është dhënë në Tabelën 3, shtyllat A deri në D.

Pasi të jenë identifikuar aktivitetet dhe inputet, është e nevojshme të përcaktohen çmimet dhe të llogaritet buxheti i kërkuar. Ky hap përfshin shndërrimin e inputeve në kosto financiare. Aktivitetet dhe inputet mund të shndërrohen në kosto në disa mënyra:

- 1 Aplikimi metodës së koston mesatare për njësi.
- 2 Aplikimi koston historike të shpenzimeve të ngjashme (d.m.th të njëjtin lloj të koston për aktivitetet e ngjashme në të kaluarën).
- 3 Aplikimi i çmimeve mesatare të referencës të pranuar nëpërmjet një sondazhi ose nga burime të tjera të jashtme. Nëse inputet janë mallra ose shërbime që do të blihen nga sektori privat (për shembull, sigurimi i një studimi të fizibilitetit, kryerja e trajnimit ose blerja e reklamave në mediat sociale), kostoja e inputeve specifike mund të identifikohet duke kërkuar oferta nga disa ofrues të mundshëm të shërbimeve (ndoshta përmes thirrjeve telefonike ose pyetjeve me e-mail). Ofertat pastaj mund të përdoren për të llogaritur një çmim mesatar, i cili pastaj do të përdoret si kosto e parashikuar e inputit të dhënë në procesin e kostimit të strategjisë.

Gjatë shndërrimit të inputeve në kosto financiare, është gjithashtu shumë e rëndësishme të merret parasysh se sa shpesh do të krijohen kosto. Nëse kostoja do të krijohet vetëm një herë (për shembull, në rastin e një raundi trajnimi ose një investim të një hershëm në zhvillimin e një sistemi të IT), ajo quhet kosto e një hershme. Në anën tjetër, nëse një input do të kërkohej disa herë gjatë zbatimit të një aktiviteti të caktuar ose nëse ato mund të rishfaqen pas zbatimit të një aktiviteti, konsiderohet të jetë një kosto e përsëritur. Nëse kosto do të shkaktohet për disa vite të njëpasnjëshme, duhet të jepet kostoja totale për ato vite (duke siguruar shumën vjetore dhe numrin e viteve që ajo mund të ndodh). Një shembull i kostimit të aktiviteteve dhe inputeve është dhënë në Tabelën 3, shtylla E.

Është e rëndësishme që të paraqiten të gjitha elementet kyçe të inputeve dhe se llogaritja e koston përfundimtare të zbatimit të veprimit të dhënë është qartazi e gjurmueshme në tabelën e detajuar të përdorur për kostim. Detajet e një tabelle të tillë të kostimit (ose tabelave) mund të grumbullohen në nivel të aktiviteteve dhe ndoshta edhe në nivelin e secilit objektiv të përcaktuar për të lehtësuar paraqitjen e kostove përfundimtare të reformave tek vendimmarrësit përfundimtarë dhe lexuesit e jashtëm të dokumentit strategjik



**TABELA 3: SHEMBULL I KOSTIMIT (ULJA E PAPUNËSISË)**

Jo	A	B	C	D	E
	Veprimi	Produkti (Output)	Aktiviteti	Inputi	Kosto
1	Zhvillimi i instrumenteve/ nxitësve për stimulimin e kompanive për të pranuar studentët në punë praktike	Ekzistojnë instrumentet/ stimujt për nxitjen e kompanive për të pranuar studentë në punë praktike.	Zhvillimi i një studimi për identifikimin dhe zhvillimin e stimujve/ instrumenteve për kompanitë që ofrojnë praktikë profesionale për studentët e AAP-së. Dizajnimi i një platforme/ baze të përbashkët të të dhënave ndërmjet palëve (shkollave, kompanive).	Inputet nga nëpunësi civil.	Shpenzime do të jenë pagat e punonjësve në buxhetin bazë (pa kosto shtesë).  Aktiviteti i një hershëm. Kosto për dizajnimin e platformës/ bazës së përbashkët të të dhënave ndërmjet palëve (shkollave, kompanive). Kostoja totale është 200,000 euro.
2	Zhvillimi dhe zbatimi i kurrikulave bazë në një format modular, sipas sektorëve prioritarë të AAP-së.	Kurrikula bazë dhe kurrikula modulare për lëndët e AAP-së janë zhvilluar dhe të gjithë mësimdhënësit janë trajnuar për zbatimin e tyre.	Zhvillimi i kurrikulës bazë për AAP.  Trajtimi i mësimdhënësve për zbatimin e kurrikulave modulare.	Inputet nga nëpunësit civilë.	Shpenzime do të jenë pagat e punonjësve në buxhetin bazë (pa kosto shtesë).  Shërbimi i nën-kontraktimit nga qeveria. Kostoja mesatare standarde për trajnim është 2.000 euro (3000 mësimdhënës/ 20 mësimdhënës për grup) 150 grupe X 2.000 euro. Kostoja totale është 300,000 euro.

Një shembull i kostimit të komponentit të plotë të sigurisë rrugore është paraqitur në Shtojcën 4 të këtij Manuali.

Rezultatet e kostimit do të paraqiten në vetë planin e veprimit dhe do të përmbliidhen në seksionin VIII të dokumentit strategjik "Ndikimi buxhetor i zbatimit të strategjisë" (siç kërkohet në Aneksin 1 të Udhëzimit Administrativ). Plani i veprimit do të paraqes aktivitetin e kostove financiare për secilin aktivitet veç e veç. Seksioni VIII i dokumentit strategjik do të paraqes një vlerësim të përgjithshëm të kostove:

- a Kostot totale të parashikuara të planit të veprimit për 3 vjet duke treguar shumën për çdo vit
- b Kostot e parashikuara për çdo objektiv strategjik dhe specifik sipas klasifikimit ekonomik (mallra dhe shërbime, paga, kapitale dhe subvencione)
- c Burimet e financimit (duke treguar financimet e siguruara dhe mungesat) në lidhje me KASH dhe buxhetin vjetor. Burimet e financimit do të përfshijnë buxhetin, kreditë nga Institucionet Financiare Ndërkombëtare, fondet e BE-së dhe mbështetje të tjera nga partnerët zhvillimore.

Pas kostimit të plotë të Planit të Veprimit, sipas Nenit 15 të UA 07/2018, institucioni udhëheqës duhet të përgatisë Vlerësimin e Ndikimit Buxhetor që kërkohet me Rregulloren e Punës së Qeverisë. Në këtë drejtim, Udhëzimi Administrativ (QRK) Nr. 03/2015 mbi Vlerësimin e Ndikimit Buxhetor për Nismat e reja Qeveritare përcakton metodologjinë, kriteret dhe procedurat për vlerësimin e ndikimit të mundshëm që kanë nismat e reja të propozuara për miratim para mbledhjes së Qeverisë ose organeve individuale të qeverisë kanë në Buxhetin e Republikës së Kosovës. UA (QRK) Nr.03/2015 zbatohet për të gjitha nismat e reja të propozuara për miratim në Takimin e Qeverisë ose nga organet individuale të qeverisë, si dhe nismat e tjera për të cilat organet propozuese kërkojnë fonde gjatë procesit të rregullt buxhetor.



## 6.2.7 Konsultimi ndërministror dhe publik

Të dyja, konsultimet ndërministrore dhe publike do të kryhen në përputhje me kërkesat e parashikuara në Rregulloren e Punës të Qeverisë<sup>6</sup> dhe Rregullorja për Standardet Minimale për Procesin e Konsultimit Publik.<sup>7</sup>

Ekipi hartues do të duhet të sigurojë që kërkesat për konsultime të zbatohen gjatë gjithë procesit të zhvillimit të dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit.

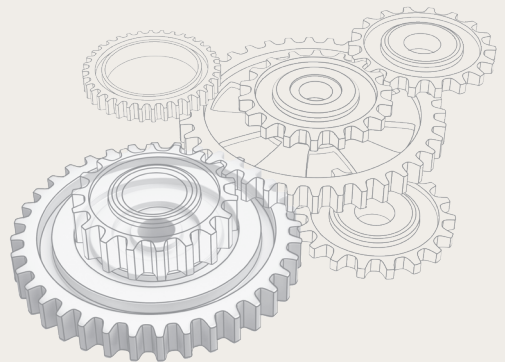
Drafti i dokumentit strategjik dhe plani i tij i veprimit do të rregullohen në bazë të konsultimeve ndërministrore dhe publike. Komentet që nuk janë adresuar do të përmbliidhen dhe do të paraqiten në një raport të veçantë së bashku me draftin e dokumentit strategjik dhe planin e tij të veprimit. Rezultatet e konsultimeve do të përmbliidhen në seksionin III të dokumentit strategjik "Metodologjia" (siç kërkohet nga Aneksi 1 i Udhëzimit Administrativ).

<sup>6</sup> Ligji Nr. 09/L 2011

<sup>7</sup> Rregullorja e Qeverisë Nr. 05/2016



07



## 7. MIRATIMI I DOKUMENTEVE STRATEGJIKE

Miratimi i dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit do të respektojnë kërkesat e përcaktuara në Rregulloren e Punës së Qeverisë dhe Udhëzimit Administrativ (Neni 13-15). Dokumenti strategjik dhe plani i tij i veprimit mund të aprovohen nga Qeveria e Kosovës ose nga ministria udhëheqëse siç përcaktohet në Udhëzimin Administrativ (neni 14 paragrafi 2). Në secilin rast, ministria udhëheqëse duhet të marrë opinionin e detyrueshëm me shkrim të ZPS-së para provimit.

Draft dokumenti strategjik dhe plani i tij i veprimit, i finalizuar nga ekipi hartues, do të parashtrohet nga Sekretari i Përgjithshëm i ministrisë udhëheqëse në Zyrën e Planifikimit Strategjik. Draft dokumenti strategjik do të dorëzohet në QK së bashku me dokumentet tjera shoqëruese siç kërkohet me nenin 15 të Udhëzimit Administrativ:

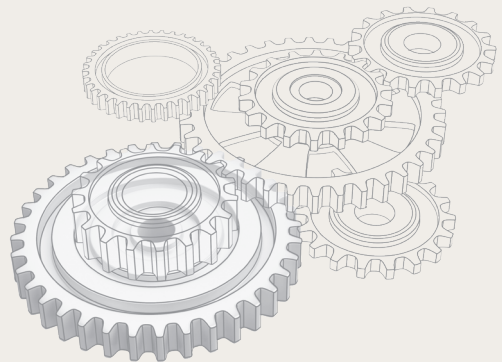
- a Rekomandimi zyrtar i nënshkruar nga Ministri i Ministrisë udhëheqëse që deklaron shkurtimisht veprimin që qeveria rekomandohet të ndërmarrë (p.sh. në këtë rast miratimi i dokumentit strategjik) siç parashikohet në nenin 34.1 të Rregullores së Punës së Qeverisë;
- b Deklarata e pajtueshmërisë me dispozitat e Rregullores së Punës së Qeverisë në formatin e përcaktuar nga Sekretari i Përgjithshëm;
- c Vlerësimi i ndikimit buxhetor siç kërkohet nga Rregullorja e Punës së Qeverisë;
- d Opinioni i Ministrisë së Integritimit Evropian për të siguruar që dokumenti i propozuar i politikave të jetë në përputhje me prioritetet e reformave dhe aktivitetet e integrimin në BE dhe me Acquis relevante;
- e Opinioni i ZPS-së për pajtueshmërinë me prioritetet strategjike të Qeverisë dhe me këtë udhëzim, në aspektin e kërkesave, proceseve dhe cilësisë.
- f Raporti përfundimtar i procesit të konsultimit publik që përfshin të dhëna nga procesi i konsultimit duke u mbështetur në komentet e pranuar dhe adresimin e tyre. Raporti duhet të përgatitet në formën e përcaktuar me Rregulloren e Punës së Qeverisë.
- g ZPS do të japë opinionin e saj brenda 15 ditëve të punës. ZPS mund të përfundojë se drafti i dokumentit strategjik dhe plani i tij i veprimit përmbushin kërkesat e Rregullores së Punës së Qeverisë dhe Udhëzimit Administrativ dhe mund të dorëzohen në QK ose në ministrinë udhëheqëse për miratim.

Megjithatë, nëse ZPS arrin në përfundim se drafti i dokumentit strategjik dhe plani i tij i veprimit nuk i plotësojnë kërkesat e Rregullores së Punës së Qeverisë dhe Udhëzimit Administrativ, ajo do të japë komentet dhe rekomandimet e saj për përmirësime dhe rishikim të mëtejshëm.

Ministria udhëheqëse do të ndryshojë dokumentin strategjik dhe planin e tij të veprimit sipas rekomandimeve të ofruara nga ZPS dhe do ta informojë atë për të gjitha amendamentet. Nëse ministria udhëheqëse nuk pajtohet me mendimin e dhënë nga ZPS, drafti i dokumentit strategjik dhe plani i tij i veprimit do t'i paraqitet Grupit Drejtues për Planifikim Strategjik, i cili do t'ia paraqesë projektin Komitetit të Planifikimit Strategjik për vendim.



08



## 8. MONITORIMI DHE RAPORTIMI

Pas miratimit të dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit, fillon zbatimi. Zbatimi efektiv përfshin aranzhimet e duhura institucionale dhe monitorimin dhe raportimin cilësor dhe me kohë.

### 8.1 Struktura institucionale për monitorim dhe raportim

Institucionet kryesore të përfshira në monitorimin dhe raportimin e dokumenteve strategjike dhe planet e tyre të veprimit në Kosovë janë si në vijim:

- Ministria udhëheqëse
- Trupi koordinues ndërministror
- Zyra për Planifikim Strategjik
- Komisioni për Planifikim Strategjik
- Qeveria e Kosovës.

Ministria udhëheqëse është përgjegjëse për monitorimin e vazhdueshëm të zbatimit të dokumentit të miratuar strategjik dhe nëse është e nevojshme, të ndërmarrë veprime për të siguruar zhvillimin me kohë dhe në mënyrë efektive të aktiviteteve të përcaktuara në planin e veprimit.

Funksionet kryesore të ministrisë udhëheqëse në procesin e monitorimit dhe raportimit janë si në vijim:

- Të krijojë një mekanizëm efektiv monitorimi dhe raportimi në përputhje me kërkesat e monitorimit dhe raportimit dhe të sigurojë zbatimin e tij.
- Të mbledhë informacion nga ministrinë pjesëmarrëse për zbatimin e dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit.
- Të përgatisë raportet e rregullta vjetore mbi zbatimin e dokumentit strategjik dhe raportin gjashtëmuor për zbatimin e planit të veprimit.
- Të organizojë punën e organit ndërministror të koordinimit, për të cilin ato ofrojnë funksione të sekretariatit.
- Të nis diskutimet për çështje problematike, nëse është e nevojshme.
- Të publikojë raporte të rregullta në faqen e internetit të ministrisë pas miratimit të tyre nga organi përkatës.

Ministria udhëheqëse do të iniciojë krijimin e organit koordinues ndërministror për të siguruar monitorimin e rregullt të zbatimit të dokumenteve strategjike, kryerjen e rishikimeve të përkohshme dhe vlerësimin përfundimtar të dokumentit strategjik. Organi koordinues ndërministror do të përbëhet nga përfaqësuesit e (1) ministrisë udhëheqëse (2) institucioneve që zbatojnë dokumentin strategjik (3) Ministrisë së Financave (4) Zyrës së Planifikimit Strategjik (5) organizatave të shoqërisë civile (6) institucioneve të tjera relevante. Organi koordinues ndërministror do të kryesohet nga përfaqësuesi i ZPS/ ministrisë udhëheqëse.

