



Republika e Kosovës
Republika Kosova-Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada - Government

Ministria e Administratës Publike
Ministarstvo Javne Uprave – Ministry of Public Administration

STRATEGJIA PËR MODERNIZIMIN E ADMINISTRATËS PUBLIKE
2015 – 2020

Shtator 2015

PERMBAJTJA

1. PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE.....	4
2. HYRJE	6
3. METODOLOGJIA.....	8
4. KORNIZA E POLITIKAVE PËR ADMINISTRATËN PUBLIKE.....	10
5. MESIMET E MËSUARA NGA PROCESI I ZBATIMIT TË REFORMËS GJATË PERIUDHAVE TË MËPARSHME.....	10
6. FUSHËVEPRIMI I STRATEGJISË PËR REFORMËN E ADMINISTRATËS PUBLIKE VS. STRATEGJISË PËR MODERNIZIMIN E ADMINISTRATËS PUBLIKE	11
7. ANALIZA E SITUATËS DHE SFIDAT	14
7.1. SHËRBIMI CIVIL NË ADMINSTRATËN PUBLIKE.....	14
7.2. PROCEDURAT ADMINSTRATIVE DHE OFRIMI I SHËRBIMEVE PUBLIKE ADMINISTRATIVE.....	22
7.3. ORGANIZIMI I ADMINSTRATËS PUBLIKE DHE LLOGARIDHËNJA.....	29
8. OBJEKTIVAT STRATEGJIKE DHE MASAT KRYESORE.....	34
9. HAPAT VIJUES PËR ZBATIMIN E STRATEGJISË & KORNIZA E MONITORIMIT DHE RAPORTIMIT.....	41
10. IMPAKTI FINANCIAR DHE BURIMET E FINANCIMIT TE STRATEGJISE	43

SHKURTESAT

ARBK	Agjencioni për Regjistrimit e Bizneseve të Kosovës
DASHC	Departamenti për Administrimin e Shërbimit Civil
DIEKP	Departamenti për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave
DMRAP	Departamenti për Menaxhimin e Reformës së Administratës Publike
IKAP	Instituti i Kosovës për Administratë Publike
LOAP	Ligji për Organizimin e Administratës Publike
LPPA	Ligji për Procedurën e Përgjithshme Administrative
MAP	Ministria e Administratës Publike
MFSK	Ministria e Forcës së Sigurisë së Kosovës
KPMK	Këshilli i Pavarur Mbikqyrës i Kosovës
OECD/SIGMA	Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik/Mbështetje për Përmirësimin e Qeverisjes dhe Menaxhimit
OS	Objektivat Specifike
PV	Plani i Veprimit
RAP	Reforma e Administratës Publike
SMAP	Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike
SHCK	Shërbimi Civil i Kosovës
ZKM	Zyra e Kryeministrit

1. PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

Reforma e Administratës Publike përbën një platformë nga suksesi dhe rezultatet e së cilës varet zhvillimi dhe zbatimi i politikave qeveritare në kontekstë me të gjërë, sidomos ato për zhvillimin ekonomik dhe ofrimin e shërbimeve publike administrative ndaj qytetarëve dhe bizneseve. Zhvillimi i administratës publike dhe kapaciteti administrativ i saj janë mjetet kryesore nga të cilat varet aftësia e shtetit për tu marrë me reformat dhe kriteret e kërkuara nga procesi i integrimit evropian të vendit.

Qeveria e Republikës së Kosovës pas shumë viteve të udhëheqjes së një procesi kompleks, proces ky i kombinuar mes themelimit hap pas hapi të strukturave të administratës, zhvillimit të kapaciteteve dhe reformave të saj, tani është e përqendruar në zhvillimin e kapaciteteve, defragmentimin dhe racionalizimin e proceseve dhe shërbimeve që administrata ofron për qytetarët dhe përfituesit tjerë, bazuar në profesionalizëm dhe jopolitizim në shërbimin civil.

Duke u bazuar në praktika dhe analiza për mënyrën e qasjes së re në Reformat e Administratës, është vlersuar se menaxhimi më efikas i procesit dhe përpjekja për evitimin e barrierave në organizimin dhe zbatimin e reformës si dhe nevoja për përqendrim në rezultate ka kushtëzuar qasje për ndarjen e fushëveprimit dhe strukturave menaxhuese të saj në tri shtylla të Reformës së Administratës Publike më racionale si:

1. Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe legjislacionit – menaxhimi i reformave në këtë fushë bie drejtpërdrejtë nën përgjegjësinë e Zyrës e Kryeministrit;
2. Shërbimi civil, menaxhimi burimeve njerëzore, ofrimi i shërbimeve publike administrative dhe ri-organizimi dhe llogaridhënja bie nën përgjegjësinë e MAP.
3. Menaxhimi i Financave Publike – bie nën përgjegjësinë e Ministrisë së Financave.

Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike përqendrohet në arritjen e rezultateve të synuara nën shtyllën e dytë e cila lidhet me shërbimin civil, menaxhimin e burimeve njerëzore, ofrimin e shërbimeve publike administrative dhe llogaridhënjen në administratën publike.

Shërbimi Civil - gjatë periudhës së ardhme afatmesme Qeveria gjëgjësisht Ministria e Administratës Publike do të përqendrohet në politikat e përzgjedhura prioritare për

shërbimin civil si: përforcimi i monitorimit të zbatimit të legjislacionit për shërbimin civil, plotësim ndryshimi kornizes ligjore në shërbimin civil dhe organizimit e administratës, finalizimin e ligjit për pagat e nëpunësve në sektorin publikë, zbatimin e katalogut të vendeve të punës dhe sistematizimin e vendeve të punës përmes funksionalizimit të sistemit të ri të pagave. MAP gjithashtu do të shtojë përpjekjet për krijimin e administratës në nivel sa më të avancuar dhe digjitalizimit të proceseve administrative në masë sa më të gjërë, përfshirë sistemet e ndryshme elektronike si ai i funksionalizimit të sistemit për menaxhimin e burimeve njerzore.

Pas miratimit, prioritetet do të jetë zbatimi i strategjisë së trajnimeve për nëpunësit civil. Përveç nevojave të identifikuar për trajnime, Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike do të jetë udhërrëfyes për përqendrimin e trajnimeve të shërbimit civil në fushat prioritare sipas kësaj strategjie. Gjithashtu zbatimi i plotë i sistemit të ri të vlerësimit të performances do të ndihmojë në menaxhimin më të mirë të nëpunësve civilë, sukcesi i të cilit gjithashtu do të varet nga kualiteti i objektivave të qarta individuale të bazuara në objektivat e institucionit, të caktuara sipas planit të përgjithshëm të qeverisë. Ky sistem do të ndihmojë në zhvillimin e karrierës së nëpunësve civilë nepërmjet lëvizjes dhe avancimit të tyre, duke respektuar parimin e transparencës dhe meritës. Ndërsa me sistemin e ri të rekrutimit do të caktohen kriteret e pranimit në shërbimin civil duke u bazuar në vlerësime objektive përmes testimeve, përgaditjes profesionale, dhe konkurrencës. Një theks i veçantë do t'i përkushtohet edhe përfaqësimit etnik dhe gjinor sipas legjislacionit në fuqi.

Qeveria gjegjësisht Ministria e Administratës Publike më qëllim të përmirësimit të procedurave administrative dhe modernizimin e shërbimeve publike-administrative do të përqendrohet në politikat prioritare si: vendosja e vizionit dhe politikave të qarta të bazuara në analiza të mirëfillta për modernizimin e shërbimeve publike-administrative, duke zbatuar ligjin e ri të Procedurës së Përgjithshme Administrative. Do të krijohen mekanizmat për të udhëhequr, planifikuar, monitoruar dhe vlerësuar cilësinë e shërbimeve publike-administrative dhe zbatimin e ligjit të procedurës së përgjithshme administrative. Njëra ndër objektivat do të jetë ngritja e kapaciteteve për ofrimin e shërbimeve publike-administrative të mira. Informimi i vazhdueshëm i qytetarëve për të drejtat dhe mënyrat e realizimit të tyre, për mënyrat e marrjes së shërbimeve publike-administrative, mënyrat e regjistrimit dhe çështjet tjera që mund të jenë me interes për ata. Po ashtu, do të krijohen mekanizmat për matjen e opinionit për kualitetin e shërbimeve publike-administrative nga ana e organeve publike dhe organizatave tjera në nivel lokal dhe qendror. Përveç kësaj, organet publike që nxjerrin akte administrative të karakterit të përgjithshëm, paraprakisht mbajnë konsultime me shoqërinë civile dhe qytetarët.

Organizimi dhe llogaridhënja në administratë – politikat e planifikuara prioritare për organizimin e administratës dhe llogaridhënjën do të përqendrohen në: finalizimin e kornizës së nevojshme ligjore për organizimin e administratës publike. MAP do të fuqizojë mekanizmat për monitorimin e zbatimit të ligjit për organizimin e administratës dhe do të përqendrohet në zbatimin dhe forcimin e sistemit për sigurimin e zbatimit të parimeve të etikës dhe integritetit në shërbimin civil. Mekanizmat e mbikqyrjes së

zbatimit të Kodit të Etikës së miratuar në mars 2015 duhet të fuqizohen. ZKM duhet të fuqizohet në mbikqyrjen e zbatimit të ligjit për qasjen në dokumentet publike duke vendosur rregulla të cilat detyrojnë instucionet për zbatimin e tij. Organet publike duhet të jenë proaktive në kuptimin që informatat të cilat janë me interes për publikun vendosen në ueb-faqet e tyre zyrtare, ndërsa përditësimi dhe mbikqyrja e tyre bëhet rregullisht. Politika të qarta dhe sigurimi i mekanizmave për kompenzim në rastet kur autoritetet publike gjatë marrjes së vendimeve ose me veprimet apo mosveprimet e tyre shkaktojnë dëme.

Për zbatimin e këtyre politikave, qeveria së bashku me këtë Strategji do të miratojë edhe planin e zbatimit i cili dë të përcatojë masat, aktivitetet dhe indikatorët për arritjen e rezultateve konkrete. Struktura menaxhuese për zbatimin e kësaj strategjie do të mbikqyret nga qeveria ndërsa mekanizmat e ndërtuar enkas për strategjinë do përqendrohen në rezultatet e zbatimit të reformës, i cili gjithashtu do të jetë subjekt i vleresimit nga ana e vet qeverisë por edhe e mekanizmave jashtë-qeveritar vendor e ndërkombëtarë e në veçanti nga Komisioni Evropian dhe OECD/SIGMA.

2. HYRJE

Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike 2015–2020, përcakton qëllimet dhe politikat strategjike që Qeveria e Republikës së Kosovës synon t'i arrij brenda periudhës sa me të afërt, afatmesme me qëllim të përmirësimit të funksionimit dhe modernizimit të administratës publike, përmbushjes së obligimeve të saj ligjore dhe përmirësimin e ofrimit të shërbimeve publike administrative.

Pas dy cikleve të planifikimit dhe zbatimit, reforma e administratës publike mbetet prioritet i lartë i Qeverisë së Kosovës. Kjo strategji, e treta me radhë shënon fillimin e një epoke të re, ku rrethanat kërkojnë intensifikim të dinamikës së reformave në administratë publike por edhe politika reformuese specifike dhe të realizueshme. Pas konsolidimit të administratës gjatë periudhës së ardhme, Qeveria do të përqëndrohet në ngritjen e efikasitetit të punës së saj dhe përmirësimin e shërbimeve që ofron administrata. Prioritet në modernizimin e administratës publike do të jetë avancimi i përdorimit të teknologjisë së Informacionit dhe Komunikimit me qëllim të ngritjes së nivelit të zbatimit të qeverisjes elektronike e cila është parakusht për modernizimin e administratës publike, racionalizimin, optimizimin dhe digjitalizimin e proceseve administrative.

Zbatimi i kësaj strategjie ka për qëllim të krijojë kushte që administrata të jetë e orientuar kah plotësimi i kërkesave dhe nevojave specifike të qytetarëve dhe bizneseve që të punojë në interes të tyre. Pritet të punohet në reduktimin e barrierave procedurale dhe administrative, ulje të kostos dhe reduktim të kohës së shpenzuar gjatë marrjes së shërbimeve publike-administrative duke marrë parasysh qasjen e përshtatshme për personat me aftësi të kufizuara. Qytetarët do të kenë mundësi që gjatë marrjes së shërbimeve publike administrative të shfrytëzojnë mundësitë e teknologjisë informative e përshtatshme edhe për personat me aftësi të kufizuara. Transparenca në administratë

publike si në shpenzimin e parasë publike, ashtu edhe gjatë vendimmarrjes do të sigurojnë llogaridhënjë më të madhe të institucioneve dhe zyrtarëve në përmbushjen e detyrave të tyre e që është parakusht për funksionim të secilit institucion që ushtron funksion publik.

Synimet e strategjisë për modernizimin e administratës publike përcaktohen nga një numër i faktorve dhe rrethanave si:

- Politikat programore të Qeverisë gjatë viteve 2015 – 2018 si proritete kryesor kanë vendosur zhvillimin ekonomik dhe rritjen e punësimit. Administrata publike efektive dhe kapaciteti administrativ për zhvillim të politikave të përshtatshme është një faktor themelor për një ekonomi e cila krijon vende të reja të punës dhe rritje të mirëqenjes për qytetarët. Politika strategjike për venjen e administratës në shërbim të zhvillimit vendos edhe Strategjia Kombëtare Zhvillimore e cila është në hartim me siper.
- Rekomandimet dhe gjetjet e raportit të Qeverisë për Zbatimin e Strategjisë së RAP 2010 – 2013, raporteve vlerësuese të OECD/SIGMA-s e sidomos raportit dhe prioritetëve të identifikuar me vlerësimin që është bërë më 2014 theksojnë përqendrimin e administratës në masa të veqanta për ngritjen e kapaciteteve profesionale në shërbimin civil dhe sigurimin e llogaridhënjës në administratën publike.
- Parimet e OECD/SIGMA për Administratën Publike dhe rezultatet e procesit të prioritetizimit të reformave në administratë të zhvilluar gjatë periudhës kohore korrik-tetor 2014 përmes një konsultimi të gjërë me të gjitha institucionet përkatëse të përfshira në zbatimin e strategjisë 2010-2013.

Përveç nevojës që Administrata e Republikës së Kosovës të ketë një platformë strategjike për përmirësimin e punës së saj, kjo strategji zhvillohet edhe mbi bazën e një konteksti të ri të situatës në Kosovë dhe vendet tjerat të rajonit si rezultat i procesit të zgjerimit të BE-së, dhe procesit të Integritimit Evropian të Kosovës sepse:

- Së bashku me sundimin e ligjit dhe qeverisjen ekonomike, Reforma e Administratës Publike është një nga shtyllat e Strategjisë së Zgjerimit të BE-së 2014/2015.
- Finalizimi i negociatave për marrëveshjen e Stabilizim Asocimit mes Kosovës dhe BE-së dhe vendosja e Kosovës në një kontekst të ri në procesin e integritimit evropian kërkon ngritjen e kapaciteteve të reja që përballojnë procesin e integritimit evropian dhe ofrimin e shërbimeve të reja të çastshme për të gjithë sipas praktikave më të mira evropiane dhe ndërkombëtare për qytetarët.