Rolet kryesore të organit ndërministror në procesin e zbatimit të strategjisë janë si në vijim:

- Në mënyrë të rregullt takohet dhe diskuton progresin në zbatimin e objektivave, treguesve dhe veprimeve të dokumentit përkatës strategjik.

- Identifikon sfidat dhe pengesat për zbatimin e suksesshëm dhe propozon masat korrigjuese që duhet të ndërmerren nga institucionet zbatuese.
- Diskuton dhe miraton raporte të rregullta që do të dorëzohen në KPS.

Organi koordinues ndërministror do të takohet të paktën dy herë në vit për të diskutuar progresin dhe raportet gjashtë mujore. Nëse është e nevojshme, do të organizohen takime shtesë. Ministria udhëheqëse do të jetë sekretariat i organit ndërministror dhe do të mbështesë thirrjen e takimeve dhe përgatitjen e materialit për t'u diskutuar.

Zyra e Planifikimit Strategjik është institucioni që koordinon në nivel teknik të ekspertëve zbatimin e të gjitha dokumenteve strategjike. Funksionet kryesore të ZPS-së janë si në vijim:

- Sigurimi i mbështetjes së rregullt metodologjike të ministrive në monitorimin dhe raportimin e proceseve dhe përgatitjen e raporteve të progresit dhe raporteve 6 mujore.
- Marrja pjesë në punën e organeve koordinuese ndërministrore.
- Shqyrtimi i raporteve vjetore për të analizuar dhe krahasuar progresin, për të analizuar dhe identifikuar rreziqet kritike për zbatimin e dokumenteve strategjike dhe për të propozuar masa korrigjuese për KPS për miratim.
- Bazuar në raportet vjetore të dorëzuara nga ministrinë udhëheqëse, ë përgatisë një draft raport gjithëpërfshirës për zbatimin e të gjitha dokumenteve strategjike dhe ta paraqesë atë në KPS për diskutim pas diskutimit të tij në Grupin Drejtues të Planifikimit Strategjik.

Komisioni për Planifikim Strategjik ofron këshilla për të ministrinë udhëheqëse dhe zbatuese dhe drejton zbatimin e dokumenteve strategjike. Funksionet kryesore të KPS-së janë:

- Diskuton dhe miraton raportet vjetore dhe gjysmë vjetore, nëse çështjet nuk zgjidhen nga organi koordinues ndër-ministror.
- Merr masa korrigjuese dhe vendime për të forcuar zbatimin e dokumenteve strategjike duke marrë parasysh rreziqet që lidhen me zbatimin.
- Zgjidh çdo çështje ndërmjet institucioneve të ndryshme në zbatimin e dokumenteve strategjike nëse nuk është zgjidhur në nivelet më të ulëta (p.sh. në organin koordinues ndërministror ose ndërmjet institucioneve të ndryshme).

Qeveria e Kosovës është organi i fundit në drejtimin e implementimit të dokumenteve strategjike. Ajo mund të drejtojë përpjekjet e institucioneve udhëheqëse dhe institucioneve të tjera, zgjidhë mosmarrëveshjet ndërmjet institucioneve të ndryshme dhe miraton çdo masë dhe zgjidhje të nevojshme për të përmirësuar zbatimin e dokumenteve strategjike.

Funksionet kryesore të Qeverisë së Kosovës në procesin e monitorimit dhe raportimit janë si vijon:

- Përcjell dhe miraton raportet e rregullta.
- Miraton masat korrigjuese për të përmirësuar zbatimin e dokumenteve strategjike nëse zbatimi i këtyre masave kërkon vendime të nivelit të qeverisë.
- Zgjidh çdo çështje ndërmjet institucioneve të ndryshme në zbatimin e dokumenteve strategjike.

## 8.2 Shpeshtësia e raporteve të monitorimit

Ashtu siç kërkohet me nenin 16 të Udhëzimit Administrativ, ministria udhëheqëse do të përgatisë 2 raporte:

- Raportin gjashtëmujor për zbatimin e planit të veprimit
- Raportin vjetor mbi zbatimin e dokumentit strategjik.

### 8.2.1 Raportet gjashtëmujore

Raporti gjashtëmujor përgatitet për të përcjell zbatimin e planit të veprimit. Ai përgatitet deri në fund të muajit pas periudhës raportuese. Raporti i parë i gjysmë vjetorit të mbulojë 6 muajt e parë të vitit, ndërsa raporti i dytë i gjysmë vjetorit përfshinë periudhën prej 12 muajsh.

Fokusi i raportit për planit të veprimit është në përfundimin e veprimeve siç parashihet në planin e veprimit, arsyet për vonesa, rreziqet që lidhen me zbatimin e veprimeve dhe hapat e ardhshëm. Raporti përdoret nga ministria udhëheqëse dhe organi koordinues ndërmënyror për të drejtuar zbatimin dhe për të marrë masa korrigjuese për të trajtuar problemet (vonesat ose zbatimi i kufizuar) dhe rreziqet. Raporti gjashtëmujor do të hartohet nga ministria udhëheqëse në bazë të inputeve të ofruara nga ministrinë pjesëmarrëse përmes platformës së organit ndërmënyror. Ai do të diskutohet nga organi koordinues ndërmënyror dhe do t'i paraqitet për miratim Sekretarit të Përgjithshëm të ministrisë udhëheqëse.

Modeli për raportin gjashtëmujor është paraqitur në Shtojcën 8 të këtij Manuali.

### 8.2.2 Raportet vjetore

Raporti vjetor përgatitet për të dhënë një llogari në zbatimin e dokumentit strategjik. Ai përgatitet deri në fund të tremujorit të parë të vitit vijues.

Fokusi i raportit vjetor është si vijon:

- Arritja e objektivave krahasuar me objektivat e treguesit (të paktën për dy vitet e fundit)
- Përfundimi në kohë i veprimeve të ndërmarra
- Përdorimi i burimeve financiare
- Pengesat kryesore në zbatim
- Masat korrektuese.

Raporti vjetor i progresit do të hartohet nga ministria udhëheqëse bazuar në inputet e ofruara nga ministritë pjesëmarrëse përmes platformës së organit ndërmintor. Ai do t'i dorëzohet organit koordinues ndërmintor para miratimit nga Sekretari i Përgjithshëm. Nëse çështjet në lidhje me zbatimin e dokumentit strategjik nuk do të zgjidhen dhe nuk dakordohen në grupin ndërmintor, raporti i progresit do t'i dorëzohet KPS-së për vendimmarrje siç kërkohet me nenin 16 të Udhëzimit Administrativ.

Raporti vjetor i progresit duhet të çojë në vendime për të zbutur rreziqet dhe për të përmirësuar zbatimin. Është e rëndësishme të formulohen rekomandime të zbatueshme. Ato duhet të çojnë në vendime konkrete dhe/ ose veprime specifike nga institucionet.

Përveç raportit vjetor të progresit, ministria udhëheqëse do të përgatisë një raport përfundimtar në fund të periudhës së zbatimit të dokumentit strategjik. Raporti përfundimtar do të përgatitet brenda 3 muajve nga data e skadimit të dokumentit strategjik siç kërkohet me Nenin 16 të Udhëzimit Administrativ. Ministria udhëheqëse do të paraqesë raportin përfundimtar në ZPS me një vlerësim të zbatimit të objektivave bazuar në veprime, dhe propozimet për hapat e ardhshëm. Raporti përfundimtar gjithashtu do t'i dorëzohet KPS-së. Në rast të mosmarrëveshjes mbi vlerësimin, ZPS mund t'i paraqesë KPS-së vlerësimin dhe opinionin e vet të pavarur lidhur me raportin.

Modeli për raportin vjetor të progresit është paraqitur në Shtojcën 9 të këtij Doracaku.

### 8.3 Raporti gjithëpërfshirës

ZPS do të jetë përgjegjëse për hartimin e një raporti gjithëpërfshirës vjetor. Raporti gjithëpërfshirës do të hartohet bazuar në raportet e progresit të të gjitha dokumenteve strategjike të përgatitura dhe të dorëzuara nga ministritë kryesore. Drafti i raportit gjithëpërfshirës do të diskutohet nga GDPS para se t'i paraqitet KPS-së. Nëse është e nevojshme, ZPS mund të kërkojë raporte shtesë nga ministritë përkatëse për të finalizuar raportin gjithëpërfshirës.

Qëllimi i raportit gjithëpërfshirës do të jetë të analizojë progresin e arritur nga dokumentet strategjike të sektorit dhe ta krahasojë atë me vizionin dhe synimet në SKZH dhe prioritetet e Qeverisë. Analiza do të bëhet duke krahasuar progresin kundrejt objektivave dhe treguesve përkatës në SKZH dhe në prioritetet e Qeverisë nga njëra anë dhe ato në dokumentet strategjike nga ana tjetër. Mangësitë, konfliktet dhe devijimet do të analizohen dhe nënvizohen. Përveç kësaj, do të nënvizohen fushat kryesore të suksesit me përparim të dukshëm, si dhe fushat ku kërkohet progres. Raporti gjithëpërfshirës do të jetë një raport meta për të identifikuar mospërputhjet strategjike dhe mangësitë e jo që të monitorojë përputhshmërinë midis dokumenteve të planifikimit të qeverisë qendrore dhe dokumenteve strategjike. Lista indikative e pyetjeve për të fokusuar analizën në hartimin e raportit gjithëpërfshirës janë dhënë në Rubrikën më poshtë.



### Rubrika 9: Pyetjet analitike që udhëzojnë përgatitjen e raportit gjithëpërfshirës

- 1 Cilat janë fushat prioritare kryesore në prioritetet e SKZH-së dhe Qeverisë?
- 2 Cilat objektiva dhe tregues strategjik sektorial dhe ndërsektorial e mbështesin arritjen e SKZH-së (të njëjta ose të ndërlidhura me fushat prioritare të SKZH-së) dhe prioriteteve të Qeverisë?
- 3 Cili është progresi i arritur kundrejt objektivave dhe treguesve, si dhe zotimet kyçe?
- 4 Cilat fusha mbeten prapa në analizimin e progresin kundrejt dokumenteve strategjike?
- 5 Cilat fusha prioritare të SKZH-së dhe prioriteteve të Qeverisë janë më të suksesshme?
- 6 Ku janë mangësitë? Cilat fusha prioritare të SKZH-së dhe prioriteteve të Qeverisë kërkojnë progres të dukshëm dhe vëmendje të institucioneve?
- 7 Cilat janë rreziqet e përgjithshme që lidhen me zbatimin e vizionit dhe objektivave të SKZH-së (duke përfshirë objektivat e ndërlidhura sektoriale dhe ato ndërsektoriale) dhe prioritetet e Qeverisë?
- 8 Cilët duhet të jenë hapat/ veprimet për të tejkaluar këto rreziqe? Kush duhet të zbatojë këto hapa/ veprime?

## 8.4 Cilësia e raporteve

Është me rëndësi të theksohet se cilësia e raporteve ka ndikim të madh në përdorshmërinë e raporteve nga organet vendimmarrëse dhe zyrtarët. Raportet nuk janë vetëm mjete për të siguruar llogaridhënie dhe dukshmëri të ritmit të zbatimit të reformave. Raportet gjithashtu lejojnë:

- Marrja e vendimeve për zgjidhjen e problemeve dhe përshpejtimin e zbatimit të reformave dhe aktiviteteve të vonuara dhe që kanë ngecur. Për këtë qëllim, raportet duhet të përfshijnë një pasqyrë të vështirësive dhe sfidave kryesore, duke u fokusuar në sfidat sistemike në nivelin strategjik (si dhe masat e propozuara korrigjuese për t'i adresuar ato), duke përfshirë edhe informatat për vështirësitë specifike, ndonjëherë edhe vështirësitë e një hershme, operative në nivel operacional. Vështirësitë dhe sfidat kryesore mund të lidhen me mungesën e financimit, procedurat e prokurimit publik, mosmarrëveshjet midis institucioneve etj.
- Gjetja e mënyrave më të mira për të arritur objektivat e përcaktuara jo vetëm përmes grumbullimit të të dhënave dhe analizave për hartimin e raportit, por përmes sinergjisë së perspektivave dhe ideve të ndryshme që mund të arrihen përmes diskutimeve të nivelit të lartë në mes të qeverisë dhe palëve të jashtme të interesit. Për të mbështetur qëllime të tilla për përmirësimin e hartimit të politikave, raportet duhet të paraqiten në mënyrë tërheqëse dhe në një mënyrë që stimulon të menduarit strategjik.

Arritja e këtyre synimeve të monitorimit dhe raportimit varet nga kapacitetet analitike dhe aftësitë krijuese të nëpunësve civilë për të prodhuar raporte të cilat janë strategjike në krahasim me raportet thjesht përshkruese dhe për t'i paraqitur ato në një qasje të arritshme krahasuar me mënyrat tradicionale të paraqitjes së të gjitha informatave pa përzgjedhjen dhe sistematizimin paraprak ose në formë të slajdeve plotë me tekst. Në përgjithësi mund të thuhet se cilësia e diskutimeve dhe vendimeve për çështjet e RAP-së apo sektorit varet në masë të madhe nga cilësia dhe paraqitja e raporteve që mbështesin diskutimet dhe vendimmarrjet e tilla.

Disa nga problemet kryesore me raportet janë se:

- janë shumë të gjata dhe të përqendruar vetëm në ofrimin përshkrues të informatave administrative;
- u mungojnë njohuritë analitike dhe analizimi i shkaqeve të performancës së dobët ose pengesave;
- nuk janë tërheqëse në aspektin vizual dhe u mungon thjeshtësia strukturore dhe mjetet vizuale.

#### Rubrika 10. Shembull i përqendrimit në proces kundrejt përqendrimit në rezultate

Përshkrimi i procesit	Përshkrimi i rezultateve
Grupi punues për punësim joformal u takua katër herë gjatë vitit 2015. Ai ka përgatitur një Plan Veprimi për të luftuar punësimin joformal. Plani i veprimit ishte konsultuar me ministritë, agjencitë qeveritare kryesore dhe organizatat e shoqërisë civile. Qeveria e miratoi Planin e Veprimit në shtator 2015. Plani i Veprimit mbulon një periudhë prej tre vjetësh dhe përmban një numër aktivitetesh që parashikojnë veprimet e Qeverisë për të luftuar punësimin joformal.	Vlerësohet se ndikimi i Planit të Veprimit në uljen e punësimit joformal ka qenë i konsiderueshëm - masat e zbatuara kanë mundësuar uljen e punësimit joformal për 10% brenda dy viteve të para të zbatimit. Deri në fund të vitit 2019 pritet të arrihet një ulje prej 20%. Si rezultat i uljes së punësimit joformal, buxheti i shtetit brenda dy viteve të para ka mbledhur tatime në vlerë prej 1.5 milion eurosh. Deri në fund të vitit 2018 pritet që të mblidhen 2.5 milionë euro.

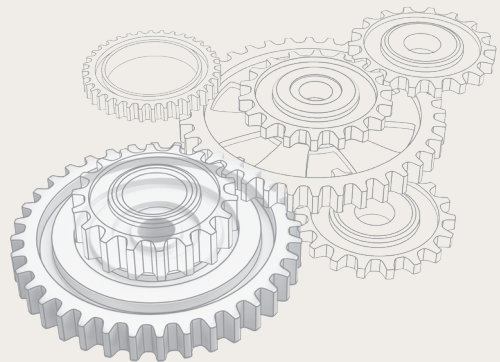
Prandaj, një raport i mirë i monitorimit të strategjisë duhet të jetë:

- Tërheqës në aspektin vizual dhe i lehtë për t'u lexuar. Prezantim kreativ i të dhënave dhe informacioneve përmes përdorimit të grafikëve, fotografive, tabelave dhe mjeteve të tjera vizuale që përdoren për komunikim strategjik është në rritje.
- I shkurtër dhe i strukturuar mirë. Askush nuk do të lexojë një prezantim të gjatë dhe përshkruar të zbatimit të aktivitetit, por shumica do të kalojnë shpejt e shpejt nëpër një letër të shkurtër me tituj informativë dhe tërheqës, me pak pika kryesore dhe një numër grafikësh dhe tabelash. Informacionet shtesë ose justifikime më të gjata mund të paraqiten në anekse, nëse nevojitet. Kjo qasje ndaj prezantimit ka një shans më të mirë për të tërhequr vëmendjen e vendimmarrësve.
- I fokusuar në rezultate. Aspektet më të rëndësishme janë ato që kanë ndryshuar në një fushë të caktuar të politikave (p.sh., ndikimi i bërë që nga miratimi i strategjisë ose që nga raporti i fundit), sa janë realizuar zotimet e planifikuara në kohën e raportimit, çfarë nuk ka funksionuar mirë dhe pse, dhe çfarë duhet të ndryshohet dhe si (d.m.th. rekomandimet për masa ose veprime korrigjuese).
- Faktik. Deklaratat në raport duhet të bazohen në fakte, informacione të verifikuara dhe prova të vlefshme.
- Analitik. Raportet duhet të shkruhen në një mënyrë që i ndihmon lexuesit të arrijnë në përfundime dhe që tregojnë për arritjet, e veçanërisht për vështirësitë dhe shkaqet e tyre themelore.

Raportet e dokumenteve strategjike duhet të jenë një narrativë mbi performancën, duke përdorur dëshmi. Për përpilimin e një narrative të tillë, filtrimi ose zgjedhja e informacionit përkatës është vendimtare. Gjatë monitorimit dhe grumbullimit të të dhënave mblidhet një sasi e madhe detajesh. Nëpunësit civilë përgjegjës për hartimin e raportit duhet të kenë aftësi për të gjykuar se çfarë lloj informacionesh/ të dhënash duhet të përdoren dhe në çfarë forme (p.sh. të përmbledhura ose të llogaritura në bazë të të dhënave të papërpunuara). Ndonëse veprimet, aktivitetet dhe objektivat e vendosura (së bashku me provat e ndërlidhura në formë të treguesve dhe objektiveve) janë bazë për tekstin narrativ, ato jo domosdoshmërisht të gjitha duhet të paraqiten në të njëjtin nivel detaje. Vetëm ato me ndikimin më të madh në reformë ose në të cilat përjetohen problemet ose të metat më urgjente meritojnë një analizë më të thellë. Përveç kësaj narrative të fokusuar, duhet të ofrohet një përmbledhje ose një përshkrim i sintetizuar i progresit në secilin aktivitet, aty ku është e rëndësishme në ciklin e dhënë të raportimit. Për shembull, në vend që të jepet llogari për zbatimin e të gjitha aktiviteteve të listuara për një objektivi të caktuar, rekomandohet të zgjidhen ato me ndikim më të madh dhe të jepet një tablo e përgjithshme e performancës pozitive/ negative kundrejt objektivit.



# 09



## 9. VLERËSIMI

Vlerësimi është procesi më i hollësishëm për të analizuar suksesin e zbatimit të strategjisë, duke identifikuar se çfarë ka shkuar mirë, duke shqyrtuar arsyet prapa asaj që ka shkuar keq dhe pastaj duke ri-përshtatur drejtimin strategjik në përputhje me rrethanat. Dizajni dhe ekzekutimi i fazës së vlerësimit zakonisht është i pavarur nga korniza e rregullt e monitorimit dhe raportimit. Vlerësimi përfshin përpilimin e **pyetjeve të vlerësimit**, mbledhjen dhe analizimin e të dhënave për të marrë **përgjigjet** e këtyre pyetjeve, dhe mbledhjen e provave për të formuluar **përfundimet dhe rekomandimet**. Qëllimi i vlerësimit është që të përmirësohet zbatimi i politikave strategjike ose dizajni i tyre.

Ashtu si në rastin e monitorimit dhe raportimit, vlerësimi kërkon **aftësi** specifike:

- aftësi metodologjike për të strukturuar kornizën e vlerësimit (kryesisht përkufizimi i pyetjeve të vlerësimit);
- aftësi analitike për të qenë në gjendje për të trajtuar sistemimin dhe analizën e të dhënave;
- aftësi për të përkthyer informacionin teknik në rekomandime praktike;
- aftësi të rrjetëzimit, meqenëse mbledhja e të dhënave do të kërkojë përfshirjen e shumë palëve të interesit;
- aftësi prezantimi dhe komunikimi për të shpjeguar çështjet teknike dhe komplekse në gjuhë të thjeshtë dhe për të shmangur zhargonin.

## 9.1 Llojet e vlerësimit

Ministria udhëheqëse do të kryejë 2 vlerësime:

- rishikimin afatmesëm (të përkohshëm) të planit të veprimit, dhe
- vlerësimin ex-post (përfundimtar) të dokumentit strategjik.

Rishikimi afatmesëm bëhet për planin e veprimit i cili është në proces të zbatimit. Qëllimi i një shqyrtimi të tillë është përmirësimi i dizajnit, efikasitetit dhe zbatimit të planit të veprimit. Vlerësimi ex-post bëhet menjëherë pas përfundimit të dokumentit strategjik. Qëllimi i vlerësimit ex-post është të vlerësojë nëse rezultatet e parashikuara në dokumentin strategjik janë arritur dhe arritur në mënyrë efektive dhe nëse i plotësojnë nevojat e përfituesve.

## 9.2 Metoda e shqyrtimit të përkohshëm

Shqyrtimi i përkohshëm i planit të veprimit do të bëhet duke e krahasuar zbatimin e veprimeve në planin e veprimit dhe përdorimin e buxhetit. Ai do të përqendrohet në zbatim dhe do të përdoret për të dhënë rekomandime për qëllimin dhe ambicien e planit të veprimit. Rezultatet e shqyrtimit të përkohshëm do të përdoren për të përshtatur planin e veprimit, nëse është e nevojshme - për të rishikuar fushëveprimin dhe afatet e zbatimit të aktivitetëve.

## 9.3 Metoda e vlerësimit përfundimtar

Me metodën e sjelljes vlerësimi mund të jetë:

- Vlerësimi i brendshëm i bërë brenda organizatës dhe nga stafi i ministrive dhe institucioneve përgjegjëse për dokumentin strategjik
- Vlerësimi i nën-kontraktuar ku stafi i ministrisë udhëheqëse i harton Termat e Referencës për vlerësim dhe e nën-kontraktton vlerësimin që të bëhet nga ofruesit e shërbimeve të sektorit privat ose jo-qeveritar.
- Vlerësim i përzier (kombinuar) ku ministritë dhe institucioni përgjegjës për vlerësim mund të ndihmohen nga ekspertë të jashtëm të pavarur në kryerjen e detyrave të caktuara, për shembull në grumbullimin dhe analizën e të dhënave.

Zgjedhja nëse do të ketë vlerësim të brendshëm, të jashtëm ose të përzier (kombinuar) varet edhe nga objektivat e procesit të vlerësimit:

- Vetë-reflektimi organizativ dhe mësimi - një vlerësim i brendshëm është më i përshtatshëm pasi ai mundëson njohuri më të mira nga brenda.
- Përcaktimi se cili opsion i politikave është më efektiv - një vlerësim i nën-kontraktuar është më i përshtatshëm, pasi kërkon metoda vlerësimi më të sofistikuar dhe njohuri më objektive dhe të pavarura.
- Verifikimi se aktivitetet dhe rezultatet janë realizuar siç janë paraparë - një vlerësim i nën-kontraktuar është më i përshtatshëm pasi një verifikim i tillë mund të kërkojë njohuri më objektive dhe të pavarura.

## 9.4 Dimensionet e vlerësimit

Dimensioni i vlerësimit është një çështje tjetër për të cilën duhet të vendos ministria që e bën vlerësimin. Vlerësimi mund të përfshijë të gjitha ose vetëm disa nga dimensionet. Përzgjedhja e dimensioneve do të varet nga koha e vlerësimit (afatmesëm ose ex post), kohëzgjatja (sa kohë është në dispozicion) dhe nevojat (cilat janë problemet kryesore të politikës nën vlerësim).

Dimensionet e vlerësimit janë si më poshtë:

- 1 Relevanca - përputhshmëria e qëllimeve dhe objektivave të programit me nevojat e qytetarëve dhe prioritetet e Qeverisë;
- 2 Efektiviteti - përputhja e rezultateve të arritura të strategjisë me rezultatet e planifikuara si dhe nevojat e përfituesve të drejtpërdrejtë dhe të tërthortë;
- 3 Efikasiteti - arritja e rezultateve me kostot më të ulëta (duhet të përcaktohet raporti i rezultateve me kostot (resurset) e kërkuara ose të përdorura për arritjen e tyre, do të përcaktohet);
- 4 Zbatimi - cilësia e procesit dhe strukturave të zbatimit;
- 5 Ndikimi - ndikimet e qëllimshme dhe të paqëllimshme;
- 6 Qëndrueshmëria - rezultatet afatgjata dhe ndikimet në strategji.

Për të fokusuar vlerësimin është e nevojshme që të përcaktohen pyetjet e vlerësimit. Në mënyrë ideale, pyetjet e vlerësimit duhet të diskutohen në pikën në të cilën është duke u përgatitur dokumenti strategjik në mënyrë që të sigurohet se është i përshtatshëm për vlerësim. Ato duhet patjetër të qartësohen para fillimit të vlerësimit. Pyetjet e vlerësimit janë ato pyetje që vlerësuesit duhet tu japin përgjigje në raportin e tyre të vlerësimit. Ato ndihmojnë vlerësuesit të fokusojnë punën e tyre dhe me këtë, vlerësimi mund të ofrojë vlerë të shtuar.

Pyetjet e vlerësimit luajnë një rol kyç në procesin e vlerësimit. Nëse mungojnë pyetjet e vlerësimit, çka ndodh është se vlerësuesit mund të zgjedhin të analizojnë ndonjë nga aspektet e shumta që mund të analizohen për çdo ndërhyrje publike. Vlerësuesit (njësia e politikës që është e ngarkuar për vlerësimin ose task forca e vlerësimit) do të formulojnë pyetje specifike të vlerësimit për secilën aktivitet të vlerësimit duke marrë parasysh mangësitë në zbatim, gjetjet e raporteve të monitorimit, nevojat e vendim-marrësve.

Tabela më poshtë tregon pyetjet e vlerësimit kur aplikohet çdo dimension.



TABELA 5: DIMENSIONET DHE PYETJET E VLERËSIMIT

Kriteret	Pyetjet
Relevanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A janë ende të vlefshme objektivat e strategjisë?</li> <li>• A u përgjigjet strategjia nevojave?</li> <li>• Sa mirë u përgjigjen veprimet/ produktet e strategjisë problemit/ objektiveve?</li> <li>• Sa është përshtatur mirë është reforma me ndryshimet e më pastajme në kontekstin në të cilin reforma është strukturuar (ndryshimet në nevoja, në politika, etj.)?</li> </ul>
Efikasiteti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A është veprimi/ aktiviteti me kosto efektive?</li> <li>• Deri në çfarë mase shpenzimet e përfshirë shpenzimet arsyetohen, duke pasur parasysh ndryshimet/ efektet që janë arritur?</li> <li>• Cilat janë mënyrat e tjera të përdorimit të resurseve që kanë sjell më shumë rezultate apo që kanë përdorur burime në mënyrë të matur, por duke ruajtur të njëjtin nivel të arritjeve?</li> <li>• A mund të arrihen të njëjtat rezultate duke përdorur më pak resurse ose përmes një kombinimi më të mirë/ ndryshëm të resurseve të përdorura?</li> <li>• Sa efikas (i lehtë) është procesi i zbatimit?</li> </ul>
Efektiviteti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Në çfarë mase janë arritur/ ka gjasa të arrihen objektivat?</li> <li>• A arrihen/ a janë arritur objektivat në kohë?</li> <li>• Deri në çfarë mase efektet e vërejtura korrespondojnë me objektivat? Cilat janë arsyt kryesore pse nuk po arrihen objektivat?</li> <li>• Cilat janë arsytet e suksesit?</li> </ul>
Ndikimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çfarë ka ndodhur si rezultat i strategjisë?</li> <li>• Çfarë ndryshimi ka bërë strategjia për grupet e ndryshme të përfituesve (dhe për publikun e gjerë në përgjithësi)?</li> <li>• Si janë prekur grupet e ndryshme të synuara?</li> </ul>
Qëndrueshmëria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A do të vazhdojnë përfitimet pas zbatimit të strategjisë?</li> <li>• A mund të jenë ndikimet afatgjata?</li> <li>• Çfarë mund të bëhet për të siguruar që ato të mbeten të qëndrueshme?</li> <li>• Cilat rregullime institucionale mundësojnë ruajtjen e përfitimeve të arritura?</li> </ul>



Meqenëse bërja e një vlerësimi zakonisht kërkon kohë dhe përpjekje, është e rëndësishme të planifikohet përpara. Nëse zbatimi i një dokumenti strategjik parashikohet të marrë disa faza (të shprehura në plane veprimi të njëpasnjëshme), këshillohet që të aplikohet procesi i vlerësimit në planin e kornizës së monitorimit, raportimit dhe vlerësimit në lidhje me miratimin e dokumentit. Kjo do të mundësojë që rezultatet e një vlerësimi afatmesëm të përdoren në hartimin e një plani të ri të veprimit, madje edhe në rregullimin e përkohshëm të kornizës së përgjithshme strategjike (d.m.th. kontrollimi i vlefshmërisë së objektivave të synuara dhe të përcaktuara fillimisht dhe synimet e treguesve, si dhe suksesi i zbatimit). Gjithashtu: vlerësimi është një kosto në vetvete dhe duhet të merret parasysh që në fillim.

## 9.5 Përgjegjësitë në vlerësim

Vlerësimi i dokumentit strategjik do të bëhet nga ministria udhëheqëse përgjegjëse për dokumentin përkatës. Ministria përgjegjëse për vlerësim do të përcaktojë qëllimin, dimensionet dhe pyetjet e vlerësimit dhe do të sigurojë mbledhjen dhe analizën e të dhënave. Ajo gjithashtu do të jetë përgjegjëse për hartimin e një raporti vlerësimi. Raporti i vlerësimit do t'i dorëzohet ministrit përgjegjës për dokumentin strategjik për miratim dhe organit koordinues ndërmintor, si dhe KPS-së për qëllime të diskutimit dhe vendimit. Raporti i vlerësimit do të publikohet në faqen e internetit të ministrisë.