Reformat që pritet të ndërmerren përmes kësaj strategjie përfshijnë një numër të madh të institucioneve dhe zyrtarëve. Por përgjegjësia kryesore për arritjen e rezultateve të planifikuara i përket Ministrisë së Administratës Publike. Kjo përbën dallim nga përvojat e kaluara të reformës kur MAP-ës i është vënë përgjegjësia edhe për segmentet e administratës jashtë përgjegjësisë funksionale të saj, p.sh. Ministri i Administratës Publike duhej të raportonte në Qeveri për zbatimin e strategjisë së RAP megjithëse për

shumë segmentë përgjegjëse për (mos arritjen), arritjen e rezultateve ishte Zyra e Kryeministrit apo Ministria e Financave. MAP do të jetë institucioni qendror llogaridhënës për rezultatet e zbatimit të kësaj strategjie para Këshillit të Ministrave për RAP dhe Qeverisë. Por përfituesit e shërbimeve të administratës përfshirë qytetarët dhe bizneset do të jenë instrumentet kryesore për matjen e progresit të saj gjatë periudhës së ardhme afatmesme.

3. METODOLOGJIA

Hartimi i Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike 2015 – 2020 është bërë përmes një metodologjie e cila synon të sigurojë objektiva dhe masa zbatimi i të cilave do të rezultojë më një proces të sukseshëm të Reformimit së Administratës Publike në Kosovë. Parimet e OECD/SIGMA për administratën publike të miratuara së fundi kanë shërbyer si udhërrëfyes metodologjik për hartimin e kësaj strategjie.

Procesi i hartimit të strategjisë ndahet në dy faza: faza përgaditore e hartimit të strategjisë, prill – dhjetor 2014; dhe faza e hartimit të strategjisë, shkurt – maj 2015.

Faza përgaditore e hartimit të strategjisë – Hartimi i strategjisë është paraprirë nga disa procese të cilat kanë siguruar një bazë të qëndrueshme të informatave për situatën aktuale në administratën publike, involvimit të segmenteve të nevojshme të administratës në proces dhe konsultimit të praktikave më të mira ndërkombëtare.

Pas hartimit dhe miratimit nga ana e Qeverisë në korrik 2014 të raportit gjithpërfshirës për zbatimit e strategjisë 2010 – 2013, hartimi i strategjisë është paraprirë nga një proces i detajuar i konsultimit të institucioneve përkatëse me qëllim të identifikimit të politikave prioritare të cilat do të përfshihen në këtë strategji. Procesi i prioritizimit të politikave reformuese ka ndjekur një metodologji të zbatuar nga ana e OECD/SIGMA në të gjitha vendet e rajonit duke u bazuar në parimet e administratës publike në pajtim edhe me Komisionin Evropian.

Një Kornizë Strategjike që ka dalë nga procesi i prioritizimit është miratuar nga ana e Këshillit të Ministrave për Reformën e Administratës Publike në janar 2015. Korniza strategjike për RAP është një koncept dokument i cili i përfshinë fushat potenciale si orientim për reformën, zotimin politik ndaj procesit, duke e përfshirë udhëheqjen politike dhe bashkërendimin teknik dhe monitorimin e zbatimit.

Faza e hartimit të strategjisë – pas themelimit të Këshillit të Ministrave për Reformën e Administratës Publike, në nivel teknik dhe të ekspertëve është themeluar grupi punues qeveritar përgjegjës për hartimin e dokumentit strategjik dhe menaxhimin e procesit. Hartimi i Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike 2015 – 2020 është mbështetur nga ekspertë vendor dhe ndërkombëtar të financuar nga OECD/SIGMA.

Përveç kontributit që anëtarët e grupit kanë dhënë gjatë takimeve, drafti i strategjisë është qarkulluar tek të gjitha institucionet e përfshira në proces, përfshirë edhe një vlerësim

preliminar të dhënë nga Zyra për Planifikim Strategjik/ZKM. Propozimet e institucioneve të dërguara më shkrim janë përfshirë në draftin final i cili gjithashtu është konsultuar me përfaqësuesit e Zyrës së Komisionit Evropian në Kosovë dhe me përfaqësues të grupeve të interesit.

Drafti i Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike dhe Planit të Veprimit gjatë muajit korrik dhe gusht 2015, i është nënshtruar një procesi të konsultimit publik. Konsultimi publik i draft strategjisë ka konsistuar më publikimin e saj në ueb-faqe të Ministrisë së Administratës Publike, shpërndarjes së dokumenteve për komente dhe rekomandime tek institucionet, donatorët, organizatat e shoqërisë civile etj. Ministria e Administratës Publike me datë 29 korrik 2015 gjithashtu ka mbajtur një debat publik me palët e interesit përfshirë, institucionet kryesore të Qeverisë, Kuvendit, donatorët kryesorë që mbështesin reformën e administratës publike në Kosovë, si dhe organizatat e shoqërisë civile. Komentet dhe rekomandimet e pranura gjatë procesit të konsultimit janë të reflektuara në draftin final të Strategjisë dhe planit të veprimit.

4. KORNIZA E POLITIKAVE PËR ADMINISTRATËN PUBLIKE

Çasja strategjike për Reformën e Administratës Publike në Kosovë ka filluar më hartimin dhe miratimin e strategjisë së RAP 2007 – 2013 dhe planin për zbatimin e saj. Politikat që kanë të bëjnë me reformimin e administratës publike janë përfshirë në dokumentët qeveritare të cilat kanë vendosur për prioritetet e Qeverisë si:

- Programi i Qeverisë 2015 – 2018 përmes të cilit Qeveria merr angazhimin të vazhdojë reformat e administratës publike dhe thekson prioritetet e saj gjatë qeverisjes së Qeverisë aktuale.
- Programi Kombëtar për Reforma Ekonomike dhe Fiskale 2015
- Deklarata e Politikave Afatmesme Prioritare 2014 – 2016.
- Reforma e Administratës Publike në Kosovë pritet të jetë një nga politikat prioritare të Strategjisë Nacionale Zhvillimore e cila është në hartim e sipër.
- Strategjia Kombëtare për Integrim Evropian e miratuar nga Këshilli për Integrim Evropian.
- Korniza Afatmesme e Shpenzimeve si instrument për buxhetimin e politikave të planifikuara.

Ndërkohë Qeveria ka miratuar edhe disa dokumente strategjike për fushat specifike të cilat qoftë direkt apo indirekt lidhen me administratën publike.

- Strategjia e Qeverisjes Elektronike 2009 – 2015
- Korniza e Interoperabilitetit e Republikës së Kosovës
- Strategjia dhe Plani i Veprimit Kundër Korrupsionit 2013 – 2017
- Strategjia për Rregullim më të Mirë 2014 – 2020
- Strategjia Kombëtare për Bashkëpunim me Shoqërinë Civile 2013 – 2017
- Draft Strategjia e Trajnimit të Nëpunësve Civilë 2015 – 2017

Në anën tjetër strategjia e Zgjerimit të BE-së 2014/2015 identifikon reformën e administratës publike si një nga sfidat e integritit të vendeve të reja në Bashkimin Evropian. Sipas kësaj strategjie një nga shtyllat e para të reformës është kërkesa për një *kornizë strategjike për reformën e administratës publike që përfshinë angazhimin politik për procesin e reformave, përfshirë leadershipin politik dhe koordinimin teknik si dhe monitorimin e zbatimit*.¹

Përveç kësaj, Raporti i Progresit për Kosovën për vitin 2014 thekson progresin dhe sfidat që duhet të adresohen në ciklin e ardhshëm të politikave për RAP. Sipas raportit ndër sfidat në kuadër të reformës janë:

- Kosova duhet ta finalizojë kornizën legjislative për shërbimin civil dhe ta sigurojë zbatimin e saj, në veçanti katalogun e vendeve të punës dhe vlerësimin e performancës.
- Kosova duhet ta miratojë dhe zbatojë ligjin për procedurën e përgjithshme administrative.
- Kosova do të përfitonte nga angazhimi i saj në një reformë më gjithëpërfshirëse të menaxhimit të financave publike.

5. MESIMET E MËSUARA NGA PROCESI I ZBATIMIT TË REFORMËS GJATË PERIUDHAVE TË MËPARSHME

Strategjia për RAP 2007 – 2013, ishte një dokument gjithëpërfshirës i politikave i cili i mbulonte tetë fusha të gjera të administratës publike: burimet njerëzore, strukturën institucionale, çështjet e menaxhmentit të administratës publike, komunikimin me qytetarët, e-qeverisjen, financimin në administratën publike, anti-korrupsionin dhe cilësinë e politikave dhe legjislacionit. Po ashtu, Plani i Veprimit për zbatimin e saj i përmbahej strukturës së kësaj Strategjia dhe ofronte një listë të veprimeve konkrete, afatet e tyre, institucionet përgjegjëse dhe ndikimet e mundshme financiare të këtyre veprimeve.

Cikli i radhës i politikave filloi kur Qeveria e miratoi Strategjinë e dytë për RAP 2010 – 2013 në shtator 2010 dhe Planin e Veprimit 2012 – 2014 për zbatimin e saj. Krahasuar me Strategjinë e mëparshme për RAP, fushëveprimi kësaj strategjie ishte shumë më i gjerë. Ajo i mbulonte 12 fusha të administratës publike dhe secila prej tyre ishte formuluar nga një objektivi kryesor, i cili pasohej nga një numër i nën-objektivave.

Problemet kryesore të identifikuara në procesin e zhvillimit strategjik gjatë dy cikleve të politikave për RAP sidomos në strategjinë e fundit² janë si në vijim:

¹ Strategjia e Zgjerimit të BE-së dhe Sfidat Kryesore 2014 – 2015, faqe 4.

² Vlerësimi i Raportit gjithëpërfshirës të Zbatimit të Strategjisë së RAP-it 2010 – 2013 të miratuar nga Qeveria në Korrik 2014 dhe Raporti i Vlerësimit të OECD/SIGMA 2013.

- *Fushëveprimi i gjerë dhe i papërqendruar i Strategjisë së RAP.* Shtrirja horizontale e Strategjisë së RAP ishte shumë e gjerë dhe ambicioze. Ajo i mbulonte 12 fusha, kurse 12 objektivat strategjike të saj ishin zbërthyer në 39 nën-objektiva.
- Një Strukturë shumë të gjerë të koordinimit horizontal dhe tri nivele të strukturave vertikale të menaxhimit – Këshilli ndër-ministoror për RAP, Grupi Punues për RAP dhe Nëngrupet punuese për 12 fushat e reformës.
- *Mungesa e prioritizimit të qartë në mes të objektivave.* Qëllimi fillestar për Strategjinë e RAP 2010 – 2013 ishte që ajo të shërbejë si një “dokument ombrellë” i cili do të kishte një pikëpamje strategjike për të gjitha çështjet lidhur me RAP dhe do ta ofronte një numër të strategjive horizontale në kuadër të secilës fushë të cilat, objektivat e përgjithshme do t’i transformonin në synime më specifike dhe aktivitete më konkrete. Qasje e cila nuk ishte ndjekur gjatë zbatimit.
- *Planet e veprimit të mbingarkuara me disa aktivitete të parëndësishme për kohën.* Në to përfshiheshin aktivitetet e reformave reale si dhe ato të rëndomtave. Numri i aktiviteteve prodhoi gjithashtu numër të madh të detyrave monitoruese, gjë që solli deri tek cilësia e dobët e raportimit për shkak të kapaciteteve të kufizuara në kuadër të ministrive përgjegjëse për zbatimin e tyre.
- *Monitorimi i performancës i përqendruar në proces, e jo në rezultate.* Në procesin e RAP mungonte vlerësimi formal i progresit. Këtë rol ishte paraparë që ta luanin raportet e nxjerra nga rishikimet funksionale, por ato ishin kryer dhe shtyrë nga jashtë, duke e ruajtur pronësinë e jashtme. Me përjashtim të atij të fundit, shumica e raporteve të zbatimit përqendroheshin vetëm në përmbushjen e aktiviteteve e jo në rezultatet që i kishin krijuar ato.
- Mos caktimi kodeve buxhetore të veçanta për aktivitet sipas planit veprimit

Tashmë kërkohet një kornizë planifikuese dhe përqendrim i burimeve në politika konkrete, bazuar në planifikime buxhetore të realizueshme. Këto elemente janë marrë parasysh gjatë gjithë procesit paraprak të hartimit të strategjisë në aspektin e themelimit të strukturave menaxhuese dhe koordinuese, në përcaktimin e reformave kryesore, vendosjes së sistemit të llogaridhënjes së institucioneve përgjegjëse për rezultatet e arritjes së reformave të planifikuara dhe raportimit të tyre.

6. FUSHËVEPRIMI I STRATEGJISË PËR REFORMËN E ADMINISTRATËS PUBLIKE VS. STRATEGJISË PËR MODERNIZIMIN E ADMINISTRATËS PUBLIKE

Fushëveprimi i gjërë i strategjisë së kaluar për RAP, mungesa e prioritizimit të politikave reformuese dhe kompleksiteti i funksionimit të strukturave menaxhuese e koordiuere janë konsideruar si ndër arsytet të cilat kanë ndikuar në suksesin e reformës. Prandaj alternativat që janë shqyrtuar para se të vendoset për fushëveprimin dhe mekanizmat e menaxhimit të reformës në fazat e ardhme janë:

Opsioni 1: Përforcimi i planifikimit, bashkëvendimit dhe monitorimit sipas modelit të strategjisë për RAP 2010 – 2013: Ky opsion është konsideruar të ketë pak ndryshime në

kornizën strategjike dhe strukturat e menaxhimit në krahasim me sistemin e kaluar. Por në vend të kësaj ky opcion do të përqendrohej në përmirësimin e cilësisë së planifikimit dhe përqëndrimin e reformave të caktuara.

Në praktikë, ky opcion do të nënkuptonte një strategji të vetme për RAP dhe Plan të Veprimit që e mbulon një numër më të vogël objektivash të politikave, por që i mbulojnë të gjitha fushat në RAP të identifikuara në Strategjinë e Zgjerimit të BE-së dhe Sfidat Kryesore 2014 – 2015.

Opsioni 2: Ndarja e fushave të reformës sipas përgjegjësisë dhe kompetencave të institucioneve: Në praktikë ky opcion nënkupton:

- Mekanizmi i menaxhimit dhe bashkërendimit të përgjithshëm të RAP si pjesë e mekanizmit të bashkërendimit të përgjithshëm Qeveritar, nën udhëheqjen e Këshillit të Ministrave për Reformën e Administratës Publike udhëhequr nga Ministri i MAP.
- Ndarja e fushëveprimit të reformës sipas fushave dhe përgjegjësisë të institucioneve përgjegjëse për zbatimin e tyre. Kjo nënkuptonte krijimi i tri shtyllave të RAP. Për secilën shtyllë kërkohet një dokument i veçantë i planifikimit për ta detajuar atë, si dhe një mekanizëm i veçantë i menaxhimit, koordinimit dhe zbatimit i drejtuar nga institucioni përgjegjës. Shtyllat e propozuara dhe të vendosura ndahen si në vijim:
 1. *Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe legjislacionit* – menaxhimi i reformave në këtë fushë bie nën përgjegjësinë e Zyrës së Kryeministrit.
 2. *Shërbimi civil, menaxhimi i burimeve njerzore, ofrimi i shërbimeve publike-administrative dhe llogaridhënia* – bie nën përgjegjësinë e MAP.
 3. *Menaxhimi i Financave Publike* – bie nën përgjegjësinë e Ministrisë së Financave.

Përzgjedhja e opcionit të dytë ka ardhur si rezultat i përfundimeve të dala nga raporti gjithëpërfshirës për zbatimin e Strategjisë së RAP 2010 – 2013 të miratuar nga Qeveria, raporteve të OECD/SIGMA, diskutimeve të shumta të mbajtura në nivel ekspertësh dhe në Këshillin të Ministrave të RAP.