Për qëllime të vlerësimit, mund të themelohet një task force për vlerësim. Task forca për vlerësim mund të themelohet nëse në zbatimin e dokumentit strategjik marrin pjesë disa ministri dhe institucione. Vendimi për themelimin e task forcës për vlerësim do të aprovohet nga ministria udhëheqëse (koordinuese). Task forca e vlerësimit, bazuar në propozimin fillestar të ministrisë udhëheqëse, do të përcaktojë qëllimin, dimensionet dhe pyetjet e vlerësimit dhe do të sigurojë mbledhjen dhe analizën e të dhënave. Ajo gjithashtu do të jetë përgjegjëse për hartimin e një raporti vlerësues.

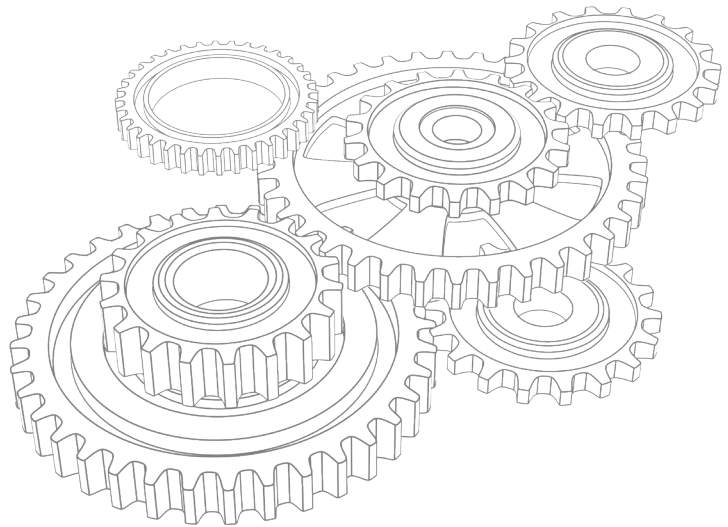
Përgjegjësia për kryerjen e vlerësimit do t'i jepet ministrive dhe institucioneve që do të kryejnë funksione e mëposhtme:

- Organizimin e vlerësimit sipas dispozitave të vlerësimit të parashikuara në dokumentet strategjike sektoriale dhe ndër-sektoriale ose në vendimet e tjera të ministrit ose të Qeverisë
- Ngritjen e një grupi punues/ taskforce për vlerësim
- Pjesëmarrjen në procesin e vlerësimit
- Hartimin (ose përfshirjen në hartimin) e raportit të vlerësimit dhe propozimet për zbatimin e rekomandimeve dhe dërgimin e tyre tek ministri përkatës ose Qeveria, nëse është e nevojshme;
- Konsultimin për rezultatet e vlerësimit me aktorët kryesorë;
- Publikimin e rezultateve të vlerësimit;
- Sigurimin e zbatimit me kohë të rekomandimeve.

# SHTOJCA



# MANUAL PËR PLANIFIKIMIN, HARTIMIN DHE MONITORIMIN E DOKUMENTEVE STRATEGJIKE DHE PLANEVE TË TYRE TË VEPRIMIT



# TABELA E PËRMBAJTJES

HYRJE	85
SHTOJCA 1: FORMULARI PËR PLANIN VJETOR TË DOKUMENTEVE STRATEGJIKE	86
SHTOJCA 2: MODELI I REKOMANDUAR I PLANIT TË PUNËS SË EKIPIT HARTUES	86
SHTOJCA 3: STRUKTURIMI I MBLEDHJES SË TË DHËNAVE	88
SHTOJCA 4: MODEL I DOKUMENTIT STRATEGJIK	90
SHTOJCA 5: MODELI PËR PARAQITJEN E TREGUESVE TË PERFORMANCËS	101
MODELI PËR PLANIN E VEPRIMIT	104
SHEMBULL I PLANIT TË VEPRIMIT	106
SHTOJCA 6: REKOMANDIMET PËR HARTIMIN E PLANIT TË VEPRIMIT	103
SHTOJCA 7: SHEMBULL I KOSTIMIT	108
SHTOJCA 8: REKOMANDIMET PËR HARTIMIN E RAPORTIT GJASHTËMUJOR	112
MODELI PËR RAPORTIN GJASHTËMUJOR	112
SHTOJCA 9: REKOMANDIMET PËR HARTIMIN E RAPORTIT VJETOR	114
MODELI PËR RAPORTIN VJETOR	114

## I HYRJE

Lista e Shtojcave të Manualit për Planifikimin Strategjik, Zhvillimin dhe Monitorimin (Manuali) ofron një listë të modeleve dhe formularëve për të lehtësuar hartimin e dokumenteve strategjike dhe planeve të tyre të veprimit. Modelet dhe formularët e paraqitur në këtë Listë të shtojcave përcaktojnë standardet dhe kërkesat minimale, prandaj, institucionet publike që hartojnë dokumentet strategjike janë të lira të shtojnë ndonjë informacion plotësues që mund të qartësojë dokumentin strategjik dhe planin e tij të veprimit.

## SHTOJCA 1: FORMULARI PËR PLANIN VJETOR TË DOKUMENTEVE STRATEGJIKE

Plani Vjetor i Dokumenteve Strategjike (PVDS) përgatitet nga ZPS për të planifikuar përgatitjen e të gjitha dokumenteve strategjike të iniciuara nga ministritë dhe organet e tjera publike. PVDS do të përfshijë të gjitha dokumentet strategjike që do të hartohen në vitin e ardhshëm kalendarik dhe 2 vitet e më pastajme. PVDS do të përfshijë informacionet e paraqitur në formularin më poshtë. PVDS do të përfshijë jo vetëm dokumentet strategjike që do të hartohen dhe miratohen në vitin e ardhshëm kalendarik, por gjithashtu do të ofrojnë një horizont planifikimi për 2 vitet e ardhshme.

Nr.	Titulli i dokumentit strategjik	Sektorët/nën-sektorët që do të mbuloohen	Ministritë udhëheqëse dhe pjesëmarrëse	Lidhja me dokumentet strategjike	Niveli i miratimit	Data indikative e miratimit		
						Viti N	Viti N+1	Viti N+2

## SHTOJCA 2: MODELI I REKOMANDUAR I PLANIT TË PUNËS SË EKIPIT HARTUES

Modeli më poshtë është një mjet ndihmës për të strukturuar dhe planifikuar punën e Ekipit Hartues. Ai është e natyrës së rekomanduar dhe mund të përpunohet, përshtatet, ndryshohet më tej nga ekipi hartues. Plani i punës i grupit hartues mund të përfshijë pjesët vijuese:

- a **Qëllimin e Planit të Punës**  
Në këtë seksion përshkruhet qëllimi i Planit të Punës.
- b **Detyrat e anëtarëve të Ekipit Hartues**  
Në këtë seksion përcaktohen përgjegjësitë kryesore të anëtarëve të ekipit hartues. Këto duhet të jenë detyra të përgjithshme; detyrat më specifike do të renditen në seksionin më poshtë.
- c **Hapat kryesorë për hartimin e dokumentit strategjik:**

Ky seksion do të përfshijë momentet kyçe dhe aktivitetet e nevojshme që duhet përfunduar për hartimin e dokumentit strategjik. Piketat kryesore të renditura në tabelën e mëposhtme janë indikative dhe mund të përfshijnë më shumë ose më pak aktivitete varësisht nga kompleksiteti i dokumentit strategjik. Plani i punës do të hartohet duke marrë parasysh parimin e proporcionalitetit - sa më kompleks dhe më i gjerë dokumenti strategjik, aq më i detajuar do të jetë plani i punës.

Nr.	Hapat dhe aktivitetet kryesore	Afati i fundit	Anëtari përgjegjës	Resurset e nevojshme
<b>1</b>	<b>Analiza e problemit:</b>			
<b>1.1</b>	Përcaktimi i fushëveprimit të analizës së problemeve			
<b>1.2</b>	Mbledhja e të dhënave:			
	Mbledhja e të dhënave për X:			
	Mbledhja e të dhënave për Y:			
	Mbledhja e të dhënave për Z:			
<b>1.3</b>	Analiza e të dhënave			
<b>1.4</b>	Diskutimet e draft analizave (verifikimi dhe përshtatjet)			
<b>2</b>	<b>Identifikimi i objektivave (bazuar në analizën)</b>			
<b>2.1</b>	Identifikimi i objektivave për të gjitha problemet e identifikuara:			
<b>2.2</b>	Prioritizimi i objektivave nëse është e nevojshme:			
<b>2.3</b>	Konsultimet brenda ekipit hartues dhe ministrive përkatëse:			
<b>2.4</b>	Konsultimet me palët e jashtme të interesit, nëse nevojitet:			
<b>3</b>	<b>Identifikimi i treguesve (duke përfshirë vlerat dhe objektivat):</b>			
<b>3.1</b>	Gjetja dhe hartimi i treguesve për objektivat:			
<b>3.2</b>	Llogaritja e vlerave bazë:			
<b>3.3</b>	Përcaktimi i objektivave:			
<b>3.4</b>	Konsultimet brenda ekipit hartues dhe ministrive përkatëse:			
<b>3.5</b>	Konsultimet me palët e jashtme të interesit, nëse nevojitet:			
<b>4</b>	<b>Zhvillimi i planit të veprimit që i korrespondon objektivave të përcaktuara</b>			

5	<b>Kostimi i planit të veprimit</b>			
5.1	Ndarja e mëtejshme e veprimeve në hapa dhe të arritura dhe në kostimi:			
5.2	Diskutimi i ekipit hartues mbi disponueshmërinë e buxhetit për planin e veprimit:			
5.3	Rishikimi i planit të veprimit nëse është e nevojshme për t'ia përshtatur buxhetit në dispozicion:			
6	<b>Finalizimi i draftit të parë të dokumentit strategjik</b>			
6.1	Përshtatjet përfundimtare të dokumenteve strategjike:			
6.2	Përshtatjet përfundimtare të planit të veprimit:			
6.3	Përgatitja e dokumenteve mbështetëse:			
7	<b>Konsultimet ndërministrore</b>			
8	<b>Finalizimi i draftit të dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit bazuar në konsultimet ndërministrore</b>			
9	<b>Konsultimet publike:</b>			
	Konsultimi me bazë në internet:			
	Punëtorja me grupin e synuar X:			
	Tryeza e rrumbullakët me grupin Y:			
10	<b>Finalizimi i draft dokumentit strategjik dhe planit të tij të veprimit bazuar në konsultimet publike</b>			

## SHTOJCA 3: STRUKTURIMI I MBLEDHJES SË TË DHËNAVE

Më poshtë është një model dhe shembull i mbledhjes së të dhënave për hartimin e dokumentit strategjik për integrimin social të ish-kryesve të veprave penale. Shembulli dhe modeli përfshijnë fushën e analizës (bazuar në analizën e problemit) dhe të dhënat që duhet të mblidhen për të analizuar situatën në atë fushë të caktuar. Ai gjithashtu inkurajon identifikimin e burimeve të të dhënave dhe institucioneve të cilat mund të sigurojnë të dhëna të tilla. Strukturimi i grumbullimit të të dhënave mundëson identifikimin e të dhënave të nevojshme për hartimin e dokumentit strategjik dhe daljen me një afat realist.

Qëllimi i analizës është të identifikojë mundësitë, praktikat dhe nevojat e kryesve të veprave penale për aftësim profesional, punësim dhe integrim social



Fusha e analizës	Informacionet e nevojshme	Kush mund t'i sigurojë?	Burimet e informacioneve/ metodat e grumbullimit të të dhënave	Kush/ kur	Reziqet	Përgatitjet paraprake
1 Analiza e mundësive dhe nevojave të kryesit të veprave penale për trajnim profesional dhe ofrimi i rekomandimeve për përmirësim	Identifikimi i mundësive për trajnim për kryesit e veprave penale; Përcaktimi i nevojave të kryesit të veprave penale për trajnim profesional; nevojat e tregut të punës (në raport me ish-kryesit e veprave penale)	Ministria e Drejtësisë; Ministria e Arsimit; Ministria e Punës; Institucionet e aftësimin profesional; Agjencitë e punësimit; burgjet; kryesit e veprave	Hulumtimi i materialeve; Anкета me kryesit e veprave penale; Intervistat me ministrinë, burgjet dhe zyrtarët e Intervistat me kryesit e veprave penale; Vizitat në terren në burgje.	Hartimi nga ana e anëtarit X i ekipit; analist i jashtëm	Qasja tek kryesit e veprave penale është e kufizuar; Mosgatishmëria e kryesve të veprave penale për të marrë pjesë në vlerësim; Përzgjedhja jo e duhur e intervistuesve	Autorizimi nga Ministria e Drejtësisë për të pasur qasje tek kryesit e veprave penale; Përgatitja e pyetësorëve; Përzgjedhja dhe trajnimi i intervistuesit
2 Analiza e praktikave, mundësive dhe pengesave për punësimin e ish-kryesve të veprave penale dhe ofrimi i rekomandimeve për përmirësim	Informacion mbi situatën e punësimin të ish-kryesit e veprave penale; mundësitë dhe pengesat për punësimin e ish-kryesve të veprave penale; stimuj për punëdhënësit për të punësuar ish-të dënuarit.	Ministria e Punës; Ministria e Financave; Agjencitë e punësimit; Shoqata e Punëdhënëseve; punëdhënësit; kryesit e veprave penale (duke përfshirë recidivistët); zyrtarët e politikës së punësimit.	Hulumtimi i materialeve; Anketimi i ish-të kryesve të veprave, punëdhënëseve, qendrave të punës; Intervistat me kryesit e veprave (duke përfshirë recidivistët), punëdhënësit, zyrtarët e politikës së punësimit.	Hartimi nga anëtarit X i ekipit; analist i jashtëm.	Qasja ndaj kryesve të veprave penale; Gjeja e ish-kryesve të integruar / jo të integruar në tregun e punës; Kryesit e veprave dhe ish-fajtorët që nuk dëshirojnë të marrin pjesë në studime; Përzgjedhja jo e duhur e intervistuesve.	Autorizimi për të hyrë tek kryesit e veprave penale; Përgatitja e pyetësorëve; Përzgjedhja dhe trajnimi i intervistuesit.
3 Analiza e mundësive dhe sfidat për integrimin social të kryesve të veprave penale në burgje dhe qendra të paraburgimit dhe pas lirim	Mundësitë për rehabilitim social në burgje; Përfitimet sociale për ish-kryesit e veprave penale; Qëndrimi i shoqërisë ndaj ish-kryesit e veprave penale; mundësitë dhe sfidat në rehabilitimin social, mbështetja nga qeveritë vendore në ish-kryesit e veprave penale	Ministria e Drejtësisë; Ministria e Punës, Shëndetësisë; qeveritë lokale; Burgjet; Qendrat e rehabilitimit; strehimoret; familjet e (ish-) kryesve të veprave penale	Hulumtimi i dokumentacionit; Anketimi i kryesve të veprave penale, qendrave të rehabilitimit, qeverive lokale; Intervistat me kryesit e veprave penale dhe familjet e tyre, me zyrtarët e rehabilitimit social, me zyrtarët e qeverive lokale	Anëtarit X i ekipit hartues; analist i jashtëm.	Qasja ndaj kryesve të veprave penale; Gjeja e ish-kryesve të veprave penale që nuk përdorin shërbimet e rehabilitimit social; Mosgatishmëria e (ish-)kryesve të veprave penale dhe familjeve të tyre për të marrë pjesë;	Përzgjedhja dhe trajnimi i intervistuesit; Përgatitja e pyetësorëve;

## SHTOJCA 4: MODEL I DOKUMENTIT STRATEGJIK

Më poshtë është një shembull i Strategjisë së Energjisë e cila është hartuar bazuar në disa burime të strategjisë. Ky është një shembull hipotetik me qëllim që të tregojë se çfarë informacioni duhet të përfshihet në strategji, çfarë niveli të hollësishëm duhet të përfshijë dhe si mund të strukturohet. Ky shembull është sa për të dhënë një ide, por nuk duhet të kopjohet.

Shembulli ndjek strukturën siç kërkohet nga Shtojcai 1 e Udhëzimit Administrativ. Shembulli nuk paraqet një strategji gjithëpërfshirëse dhe të plotë, por më shumë përshkruan vetëm njërin nga nënsektorët e energjisë.

### I. PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

Transformimi teknologjik, ndryshimi i preferencave dhe kërkesave të konsumatorit, një fokus në rritje në rolin kritik që luan energjia në konkurrueshmërinë e bizneseve, çmimet e paqëndrueshme të mallrave, nevoja për të kaluar në një ekonomi me emetim më të ulët të karbonit - të gjithë këta faktorë luajnë një rol të rëndësishëm në kontekstin e brendshëm dhe ndërkombëtar të energjisë i cili ndryshon vazhdimisht.

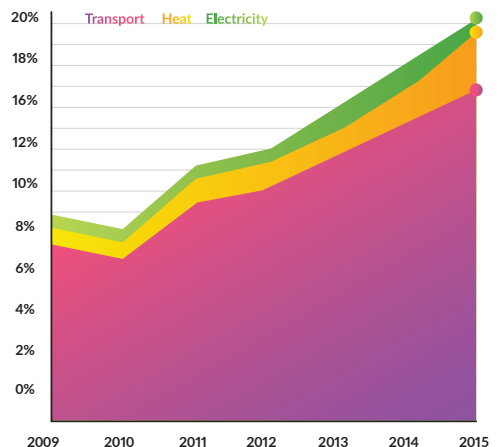
Maksimizimi i vlerës që marrim nga përdorimi i energjisë e rrit performancën e biznesit, minimizon kostot e ekonomisë familjare dhe i sjell përfitime ekonomisë tonë në tërësi. Ka më shumë mundësi për të përmirësuar efçencën dhe produktivitetin e energjisë sesa kurrë më parë.

Sistemi ynë elektrik paraqet vetëm rreth 25 për qind të kërkesës së konsumatorëve për energji.

Pjesa më e madhe e energjisë tjetër që e përdorim vjen nga lëndët djegëse fosile, si nafta, thëngjilli dhe gazi, prandaj përfitimet që duhet të bëhen qëndrojnë përtej prodhimit të energjisë elektrike. Në të njëjtën kohë, vendi ynë dhe shumica e vendeve janë zotuar për të zvogëluar përdorimin e lëndëve djegëse fosile. Në këtë kontekst, sigurimi i energjisë së përballueshme, të sigurt dhe të qëndrueshme në vend është një sfidë.

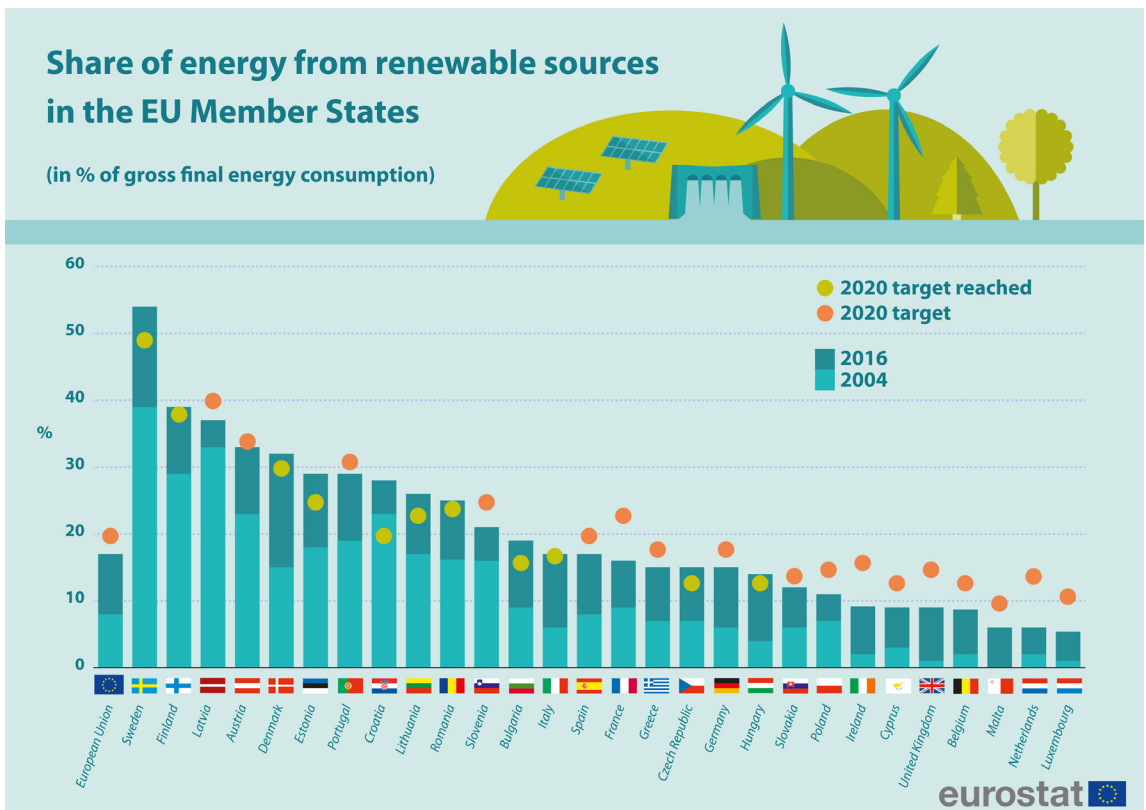
Ngrohja e hapësirës së komunitetit është një kontribues i rëndësishëm për emetimet e GHG-së. Ngrohja e komunitetit me lëndët djegëse fosile prodhon rreth 190,000 tonë GHG në vit, ose rreth 13% të emetimeve të përgjithshme të vendit. Ngrohja e hapësirës në vendin tonë bëhet kryesisht nga ngrohja e naftës, propani dhe biomasa e ripërtërishme. Konsultimet publike konfirmuan se Qeveria duhet të mbështesë përdorimin më të madh të burimeve të ripërtërishme për ngrohje për ta bërë ngrohjen më të përballueshme dhe më të qëndrueshme.

Në vitin 2015, përdorimi i energjisë nga burimet e ripërtërishme vlerësohet të ketë kontribuar me 18.1% të konsumit final të energjisë dhe duhet të arrijë objektivin prej 22% në vitin 2020. Duke parë përtej vitit 2020, synimi është që të rritet pjesa e energjisë së ripërtërishme në të paktën 30% deri në vitin 2030.



Ekziston një potencial i rëndësishëm i kostos efektive për energjinë e ripërtërishme dhe ngrohjen e ripërtërishme për të zvogëluar më tej përdorimin e gazit natyror në një numër sektorësh. Veçanërisht, një ndryshim i lëndës djegëse në burimet vendore të ngrohjes së ripërtërishme mund të zëvendësojë sasi të konsiderueshme të karburanteve të importuara. Ashtu si me infrastrukturën, pjesa më e madhe e investimeve në këtë fushë duhet të bëhet nga sektori privat.

Efienca e energjisë është mënyra me kosto më efektive për të zvogëluar emetimet, për të përmirësuar sigurinë dhe konkurrueshmërinë energjetike, për të bërë konsumin e energjisë më të përballeshëm për konsumatorët, si dhe për të krijuar punësim, duke përfshirë punësimin në industrinë e eksportit. Mbi të gjitha, ai siguron përfitime të prekshme për qytetarët: kursimet mesatare të energjisë për një familje mund të arrijnë në € 1 000 në vit. Ne jemi shumë larg nga arritja e objektivit për kursimin e energjisë prej 20%. Prandaj, strategjia e re kërkon angazhim të përforcuar politik për ta arritur atë nëpërmjet një përcaktimi të qartë të objektivit që duhet të arrihet dhe monitorimit të fuqishëm të pajtueshmërisë. Të gjitha niveleve të qeverisë duhet tu bëhet thirrje për të intensifikuar punën e tyre për të zbatuar politika adekuate dhe për të shfrytëzuar plotësisht mjetet në dispozicion.



Në periudhën afatgjatë, do të rriten rreziqet e disponueshmërisë së burimeve të energjisë dhe shfaqja e një çekuilibri mes kërkesës dhe ofertës pritet të ndodh gjatë periudhës së Strategjisë së Energjisë. Si rezultat i kësaj, do të vazhdojnë të rriten shpenzimet e nxjerrjes së burimeve të energjisë dhe të prodhimit të energjive të shfrytëzueshme.

Si rezultat i rritjes së vazhdueshme të pjesës së teknologjive elektrike, pjesa e energjisë elektrike në konsumin e përgjithshëm të energjisë do të rritet vazhdimisht dhe do të shfaqen fusha të reja të aplikimit të saj (transport, ngrohje/ ftohje).

Nga ana tjetër, detyrimi kombëtar dhe ndërkombëtar për të adresuar ndryshimet klimatike ka krijuar një mundësi. Teknologjia e nevojshme për kalimin në një ekonomi me emetim më të ulët të karbonit - siç janë energjia e ripërtërishme dhe ruajtja e energjisë - po bëhet gjithnjë e më e lirë, më e sigurt dhe më e përshtatshme për përdorim në komunitetet tona. Ky ambient që po ndryshon ofron mundësi për ndërtimin e një sistemi energjetik më të sigurt, më të përbalueshëm dhe më të qëndrueshëm të vendit.

Zhvillimi i energjisë së ripërtërishme dhe eficientës së energjisë është në thelb të politikës së përgjithshme energjetike. Energjia e ripërtërishme dhe eficienta e energjisë e ulin varësinë nga lëndët fosile, e përmirësojnë sigurinë e furnizimit dhe zvogëlojnë emetimet e gazrave serrë duke krijuar një ambient më të mirë dhe duke hapur vende të gjelbra pune në ekonomi, e me këtë duke kontribuar në konkurrueshmërinë kombëtare dhe në agjendën për vende të punës dhe zhvillim. Ndryshimi klimatik, siguria e energjisë dhe konkurrueshmëria janë sfida të ndërlidhura mes vete që do të adresohen përmes transformimit të ekonomisë së vendit nga një ekonomi e bazuar kryesisht në import dhe e varur nga lëndët fosile në një ekonomi vendore me emetim të ulët të karbonit e bazuar në eficientë të energjisë, energji të ripërtërishme dhe rrjete të mençura.

Kjo Strategji e Energjisë përcakton qasjen afatgjatë të Qeverisë për adresimin e përbalueshmërisë, sigurisë dhe qëndrueshmërisë së furnizimit dhe përdorimit të energjisë në vend. **Objektivi i përgjithshëm strategjik i saj është të çlirojë produktivitetin e energjisë dhe potencialin e energjisë së ripërtërishme.** Ky objektivi do të arrihet duke punuar në tri drejtime:

- Rritja e përdorimit të energjisë së ripërtërishme dhe rritja e efikasitetit në procesin e ngrohjes.
- Promovimi i transportit efikas dhe me emetim të ulët.
- Inkurajimi i përdorimit efikas të energjisë elektrike.



Për zbatimin e Strategjisë së Energjisë është hartuar një plan veprimi dhe i është bashkëngjitur kësaj Strategjie. Ai përcakton masat e hollësishme që kërkohen për të arritur objektivat, orarin e tyre si dhe kërkesat e financimit të projekteve të zhvillimit.

Që Strategjia të jetë e suksesshme, qeveria dhe partnerët e saj (duke përfshirë shërbimet, qeveritë lokale, komunitetet, banorët, bizneset, industrinë dhe organizatat joqeveritare) duhet të punojnë së bashku, të jenë fleksibile dhe të kërkojnë financim dhe mundësi investimi.

## II. HYRJE

Qëllimi thelbësor i politikës energjetike të Qeverisë është të sigurojë energji konkurruese, të sigurt dhe të qëndrueshme për ekonominë dhe për shoqërinë. Ky imperativ i energjisë është thelbësor për rimëkëmbjen dhe mirëqenien ekonomike. Energjia e ripërtërishme, e lidhur me efikasitetin e energjisë, është vendimtare për qëllimet tona për furnizim të sigurt dhe konkurrues të energjisë duke ulur varësinë nga importet e fosileve të shtrenjta dhe duke mbështetur lëvizjen drejt një ekonomie me karbon të ulët.

Strategjia punon paralelisht me prioritetin e Qeverisë për të ndërtuar një ekonomi më konkurruese dhe më produktive duke përmirësuar efikasitetin e energjisë dhe përdorimin e energjisë së ripërtërishme për të rritur produktivitetin, për të zvogëluar emetimet e karbonit dhe për të promovuar zgjedhjen e konsumatorit (siç është përcaktuar në Agjendën e Zhvillimit të Bizneseve).

Për më tepër, kjo Strategji mbështet zbatimin e objektivave dhe synimeve të Strategjisë së Sigurisë Kombëtare e cila e parasheh zhvillimin e strategjisë së energjisë. Në veçanti, dokumenti i lartpërmendur thekson rëndësinë e rritjes dhe garantimit të sigurisë së energjisë dhe diversifikimit e saj.

Përveç kësaj, Strategjia është në përputhje me objektivat ekonomike të Programit të Reformës Ekonomike dhe Strategjisë së Evropës Juglindore 2020.

Strategjia gjithashtu kontribuon në kalimin e vendit tonë në një ekonomi me emetim të ulët, gjë që është me rëndësi për përmbushjen e objektivave të zvogëlimit të emetimeve që çojnë në ndryshimet klimatike të përcaktuara në Strategjinë për Ndryshimet Klimatike.

Kjo po ashtu rrjedh nga Ligji për Energji i cili përcakton synimet në fushën e energjisë së ripërtërishme.

Në Samitin e Kombeve të Bashkuara për Zhvillim të Qëndrueshëm të 25 shtatorit 2015, liderët botërorë miratuan agjendën për Zhvillim të Qëndrueshëm 2030 e cila përfshinte një seri prej 17 Objektivave të Zhvillimit të Qëndrueshëm (OZHQ) për t'i dhënë fund varfërisë, për të luftuar pabarazinë dhe padrejtësinë dhe për të adresuar ndryshimet klimatike deri me 2030. Një nga këto qëllime, OZHQ 7, ka për qëllim të sigurojë qasje në energji moderne, të përballueshme dhe të qëndrueshme për të gjithë.

### III. METODOLOGJIA

Projekt strategjia u hartua nga një Task Forcë e përbërë nga 13 anëtarë: 4 përfaqësues të Ministrisë së Energjisë (Udhëheqësi i Ekipit), 1 përfaqësues nga Ministria e Financave, 2 nga Transporti dhe Ekonomia, Mjedisi, Administrata Publike dhe 2 nga Instituti i Energjisë. Task Forca e filloi punën e saj në gusht të vitit 2015 dhe e përfundoi në janar 2017.