Fushëveprimi i përgjithshëm i Reformës së Administratës Publike definohet me zgjidhjet e politikave të cilat i dedikohen dhe përfshijnë të tri fushat/shtyllat e lartpërmendura. Ndërsa politikave që bien nën fushën/shtyllën e dytë - shërbimi civil, menaxhimi i burimeve njerzore, ofrimi i shërbimeve publike-administrative dhe llogaridhënia – adresohen përmes Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike 2015 – 2020.

Secili institucion që udhëheq fushën/shtyllën përkatëse sipas vendimit të Qeverisë 09/13 të vitit 2015, ka diskrecionin për zgjedhjen e çasjes, metodat dhe masat për reformat në kuadër të procesit dhe veprimeve të reformës. Këto institucione përmes Sekretarëve të Përgjithshëm si koordinatorë të fushave, janë përgjegjëse të raportojnë në Këshillin e Reformës së Administratës Publike për progresin, apo sfidat në zbatimin e Reformave në

kuadër të fushave përkatëse. Departamentit për Menaxhimin e Reformës së Administratës Publike do të jetë përgjegjës për monitorimin e arritjes së rezultateve sipas dokumenteve strategjike të përcaktuar nga institucioni përkatës.

Në anën tjetër është vlerësuar se MAP përmes Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike do të përqendrohet në fushat specifike që bien nën përgjegjësinë e vet dhe në politikat të cilat do të ndikojnë në rritjen e efikasitetit dhe profesionalizmit të punës së shërbimit civil dhe në aspektet e modernizimit të administratës publike përmes përmirësimit të proceseve administrative dhe ofrimin e qasjes më të lehtë në shërbimet që ofron administrata. Fushat në të cilat kjo strategji synon të orientojë burimet dhe kapacitetet në planin e ardhshëm afatmesëm janë:

- Menaxhimit dhe zhvillimi i shërbimit civil.
- Procedurat Administrative dhe ofrimi i shërbimeve administrative.
- Organizimit të administratës publike dhe llogaridhënjes.

Nga ana tjetër SMAP 2015 – 2020 si pjesë e reformës së përgjithshme të administratës publike dhe sistemi i menaxhimit dhe monitorimit të saj, do të jetë pjesë e sistemit të përgjithshëm të integruar të planifikimit në qeveri. Ajo do të jetë një nga instrumentet e zbatimit të reformave të përcaktuara me Strategjinë Kombëtare Zhvillimore. MAP është bartësi kryesor por reformat e përzgjedhura do të shtrihen në të gjitha institucionet në nivel qendror dhe lokal sipas shtrirjes së fushave të targetuara. Tri objektiva strategjike përcaktohen për zbatimin e sfidave që kanë dalë për këto fusha të reformës. Strategjia do të ketë nën objektivat dhe masat e zbatimit të tyre.

Fig. 1



7. ANALIZA E SITUATËS DHE SFIDAT

Informatat e përgjithshme për historikun e procesit reformës së administratës publike në Kosovë janë dhënë në kapitujt më lartë. Në vijim paraqitet analiza e situatës dhe sfidat në të ardhmen për fushat në të cilat është përqendruar SMAP 2015 – 2020.

7.1. SHËRBIMI CIVIL

Shërbimi civil në Kosovë ashtu si edhe administrata në tërësi ka filluar të ndërtohet menjëherë pas themelimit të administratës së UNMIK-ut në vitin 1999/2000. Parimet themelore dhe rregullat e shërbimit civil janë vendosur me rregulloren 2001/36 e cila është pasuar nga një numr i madh i akteve nënligjore. Prosesi i ndërtimit të tij, ka qenë shumë kompleks, si nën strukturat administrative të UNMIK-ut ashtu edhe pas shpalljes së pavarësisë së Republikës së Kosovës në shkurt 2008.

Reforma e shërbimit civil është e gjërë, komplekse dhe e përcjellë nga sfida të shumta. Tani për tani, shërbimi civil në Kosovë përbën diku rreth 18.000 nëpunës të cilët janë të shpërndarë në të gjitha institucionet e administratës publike në nivelin lokal dhe qendror.

Pas miratimit të Ligjit për Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës dhe Ligjit për Pagat e Nëpunësve Civilë në vitin 2010, sfida kryesore është dhe mbetet zbatimi i tyre edhe përkundër miratimit të akteve nënligjore për zbatimin e tyre, si hap i parë për reformën e shërbimit civil. Sfidat kryesore për zbatimin e këtyre ligjeve dhe akteve nën ligjore janë:

Sipas Rregullorës 2001/36 mbi shërbimin civil të Kosovës fushëveprimi i shërbimit civil përfshinte të gjithë nëpunësit e paguar nga buxheti i Kosovës përveç anëtarëve të Këshillit të Pavarur Mbikqyrës, zyrtarëve të emëruar dhe anëtarëve të Trupave Mbrojtës të Kosovës. Numri i përgjithshëm i nëpunësve civil dhe që ishte aplikuar gjatë viteve 2001 deri 2010 arrinte rreth 70.000 nëpunës. Këtu përfshiheshin të gjithë punëtorët e sektorit të arsimit, shëndetsisë, policisë etj.

1. Vonesat në zbatimin e sistemit të klasifikimit të vendeve të punës dhe sistemit të ri të pagave megjithëse sistemi ishte dizajnuar sipas Ligjit për Pagat e Nëpunësve Civil i cili është miratuar qysh në vitin 2010 si dhe Rregulloren për Klasifikimin e Vendeve të Punës në Shërbimin Civil e cila është miratuar në vitin 2012.
2. Vonesat në funksionalizimin e sistemit të menaxhimit të informatave në shërbimin civil dhe sistemi i dobët i monitorimit të zbatimit të legjislacionit të shërbimit civil.
3. Prosesi i rekrutimit dhe avancimit në shërbimin civil dhe pamundësia e implementimit të plotë të parimeve të shërbimit civil për një shërbim civil jo-politik, të rekrutimit sipas meritës, si dhe ngritjes së profesionalizimit.

4. Mungesa e një qasje strategjike në zhvillimin e shërbimit civil dhe zhvillimi i trajnimeve pa u bazuar në nevojat e shërbimit civil.
5. Sistemi jo i qartë i llogaridhënjes, mungesë e zbatimit të parimeve të kodit të etikës në shërbimin civil.³

1. Fillimi i zbatimit të sistemit të ri të klasifikimit të vendeve të punës dhe sistmit të ri të pagave – Mos zbatimi i ligjit për pagat nëpunësve civil ka lënë peng reformat në shumë segmente të shërbimit civil, edhe pse legjislacioni është miratuar qysh në vitin 2010. Sipas sistemit të ndërtuar me legjislacionin e UNMIK-ut, institucionet shfrytëzojnë një hapsirë të gjërë të diskrecionit për vendosjen e zyrtarëve në grada dhe pozita ashtu si edhe në krijimin e pozitave të punës. Si rezultat i mungesës së një katalogu të vendeve të punës, kjo ka shpjer në situata jo të barabarta dhe dallime krahasuese mes institucioneve në administratën publike, siç është theksuar nga shumë të intervistuar gjatë vlerësimit (të OECD/SIGMA-s). Gjithashtu, sipas analizës për shpenzimet në paga dhe mëditje për numrin e përgjithshëm të vendeve të punës në një shëmbull të institucioneve publike paraqet dallime të medha në paga mes institucioneve⁴. Janë të shumta rastet kur zyrtarët me përshkrim të punës dhe përgjegjësi të njejtë kanë nivel te ndryshëm të pagës.

Sistemi i ri i përcaktuar me Ligjin për Pagat e Nëpunësve përfshinë katër kategori dhe 14 grada për pozitave të punës. Për secilën kategori, ekzistojnë 12 hapa të cilët mund të vendosen për nëpunësit civil sipas performancës së tyre.⁵ Qeveria tashmë është duke punuar në hartimin e projekt ligjit për pagat në sektorin publik. Ligji parashihet të rregullojë sistemin e pagave për të gjithë nëpunësit publike në të gjitha nivelet dhe kategoritë duke përfshirë edhe shërbimin civil. Ligji do të përfshijë edhe sistemin e pagave të nëpunësve civilë siç është rregulluar me Ligjin për pagat e nëpunësve civilë.

Zbatimi i sistemit të ri të pagave varet nga zbatimi i Katalogut vendeve punes, klasifikimit të vendeve të punës dhe vlerësimi i performancës në punë, implementimi i së cilave është parakusht i zbatimit efikas të sistemit të pagave. Si hapa paraprak të cilët ndikojnë në klasifikimin e vendeve të punës janë:

- Miratimi i rregulloreve për organizimin e brendshëm dhe klasifikimin e vendeve të punës dhe sistematizimi i tyre, në të gjitha institucionet e administratës publike bazuar në Katalogun e vendeve të punës i cili është aprovuar nga qeveria. Tanimë të gjitha ministritë (përveç MFSK-së) i kanë të miratuara këto rregullore. Në proces është miratimi i rregulloreve për agjencitë ekzekutive dhe institucionet e pavarur⁶. Ndërsa miratimi i rregulloreve të tilla në komuna ende nuk është bërë.
- Hap tjetër në drejtim të zbatimit të sistemit të ri të pagave dhe gradimit ishte zbatimi i katalogut të vendeve të punës në shërbimin civil . Procesi i

³ Kjo sfidë elaborohet nën kapitullin që lidhet me organizimin e administratës publike dhe llogaridhënjen.

⁴ Vlerësimi i OECD/SIGMA 2014 faqe 33.

⁵ Ligji nr. 03/l-147 për pagat e nëpunësve civilë, 2010

⁶ Ekziston nevoja për rishikimin funksional të administratave në nivel të komunave. Kjo është paraqitur edhe si një nga sfidat e Raportit të Progresit të Komisionit Evropian për vitin 2014. Por përveç segmenteve që lidhen direkt me objektivat që parasheh kjo strategji, rishikimi funksional në nivel lokal dhe organizimi i mbrëndshëm i administratave në nivel komunal nuk janë fokus i kësaj strategjie.

harmonizimit dhe vendosjes së pozitive sipas katalogut tashmë ka filluar dhe përbën një sfidë përmbajtësore për MAP, dhe institucionet tjera në nivel qendror dhe lokal. Përveç kësaj katalogu ka nevojë të plotësohet për të eliminuar të metat që do të evidentohen gjatë zbatimit të tij.

- Fillimi i zbatimit të sistemit të ri të vlerësimit të performancës i cili ka filluar në fund të vitit 2014. Sfidë që do të ndikojë në suksesin e tij do të jetë përmirësimi i sistemit të planifikimit në nivel të institucioneve. Gjithashtu MAP duhet të shqyrtojë nevojat për sqarime me institucionet për zbatimin e sistemit të ri, të vlerësimit dhe performancës.

Sfida e zbatimit të sistemit të ri të pagave dhe gradimit sipas ligjit për pagat në shërbimin civil është theksuar edhe në Raportin e Progresit të Komisionit Evropian për vitin 2014 sipas të cilit “*Kosova duhet të finalizojë legjilacionin e shërbimit civil dhe sigurojë zbatimin e tij, në veqanti katalogun e vendeve të punës dhe vlerësimet e performancës*”.⁷ Përveç qartësimit dhe përcaktimit të detyrave të qarta individuale dhe institucionale, vendosjes së barazisë në shërbimin civil, ngritjen e efikasitetit, këto reforma do të mundësojnë qartësimin e statusit të shërbimit civil në institucione si dhe mundëson llogaritjen e kostos së përgjithshme të shërbimit civil në proporcion me shpënzimet tjera të administratës publike.

1. Sistemi i Menaxhimit të Informatave në Shërbimin Civil (SMIBNJ) – pas shumë vite punës dhe angazhimit sistemi është funksionalizuar dhe është në fazën e përdorimit për disa module fillestare. Sistemi i ndërtuar dhe që menaxhohet nga Departamenti për Administrimin e Shërbimit Civil (MAP) është shtrirë në të gjitha institucionet e administratës publike në nivel qendror dhe lokal. Zbatimi i plotë i sistemit është qelësi kryesor i suksesit në menaxhimin e shërbimit civil dhe do të adresojë një numër të metave në mënyrën e funksionimit të tij të deritashëm.

Shikuar në retrospektivë por edhe nga situata aktuale, informatat që i mundësojnë MAP-ës, planifikimin dhe monitorimin e zbatimit të politikave në shërbimin civil janë të mangëta dhe jo të sakta në mungesë të funksionimit të një sistemi të tillë. MAP në përgjithësi është mbështetur në informatat që ka mbledhur vetë nga njësitë e burimeve njerëzore të cilat gjithashtu nuk janë të plota por edhe nuk dërgohen me kohë. Gjithashtu ka munguar verifikimi i saktësisë së informatave. Përmirësimi i sistemit të DASHC/MAP për zbatimin e politikave të shërbimit civil nga administrata publike do të varet në masë përmbajtësore nga sukcesi i zbatimit të sistemit të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Zbatimi i sistemit të informatave në shërbimin civil është duke u përcjellur me sfida të mëdha për shkak të mungesës së kapaciteteve të stafit të burimeve njerëzore nëpër institucione si dhe për shkak të përdorimit të sistemit të tillë për herë të parë. Sipas dinamikës funksionalizmi i tërësishëm i sistemit në gjithë administratën pritet të marrë kohë. Përveç nevojës për ngritjen e kapaciteteve të DASHC-së dhe njësisive përgjegjëse për sistemin

⁷ Raporti i Progresit i Komisionit Evropian për Kosovën 2014 faqe 11.

nëpër institucione zbatimi i tij kërkon qasje konsistente dhe përkrahje të vazhdueshme politike në të gjitha segmentet e administratës e veçanërisht në Ministrinë e Administratës Publike.

3. Rekrutimi dhe avancimi në shërbimin civil – Procesi i rekrutimit është i hapur për nëpunësit civil ekzistues dhe aplikantët e jashtëm. Në periudhën ardhëshme do të bëhet avancimi i rekrutimit edhe me përcaktimin kriterëve për testimet për pranim. Ndërsa, rekrutimi për pozitat menaxheriale fillon me hapjen e konkursit të brendshëm sipas sistemit të karrierës. Në rast të mungesës së kandidatëve të brendshëm aplikohet konkursi i jashtëm. Përzgjedhja bëhet nga komisioni përzgjedhës në bazë të meritës, me të drejtë ankese në fund të procesit.

Nga tabela në vijim shihet se rekrutimet nga brenda institucioneve kanë qenë një procedurë më e shpeshtë e institucioneve duke i dhënë një shtysë më shumë zhvillimit të karrierës së nëpunësve ekzistues brenda shërbimit civil të Kosovës. Krahasuar me vitin 2011 dhe 2012, në vitin 2013 dhe 2014, është shënuar rënie e rekrutimeve nga jashtë shërbimit civil ndërsa numri i transfereve dhe rekrutimeve brenda institucioneve ka shënuar rritje përmbajtësore në vitin 2014 (shif tabelën më poshtë).

Viti	Rekrutime nga jashtë shërbimit civil	Rekrutime nga brenda shërbimit civil		Transferim	Totali vende të plotësuara
		Nga _____ jashtë institucionit	Brenda institucionit		
2011	842	217	179	336	1574
2012	759	127	108	57	1331
2013	498	160	105	33	1086
2014	555	181	647	472	1845

Fig 2. Burimi: Raporti i MAP për Shërbimin Civil vitet 2011, 2012, 2013 dhe draft Raporti për vitin 2014.

Sipas Fig. 3 në vijim numri i ankesave që janë paraqitur në Këshillin e Pavarur Mbikqyrës të Kosovës që lidhen me procesin e rekrutimit gjatë vitit 2014 është 215 ose 31.58 %, gjatë vitit 2013 është 105 ose 23.23% të numrit total të ankesave, gjatë vitit 2012 kishte 80 ankesa ose 21.33% i numrit total të ankesave ndërsa numri i ankesave gjatë vitit 2011 është 87 ose 21.37 %.