Hartimi i strategjisë përfshiu këto faza kryesore:

- Mbledhjen e të dhënave, shqyrtimin dhe analizimin e problemeve;
- Identifikimin e skenarëve dhe analizimin e tyre;
- Hartimin e strategjisë dhe planit të saj të veprimit;
- Konsultimet ndërministrorë dhe publike (duhet theksuar se konsultime janë bërë gjatë gjithë procesit të hartimit).

**Mbledhja e të dhënave, shqyrtimi dhe analiza e problemeve** filluan me identifikimin e nën-sektorëve thelbësorë të energjisë (efiçencën e energjisë, energjinë e ripërtërishme, infrastrukturën energjetike) dhe mbledhjen dhe rishikimin e grupeve kryesore të të dhënave. Të dhënat kryesisht u mbledhën duke shqyrtuar strategjitë e kaluara dhe raportet e zbatimit të planit të veprimit, duke mbledhur statistikat e disponueshme kombëtare dhe të dhënat administrative. Task Forca organizoi një numër ngjarjesh konsultative për të kuptuar dhe definuar problemet kryesore, shkaqet, sfidat dhe shqetësimet e tyre.

Përfshirja e publikut përmes punëtorive rajonale me banorët, komunitetet, bizneset, dhe aktorët e tjerë në të gjithë vendin. Shqetësimet kryesore të ngritura përmes përfshirjes së publikut të gjerë ishin që të adresohen ndryshimet klimatike, përballueshmëria dhe qëndrueshmëria e energjisë, dhe të zhvillohet potenciali energjetik i vendit.

Zhvillimi i strategjisë, i filluar në gusht 2015, u bazua në mendimet e rreth 110 akterëve të rëndësishëm ekonomikë, akademikë, tregtarë dhe socialë. Janë marrë parasysh edhe rekomandimet e komiteteve konsultative të tregtisë që janë pjesë e Ministrisë së Ekonomisë dhe Agjencisë Ndërkombëtare të Energjisë dhe konceptet e politikës energjetike të Bashkimit Evropian.

Si pjesë e dialogut social, u hartua edhe një vlerësim mjedisor strategjik (përmes tenderit të jashtëm) derisa po përfundohej Strategjia e Energjisë, për të tërhequr vëmendjen ndaj rreziqeve mjedisore dhe të qëndrueshmërisë. Në bazë të konkluzioneve të nxjerra nga rekomandimet e vlerësimit strategjik mjedisor dhe nga mbi 60 propozimet e marra si rezultat i një debati publik 30-ditor.

Përveç përpjekjeve për një konsensus shoqëror brenda vendit, po ashtu u përcollën me vëmendje edhe zhvillimet e politikës energjetike globale, evropiane dhe rajonale, pasi politika e vendit duhet të integrohet në një sistem të të jashtme që evoluojnë në mënyrë dinamike. Ndikimet në tregun e energjisë të ngjarjeve politike në Afrikën e Veriut, aksidenti i reaktorit në Fukushima dhe vendimet gjermane dhe zvicerane mbi ndërprerjen e kapaciteteve bërthamore e kanë bërë të qartë se në vend se të jetë problem thjeshtë ekonomik, siguria e energjisë është duke u bërë gjithnjë e më shumë çështje gjeopolitike strategjike.

Gjatë analizës, u kontraktua mbështetja e jashtme për të zhvilluar skenarë (gjashtë skenarë për energji elektrike, tre për tregun e gazit dhe tre për tregun e ngrohjes). Po ashtu u analizua edhe fizibiliteti ekonomik. Skenarët u debatuan gjerësisht brenda Qeverisë, si dhe me akterët kryesorë të sektorit të energjisë. Përmbledhja e skenarëve, fizibiliteti i tyre dhe procesi i konsultimit janë dhënë në aneks.

Bazuar në analizën dhe shqyrtimin e skenarëve, është përgatitur draft Strategjia e Energjisë. Sërisht u organizua një numër i konsultimeve të synuara me palët kyçe të interesit për të marrë informata kthyesë. Pas konsultimeve publike, Strategjia u përditësua dhe finalizua së bashku me një paketë të dokumentacionit mbështetës.

Me zbatimin efektiv të Strategjisë, deri në vitin 2030, vendi do të ketë një sistem të sigurt, të përballueshëm dhe të qëndrueshëm të energjisë, që është më pak i varur nga lëndët djegëse fosile dhe që kontribuon në mirëqenien ekonomike, sociale dhe mjedisore të vendit dhe banorëve të saj.

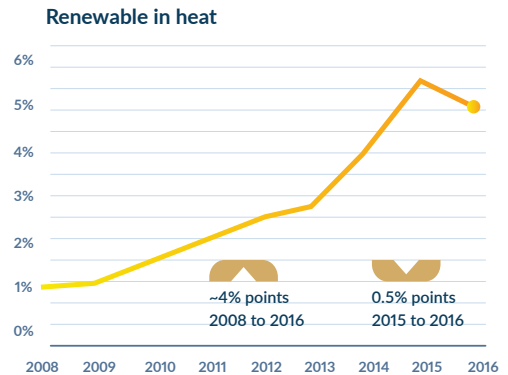
## IV. HISTORIKU

### 4.1 Përdorimi i burimeve të ripërtërishme dhe efijencës së nxehtësisë së procesit

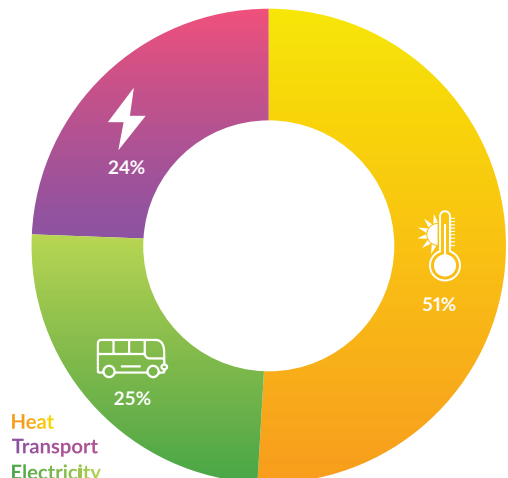
Nxehtësia e procesit përbën 51 për qind të përdorimit të përgjithshëm të energjisë të vendit dhe kontribuon me 12 për qind të emetimeve bruto. 60 për qind e nxehtësisë së procesit furnizohet duke përdorur lëndë djegëse fosile, kryesisht qymyr dhe gaz. Sektori industrial është shfrytëzuesi më i madh i nxehtësisë së procesit - 80 për qind e përdorimit total të nxehtësisë së procesit ndodh në këtë sektor. Prandaj, nxehtësia e procesit ofron një nga mundësitë tona më të mëdha me kosto efektive për të përmirësuar efijencën e energjisë dhe kalimin nga lëndët djegëse fosile në energji të ripërtërishme. Në vitin 2015, 17.8% e konsumit të përgjithshëm të energjisë erdhi nga burime të ripërtërishme, më shumë se dyfishi i nivelit të vitit 2009.

Vlerësohet se efijenca e përdorimit të nxehtësisë në proces në sektorin industrial mund të përmirësohet për 4 deri në 12 për qind prej vitit 2020 deri në 2030. Ajo gjithashtu mund të luajë një rol të rëndësishëm në përmirësimin e objektivit tonë të zvogëlimit të emetimeve për 2030, duke ndihmuar në të njëjtën kohë industrinë që të jenë më konkurruese dhe të përmirësojnë qëllimet e tyre të produktivitetit.

Analiza e shkaqeve themelore tregon se proceset dhe praktikat joefijente në nxehtësinë e procesit, si dhe pajisjet dhe infrastruktura e vjetër ose e vjetruar, janë pengesat kryesore në arritjen e efijencës. Përveç kësaj, ka shumë hapësirë për të përdorur burimet e ripërtërishme të energjisë për të siguruar qëndrueshmëri në një afat të gjatë.



**Final Energy Consumption - split by end use sector, 2015**



Në afat më të shkurtër, përmirësimet mund të arrihen duke operuar proceset dhe sistemet ekzistuese në mënyrë sa më efçente që të jetë e mundur, për të zvogëluar sasinë e nxehtësisë që ato kërkojnë. Aty ku është e mundur dhe me kosto - efektive, mund të ketë përfitime të mëtejshme nëpërmjet ri-dizajnit dhe optimizimit të proceseve dhe përmirësimit ose avancimit të sistemeve të furnizimit me nxehtësi. Për shembull, nxjerrja e nxehtësisë nga gazrat e oxhakëve të bojlerit ose përmirësimi i sistemeve të kontrollit të bojlerëve.

Proceset e reja gjithashtu mund të optimizohen për të minimizuar kërkesat për nxehtësi, si në aspektin e sasisë dhe temperaturës së kërkuar, dhe për të mundësuar përdorimin e teknologjive më emetim të ulët. Zëvendësimet e mëdha të sistemeve të ngrohjes mund të bëhen duke përdorur opsione me emetime më të ulëta, si sistemi biomasës ose pompa industriale e ngrohjes, për të përmbushur disa ose të gjitha kërkesat për nxehtësi. Për shembull, përdorimi i pompave të nxehtësisë ku nevojiten temperatura më të ulëta se 100°C, së bashku me bojlerët për procese që kërkojnë temperatura më të larta. Përveç kësaj, një theks gjithnjë e më i madh në procesin e projektimit dhe integritit (p.sh. bashkimi i ujit të nxehtë dhe sistemeve të ftohjes) do tu mundësojë sistemeve që të shfrytëzojnë në maksimum nxjerrjen e nxehtësisë.

Ashtu si me infrastrukturën, pjesa më e madhe e investimeve në këtë fushë duhet të bëhet nga sektori privat.

Në sektorin publik, procesi i nxehtësisë përdoret në shumë mënyra, duke përfshirë ngrohjen e shkollave, universiteteve, zyrave dhe ndërtesave të tjera, si dhe krijimin e avullit për sterilizim në spitale. Mund të ketë gjithashtu mundësi për qeverinë lokale të eksplorojë teknologjitë e reja për të kthyer mbeturinat në energji në impiantet e trajtimit të ujërave të ndotura dhe deponive, edhe pse mund të ketë vështirësi në zhvillimin e këtyre impianteve për momentin.

Megjithëse kërkesa për ngrohje në sektorin publik përbën vetëm 14 për qind të përdorimit total, kërkesa mund të nxisë tregjet lokale të nxehtësisë të ripërtërishme për t'u zhvilluar. Kursimet e kostos nga përmirësimet e procesit të ngrohjes në sektorin publik përfitojnë qytetarët tanë duke kursyer paratë e taksapaguesve.



## V. OBJEKTIVAT

Synimi për të ulur intensitetin e emetimeve industriale lidhet me fushën e prioritetit të procesit të nxehtësisë dhe merr parasysh edhe potencialin e ripërtëritshmërisë dhe të produktivitetit energjetik. Prandaj, Strategjia do të punojë për të arritur objektivat dhe synimet e mëposhtme deri në vitin 2030:

- Objektivi strategjik - zhbllokimi i produktivitetit të energjisë dhe potencialit të ripërtëritshëm. Objektivi strategjik do të realizohet me ndihmën e tre objektivave specifik të mëposhtëm:
  - » Rritja e efikasitetit të energjisë në procesin e nxehtësisë. Aktivitetet do të kryhen në tri drejtime:
    - › Nxitja e bizneseve për të investuar në zgjidhjet e energjisë efikase dhe energjisë së ripërtëritshme dhe për të adoptuar praktikën më të mirë të menaxhimit të energjisë;
    - › Sigurimi i stimulave për individët, ekonomitë familjare dhe institucionet e komunitetit të zgjedhin teknologji me energji efikase, të miratojnë sjellje efikase në energji dhe të përdorin më shumë energji të ripërtëritshme;
    - › Aplikimi i efikasitetit më të madh të energjisë dhe praktikave të energjisë së ripërtëritshme në sektorin publik.
  - » Promovimi i transportit efikas dhe me emetim të ulët. Aktivitetet do të zhvillohen në drejtimet e mëposhtme:
    - › Zbatimi i Programit të Automjeteve Elektrike;
    - › Rritja e depërtimit të bio-karburanteve në transport.
  - » Nxitja e përdorimit inovativ dhe efikas të energjisë elektrike Aktivitetet do të kryhen në drejtimet e mëposhtme:
    - › Nxitja e përdorimit të teknologjisë së gjelbër dhe të ripërtëritshme;
    - › Sigurimi i kornizave rregullatore kombëtare të qëndrueshme për burimet e ripërtëritshme dhe adresimi i barrierave administrative;
    - › Lehtësimi i qasjes në financa për projekte të energjisë së ripërtëritshme në të gjitha nivelet (të mëdha dhe të vogla) përmes një iniciative të përbashkët nga Banka Evropiane e Investimeve dhe bankat kombëtare të investimeve, aty ku është e rëndësishme duke përdorur mbështetjen e ofruar nga Fondet ESI.

Për objektivat e Strategjisë janë përcaktuar synimet e mëposhtme:

	Vlera bazë 2017	Synimi 2019	Synimi 2025	Synimi 2030
<b>Zhblllokimi i produktivititetit të energjisë dhe potencialit të energjisë së ripërtërishme</b>				
Indeksi i trilemave të energjisë (rangu i 125)	74/125	Top 60	Top 50	Top 40
<b>Rritja e efikasitetit të energjisë në procesin e nxehtësisë</b>				
Zvogëlimi i intensitetit të emetimeve industriale në vit (%)	1	1	1	1
<b>Rritja e përdorimit të transportit efikas dhe me emetim të ulët</b>				
Pjesa e automjeteve elektrike në flotën totale të automjeteve (%)	0.5	0.6	1.5	2.0
Pjesa e energjisë së ripërtërishme në transport (%)	2	2	7	10
<b>Nxitja e përdorimit inovativ dhe eficient të energjisë elektrike</b>				
Pjesa e burimeve të ripërtërishme në prodhimin e energjisë (%)	18.7	29	35	50

## VI. RREGULLIMI I ZBATIMIT, MONITORIMIT DHE RAPORTIMIT

Institucioni udhëheqës për koordinimin e zbatimit të strategjisë është Ministria e Energjisë. Ajo do të përcaktojë procedura më të detajuara të monitorimit dhe raportimit për institucionet pjesëmarrëse në baza vjetore, duke ndjekur parimet kryesore të mëposhtme:

- Raporti vjetor i progresit për arritjen e objektivave të strategjisë dhe zbatimin e planit të veprimit do të hartohet në baza vjetore dhe do të paraqitet në Këshillin Ekonomik Kombëtar për diskutim dhe për fillimin e veprimeve të mëtejshme, nëse është e nevojshme;
- Nëse vendoset nga Këshilli Ekonomik Kombëtar, raporti vjetor mund të dorëzohet për shqyrtim në takimin e Kabinetit;
- Raporti vjetor i progresit do të japë informacione mbi progresin kundrejt objektivave dhe zbatimin e aktiviteteve. Vëmendje e veçantë do t'i kushtohet analizës së pengesave, sfidave dhe rreziqeve në lidhje me zbatimin e strategjisë;
- Institucionet pjesëmarrëse do t'i japin informacione mbi progresin dhe sfidat institucionit udhëheqës pas udhëzimit të lëshuar nga institucioni udhëheqës.
- Strategjia do t'i nënshtrohet vlerësimit të përkohshëm në vitin 2026 për të vlerësuar efektivitetin dhe efikasitetin e zbatimit. Vlerësimi përfundimtar do të bëhet në vitin 2030. Të dy vlerësimet do të jenë të pavarura (të jashtme) dhe Ministria e Energjisë do të kërkojë mbështetje të jashtme.

## VII. NDIKIMI BUXHETOR I ZBATIMIT TË STRATEGJISË

Ndikimi buxhetor i zbatimit të Strategjisë së Energjisë llogaritet të jetë rreth 1.2 miliardë euro. Pjesa më e madhe e kostos (rreth 70% e buxhetit) do të përdoret për të siguruar stimuj financiarë për biznesin, individët, ekonomitë familjare dhe komunitetet për të kaluar në teknologjinë e gjelbër, zgjidhjet e energjisë së ripërtërishme dhe eficientë të energjisë. Modaliteti i propozuar është krijimi i fondit të vazhdueshëm për të mbështetur kalimin në zgjidhje më efikase dhe të ripërtërishme të energjisë.

Zbatimi i planit të veprimit për 3 vitet e para do të kërkojë mjete financiare siç tregohet në tabelën më poshtë në milionë euro (MSH- mallra dhe shërbime, P- pagat, K - kapital, SG - grantet dhe subvencionet)

Objektivat	2019				2020				2021			
	GS	P	K	SG	MSH	P	K	SG	MSH	P	K	SG
Zhbllokimi i produktivitë të energjisë dhe potencialit të rinovueshëm	20	0	15	30	80	0	0	35	60	0	10	70
Rritja e efikasitetit të energjisë në procesin e nxehjes	5	0	0	0	20	0	0	20	30	0	0	30
Rritja e përdorimit të transportit eficient dhe me emision të ulët	5	0	5	15	15	0	0	0	20	0	10	10
Nxitja e përdorimit inovativ dhe eficient të energjisë elektrike	10	0	10	15	45	0	0	15	10	0	0	30
<b>Totali:</b>	<b>65</b>				<b>115</b>				<b>140</b>			
<b>Nën-totali 2019-2021:</b>	<b>320</b>											

Burim i financimit për zbatimin e planit të veprimit do të jenë buxheti. Sipas Kornizës Afatmesme të Shpenzimeve Publike 2018-2020, fondet minimale relevante për energjinë vlerësohen në 240 milionë euro. Hendeku financiar është 80 milionë euro. Pritet që niveli i financimit për sektorin energjetik do të mbahen edhe në të ardhmen.

## SHTOJCA 5: MODELI PËR PARAQITJEN E TREGUESVE TË PERFORMANCËS

Qëllimi i shtojcës së Treguesve është të sigurojë:

- një model për paraqitjen e treguesve në një dokument strategjik, të lidhur me objektivat përkatëse;
- një model për pasaportën e një treguesi, ku mund të përmbledhen detajet e një treguesi të përcaktuar (titulli i tij, përshkrimi i shkurtër, formula e llogaritjes (nëse aplikohet), të dhënat e kërkuara për llogaritjen e tij, shpeshtësia e llogaritjes, etj.).

### Modeli për treguesit

Ky model është një kornizë indikative se si të paraqiten treguesit brenda dokumentit strategjik, jo në planin e veprimit. Prandaj, ai siguron një kuadër për të siguruar tregues në nivel të ndikimit ose rezultatit veçmas nga treguesit e nivelit të produktit (outputit), të cilat janë të listuara në planin përkatës të veprimit të dokumentit strategjik.

Qëllimi i një table të tillë është të përmbledhë dhe të paraqes të gjithë treguesit në një vend (si me modelin e ofruar), për t'i bërë më të lehtë për tu lexuar.

Nr.	Objektivi / Treguesi	Vlera bazë (viti)	Synimi afatmesëm (viti)	Synimi i vitit të fundit (viti)
<b>I.</b>	<b>Objektivi strategjik 1:</b>			
1	<i>Titulli i treguesit të lidhur me objektivin strategjik 1</i>	Vlera	Vlera	Vlera
2	<i>Titulli i treguesit të lidhur me objektivin strategjik 1</i>	Vlera	Vlera	Vlera
<b>I. i.</b>	<b>Objektivi specifik 1:</b>			
3	<i>Titulli i treguesit të lidhur me objektivin specifik 1</i>	Vlera	Vlera	Vlera
4.	<i>Titulli i treguesit të lidhur me objektivin specifik 1</i>	Vlera	Vlera	Vlera
<b>I. ii.</b>	<b>Objektivi specifik 2:</b>			
5	<i>Titulli i treguesit të lidhur me objektivin specifik 2</i>	Vlera	Vlera	Vlera
6	<i>Titulli i treguesit të lidhur me objektivin specifik 2</i>	Vlera	Vlera	Vlera
<b>II.</b>	<b>Objektivi strategjik 2:</b>			
	...			

### Modeli për pasaportën e treguesve

Modeli i pasaportës së treguesve më poshtë është indikativ dhe mundëson dhënien e informatave në vijim për treguesin: përkufizimin, lidhjen me objektivat e dokumentit strategjik, të dhënat që do të mblidhen dhe burimin, departamentin përgjegjës, shpeshhtësinë e grumbullimit të të dhënave, metodologjinë e llogaritjes. Zhvillimi i këtyre detajeve për secilin tregues ndihmon hartuesit dhe ata që janë përgjegjës për grumbullimin e të dhënave ose llogaritjen që të identifikojnë mangësitë dhe sfidat e mundshme, të cilat ndihmojnë sigurimin e ofrimit të qëndrueshëm dhe të rregullt të informacionit nëpërmjet treguesve të parashikuar. Të kuptuarit se ekzistojnë sfida të tilla të lidhura me të dhënat shpesh çon në përcaktimin e veprimeve shtesë që duhet të ndërmerren, në mënyrë që të sigurohet disponueshmëria e të dhënave të nevojshme.

Pasaporta e treguesve duhet të përfshijë një tabelë të veçantë si ajo e mëposhtme për secilin tregues të nivelit të ndikimit ose rezultatit për të matur progresin kundrejt objektivave të dokumentit strategjik. Megjithatë, nuk është e nevojshme (dhe nuk rekomandohet) të përpilohen tabela të detajuara për matjen e veprimeve dhe aktiviteteve në nivelin e produkteve (output). Treguesit e produkteve duhet të jenë më të thjeshtë dhe të vetëkuptueshëm nga mënyra se si janë formuluar veprimet dhe aktivitetet përkatëse.

Titull i shkurtër i treguesit				
Lidhja me objektivin e dokumentit strategjik				
Përkufizim i shkurtër i treguesit				
Të dhënat që duhet të mblidhen				
Burimi i të dhënave				
Institucioni dhe departamenti përgjegjës për mbledhjen e të dhënave				
Shpeshhtësia e publikimit të të dhënave				
Një përshkrim i shkurtër i metodologjisë				
<b>Informacion mbi trendin dhe vlerën bazë</b>	Viti	Trendi [viti]	Trendi [viti]	Vlera bazë [viti]
	Vlera			
<b>Informacionet mbi vlerat e synuara</b>	Viti	Synimi [viti]	Synimi [viti]	Synimi [viti]
	Vlera e synuar			

## SHTOJCA 6: REKOMANDIMET PËR HARTIMIN E PLANIT TË VEPRIMIT

Qëllimi i kësaj shtojce është të ofrojë një model dhe rekomandime për përgatitjen e një plani veprimi të një dokumenti strategjik. Plani i veprimit zakonisht përgatitet në formë të një table. Ai duhet të përfshijë objektivat dhe treguesit e një dokumenti strategjik dhe të përshkruajë veprimet për secilin objektiv.

Plani i veprimit përgatitet për një periudhë prej së paku 3 vitesh dhe rishikohet në baza vjetore. Ai përgatitet paralelisht me hartimin e një dokumenti strategjik siç është specifikuar në seksionin VIII të Aneksit 1 të Udhëzimit Administrativ.

Plani i veprimit duhet të përfshijë këto informacione:

- a Objektivat strategjike dhe specifike siç tregohet në dokumentin strategjik.
- b Treguesit për secilin objektiv strategjik dhe specifik siç tregohet në dokumentin strategjik. Treguesit duhet të kenë vlerën bazë, objektivin e përkohshëm dhe synimin e vitit të fundit në përputhje me periudhën e dokumentit strategjik. Treguesit duhet të jenë specifike dhe të matshëm, duke përfshirë periudhën kohore në të cilën do të arrihen.
- c Aktivitetet ose veprimet për çdo objektiv specifik.
- d Afati i zbatimit për çdo aktivitet të specifikuar sipas vitit dhe tremujorit.
- e Kostoja e zbatimit të secilit aktivitet që paraqitet vit pas viti për tërë periudhën e planit të veprimit.
- f Burimi i financimit për secilën aktivitet, përfshirë buxhetin dhe financimin e donatorëve si dhe pjesën e tyre.
- g Institucion udhëheqës dhe institucion mbështetës për secilin aktivitet
- h Rezultati përfundimtar për objektivat dhe rezultatet e çdo aktiviteti
- i Lidhja e aktivitetit me dokumentet strategjike të nivelit qendror, KASH, PKZMSA, strategjitë e tjera kombëtare. Aktiviteti duhet të formulohet në përputhje të plotë me atë që është në këto dokumente të nivelit qendror (p.sh. të njëjtin emër të ligjit, të njëjtin emër të koncept dokumentit, etj.).

Burimet e nevojshme financiare për zbatimin e planit të veprimit duhet të përfshihen në dokumentet e planifikimit afatmesëm të Qeverisë dhe në veçanti në KASH dhe buxhetin vjetor.

Plani i veprimit do të hartohet duke përdorur shabllonin e paraqitur më poshtë. Ai përfshin të gjitha elementet e sipërpërmendura. Është e rëndësishme të theksohet se modeli i paraqitur këtu supozon që jo të gjitha detajet e një veprimi reformash duhet të tregohen. Mund të nevojiten më shumë hollësi në lidhje me aktivitetet për kostim.

### **Modeli për planin e veprimit**

Modeli për planin e veprimit përbëhet nga 3 seksione:

- a Seksioni 1: Objektivi strategjik dhe treguesit e tij
- b Seksioni 2: Objektivat specifike dhe treguesit e tyre
- c Seksioni 3: Veprimet e lidhura me objektiva specifike.



Nr.	Objektivat strategjike dhe specifike, treguesit dhe veprimet	Vlera bazë	Synimi i përkohshëm [viti]	Synimi i vitit të fundit [vit]	Rezultati				
I.	Objektivi strategjik 1: [titulli]								
1	Treguesi: [titulli]	X [vit]							
2	Treguesi: [titulli]	X [vit]							
I.1	Qëllimi specifik [titulli]								
1	Treguesi: [titulli]	X [vit]							
2	Treguesi: [titulli]	X [vit]							
Nr.	Veprimi	Afati i fundit	Buxheti			Burimi i financimit	Institucioni udhëheqës dhe mbështetës	Produkti (Output)	Referenca në dokumente
			Viti N1	Viti N2	Viti N3				
I.1.1	[Titulli i veprimit]								
I.1.2	[Titulli i veprimit]								
I.1.3	[Titulli i veprimit]								
	Buxheti i përgjithshëm për Objektivin Specifik I.1:								
	Nga të cilat kapitale:								
	Nga të cilat rrjedhëse:								
I.2	Qëllimi specifik [titulli]								
1	Treguesi: [titulli]	X [vit]							
2	Treguesi: [titulli]	X [vit]							
Nr.	Veprimi	Afati i fundit	Buxheti			Burimi i financimit	Institucioni udhëheqës dhe mbështetës	Produkti (Output)	Referenca në dokumente
			Viti N1	Viti N2	Viti N3				
I.1.1	[Titulli i veprimit]								
I.1.2	[Titulli i veprimit]								
I.1.3	[Titulli i veprimit]								
	Buxheti i përgjithshëm për Objektivin Specifik I.1:								
	Nga të cilat kapitale:								
	Nga të cilat rrjedhëse:								
	Buxheti i përgjithshëm për Planin e Veprimit:								
	Nga të cilat kapitale:								
	Nga të cilat rrjedhëse:								

## Shembull i Planit të Veprimit

Nr.	Objektivat strategjike dhe specifike, treguesit dhe veprimet	Vlera bazë	Objektivi i përkohshëm [2020]	Synimi i vitit të fundit [2022]	Rezultati		
I.	Objektivi strategjik: Rritja e punësimit tek të rinjtë						
1	Treguesi: Shkalla e papunësisë së të rinjve	28% [2017]	22%	15%	Përmirësimi i punësimit dhe angazhimit të të rinjve midis 16 dhe 35 vjeç		
I.1	Qëllimi specifik: Parandalimi i braktitjes së hershme të shkollës dhe lidhja e arsimit me përvojën e punës, veçanërisht praktikant profesionalë						
1	Treguesi: Shkalla e braktitjes së shkollës së mesme	15% [2017]	13%	8%	Përmirësimi i vijimit së shkollës së mesme		
Nr.	Veprimi	Afati i fundit	Buxheti		Institucioni udhëheqës dhe mbështetës	Produkti (Output)	Referenca në dokumente
		2019	2019	2021			
I.1.1	Dizajnimi i politikave për braktitjen e shkollës	2019 Q2	0	0	Ministria e Arsimit, Ekonomia	Politika e miratuar me Dekretin e Qeverisë	SKZH
I.1.2	Krijimi i klasave të natës në të gjitha shkollat gjithandej vendit	2020 Q4	3.000.000	2.500.000	Ministria e Arsimit, komunat	50% e shkollave kanë krijuar klasa të natës	SKZH
	Buxheti i përgjithshëm për Objektivin Specifik I.1:		3.000.000	2.500.000			
	Nga të cilat kapitale:		2.800.000	2.300.000			
	Nga të cilat rrjedhëse:		200.000	200.000			
I.2	Qëllimi specifik: Tejkaloheh hendeku midis rezultateve arsimore dhe nevojave të tregut të punës						
1	Treguesi: Shkalla e punësimit të të diplomuarve	75% [2017]	80% [2020]	85% [2022]	Përmirësimi i punësimit të atyre që diplomohen nga kolegjet dhe universitetet		
2	Treguesi: Pjesa e 16/17 vjeçarëve në praktikë profesionale	5% [2017]	8% [2020]	15% [2022]	Imazhi i përmirësuar i mësimit të profesionit dhe regjistrimit		

Nr.	Veprimi	Afati i fundit	Buxheti			Burimi i financimit	Institucioni udhëheqës dhe mbështetës	Produkti (Output)	Referenca në dokumente
			2019	2029	2021				
1.2.1	Krijimi i vendeve të praktikës profesionale të ofruara nga punëdhënësit	2021 T4	500.000	300.000	300.000	Buxheti, Financimi i donatorëve (BE, BB)	Ministria e Arsimit, Ministria e Ekonomisë	Midis 2500-3000 vende të krijuara deri në fund të vitit 2021	-
1.2.2	Zhvillimi i programit të promovimit të STEM për promovimin e jendëve STEM në shkolla dhe universitete	2019 T2	0	0	0	-	Ministria e Arsimit, Universitetet	Program i miratuar me Dekretin e Ministrit	-
1.2.3	Themelimi dhe institucionalizimi i një sistemi për të lejuar njohjen e mësimit joformal dhe informal	2019 T2	0	0	0	-	Ministria e Arsimit, Universitetet, AAP	Dekreti i Ministrit i miratuar	-
	Buxheti i përgjithshëm për Objektivin Specifik I.1:		500.000	300.000	300.000				
	Nga të cilat kapitale:		0	0	0				
	Nga të cilat rrjedhëse:		500.000	300.000	300.000				
	Buxheti i përgjithshëm për Planin e Veprimit:		3.500.000	2.800.000	2.800.000				
	Nga të cilat kapitale:		2.800.000	2.300.000	2.300.000				
	Nga të cilat rrjedhëse:		700.000	500.000	500.000				

## SHTOJCA 7: SHEMBULL I KOSTIMIT

Shembulli më poshtë është kostimi i strategjisë për Sigurinë rrugore "Lufta në rrugë". Buxheti i llogaritur tregon se zbatimi i aktiviteteve të strategjisë kërkon më shumë se 5 milionë fonde shtesë. Kërkesa për fonde shtesë duhet t'i dorëzohet ministrisë së financave dhe të merret parasysh gjatë përgatitjes së KASH-it.