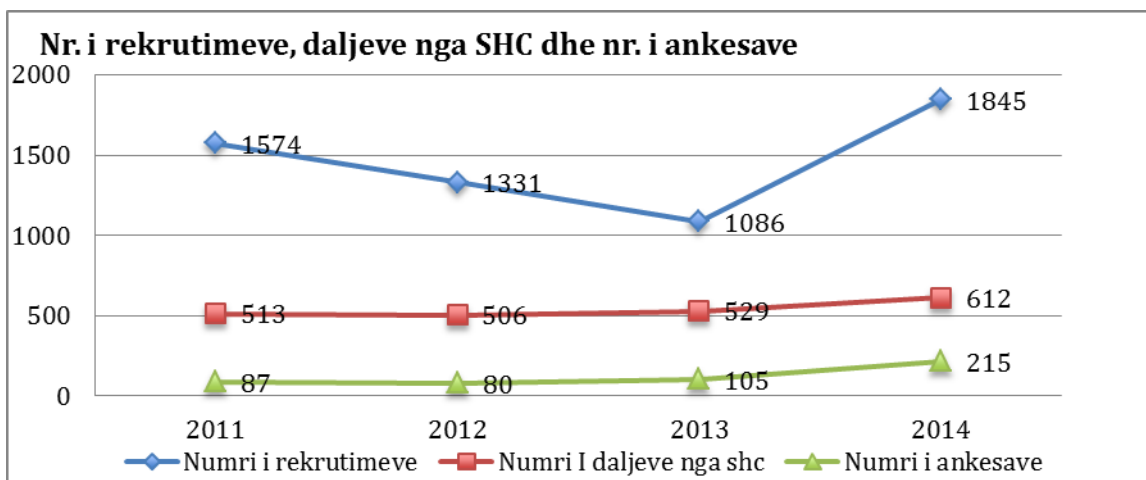


Fig. 3. Burimi raportet e MAP-ës dhe KPMSHCK-ës për vitet 2011, 2012, 2013. Për 2014 të dhënat janë përgatitur nga të dhënat e institucioneve veç e veç, bazuar në Draft Raportin për Gjendjen në SHCK 2014.

Siç shihet trendi i numrit të ankesave ndaj rekrutimeve gjatë viteve 2011 deri 2014 është rritur. Përkundër kësaj trendi i numrit të rekrutimeve nuk është linear kur gjatë vitit 2011 dhe gjatë vitit 2014 ishte më i madh sesa gjatë vitëve 2012 dhe 2013. Rritje të numrit nga 2012 deri në 2014 ka pasur edhe tek daljet nga shërbimi civilë (Fig. 3 dhe 4).

Viti	Numri i daljeve nga shërbimi civil					total
	Dorëheqje	Procedura disiplinore	Shkurtim i pozitës	Pensionim	Shkak tjetër	
2011	251	61	46	114	41	513
2012	197	72	9	184	44	506
2013	193	61	114	195	45	529
2014	156	134	0	223	81	612

Fig. 4 . Burimi: Raportet Vjetore të MAP/DASHC

Rritja e numrit të ankesave mund të interpretohet edhe si rritje e pakënaqësisë për punën e komisioneve të brendshme të ankesave dhe në (mos)zbatimin e drejtë të procedurave të rekrutimit nga këto komisione. OECD/SIGMA në analizën për vendet e Ballkanit Perëndimor thekson se në Kosovë është raportuar mungesë e konsistencës gjatë praktikave të intervistimit nëpër ministri dhe agjenci. Në anën tjetër kapacitetet e sistemit aktual për të vlerësuar kompetencat e aplikantëve gjatë procesit të rekrutimit janë shumë të ulëta⁸. Nëse analizohen konkurset për pozita të reja në shërbimin civil, shumë shpesh

⁸ SIGMA Paper 38. Professionalisation of the Civil Service in the Western Balkans f. 33

institucionet nuk specifikojnë detyrat dhe përgjegjësitë për zyrtarët që rekrutohen si dhe kriteret e kualifikimeve të kërkuara për pozitën përkatëse, p.sh. në kriteret e kualifikimeve shpesh kërkohet “*diplomë universitare (studimet katërvjeçare), 5 vite përvojë pune në fushën e arsimit, ose diplomë universitare në fakultetet relevante, 3 vite përvojë në fushën përkatëse*” por pa përcaktuar fushën përkatëse të kualifikimit dhe atë profesionale. Kjo nxitë aplikimin e një numri të madh të aplikantëve dhe rrjedhimisht edhe diskrecionin e gjërë të komisioneve të rekrutimit për përzgjedhjen e kandidatëve dhe zvoglon mundësinë e përzgjedhjes së stafit më të kualifikuar për një pozitë të caktuar. Në të ardhmen do të shikohet edhe mundësia e angazhimit të të rinjve (sapo diplomuarit) për realizimin e përvojës profesionale në administratën publike me pagesë dhe me afat kohor, minimum 6 muajsh.

4. Zhvillimit të shërbimit civil i mungon një çasje strategjike në zbatimin e reformave të parapara me legjislacionin e shërbimit civil. Udhëzimet administrative dhe aktet tjera nënligjore për zbatimin e ligjit të shërbimit civil dhe ligjit për pagat e nëpunësve civil janë miratuar njëra pas tjetrës pa ndonjë analizë në lidhje me mundësitë dhe kapacitetet e administratës për zbatimin e tyre. Gjithashtu procesi i zbatimit të tyre nuk është përcjellë më ndonjë udhërrëfytes të qartë dhe gjithpërfshirës dhe perkrahje buxhetore.

Sfidë mbetet mungesa e kapaciteteve të DASHC për ta marrë rolin e liderit në planifikim dhe për të marrë rol më proaktiv në dhënien e udhëzimeve dhe përgatitjen e institucioneve për zbatimin e standardizuar dhe koherent të politikave dhe rregulloreve në fuqi në të gjitha institucionet. “*Vetëm 10 zyrtarë që merren me politikën e burimeve njerëzore në DASHC janë shumë pak, marrë parasysh përgjegjësitë dhe ngarkesën në punët e reformave në shërbimin civil dhe krahasuar me numrin e të punësuarve në fusha tjera në MAP.*⁹ Për të kryer plotësisht këtë rol, DASHC ka nevojë për riorganizim, zgjerim dhe ngritje të kapaciteteve njerëzore me fokus në planifikim strategjik, politikëbërje dhe monitorim të zbatimit të politikave dhe udhëheqjes proaktive të proceseve. Vetëm funksionalizimi i Sistemit të Informatave për Menaxhimin e Shërbimit civil nuk mjafton në adresimin e këtyre sfidave. Posedimi i informatave në vetëvete nëse nuk ka kapacitete për përpunimin dhe përdorimin e tyre në politikëbërje nuk e përmirëson sistemin e shërbimit civil.

Nga aspekti trajnimeve të shërbimit civil, në vitin 2011, Ministria e Administratës Publike ka miratuar Strategjinë për trajnimet 2011-2013 në shërbimin civil por zbatimi i saj në mungesë të mjeteve buxhetore nuk është realizuar. MAP tashmë është në proces të finalizimit të strategjisë së re për trajnimet. Hartimi i strategjisë për trajnimet në shërbimin civil është paraprirë nga një koncept dokument për strategjinë e trajnimeve në shërbimin civil i cili ka synuar identifikimin e nevojave të trajnimeve në shërbim civil.

Në anën tjetër IKAP ka bërë përpjekje për ta avancuar edhe më tej procesin e trajnimeve si dhe ngritjen e cilësisë siç ilustrojnë shifrat në tabela nr. 5, duke shënuar rritje, rritje të numrit të trajnuarve, kurseve dhe ditëve të trajnimit deri në fund të vitit 2013. Megjithatë mundësitë për përmirësim të kualitetit të trajnimeve janë shumë të vogla.

⁹ Raporti i OECD/SIGMA për 2013 f. 27.

Ulje të numrit të trajnimeve është shënuar në vitin 2014 për shkak të përfundimit të projekteve donatore që përkrahin IKAP-in në organizimin e trajnimeve.

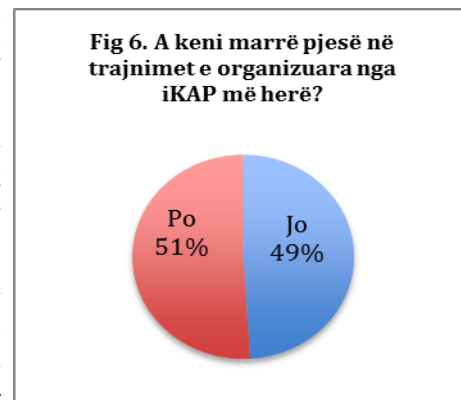
Vitet	Kurset	Ditët	Pjesëmarrësit
2011	74	233	2249
2012	107	298	2398
2013	93	372	3688
2014	88	272	2031
Gjithsejtë	362	1175	10366

Fig. 5. Burimi: Realizmi i trajnimeve për vitet 2011-2013, raporti iKAP-it për DMRAP, 2013 dhe 2014

Si sfida të mëdha për IKAP mbesin mungesa e buxhetit¹⁰, mungesa e stafit të mjaftueshëm (numri i të punësuarve në Drejtoratin për Trajnime është tetë (8)¹¹, vonesa në zbatimin e legjislacionit në tërë administratën publike, si klasifikimi i vendeve të punës, sistemit të vlerësimit të performancës, vlerësimit të duhur të nevojave të trajnimeve në nivel qendror dhe lokal si dhe mungesa e sallave dhe hapësirave tjera të nevojshme dhe adekuate për trajnime.

Gjithashtu vlen të theksohet se ndonëse është shënuar progres në avancimin e trajnimeve, IKAP ballafaqohet edhe me sfidën e inicimit dhe monitorimit të vlerësimit të efektit të trajnimeve në administratë publike si mekanizëm i përmirësimit dhe i ngritjes së cilësisë në SHCK. Megjithatë një mekanizëm për jetësimin e këtij instrumenti duket krijuar nga ana e MAP.

Sipas vlerësimit të ekipit për hartimin e strategjisë së trajnimeve në shërbimin civil meqenëse konsiderohet si ofruesi kyç i trajnimeve për shërbyesit civilë, IKAP 51% të shërbyesve civilë janë deklaruar se kanë marrë pjesë në trajnime ndërsa 49% nuk kanë marrë pjesë (Fig. 6). Matrica e korrelacionit më tej në këtë dokument gjithashtu analizon nëse ka dallime domethënëse mes shërbyesve civilë që kanë vijuar



¹⁰ Ndarja e mjeteve financiare për buxhetin e IKAP0it që janë dedikuar për trajnime gjatë viteve 2012, 2013, 2014 ka qenë 53.000 euro për secilin vit.

¹¹ Rregullorja Nr. 41/2013 për Organizimin e Brendshëm dhe Sistematizimin e Vendeve të Punës në Ministrinë e Administratës Publike

trajnimet nga IKAP dhe atyre që nuk kanë vijuar trajnime të tilla.

Në anën tjetër mëgjithëse shumë institucione bëjnë vlerësime individuale të nevojave të trajnimëve për stafin e tyre, ato jo gjithmonë u komunikohen IKAP-it dhe DASHC-së. Obligimi për vlerësimin e nevojave për trajnime për secilin institucion dhe hartimin e planeve për trajnime është një nga obligimet ligjore i cili duhet të zbatohet me qëllim ngritjes profesionalizimit në administratën publike.

Prandaj, gjatë periudhës së ardhme afatmesme Qeveria e Republikës së Kosovës gjëgjësisht Ministria e Administratës Publike do të përqendrohet në politikat prioritare në kuader të shërbimit civil si:

1. Zbatimin e Ligjit për Pagat e Nëpunësve civil përmes funksionalizimit të sistemit të ri të pagave për nëpunësit civilë dhe finalizimit të projekt-ligjit për pagat e nëpunësve publikë. Sistemi i klasifikimit të vendeve të punës do të bazohet në katalogun e pozitive të punës të miratuar nga Qeveria në janar 2015 ku do të reduktojë numrin e pozicioneve nga rreth 6000 sa ekzistojnë diku në 800 pozita ku pozitat e njëjta pritet të trajtohen njëjtë në të gjitha institucionet duke mundësuar zbatimin e parimit pagë e njëjtë për punën e njëjtë.
2. MAP do të shtojë përpjekjet për zbatimin e sistemit elektronik të infomative për burimet njerëzore. Sistemi i cili është i shtrirë në të gjitha institucionet do të mundësojë MAP/DASHC-së të avancojë sistemi e hartimit të politikave dhe fuqizojë monitorimin e zbatimit të legjislacionit të shërbimit civil në të gjitha institucionet.
3. Zbatimi i sistemit të ri të përfomances do të ndihmojë në menaxhimin më të mirë të nëpunësve civil përmes motivimit ndërsa ai mund të jetë i sukseshëm vetëm nëse bëhet sipas objektivave të qarta individuale, institucionale dhe ndërlihdja me sistemin e përgjithshëm të planifikimit të Qeverisë. Ky sistem do të ndihmojë në lëvizjen dhe ngritjen në pozitë bazuar në kritere objektive, transparente dhe në merita. Kriteret e përcaktura përmes konkurseve dhe testimet gjatë rekrutimit të nëpunësve civilë do të përcaktohen sipas katalogut të vendeve punës. Mundësia e zhvillimit të stazhit në administratën publike do të krijojë parakushte për pranimin në shërbimin civilë kuadra të reja dhe profesionale.
4. Aprovimi i strategjise së trajnimeve përveç nevojave të përgjithshme për trajnime do të krijojë mundësi që Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike të jetë udhërrëfyese për përqendrimin e trajnimeve të shërbimit civil në fushat prioritare sipas kësaj strategjie.

7.2. PROCEDURAT ADMINISTRATIVE DHE OFRIMI I SHËRBIMEVE PUBLIKE ADMINISTRATIVE

Administrata publike është përgjegjëse të ofrojë shërbime publike¹² administrative në mënyrë efektive dhe eficiente. Plotësimi i kërkesave të qytetarëve dhe bizneseve sipas legjislacionit është një nga parimet e administratës së mirë. Administrata ka përgjegjësi për krijimin e mundësive për qasje të barabartë në shërbime publike administrative, evitimin e burokracisë procedurale, përdorimin e metodave të reja përmes teknologjisë informative, efikasitet dhe efikasitet si në aspektin e kostos monetare ashtu edhe në aspektin e efikasitetit të tyre kohor.

Sfidat kryesore në ofrimin e shërbimeve publike administrative janë si në vijim:

1. Deri më tani nuk ka pasur analiza të thelluara për shërbimet e ofruara nga ana e administratës të cilat do të krijojnë bazën për një qasje strategjike dhe zhvillim të politikave të qarta të cilat do të krijojnë kushtet e duhura për modernizimin e shërbimeve publike administrative.
2. Zbatimi i Ligji të Procedurës Administrative nuk është bërë në masën e duhur nga ana e administratës publike.
3. Mungon një përcaktim i qartë i detyrave dhe përgjegjësi, për mekanizmat institucional përgjegjës për udhëheqjen, planifikimin, monitorimi, vlerësimin dhe zbatimin e politikave dhe legjislacionit për modernizimin e shërbimeve publike-administrative, si dhe zbatimin e ligjit të procedurës së përgjithshme administrative.
4. Sistemet elektronike nuk janë të integruara sipas kornizës së interoperabilitetit ndërsa platformat elektronike për ofrimin e shërbimeve elektronike nuk janë të zhvilluara mjaftueshëm. Gjithashtu përveç në fushën e ofrimit të shërbimeve publike administrative për bizneset, ende nuk janë të zhvilluara të ashtuquajturat “one stop shop” si dhe përdorimi i shërbimit përmes sistemit online ende nuk aplikohet në masën e duhur.
5. Megjithëse IKAP ka organizuar trajnime për ngrijten e kapaciteteve për procedurat administrative, ngritja e kapaciteteve për të gjitha nivelet e administratës për këtë dhe ofrimin e shërbimeve publike administrative mbetet sfidë e vazhdueshme.
6. Ka nevojë për informimin e vazhdueshëm të qytetarëve për të drejtat dhe mënyrat e realizimit të tyre, shërbimet publike administrative të ofruara, mënyrat e qasje në to si dhe çështjet tjera që mund të jenë me interes për ta. Gjithashtu administrata publike nuk ka krijuar mekanizma dhe instrumente për matjen e opinionit të publikut për kualitetin e shërbimeve të cilat u ofrohen atyre nga ana e administratës.