A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
Veprimet kryesore	Aktivitetet dhe inputet	Llogaritja	Totali	Buxheti bazë - KASH	Buxheti shtesë	Burimi	V1	V2	V3
1 Ndërgjegjësimi i publikut									
1) Hartimi dhe zhvillimi i fushatës në mediat sociale "Mbroni familjen tuaj" (një seri reklamash të fushatës të blera nga ofruesit e shërbimeve të medias sociale)	<p>a) Përgatitja e dokumenteve të prokurimit publik. Do të duhet 1 muaj për të përgatitur dokumentet. Kostot do të jenë pagat e punonjësve.</p> <p>b) Fushata në mediat sociale. Prokurimi i shërbimit për të prodhuar dhe kryer fushatën e mediave sociale.</p>	<p>Kostoja ndodh vetëm një herë. Kostoja llogaritet duke shumëzuar numrin e muajve të nevojshëm për të përfunduar detyrën me pagën mujore mesatare. <math>1 \times 1000 \times 1 = 1000</math>. Puna do të bëhet nga personeli i prokurimit publik, prandaj financimi sigurohet në buxhetin bazë.</p> <p>Kostoja ndodh vetëm një herë. Kostoja indikative e prokurimit të shërbimit është identifikuar përmes hetimit elektronik të 5 ofruesve të mundshëm të shërbimit: Kostoja mesatare është 10000. Kostoja llogaritet duke shumëzuar koston mesatare të shërbimit nga koha e kosto. <math>10000 \times 1 = 10000</math>. Kjo është një kosto e re.</p>	1000	1000	-	Buxheti	-	-	-
			10000	-	10000	Buxheti	-	10000	-

2. Edukimi i nxënësve									
2) Rritja e orëve të aftësisit për nxënësit e shkollave fillore në klasën e parë dhe të dytë në vit nga 2 në 4 (500 shkolle, 2000 klasa)	c) Përgatitja e programit/ programit të aftësisit do të zgjasë 1 muaj. Shpenzime do të jenë pagat e punonjësve.	1000	1000	-	Buxheti	-	-	-	-
	d) Numri i përgjithshëm vjetor i orëve të mësimdhënies - 8000 (2000 orë është e barabartë me 1 ekuivalent me orar të plotë (FTE)). Shpenzime do të jenë pagat.	240 000	240 000	-	Buxheti	-	-	-	-
3. Edukimi i shoferëve									
3) Futja e kursit të ri mbi etikën e shoferit dhe masat e sigurisë në klasat e patentave	e) Përgatitja e kursit/ programit të trajnimit (1 muaj); shpenzimet - pagat.	1000	1000	-	Buxheti	-	-	-	-

	f) Ofrimi i kursit të trajnimit	Kostoja shkaktohet nga shkollet private për marrjen e lejeve të vozitjes. Nuk ka kosto shtesë për buxhetin.	0	-	-	-	Donatori	-	-
4	Kontrollet e shoferët për 'pirje dhe vozitje', rripa të sigurisë, shpejtësi								
4)	Rritja e kontrolleve (fushatat) për shoferët në 3 qytetet më të mëdha	Kostoja është vjetore për të gjitha 3 vitet e planit të veprimit. Kostoja llogaritet duke shumëzuar numrin e fushatave (10) me koston mesatare të një fushate/ njësie (5000) dhe me numrin e viteve (3) dhe me numrin e herëve (3 qytete). $10 \times 5000 \times 3 \times 3 = 450000$ . Ky aktivitet do të kërkojë shpenzime shtesë, pasi nevojiten orë shtesë.	450 000	-	450 000	450 000	Buxheti	450 000	450 000
5	Kontrollet e këmbësorëve për kalimin e sigurt dhe mjettet reflektuese të sigurisë								
5)	Rritja e kontrollit të këmbësorëve (fushata) në 3 qytete më të mëdha	Kostoja është vjetore për të gjitha 5 vitet e planit të veprimit. Kostoja llogaritet duke shumëzuar numrin e fushatave (10) me koston mesatare të një fushate/ njësie (2500), me numrin e viteve (3) dhe me numrin e herëve (3 qytete). $10 \times 2500 \times 3 \times 3 = 225000$ . Ky aktivitet do të kërkojë fonde shtesë pasi nevojite orë shtesë.	225 000	-	225 000	225 000	Buxheti	225 000	225 000
6	Reduktimi i 'pikave të zeza' në trafik								
6)	Ndryshimi i udhëkryqeve të rrezikshëm në rrethrotullime të trafikut në qytete	Kostoja ndodh një herë mbi 3 vjet. Kostoja llogaritet duke shumëzuar numrin e rrethrotullimeve (5) me koston mesatare të rrethit (200000). $5 \times 200.000 = 1.000.000$ . Ky veprim do të kërkojë fonde të reja: 2 rrethrotullime do të ndërtohen në V2 dhe 3 në V3.	1 000 000	-	1 000 000	-	Buxheti	400000	600000

7) Ndërtimi i korsive të reja për çiklistë	i) 100 km.	Kostoja ndodh një herë mbi 3 vjet. Kostoja llogaritet duke shumëzuar numrin e kilometrave (100) me koston mesatare të rrugës së çiklistëve për kilometër (10000). $100 \times 10000 = 1.000.000$ . Kjo është kosto shtesë. Ky veprim do të kërkojë fonde të reja: 50 km do të ndërtohen në V2, 50km - V3.	1 000 000	-	1 000 000	-	Kredi	-	500000	500000
8) Ndërtimi i vendkalimeve të sigurta për këmbësorë	j) 5 ura për këmbësorë	Kostoja ndodh një herë gjatë 3 vjetëve. Kostoja llogaritet duke shumëzuar numrin e urave (5) me koston mesatare të një ure (500.000). $5 \times 500.000 = 2.500.000$ . Ndërtimi i 5 urave do të kërkojë fonde shtesë. 2 ura do të ndërtohen në V2 dhe 3 në V3.	2 500 000	-	2 500 000	-	hua	-	1 000 000	1 500 000
	k) 10 kalime të reja për këmbësorë	Kostoja ndodh një herë gjatë 3 vjetëve. Kostoja llogaritet duke shumëzuar numrin e kalimeve të këmbësorëve (10) me koston mesatare të një kalimi (5000). $5 \times 5000 = 25.000$ . Financimi sigurohet në buxhetin bazë si aktivitet i vazhdueshëm.	25 000	25 000	-	-	Buxheti	-	-	-
<b>Totali:</b>			5 453 000	25 000	5 185 000	675 000			2 585 000	3 275 000

## SHTOJCA 8: REKOMANDIMET PËR HARTIMIN E RAPORTIT GJASHTËMUJOR

Qëllimi i këtij modeli është të përshkruajë strukturën e raportit gjysmëvjetor (6-mujor) të monitorimit dhe të japë udhëzime më të hollësishme se cilat informata duhet të ofrohen. Struktura e raportit gjashtë mujor dhe udhëzimet se si të përgatitet ai janë paraqitur më poshtë.

Modeli për raportin gjashtëmujor

### I. INFORMATA TË PËRGJITHSHME ( 1 faqe max)

#### PROGRESI I PËRGJITHSHËM

Në këtë seksion jepen informacionet e mëposhtme:

- numri i përgjithshëm i veprimeve të vlefshme për 6 muajt e mbuluar
- informacion mbi shkallën e përgjithshme të zbatimit, p.sh. përqindjen dhe numrin e veprimeve të zbatuara plotësisht, pjesërisht dhe të pazbatuara
- fushat që tregojnë performancën më të mirë dhe më të keqe (në bazë të objektivave).

#### PROBLEMET DHE RREZIQET

Në këtë seksion paraqitet një përmbledhje e arsyeve kryesore për vonesat në zbatimin e veprimeve. nënvizohet çdo rrezik për zbatimin e ardhshëm të veprimeve dhe arritjen e objektivave.

#### HAPAT E ARDHSHËM

Këtu sugjerohen zgjidhje të mundshme për problemet e identifikuara dhe hapat e ardhshëm drejt zbatimit të dokumentit strategjik.

### II. INFORMACIONE TË DETAJUARA PËR ZBATIMIN E AKTIVITETEVE

Në këtë seksion jepen informata mbi statusin e zbatimit të veprimeve, bashkë me një përshkrim të shkurtër të progresit në çdo veprim, treguesit e produktit (outputit), ndonjë problem të identifikuar dhe hapat e propozuar të ardhshëm.

#### Modeli për progresin kundrejt veprimeve

Fokusi i raportit të planit të veprimit është në përfundimin e veprimeve siç parashihet në planin e veprimit dhe arsyet e vonesave, të cilat jepen në shtyllën "Progresi në zbatim".





## SHTOJCA 9: REKOMANDIMET PËR HARTIMIN E RAPORTIT VJETOR

Ministria udhëheqëse ka përgjegjësinë e përgjithshme për monitorimin dhe raportimin e zbatimit të dokumentit strategjik.

Qëllimi i këtij modeli për hartimin e raportit vjetor është të përshkruajë strukturën e raportit vjetor të progresit dhe të japë udhëzime më të hollësishme se çfarë informacionesh mund të ofrohet. Struktura dhe udhëzimet për përgatitjen e raportit të dokumenteve strategjike janë paraqitur më poshtë.

### Modeli për raportin vjetor

#### 1 PËRMBLEDHJA EKZEKUTIVE

Në këtë seksion jepen informata të shkurtra mbi ecurinë e çdo qëllimi strategjik të dokumentit strategjik, bazuar edhe në treguesit edhe zbatimin e reformave kyçe në këtë sektor. Në këtë seksion duhet të paraqiten vetëm arritjet në zbatimin e aktiviteteve më të rëndësishme. Rëndësia e aktiviteteve vendoset sipas fushëveprimit të ndikimit të tyre, vëmendjes politike dhe interesit të medias ose të shoqërisë civile. Për të ilustruar arritjet mund të përdoren grafikët, tabelat dhe fotografitë. Ky seksion gjithashtu jep informacion të shkurtër rreth progresit drejt arritjes së vizionit ("pasqyra më e përgjithshme"). Ai gjithashtu përmbledh sfidat kryesore, rreziqet dhe masat e nevojshme korrigjuese.

Ky seksion duhet të përdoret për të përmbledhur vendimmarrësit, publikun e gjerë dhe palët e interesuara. Përmbledhja ekzekutive do të jetë e shkurtër dhe koncize, deri në tri faqe e gjatë.

#### 2 PROGRESI NË ZBATIMIN E OBJEKTIVAVE TË DOKUMENTEVE STRATEGJIKE

Ky seksion përshkruan progresin e bërë drejt zbatimit të secilit objektiv të dokumentit strategjik. Do të ketë po aq nën-seksione sa ka objektiva në dokumentin strategjik.

Përpara se të përshkruhet zbatimi i secilit objektiv, këtu mund të jepen informata përmbledhëse mbi progresin e përgjithshëm. Mund të përfshijë informacione për:

- 1 reformat e zbatuara me sukses gjatë vitit
- 2 fushat që kanë nevojë për përmirësim në zbatim
- 3 ekzekutimin e përgjithshëm të buxhetit.

Këtu mund të përdoren tabelat dhe grafikët.

##### 2.1 PROGRES KUNDREJT OBJEKTIVIT: [titulli i objektivit]

Në këto nën-seksione duhet të sigurohen informata për progresin e çdo objektivit të dokumentit strategjik. Progresi kundrejt secilit objektiv përshkruhet sipas treguesve dhe progresit të përgjithshëm në zbatimin e aktiviteteve në kuadër të objektivit. Duhet të paraqiten informacione se a janë arritur objektivat e treguesit. Duhet të jepet një përshkrim i reformave kyçe të zbatuara si dhe arsyet për çdo dështim për të arritur objektivat. Ky informacion do të japë një ndjenjë nëse

dokumenti strategjik po lëviz më afër arritjes së objektivave. Këtu mund të paraqiten edhe ato aktivitete që kanë kontribuar në arritjen e objektivit, por gjithmonë me qëllim të përgjigjes së pyetjeve të tilla si: 'Përse kemi planifikuar këtë aktivitet?' dhe 'Si ka ndihmuar ky aktivitet për të përmirësuar shërbimet publike për të cilat jemi përgjegjës?' Është veçanërisht e rëndësishme të përmendim sukseset, mangësitë dhe sfidat, bashkë me rekomandimet për tejkalimin e mangësive dhe sfidave. Duhet të paraqiten edhe veprimet prioritare për të përmirësuar performancën.

Çdo nën-seksion mund të përfshijë informacionin e mëposhtëm:

- 1 vlerësimin e arritjeve kryesore, duke përdorur tregues dhe grafikë
- 2 historitë e suksesit
- 3 vlerësimin e sfidave, mangësive dhe pengesave
- 4 resurset buxhetore
- 5 konkluzionet dhe rekomandimet për hapat e ardhshëm.

Për të ilustruar vlerësimin duhet të përdoren grafikët, tabelat ose fotografitë. Treguesit e ndërlidhur duhet të përdoren për të treguar historinë.

### 3 RREZIQET DHE HAPAT PËR ADRESIMIN E TYRE

Në këtë seksion vlerësohet çdo rrezik për zbatimin e dokumentit të përgjithshëm strategjik dhe jepen hapat për adresimin e këtyre rreziqeve. Rreziqet e tilla mund të lidhen me kapacitetin institucional, kapacitetin financiar, mjedisin rregullator, partneritetin dhe angazhimin e institucioneve të tjera, si dhe faktorët e tjerë të jashtëm të dokumentit strategjik. Hapat për adresimin e këtyre rreziqeve në të ardhmen identifikohen dhe renditen në këtë seksion.

Ky seksion përgatitet nga ministria udhëheqëse bazuar në inputet e ofruara nga institucionet zbatuese. Institucioni ose ministria udhëheqëse duhet t'i udhëzojë institucionet pjesëmarrëse që të sigurojnë informatat e tilla gjatë procesit të raportimit.

Shtojcat

Shtojca 1: Raporti i monitorimit të planit të veprimit për vitin 20XX

Shtojca të tjera mund të ofrohen për të mbështetur dhe ilustruar informacionin e paraqitur më sipër.