1. Mungesa e analizës gjithëpërfshirëse, kornizës strategjike dhe politikave të qarta për modernizimin e shërbimeve publike administrative– Ofrimi i shërbimeve publike-

¹² Strategjia do të trajtojë vetëm shërbimet publike administrative apo ato shërbime të cilat ofrohen nga administrata sipas kërkesës së të interesuarve. P.sh shërbimet të tilla janë shërbimet sipas kërkesës për regjistrimin e bizneseve, për dokumente civile, regjistrim të automjeteve etj për dallim nga shërbimet për dallim nga shërbimet publike që ofrohen nga shteti si: shërbimet shëndetësore, arsim, shërbimet komunale etj.

administrative kërkon angazhimin politik, vision, strategji, prioritet dhe aktivitete të qarta. Ky angazhim duhet të përkthehet në veprime praktike, me shërbimet publike-administrative të projektuara rreth nevojave të përdoruesit. Deri më tani nuk është bërë një inventarizim i plotë i shërbimeve publike-administrative të cilat ofrohen nga ana e institucioneve publike dhe as analiza të thelluara të cilat do të shërbejnë si bazë e mjaftueshme për hartimin e politikave gjithpërfshirëse në përmirësimin e shërbimeve publike. Përveç rasteve të pjesërishme nuk është ndjekur një qasje gjithpërfshirëse strategjike në ofrimin e shërbimeve publike-administrative në administratën publike. Plani për Zbatimin e Vizionit Ekonomik 2011-2014 kishte fokus një segment të kësaj fushe duke synuar deri në vitin 2014 thjeshtimin apo eliminimin e 50% të lejeve dhe licencave në fushën e bërjes së bizneseve me qëllim të përmirësimit të kushteve për bizneset sipas indikatorëve të Bankës Botërore për Bërjen e Biznesit. Vazhdimësi për zbatimin e këyre reformave synohet të arrihen përmes Strategjisë për Rregullim më të mirë 2014-2018 të miratuar nga Qeveria në vitin 2014. Gjithashtu, strategjitë e kaluara për reformën e administratës publike nuk i kanë kushtur vëmendje në masën e duhur shërbimeve publike-administrative dhe procedurave.

Përveç nevojës së brendshme edhe kriteret e integritit evropian i kushtojnë rëndësi të veçantë aspektit të ofrimit të shërbimeve publike-administrative për qytetarët. Një nga shtyllat e Strategjisë së Zgjerimit të Komisionit Evropian për 2015 është *ofrimi i shërbimeve publike – përqendrimi në ofrimin e shërbimeve nga administrata publike më vëmendje të veçantë në efikasitet dhe sigurimin e mbrojtjes së individëve gjatë procedurave administrative*.¹³ Ndërsa një nga sfidat e raportit të Komisionit Evropian për 2014 ishte edhe ofrimi i shërbimeve. Kjo sferë e administratës publike qëndron në qendër të Parimeve të Administratës Publike të përcaktuara nga OECD/SIGMA në 2014 të cilat theksojnë se duhet të zhvillohen politika të qarta dhe mekanizma të monitorimit për këtë qëllim.

2. Zbatimi i Ligji të Procedurës Administrative nuk është bërë në masën e duhur nga ana e administratës publike - Aktualisht në Kosovë nuk ka ndonjë ligj të përgjithshëm që vendos standarde dhe kriteret për shërbimet publike-administrative përveç ligjeve për shërbime të veçanta administrative. Ligji për Procedurën Administrative përbën kornizën kryesore dhe të përgjithshme për procedurat administrative. Ky ligj ka hyrë në fuqi në vitin 2006 tani është në rishikim të tërësishëm për shkak të mungesës së zbatimit të tij dhe të metave të cilat janë identifikuar, sidomos për shkak të jokoherencës me parimet evropiane të administratës së mirë. Miratimi i Ligjit të Procedurës së Përgjithshme Administrative paraqet bazën dhe është parakusht për vazhdimin e reformave dhe modernizimin e ofrimit të shërbimeve publike-administrative.

Instrument shumë të rëndësishëm në vendosjen e një rendi në dhënjën e lejeve dhe licencave nga ana e institucioneve të administratës publike përbën Ligji Nr. 04/L-202 për

¹³ Sipas nenit 41 të Kartës së BE-së për të drejtat e njëritu “ Secili person ka të drejtë në trajtimin e kërkesës së tij/saj më pa anësi, në mënyrë të drejtë dhe brenda kohës së arsyeshme nga ana e institucioneve, trupave dhe agjencive të Unionit”

Sistemin e Lejeve dhe Licencave. Në realitet numri i licencave dhe lejeve përbëjnë rreth 66% të të gjitha llojeve të procedurave që lëshohen në Kosovë¹⁴. Me hyrjen në fuqi të këtij ligji, qeveria obligohet të bëjë identifikimin e të gjitha lejeve dhe licencave të cilat lëshohen nga institucionet në nivel qendror dhe futja e tyre në një regjistër qendror kombëtar i cili do të jetë i publikuar në mënyrë elektronike dhe i çastshëm për publikun.

3. Përcaktim i detyrave dhe përgjegjësi për mekanizmat institucional përgjegjës për udhëheqjen, planifikimin, monitorimin, vlerësimin dhe zbatimin e politikave dhe legjislacionit për modernizimin e shërbimeve publike administrative si dhe zbatimin e ligjit të procedurës së përgjithshme administrative - Ministria e Administratës Publike është institucioni kryesor përgjegjës për zhvillimin e politikave në fushën e shërbimeve publike-administrative, mbikqyrjen dhe koordinimin e zbatimit të tyre në qeveri. MAP është përgjegjës të përgadisë vizionin për modernizimin e shërbimeve publike-administrative dhe dokumentet për reforma përfshirë edhe iniciativa për ndryshime të nevojshme ligjore.

Nevoja për ndërtimin e këtyre mekanizmave për koordinimin dhe mbikqyrjen e aktivitetetve të institucioneve gjatë zhvillimit të procedurave dhe ofrimit të shërbimeve publike-administrative del nga numri i madh i procedurave që miratohen nga të gjitha institucionet e administratës publike. Gjithsejtë janë indentifikuar 534 procedura administrative të cilat lëshohen aktualisht nga 23 institucione qendrore dhe të varësisë së tyre në Kosovë. Ato kanë emërtime të ndryshme si: leje, licenca, autorizime, certifikime, certifikate, akreditime, pëlqime, njohje, miratime, pranime dhe/apo regjistrime.¹⁵ Gjatë mbledhjes së informacionit për inventarizimin dhe llogaritjen e kostos së procedurave administrative u pa se disa institucione kanë një numër të lartë aplikimesh për licencat dhe lejet që ato lëshojnë. Numri total i aplikimeve gjatë një viti kalendarik në Kosovë arrin 61,841 procedura. Sipas llogaritjes së kostos nëpërmjet këtij modeli kostoja totale direkte për procedurat administrative që janë lëshuar në një vit kalendarik nga rreth 75% e institucioneve qendrore në Kosovë rezulton të jetë rreth 130 milion euro për biznesin dhe koha e pritjes për të marrë këto procedura ka qenë 218.400 ditë ose 593 vite.¹⁶

Përveç numrit të madh të procedurave, mungesa e një mekanizmi aktiv për koordinim ka shkaktuar mungesën e koordinimit dhe zhvillimit të një çasje horizontale mes institucioneve. Kjo rezulton që kualiteti i shërbimeve të ofruara të jetë i ndryshme varësisht nga institucionet. Çasja e tillë ka rezultuar nga fakti që secila ministri dhe trupë administrative ka themeluar struktura të vetat për ofrimin e shërbimeve për fushën e përgjegjësisë që e mbulon, p.sh. Agjencia për Menaxhimin e Emergjencave ka krijuar pesë trupa administrative, Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë ka krijuar 7 trupa administrative, Minsitria e Shëndetësisë ka krijuar 8 tetë trupa administrative, Administrata Tatimore 12 zyra rajonale, Ministria e Punës dhe Mirëqenjes Sociale ka një

¹⁵ International Financial Corporation (IFC) RAPORT, inventari i Procedurave Administrative në Nivelin Qendror Shtator 2014 f. 7-8.

¹⁶Raporti iFC f. 12.

rrjet të dendur të rrjetit të zyrave (31 zyra të punësimit, shtatë zyra për trajnime profesionale dhe shtatë zyra për pensione. Në anën tjetër as MAP as ndonjë institucion tjetër nuk ka vendosur politika për racionalizimin e strukturave dhe qartësimin e ofrimit të shërbimeve publike administrative për qytetarët në mënyrë që të reduktojë koston dhe zgjerimin e sinergjisë mes trupave të ndryshëm administrativ në gjithë territorin.¹⁷

Megjithëse janë organizuar trajnime për ngrijten e kapaciteteve për procedurat administrative, ngritja e kapaciteteve për të gjitha nivelet e administratës për këtë dhe ofrimin e shërbimeve publike administrative mbetet sfidë e vazhdueshme. Ngritja e kapaciteteve për këtë fushë do të zë hapsirë të rëndësishme edhe në strategjinë e trajnimeve në shërbimin civil e cili pritet të aprovohet në Qeveri.

4. Sistemet elektronike nuk janë të integruara si pas kornizes së interoperabilitetit, platformat elektronike për ofrimin e shërbimeve elektronike dhe shërbimet online nuk janë të zhvilluara mjaftueshem. Përveç sistemit dhe kapaciteteve për mbikqyrje dhe zbatim të politikave nevojten edhe platforma elektronike dhe zbatim të atyre ekzistuese me qëllim të krijimit të mundësisë së koncentrimit të shërbimeve përmes zyrave të ashtuquajtura pika të vetme të kontaktit' (One Stop Shop) dhe aplikimi online për shërbime të administratës publike për secilin institucion si në qeverisje qendrore po ashtu edhe në atë lokale. Kjo formë e shërbimit do të rritë efikasitetin e administratës shtetërore dhe do të lehtëson marrjen e shërbimeve administrative për qytetarët dhe bizneset.

Për zbatimin e teknologjisë informative gjatë ofrimit të shërbimeve publike-administrative deri më tani janë ndërmarrë shumë aktivitete: Është miratuar Ligji për Organet Qveritare të Shoqërisë së Informacionit, Korniza e Interoperabilitetit e Republikës së Kosovës, Strategjia për Qeverisje Elektronike 2009-2015 dhe shumë akte nënligjore dhe standarde që rregullojnë politikën në këtë fushë. Në proces të hartimit janë edhe disa akte nënligjore që derivojnë nga Ligji për Organet e Shoqërisë së Informacionit si: aktet nënligjore për rregullim të relacioneve të komunikimit në mes Agjencisë për Shoqëri të Informacionit me zyrat përkatëse të TI-së të Institucioneve të Kosovës, Rregullorja për Qendrën Shtetërore të Dhënave, Rregullorja për Rrjetin Shtetëror, Rregullorja për Harduer dhe Softuer, Rregullorja për Ueb-faqet e Institucioneve, Rregullorja për Portalin Shtetëror etj. Gjithashtu kërkohet të plotësohet korniza ligjore, si: ligjin për komunikimin elektronik, ligji për informimin publik, si dhe ligji për nënshkrimin elektronik.

Në kuadër të infrastrukturës teknike, për teknologjinë e informacionit dhe komunikimit, MAP, respektivisht Agjencia për Shoqërinë e Informacionit ka të ndërtuar tani një infrastrukturë të avancuar për dhënie të shërbimeve elektronike përmes Rrjetit Shtetëror i cili mbulon të gjitha zyrat e administratës shtetërore (qendrore dhe lokale) dhe Qendrës Shtetërore të Dhënave, e cila zvogëlon koston në sigurimin e resurseve harduerike për TI. Kjo infrastrukturë u shërben të gjitha institucioneve të nivelit qendror edhe atij lokal.

¹⁷ Raporti i Vleresimi të SIGMA për Kosovën 2014 f. 20

Arkitektura aktuale e kësaj infrastrukture është një bazë për dhënien e shërbimeve elektronike për qytetarë si dhe për modernizimin e administratës publike.

Një element tjetër i rëndësishëm është zhvillimi dhe implementimi i platformës së Interoperabilitetit të sistemeve i cili do të mundësojë drejtpërdrejtë në përmirësimin e shërbimeve administrative, rritje të efikasitetit të punës në administratën shtetërore në të gjitha institucionet si dhe në racionalizimin e proceseve administrative, gjë që drejtpërdrejtë ndikon në përmirësimin e shërbimeve elektronike për qytetarët. MAP gjatë vitit 2015 do të hartoj Strategjinë për Qeverisje Elektronike 2016-2020 dhe planin e veprimit të saj.

Rëndësi primare në shërbimet e-Qeverisjes është krijimi i ‘pikave të vetme të kontaktit’ (One Stop Shop) dhe aplikimi online për shërbime të administratës publike për secilin institucion si në qeverisje qendrore po ashtu edhe në atë lokale. Ky shërbim do të rritë efikasitetin e administratës shtetërore dhe do të lehtëson marrjen e shërbimeve administrative për qytetarët dhe bizneset. Në proces është krijimi i zyrave pritëse One Stop Shop për ofrimin e shërbimeve të caktuara (për nevojat e bizneseve). MTI gjegjësisht Agjencioni për Regjistrimin e Bizneseve në Kosovë ka krijuar 29 qendra të regjistrimit të bizneseve në tërë Kosovën. Këto qendra ofrojnë 33 shërbime ku 24 shërbime për ndryshimet që kanë të bëjnë me regjistrimin e bizneseve, 6 shërbime për regjistrimin e bizneseve, 2 shërbime për likuidimin e bizneseve. Shërbimet me rastin e regjistrimit të biznesit përfshijnë edhe marrjen e numrit fiskal dhe çertifikatën e Tatimit të Vlerës së Shtuar (TVSh –ës). “One Stop Shop-et” operojnë në një sistem të integruar të regjistrimit, që përfshijnë një aplikacion të vetëm, i cili lehtëson rrjedhjen e informatave mes ARBK-së, Doganës dhe Administratës Tatimore.¹⁸ Zgjerimi i numrit të shërbimeve të ofruara nga këto qendra dhe themelimi i qendrave në ofrimin e shërbimeve tjera administrative nga ana e MAP-it, jo vetëm për bizneset do të rris drejtpërdrejtë përmirësimin e shërbimeve publike administrative për qytetarët.

5. Nevojitet informimi i vazhdueshëm i qytetarëve për të drejtat dhe mënyrat e realizimit të tyre, shërbimet publike administrative të ofruara, mënyrat e qasjes në to si dhe çështjet tjera që mund të jenë me interes për ata. Gjithashtu administrata publike nuk ka krijuar mekanizma dhe instrumente për matjen e opinionit të publikut për kualitetin e shërbimeve të cilat ju ofrohen atyre nga ana e administratës. Informimi dhe aktivitetet për ngritjen e vetëdijës së qytetarëve dhe përfituesve të shërbimeve të ofruara nga administrata bëhet në mënyrë të fragmentuar dhe sipas iniciativës së vetë institucioneve që ofrojnë shërbimet specifike administrative. Qeveria ka alokuar resurse të kufizuara për ngritjen e kapaciteteve dhe ngritjen e vetëdijës së qytetarëve për të drejtat dhe obligimet që dalin nga legjislacioni për procedurat administrative dhe sferën e ofrimit të shërbimeve publike administrative. Ekziston portali elektronik i integruar i cili synon të ofrojë informatat bazike dhe linqet

¹⁸ Policy paper on Better Regulation p. 7. Kosovo Business Registration Agency (2014). retrieved from <http://www.arbk.org/sq/Regjistrimi-i-biznesit>.

për adresat e ueb-faqeve të institucioneve publike.¹⁹ Institucionet publike janë të obliguara të mirëmbajnë ueb-faqet e tyre dhe të ofrojnë informatat e standardizuara për shërbimet publike-administrative që ato ofrojnë në bazë të legjislacionit përkatës. Por zbatimi i kërkesave të udhëzimit administrativ për ueb-faqet e institucioneve nuk monitorohet. Nuk ka ndonjë raportim të përgjithshëm dhe monitorimi të saktësisë së të dhënave që shfaqen në këto portale elektronike. Ueb-faqet nuk janë të çastshme për personat me aftësi të kufizuara si për personat e verbër, personat e shurdhër dhe personat me aftësi të kufizuara intelektuale.

Ka gjithashtu disa praktika ku autoritetet komunale kanë hapur disa zyra informative të cilat ofrojnë informata për shërbimet administrative. Për disa shërbime (për dokumente personale, regjistrim të bizneseve), Ministrinë dhe Agjencitë prodhojnë broshura me informata të përgjithshme por nuk është vendosur ndonjë standard për informatat që ofrohen dhe kapacitetet administrative për të përcjellë zbatimin e ofrimit të shërbimeve publike administrative zbatimi i së cilave nuk është i kënaqshëm.

Në anën tjetër përveç raporteve të jashtme qoftë të zhvilluara nga organizatat ndërkombëtare (UNDP, Banka Botërore) ose organizatave jo qeveritare, qeveria nuk ka zhvilluar ndonjë instrument të matjes së opinionit të tyre rreth kualitetit të shërbimeve publike administrative të ofruara dhe sa janë ato të çastshme nga përfituesit e tyre. Deri më tani nuk ka ekzistuar një qasje strategjike dhe as sistematike as në informim dhe dhe as komunikim por as në trajnimin e stafit administrativ. Në këtë fushë edhe mbështetja e donatorëve është e fragmentuar.

¹⁹www.rks-gov.net.

Gjatë periudhës së ardhme afatmesme me qëllim të përmirësimit të procedurave administrative dhe modernizimin e shërbimeve publike dhe në krijimin e një administrate të orientura kah nevojat e qytetarëve Qeveria e Republikës së Kosovës gjëgjësisht Ministria e Administratës Publike do të përqendrohet në politikat prioritare si:

1. Reforma do të përqendrohet në thjeshtimin dhe modernizimin e procedurave përmes zhvillimit të analizave të mirëfillta të cilat mundësojnë një qasje strategjike duke i ndërlidhur ato me shërbimet administrative të cilat kanë ndikimin më të madh në zhvillimin ekonomik të vendit. Parimet dhe rregullat që vendos Ligji i Procedurës së Përgjithshme Administrative do të jenë instrumentet dhe baza kryesore për vendosjen e hapave të ardhshëm. Krijimi i një regjisri të procedurave administrative dhe shërbimeve publike administrative është hapi i parë për të vlerësuar situatën aktuale në lidhje me ekzistencën e tyre. Kjo do të mundësojë një vlerësim të procedurave të cilat kanë ndikimin më të madh në kualitetin dhe efiaksitetin e shërbimeve dhe prioritizimin e segmenteve në të cilat duhet të përqendrohet reforma.
Parakusht për zbatimin e reformave që lidhen me thjeshtimin dhe automatizimin e procedurave administrative është miratimi i ligjit për Procedurën e Përgjithshme Administrative dhe harmonizimi me këtë ligj i legjislacionit ekzistues sekondar si dhe plotësimi i tij. Përveç kësaj duhet të behet zbatimi i plotë i ligjit për Lejet dhe Licencat.
3. Vendosja e mekanizmave për të udhëhequr, planifikuar, monitoruar dhe vlerësuar cilësinë e shërbimeve publike dhe zbatimin e ligjit të procedurës së përgjithshme administrative. Kjo duhet të bëhet duke qartësuar rolin e MAP-it si udhëheqësi kryesor dhe duke krijuar mekanizma të qartë për monitorimin e zbatimit të Ligjit për Procedurën e Përgjithshme Administrative, shmangien e burokracisë së panevojshme dhe vendosjen e standardeve për ofrimin e shërbimeve nga administrata. Ngritja e kapaciteteve në këtë fushë do të zë hapsirë të rëndësishme edhe në strategjinë e trajnimeve në shërbimin civil e cila është në fazën e aprovimit.
4. Sistemet elektronike do të integrohen sipas kornizes së interoperabilitetit dhe do të zhvillohen platformat elektronike për ofrimin e shërbimeve elektronike dhe shërbimet online. Gjithashtu përveç në fushën e ofrimit të shërbimeve publike për bizneset, do të pilotohet zhvillimetë ashtuquajturave “one stop shop”.
5. Informimi i vazhdueshëm të qytetarëve për të drejtat dhe mënyrat e realizimit të tyre, shërbimet publike të ofruara, mënyrat e qasjen në to si dhe çështjet tjera që mund të jenë me interes për ata. Institucionet duhet t'i publikojnë procedurat, formularët për aplikim dhe broshurat që parashohin kritere dhe kërkesa për regjistrim apo licencim apo marrjen e shërbimeve tjera. Do të krijohen mekanizma dhe instrumente për matjen e opinionit të publikut për kualitetin e shërbimeve të cilat ju ofrohen atyre nga ana e administratës në nivel qendror. Do të vazhdohet avancimi i sistemit ekzistues të matjes së performancës së shërbimeve publike administrative në Komuna. Përveç kësaj institucionet që marrin vendime administrative që kanë ndikim të përgjithshëm do të mbajnë konsultime me shoqërinë civile dhe qytetarët.

7.3. ORGANIZIMI I ADMINISTRATËS PUBLIKE DHE LLOGARIDHËNJA

Llogaridhënia ka një fushëveprim të gjerë dhe përfshinë organizimin e administratës, hapjen dhe transparencën, llogaridhënien e brendshme dhe të jashtme dhe institucionet mbikëqyrëse²⁰. Një nga shtyllat e strategjisë së zgjerimit të BE-së për vitin 2014-2015 (nga 6 shtylla) për reformat e administratës publike është llogaridhënia – *e cila përfshinë transparencën e administratës përfshirë çasjen në informata dhe mundësinë e kompensimit administrativ dhe ligjor*. Komisioni Evropian në Raportin e Progresit për vitin 2014 thekson se në përmirësimin e llogaridhënjes Kosova ka shënuar progres të kufizuar. Edhe qeveria thekson se *“megjithë kompletimin e kornizës ligjore dhe institucionale dhe përparimin e dukshëm për etiken, transparencën, llogaridhënjën dhe kundër-korrupsionin, niveli i zbatimit mbetet një nga sfidat kryesore për institucionet ndër të tjera edhe për shkak të mungesës së kapaciteteve të sistemit të drejtësisë dhe ndjekjes”*²¹

Prandaj sfidat në të cilat kjo strategji do të përqendrohet ti adresojë, janë²²:

1. Korniza ligjore që rregullon stukturat organizative të administratës publike është e paqartë dhe e pamjaftueshme. Gjithashtu ajo nuk zbatohet nga të gjitha institucionet në nivelin e duhur. Organizimi i brendshëm në shumë institucione si në nivelin qendror ashtu edhe atë lokal nuk është racional, numri i agjencive ekzekutive të themeluara pa kritere të qarta është i pa justifikueshëm ndërsa mungon sistemi i llogaridhënjes së tyre në raport me ministrinë nën vartësinë e të cilave janë ato.
2. Zbatimi dhe forcimi i sistemit për sigurimin e realizimit të parimeve të etikës dhe integritetit në shërbimin civil sipas Kodit të Etikës për Nëpunësit Civil i cili është aprovuar pas një procesi të gjatë.
3. Mungesa e mekanizmave të duhura për qasjen në dokumentet dhe informatat publike. Informatat e publikuara në mënyrë proaktive nga ana e institucioneve e që janë me interes të përgjithshëm nuk janë të mjaftueshme. Gjithashtu nuk ekziston një institucion qendror i cili do të kërkojë llogaridhënje, shqiptojë masa për institucionet në rast se nuk u përgjigjen kërkesave për informata zyrtare.
4. Nuk janë të mjaftueshëm mekanizmat për kompensim në rastet kur autoritetet publike gjatë marrjes së vendimeve ose me veprimet apo mosveprimet e tyre shkaktojnë dëme.

1. Organizimi i Administratës Shtetërore - Kriteret dhe parimet e organizimit të administratës publike janë përcaktuar me Ligjin për Administratën Shtetërore i cili

²⁰ Parimet e Administratës Publike, OECD/SIGMA f. 64.

²¹ Raporti gjithpërfshirës për zbatimin e strategjisë së RAP-it 2010-2013 faqe 8.

²² Kjo strategji nuk do të përqendrohet në llogaridhënjën që lidhet me menaxhimin e financave publike, sistemin e kontrollit financiar, prokurimit publik, auditimit etj pasi që kjo lemi do të trajtohet në kuadër të shtylles së tretë të reformës së administratës publike gjegjësisht në fushën që bie nën përgjegjësinë e Ministrisë së Financave.

përcakton edhe llojet e organeve administrative. Rregullat sepcifike për organizimin e institucioneve në kuadër të Qeverisë i përcakton Rregullorja për Fushat dhe Përgjegjësitë Administrative të Zyrës së Kryeministrit dhe Ministrive dhe Rregulloret për Organizimin e Brëndshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës në Ministri. Megjithëkëtë ende mbeten paqartësi ligjore në organizimin e administratës ndërsa konsiderohet se “*ende ekziston një kulturë e vetëmenaxhimit të institucioneve me politika të dobëta horizontale. Përveç kësaj prezenca ndërkombëtare është shumë e theksuar dhe ka kontribuar në krijimin jo-sistematik të trupave dhe agjencive të pavarura dhe autonome. Si rezultat administrata shtetërore është rritur në baza ad hoc që ka rezultuar me struktura të fragmentuara kryesisht të përbëra nga institucionet e vogla*”.²³

Përkundër kësaj Qeveria ka shënuar përparim në krijimin e bazës ligjore dhe procedurale për themelimin dhe organizimin e brendshëm të ministrive. Siç përcaktohet me legjislacion të gjitha ministritë tashmë kanë të miratuara rregulloret e organizimit të brendshëm (përveç MFSK-së e cila për shkak të specifikave që ka është pëzulluar për një kohë). Gjithashtu, rregulloret janë miratuar edhe për disa agjenci ekzekutive. Miratimi i këtyre rregulloreve bëhet nga qeveria ndërsa një vlerësim paraprak për pajtueshmërinë e tyre me Ligjin për Administratën Shtetërore e japë Ministria e Administratës Publike.

Ligji për administratën shtetërore neni 2 kategorizon 5 kategori të organeve të administratës shtetërore në Kosovë sipas tabelës në vijim:

Kategoria	Nr.
1. Autoritetet e larta të administratës shtetërore	22
2. Organet e larta të administratës shtetërore	19
3. Organet qendrore të administratës shtetërore	50
4. Organet lokale të administratës shtetërore	37 Komuna
5. Organet e pavarura të administratës shtetërore	7

Fig. 7. Burimi: Departamenti për Menaxhimin e RAP (MAP)

Pas kompletimit të rregulloreve, secila ministri/agjenci duhet vazhduar me përshtatjen e përshkrimeve të vendeve të punës sipas përgjegjësiqe që dalin nga rregullimi i ri për organizim të brendshëm dhe sistematizim të vendeve të punës në institucione dhe modelit të përcaktuar me katalogun e vendeve të punës

Por kjo nuk mjafton nëse zbatimi i rregulloreve për organizimin e brendshëm nuk monitorohet në baza të rregullta. Gjithashtu ligji i tanishëm për administratën shtetërore ka të meta dhe paqartësi si në aspektin e statusit juridik të trupave të ndryshëm administrative ashtu edhe në aspektin e kriterëve funksionale dhe organizative në të cilat bazohet krijimi i trupave administrative. Ligji gjithashtu nuk përcakton nevojën që

²³ Raporti i Vlerësimit të SIGMA/OECD për Kosovën për 2014, faqe 15.

themelimi i organeve të administratës të paraprihet nga analizat për nevojën e tyre dhe koston e themelimit të tyre.

Numri i madh i trupave administrativ dhe mungesa e standardeve dhe kritereve në organizimin e tyre ndikon në mënyrë të drejt për drejtë në sistemin e llogaridhënjes. Ligji për Administratën Shtetërore nuk vendos kritere të qarta për themelimin e institucioneve të reja. Shumë organe qendrore të administratës shtetërore janë themeluar të funksionojnë si agjenci ekzekutive. Por nëse shikohet natyra e punës së tyre në të vertetë nuk e luajnë rolin e institucioneve ekzekutive dhe nuk kanë dallime nga departamentet politike përbërës në kuadër të ministrive. Në anën tjetër sistemi i mbikqyrjes së punës të organeve qendrore të administratës nga ana e ministrive nën vartësinë e të cilave janë ato është shumë i dobët. Kjo për shkak të kapaciteteve të dobëta mbikqyrëse që institucionet kanë, si dhe numrit të madh të agjencive nën vartësinë e ministrive. P.sh. nën vartësinë e Zyrës së Kryeministrit funksionojnë së paku tetë institucione të pavarura apo nën vartësinë e Ministrisë së Kulturës Rinisë dhe Sporteve funksionojnë 13 trupa administrative.

Në anën tjetër njohuritë për këtë ligj dhe kriteret për themelimin e strukturave administrative në shërbimin civil nuk janë të mjaftueshme. Sipas një hulumtimi të kryer nga ekipi për hartimin e Strategjisë për trajnime në shërbimin civil gjatë pyetjes për një numër jashtëzakonisht i madh prej 90% e shërbyesve civilë nuk ka njohuri të elementare rreth Ligjit për Administratën Shtetërore dhe organeve të administrimit të shtetit. Vetëm rreth 10% e shërbyesve civil në këtë anketë kanë njohuri të plota elementare në lidhje me Ligjin mbi Administratën Shtetërore.

Deri më tani nuk i është kushtuar vëmendje çështjes së rregullimit të trupave të tjera të cilët edhe pse nuk janë organe të administratës shtetërore, megjithatë luajnë rol shumë të rëndësishëm në AP, si: institucionet e pavarura, entet ose institucionet publike etj.

2. Etika në administratën publike - Korniza strategjike dhe ligjore edhe për fushën e etikës dhe transparencës është avancuar dukshëm në Kosovë, megjithëse ajo pëson plotësim-ndryshime të shpeshta. Strategjia e re antikorrupsion është miratuar në vitin 2013, ndërsa ligji për parandalimin e konfliktit të interesit , ligji për deklarimin e pasurisë dhe dhuratave janë në proces të plotësim-ndryshimit.

Përveç kornizës ligjore, kodet e etikës qoftë për shërbimin civil apo për segmente të caktuara të administratës publike, si Kodi i Etikës për stafin e Doganës, Kodi i Etikës për stafin e ATK-së, etj. shërbejnë si mekanizma për të siguruar etikën dhe llogaridhënjen në administratën publike. Etika në shërbimin civil në realitet bazohet në Kodin të Etikës për Nëpunësit Civil.

Sipas akteve nën ligjore për zbatimin e ligjit për nëpunësit civilë mekanizmat për ankesa dhe për masa disiplinore ashtu si edhe legjislacioni dhe procedurat tanimë janë të vendosura dhe nuk përbejnë ndonjë sfidë. Por çështje diskutabile mbetet vet funksionimi i tyre dhe pavarësia e tyre në marrjen e vendimeve dhe shqyrtimin e rasteve dhe ankesave. Në përgjithësi fakti që në këto komisione emërohen zyrtarët e nivelit më të ulët në

hierarkinë e institucioneve ndikon në pavarësinë e shqyrtimit të rasteve dhe marrjen e vendimeve. Një opcion për t'u shqyrtuar është centralizimi i sistemit të shqyrtimit të rasteve disiplinore në shërbimit civil ose përfshirja në këto komisione edhe anëtarë të cilët nuk janë zyrtar të institucionit

Në anën tjetër përveç Këshilli i Pavarur Mbikqyrës i Shërbimit Civil përmes raporteve vjetore që publikon procedurat e inicuar sipas ankesave, nuk ekziston një sistem i mbledhjes së të dhënave për procedurat dhe masat disiplinore të ndërmarra nga ana e institucioneve. Një përgjegjësi e tillë mbetet tek Departamenti për Administrimin e Shërbimit Civil (DASHC). DASHC përveç mbledhjes së të dhënave për shkeljet e Kodit të Etikës nga ana e nëpunësve civil duhet që në kuadër të raportimit vjetor të publikojë edhe këto të dhëna, si dhe në bashkëpunim me institucionet përgjegjëse të sistemit të drejtësisë të përfshijë edhe informatat për procedurat gjyqësore që kanë të bëjnë me korrupsionin që zhvillohen ndaj nëpunësve civil.

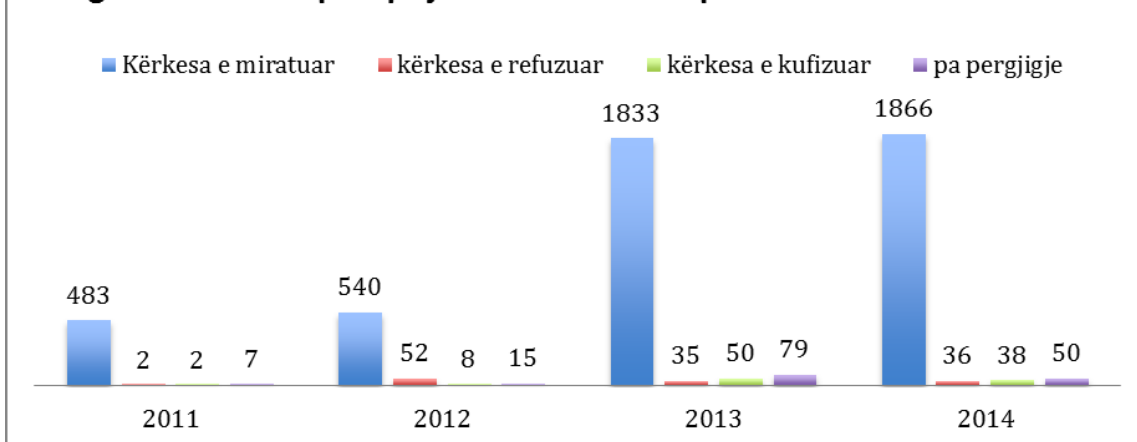
Në pyetjen që ju është bërë nëpunësve civil në kuadër të përgaditjes së hartimit të strategjisë së trajnimeve, 87% e shërbyesve civilë dhanë përgjigje të pasakta në pyetjen lidhur me elementet e planifikimit për anti-korrupsion dhe integritet në Shërbimin Civil të Kosovës. Prandaj ngritja e vetëdijes dhe organizimi i trajnimeve janë gjithashtu të nevojshme për nëpunësit civil në lidhje me temat që lidhen me llogaridhënjen, etikën dhe kondërkorrupsionin.

3. Sigurimi i mekanizmave për qasjen në dokumentet dhe informata publike - Një ndër instrumentet për sigurimin e transparencës dhe ngritjes së llogaridhënjes është e drejta e qasjes në dokumentet publike. Kjo e drejtë është e garantuar me Kushtetutën e Republikës së Kosovës.²⁴ Ndërsa si ligj kryesor për rregullimin e realizimit të kësaj të drejtë është Ligji për Qasjen në Dokumente Publike ndërsa Ligji për Administrimin e Punës në Zyrë e lehtëson realizimin e kësaj të drejte.

Niveli i qasjes në dokumentet publike ka përparuar në krahasim me periudhën para miratimit të strategjisë së RAP 2010 – 2013. Nga 1990 kërkesa që ishin në vitin 2014 për qasje në dokumente zyrtare, prej tyre janë lejuar 1866 ose 94 % e kërkesave dhe 2% ju është dhënë qasje e kufizuar. Në vitin 2013 91.69% të kërkesave ju është dhënë qasje. Ndërsa në vitin 2011 ishin rreth 4 herë (rreth 400%) më pak kërkesa d.m.th nga 494 kërkesa, qasje ishte dhënë në 483 prej tyre ose 97.77% prej tyre (Fig. 10).

²⁴ Neni 41 i Kushtetutës thekson se: 1. Secili person gëzon të drejtën të qasjes në dokumente publike. Ndërsa paragrafi 2. Thekson se Dokumentet që mbajnë institucionet publike dhe organet e pushtetit shtetëror, janë publike, me përjashtim të informacioneve që janë të kufizuara me ligj, për shkak të privatësisë, të sekreteve afariste ose të informacioneve të klasifikuara të sigurisë.

Fig. 10. Kërkesat për çasje në dokumente publike



Megjithëkëtë përparim, edhe pse ekziston një strukturë institucionale (Zyra e Kryeministrit dhe Avokati i Popullit) që ka përgjegjësi për realizimin e kësaj të drejte, një nga problemet kryesore është mungesa e një institucioni qëndror përgjegjës që do të shqiptoj sanksione për rastet e dështimit të publikimit të informatave dhe të moslejimit të çasjes në dokumentet publike pa dhënë arsyen ligjore. Procedimi i rasteve në gjykata mund të mos jetë një mekanizëm efektiv për shkak të procedurave të gjata, jo efikasitetit të sistemit të drejtësisë për të zgjidhur rastet si dhe kostos financiare që palës i shkaktohet. Gjithashtu mungesa e dispozitave ligjore për definimin e nevojës që institucionet publike të jenë proaktive në publikimin e informatave, ndërsa jo të gjitha dokumentet publike kërkohet të publikohen në regjistrin e dokumenteve ose të publikojnë regjistrin në internet.²⁵ Zyra e Kryeministrit përveç kësaj duhet të jetë më aktive në krijimin e mekanizmave për lehtësimin e çasjes në dokumente publike nga ana e palëve të interesuara. Ajo duhet që përmes një portali të përbashkët qeveritar të zbatojë një çasje të standardizuar ndërsa të kërkohet që përgjigjet e institucioneve ndaj kërkesave të bëhen publike.

1. Qartësimi i situatës dhe sigurimi i mekanizmave për kompensim në rastet kur autoritetet publike gjatë marrjes së vendimeve ose me veprimet apo mosveprimet e tyre shkaktojnë dëme - Sa i përket kompensimit të dëmeve të shkaktuara nga vendimet e administratës publike mekanizmat gjyqësorë për shqyrtimin e padive janë përmirësuar pas reformës në strukturën e gjykatave në Kosovë sipas Ligjit për Gjykatat i miratuar në vitin 2010. Para hyrjes në fuqi të këtij ligji më 2013 dhe reformimit të sistemit të drejtësisë, për të vendosur mbi ankesat kundër vendimeve të administratës (kontesteve administrative) kompetente ishte Gjykata Supreme. Ky sistem ishte evidentuar me shumë probleme në adresimin e ankesave. Tashmë që nga hyrja në fuqi e ligjit të ri më 2013 kontestet administrative vendosen nga Departamenti për Çështje Administrative në kuadër të Gjykatës Themelore në Prishtinë. Departamenti ka gjithashtu një divizion për çështje fiskale. Edhe Gjykata e Apelit si dhe Gjykata Supreme kanë departamentet për çështje administrative të cilat vendosin si instanca/shkallë më të larta. Megjithatë për shkak të

²⁵Raporti gjithpërfshirës për vlerësimin e zbatimit të Strategjisë së RAP 2010-2013 faqe 29.

ngarkesës së punës dhe numrit të vogël të gjyqtarëve që merren me lëndët administrative (4 gjyqtarë) numri i rasteve administrative të pazgjidhura sa vjen e rritet (në fund të vitit 2014 kishte 4039 raste krahasuar me 2601 sa ishin në fund të vitit 2013)²⁶.

Në anën tjetër për shqyrtimin e këtyre kërkesave tashmë nuk ka ndonjë akt ligjor apo nënligjor i cili përcakton mjetet e zbatimit të vendimeve administrative, koston e zbatimit apo dënimet në rast të mos zbatimit. Ligji i procedurës administrative rregullon vetëm parimet e procedurave të përgjithshme administrative për këtë qëllim ndërsa ligji për konfliktin administrative rregullon procedurat e padive përmes sistemit gjyqësor. Edhe procesi i prioritizimit për reformat e administratës publike i miratuar nga Këshilli i Ministrave për Reformën e Administratës Publike nxjerr në nivel prioritar në përiudhën e ardhme afatmesme *nevojën që autoritetet publike të marrin përsipër borxhet në rast të shkeljeve dhe garantojnë korrigjim dhe/ose kompensim adekuat*.

Sfidat e lartpërmendura parashihet të adresohen përmes politikave prioritare për organizimin e administratës dhe llogaridhënjën si në vijim:

1. Finalizimi draft Ligjit për Organizimin e Administratës Shtetërore dhe plotësimi me aktet nën ligjore. Ligji i ri dhe aktet nënligjore do të vendos kritere të qarta për themelimin e insitucioneve të reja. Në veqanti kriteret do të vendosen për themelimin e agjencive ekzekutive dhe atyre të pavarura. MAP do të fuqizojë mekanizmat për monitorimin e zbatimit të ligjit të ri për organizimin e administratës shtetërore.
2. Zbatimi dhe forcimi i sistemit për sigurimin të zbatimit të parimeve të etikës dhe integritetit në shërbimin civil. Forcimi i mekanizmave të mbikqyrjes së zbatimit të Kodit të ri të Etikës së Shërbimit Civil.
3. ZKM të fuqizohet në mbikqyrjen e zbatimit të ligjit për qasjen në dokumentet publike duke vendosur rregulla të cilat detyrojnë instucionet për zbatimin e tij. Informatat të cilat janë me interes për publikun vendosen në ueb-faqet zyrtare rregullisht dhe të bëhet mbikqyrja e tyre.
4. Qartësimi i situatës dhe siguri i mekanizmave për kompensim në rastet kur autoritetet publike gjatë marrjes së vendimeve ose me veprimet apo mosveprimet e tyre shkaktojnë dëme.

8. OBJEKTIVAT STRATEGJIKE DHE MASAT KRYESORE

Qeveria e Republikës së Kosovës përmes kësaj strategjie ka vendosur një agjendë afatmesme për reforma efektive të administratës publike përmes të cilave synimet politike të saj përkthehen në objektiva dhe masa konkrete për arritjen e rezultateve të synuara.

²⁶ Raportet vjetore të Këshillit Gjyqësor të Kosovës për 2012, 2013.

Strategjia dhe plani i zbatimit të saj përfshijnë reformat themelore dhe aktivitetet zhvillimore, si dhe shmangin përfshirjen e aktiviteteve të vazhdueshme ditore të cilat nuk kanë ndikim përmbajtësor në rezultatet e reformës.

Strategjia përfshinë tri objektiva për fushat në të cilat përqendohet reforma gjatë periudhës së ardhshme afatmesme të cilat bijnë direkt nën përgjigjësinë e Ministrisë së Administratës Publike. Strategjia përbëhet nga objektivat e përgjithshme, objektivat specifike dhe reformat kryesore që propozohen të ndërmerren në administratën publike gjatë periudhës 2015 – 2020.

SHËRBIMI CIVIL NË ADMINISTRATËN PUBLIKE

Objektivi i përgjithshëm strategjik:				
<i>Sistem i avancuar, adekuat për menaxhimin, monitorimin dhe zbatimin e legjislacionit për shërbimin civil dhe krijimin e mundësisë për një shërbim civil profesional, efikas dhe eficient zhvillimi i të cilit është i bazuar në parimet e administratës së mirë dhe të orientuar kah zbatimi i obligimeve ligjore.</i>				
Objektivat specifike (OS):				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zbatimi i sistemit të ri të pagave për nëpunësit civilë që bazohet në Katalogun e vendeve të punës dhe klasifikimin e vendeve të punës, të jetë i drejtë dhe transparent dhe të bazohet në parimin e pagës se njëjtë për punën e njëjtë. 2. SIMBNJ i zbatuar në tërë institucionet e shërbimit civil dhe përdoret nga të gjitha institucionet. Gjithashtu forcimi i sistemit të monitorimit të zbatimit të legjislacionit për shërbimin civil. 3. Organizimi dhe funksionimi i shërbimit civil profesional dhe jopolitik. Rekrutimi dhe përzgjedhja konkurruese në bazë të merites dhe kriteret e qarta të testimeve dhe përfshirjes së personave me aftësi të kufizuara sipas legjislacionit specifik për këtë kategori. Trajnime të vazhdueshme dhe të nevojshme. Sistem të vlerësimit të performances të bazuar në objektiva institucionale dhe individuale. 4. Sigurimi i qasjes strategjike në zhvillimin e shërbimit civil dhe trajnimin e nëpunësve civil në të gjitha nivelet e administratës publike. 				
Indikatorët	Baza (sipas vlerësimit të SIGMA-s)	Caku 2017	Caku 2020	Lidhja me objektivin specifik
1. Shkalla në të cilën sistemi i pagesave për nëpunësit civilë është i drejtë dhe transparent si dhe aplikohet në praktikë	2	4	5	OS1
2. Niveli i zbatimit të sistemi të ri të vlerësimit	3	4	5	OS1

të përfundimit në praktikë në shërbimin civil				
3. Shtrirja horizontale e aplikimit të SIMBNJ	Q1 - 2015 90%	95%	100%	OS2
4. Shkalla e përdorimit të moduleve të SIMBNJ	Q1 - 2015 10%	50%	100%	OS2
5. Niveli i daljes së nëpunësve nga Shërbimi civil	1.13 % (2013)	1.0%	0.5%	OS3
6. Përqindja e nëpunësve civil të rekrutuar përmes procedurave të brendshme në nivel të shkës sipas rregullave të shërbimit civil.	79% rekrutimet e brendshme e përfshijnë transferet dhe avancimet	85%	90%	OS3
7. Përqindja e nëpunësve civil të rekrutuar përmes procedurave jashtme të rekrutimit në nivel të administratës qendrore.	21 %	15%	10 %	OS3
8. Përqindja e nëpunësve civil sipas prejardhjes etnike në shërbimin civil në nivel të administratës qendrore në raport me kriteret e përcaktuara me legjislacionin.	6.5%	8 %	10%	OS3
9. Shkalla në të cilën sistemi i trajnimeve për nëpunësit civil është vendosur dhe aplikohet në praktikë	4	4.5	5	OS4
10. Përqindja e numrit të nëpunësve civilë të cilët kanë pranuar ndonjë trajnim nga IKAP së paku një herë në vit nga numri i përgjithshëm i nëpunësve civilë.	9.1%	15%	20%	OS4
Reformat kryesore:				

1. Funkcionalizimi i sistemit të klasifikimit të vendeve të punës dhe sistemit të pagave sipas ligjit për pagat.
2. Funkcionalizimi dhe përdorimi i plotë i SIMBNJ.
3. Plotësim ndryshim ligjit për shërbimin civil.
4. Sistemi i ri i rekrutimit përmes testeve dhe praktikës profesionale në administratë publike.
5. MAP zhvillon dhe avanson metodat dhe mekanizmat për monitorimin e zbatimit të rregullativës për menaxhimin e burimeve njerëzore në administratën publike.
6. Miratimi dhe zbatimi i strategjisë së trajnimeve për shërbimin civil përfshirë nxitjen e programeve të të mësuarit të vazhdueshëm.
7. Ngritja e kapaciteteve dhe riorganizimi i DMRAP, DASHC-së dhe IKAP me qëllim të përmbushjes së obligimeve të reja të tyre.
8. Planifikimi, organizimi dhe menaxhimi i sistemit të trajnimit për të gjithë shërbimin civil përmes vendosjes së sistemit të kredive dhe vendosjes së sistemit të obliguar të edukimit të vazhdueshëm profesional;
9. Zhvillimi i Programit të Ekselencës në administratën publike.

PROCEDURAT ADMINISTRATIVE DHE OFRIMI I SHËRBIMEVE PUBLIKE ADMINISTRATIVE

Objektivi i përgjithshëm strategjik:

Shërbime publike administrative kualitative, të qasshme, të bazuara në procedura administrative të arsyeshme duke përdorur metodat e e-qeverisjes të orientura kah nevojat e qytetarëve dhe bizneseve.

Objektivat specifike (OS):

1. Kornizë strategjike dhe politika të bazuara në analiza të mirëfillta për shërbimet publike administrative duke zbatuar ligjin e Procedurës së Përgjithshme Administrative.
2. Korniza ligjore dhe nënligjore për ofrimin e shërbimeve publike administrative, procedurave administrative dhe kontrollin e kualitetit të tyre e plotësuar dhe zbatuar.
3. Mekanizma institucional dhe kapacitete të ngritura për udhëheqjen, planifikimin, monitorimin, vlerësimin dhe zbatimin e shërbimeve publike-administrative.
4. Ndërtimi dhe integrimi i sistemeve elektronike në masën progresive duke u bazuar në kornizën e interoperabilitetit.
5. Ofrimi i shërbimeve publike administrative për qytetarë në pika të vetme të kontaktit (one stop shop)
6. Informimi i vazhdueshëm i qytetarëve për zhvillimin dhe ofrimin e shërbimeve publike administrative dhe për të drejtat dhe mënyrat e realizimit të tyre.
7. Përcaktimi i mekanizmave dhe instrumenteve për matjen e opinionit publik për kualitetin dhe qasshmërinë e shërbimeve publike administrative.

Indikatorët	Baza (sipas vlerësimit të SIGMA-s)	Caku 2017	Caku 2020	Lidhja me objektin specifik
1. Shkalla në të cilën politikat të orientuara kah interesi i qytetarve për ofrimin e shërbimeve janë vendosur dhe aplikohen në praktikë.	1	2	3.5	OS1
2. Niveli në të cilin legjislacioni për ofrimin e shërbimeve publike administrative është plotësuar dhe zbatohet	2	3	3.5	OS2
3. Baza ligjore për njësinë për shërbimet e krijuar si dhe struktura e plotësua me staff.	0	Struktura e ngritur dhe e plotësuar me legjislacionin		OS3
4. Numri i sistemeve elektronike të integruara sipas kornizës së interoperabilitetit (ekzistojnë mbi 100 sisteme elektronike) .	Platforma e interoperabilitetit ndë nuk është zhvilluar. Tashmë rreth 5% të sistemeve kryesore janë të ndërlidhura përmes uebserviseve.	31 sisteme ose 31 %	Mbi 80 % të sistemeve të integruara përmes pl të interoperabilitetit	OS4
5. Numri i qendrave për shërbim me qytetarët që ofrojnë shërbimet për më shumë se tri institucione publike të ndryshme.	1	3	6 në secilin rajon.	OS5
6. Numri i shërbimeve të ofruara nga një qender për shërbime të qytetarëve.	5	30	100	OS5
7. Shkalla e publikimit të informatave për shërbimet publike në ueb-faqet e institucioneve në raport me numrin total të	N/a	80%	100%	OS6

shërbime të ofruara për secilin institucione (Informatat për shërbimet publike të publikuara përfshijnë adresen ku ofrhet shërbimi, zyrtari përgjegjes, listën e shërbimeve të ofruara, procedurat dhe kushtet, kostoja e ofrimit të shërbimit, kohëzgjatja për ofrimin e shërbimit, e drejta për ankësë në rast së përfituesi i shërbimit nuk është i kënaqur me kualitetin e shërbimit të ofruar).				
8. Numri/percentazhi i institucioneve të cilat aplikojnë hulumtime për kënaqshmërinë e përfituesve të shërbimeve në baza të rregullta (së paku çdo dy vite)	0 %	6 institucione	50%	OS7

Reformat kryesore:

1. Zhvillimi i vizionit dhe analizave të thelluara për shërbimet e ofruara për qytetarët.
2. Miratimi i Ligjit të ri Procedurën e Përgjithshme Administrative (LPPA) dhe zbatimi i tij përmes aktiviteteve të planifikuara.
3. Identifikimi i procedurave të veçanta administrative dhe harmonizimi i tyre me LPPA të ri.
4. Identifikimi i shërbimeve publike që ofrohen nga institucionet në nivel qendror dhe lokal dhe krijimi i regjistrit të shërbimeve.
5. Krjimi i mekanizmave institucional përgjegjës për sigurimin e modernizimit, udhëheqjen, monitorimin, vlerësimin dhe raportimin e zbatimit të modernizimit të shërbimeve publike dhe zbatimin e Ligjit të Procedurës së Përgjithshme Administrative.
6. Ngritja e kapaciteteve të stafit të administratës publike përgjegjës për ofrimin e shërbimeve publike dhe zbatimin e procedurave administrative.
7. Informimi i institucioneve dhe qytetarëve për të drejtat dhe mënyrat e realizimit të shërbimeve publike.
8. Zhvillimi i instrumenteve për matjen e opinionit publik në lidhje me shërbimet publike që ofrohen për kualitetin dhe qasshmërinë e shërbimeve.
9. Themelimi i pikave të vetme të kontaktit (one stop shop) model për ofrimin e shërbimeve ndaj qytetarëve dhe bizneseve dhe aplikimi i metodave të e-Quverisjes.
10. Administratë e qasshme për të gjithë qytetarët, përfshirë edhe personat me aftësi të kufizuara.

ORGANIZIMI I ADMINISTRATËS PUBLIKE DHE LLOGARIDHËNJA

Objektivi i përgjithshëm strategjik:

Administratë publike transparente, të përgjegjshme, me sistem të qartë të llogaridhënjes të karakterizuar me shërbim civil profesional, me struktura të brendshme administrative funksionale të bazuara në legjislacionin për administratën publike në pajtim me parimet e qeverisjes së mire.

Objektivat specifike (OS):

1. Kompletimi i kornizës ligjore për organizimin e AP për të gjithë tipologjitë e AP-së.
2. Përforcimi i sistemit të monitorimit në zbatimin e parimeve të etikës dhe integritetit në administratën publike.
3. Avancimi i mekanizmave për qasjen në dokumentet dhe informata publike.
4. Autoritetet publike krijojnë mekanizma të cilët marrin përsipër borxhet në rast të shkeljeve dhe të cilët garantojnë korrigjim dhe/ose kompensim adekuat.

Indikatori	BAZA (sipas vlerësimit të SIGMA-s)	Caku 2017	Caku 2020	Lidhja me objektivin specifik
1. Niveli në të cilin struktura e ministrive dhe institucioneve nën varësinë e tyre në nivel qendror janë racionale dhe koherente	1	2.5	4	OS1
2. Numri mesatar i niveleve hierarkike në një ministri tipike	4	4	4	OS1
3. Numri i nëpunësve ndaj të cilëve janë shqiptuar masa për shkelje të dispozitave të kunderkorrupcionit dhe etikës	N/a	Regjistri I krijuar	Treguesit e monitoruar	OS2
4. Indeksi i perceptimit për korrupsionin nga Transparency International – niveli i notimit të vendit nga 0-100	33	Trendi në përmirësim	Trendi në përmirësim	OS2
5. Përqindja e kërkesave për qasje në dokumente publike të refuzuara apo pa përgjigje nga ana e institucioneve publike në baza vjetore.	4.6%	3.8%	3.0%	OS3
6. Përqindja e institucioneve publike që mbajnë ueb-faqet në pajtim me kërkesat ligjore.	29%	70%	90%	OS3

Reformat kryesore:

1. Finalizimi dhe miratimi i kornizës ligjore për Organizmin e Administratës Publike, rishikimi dhe përshtatja e strukturave administrative.
2. Vendosja e kriterëve të qarta dhe vlerësim të kostos për themelimin e organeve të reja dhe riorganizmin e administratës publike.
3. Krijimi i mekanizmave për matjen e performancës së institucioneve dhe matjen e performancës individuale të nëpunësve.
4. Avancimi i sistemit të llogaridhënjes në kuadër të shërbimit civil përmes legjislacionit të mbikqytjes së Shërbimit Civil dhe praktikave të mira.
5. Krijimi i mekanizmave të sanksionimit për mos publikim të informatave dhe të moslejimit të qasjes në dokumentet publike pa dhënë arsyetimin ligjor.
6. Hartimi i kornizës ligjore për përgjegjësinë e administratës publike duke përfshirë mjetet e zbatimit të vendimeve administrative, kriteret për llogaritjen e dëmit si dhe sanksionet në rast të veprimit të kundërligjshëm ose mos veprimit.
7. Hartimi i kornizës së politikave për krijimin e mekanizmave për përfshirjen dhe shpërndarjen nëpër institucione të pjestarëve komunitete sipas legjislacionit në fuqi dhe monitorimit.

9. HAPAT VIJUES PËR ZBATIMIN E STRATEGJISË DHE KORNIZA E MONITORIMIT E RAPORTIMIT

Struktura institucionale

Struktura e fuqishme dhe funksionale për menaxhimin, monitorimin dhe raportimin e reformës është parakusht për arritjen e rezultateve të synuara përmes Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike 2015 – 2020. Përbërja e strukturave për menaxhimin e reformës si nga aspekti institucional ashtu edhe ai kadrovik ka rëndësi themelore në funksionimin efikas të tyre.

Për të siguruar këtë, qeveria ka themeluar/dhe në vazhdim do të themelojë strukturat të cilat kanë pozicionimin e duhur në qeveri, përfaqësimin e duhur institucional dhe përbërjen e nevojshme nga aspekti i burimeve njerëzore.

Këshilli i Ministrave për Reformën e Administratës Publike (KMRAP) është struktura përgjegjëse kryesore në nivel politik/ministrash për drejtimin strategjik të procesit të reformës, monitorimin e zbatimit të saj dhe shërben si forum i diskutimit dhe analizimit të progresit dhe/apo sfidat, si dhe propozon ndryshimet që nevojiten për reformat e ardhshme.

Grupi Koordinues për Modernizimin e Administratës Publike do të jetë strukturë ndër-institucionale administrative i udhëhequr nga Sekretari i Përgjithshëm i MAP do të mbikqyrë dhe koordinojë procesin sipas objektivave të kësaj strategjie, dhe planit të zbatimit. Grupi do të raportojë për progresin në baza periodike dhe vjetore tek KMRAP, ndërsa KMRAP do të raportojë për progresin në qeveri në baza vjetore. Raporti Vjetor

për zbatimin e reformave pas miratimit nga qeveria do të bëhet publik. Sekretari i Përgjithshëm i MAP si udhëheqës i grupit për progresin e reformës për fushën që i përket, do të raportojë në Këshillin e Sekretarëve të Përgjithshëm në baza tremujore.

Përgjegjësia për monitorimin dhe raportimin e zbatimit të Strategjisë i përket **Departamentit për Menaxhimin e Reformës së Administratës Publike**, i cili përveç kësaj shërben edhe si institucioni kyç në këshillimin dhe kryerjen e punëve profesionale dhe teknike që kanë të bëjnë me menaxhimin dhe raportimin e procesit të Reformes sipas kësaj Strategjie.

DMRAP gjithashtu do të vendos sistemin e mbledhjes së të dhënave për të gjithë treguesit e identifikuar dhe përdoret për të furnizuar Grupin Koordinues, KMRAP dhe qeverinë me informata me kohë dhe të sakta.

Korniza e Monitorimit

Strategjia për Reformën e Administratës Publike 2015 – 2020 në përbërjen e saj ka planin për zbatim 2015-2017 i cili përbëhet nga aktivitetet reformuese, indikatorët, institucionet përgjegjëse për zbatim, koston financiare të zbatimit etj.

Plani i zbatimit të reformës do të rishikohet dhe freskohet në baza dy vjeqare në kuadër të kornizës strategjike që përcakton Strategjia.

Korniza monitoruese për zbatimin e Strategjise për Modernizimin e Administratës Publike 2015-2020 përbëhet nga indikatorët matës të cilet janë të vendosur në nivel të objektivave specifike në strategji për vitin 2017 dhe 2020.

Një objektivë specifike mund të përmbajnë më shumë se një indikatorë shumica e të cilëve janë bazuar në indikatorët e përdorur nga ana SIGMA-s për vlerësimin e progresit të reformave, sipas parimeve të SIGMA-s për Administratën Publike. Por disa nga indikatorët janë nxjerrur nga ana e administrates, dhe baza është dhënë nga të dhënat e administratës publike.

Baza e situatës aktuale e pasqyruar nën shtyllën e emëruar “Baza (sipas vlerësimit të SIGMA-s)” merret si bazë e vitit 2014 sipas vlerësimit të SIGMA-s për Kosovën.

Shumica e indikatorëve të përdorur në strategjinë për Modernizimin e Administratës Pulike janë indikator **kuantitativ** të sipas kategorizimit të metodologjisë së SIGMA-s. Por disa nga objektivat specifike përfshijnë edhe indikatorë **kualitativ**.

Sipas metodologjisë së SIGMA-s indikatorët kuantitativ/sasior —ose indikatorët kualitativ/cilësor matën:

- me notat e vlerësimit **nga 0 deri në 5** ku nota 0 tregon nivelin më të ulët të vlerësimit/progresit ndërsa nota 5 paraqet nivelin më të lartë të vlerësimit të progresit të vendit në atë fushë që vlerësohet; dhe
- me vlerësimin e **më përqindje**, që paraqet nivelin e progresit të bazuar me përqindjen e progresit për fushën përkatëse që vlerësohet.

Indikatorët e SIGMAs si bazë e situatës aktuale në përgjithësi përdorën duke marrë parasysh mungesën e të dhënave nga ana e administratës. Por në disa raste si bazë e matjes merren edhe të dhënat e institucioneve, sidomos kur indikatorët nuk janë.

Progresi i zbatimit dhe arritjet e reformës do t'i komunikohen opinionit publik në baza të rregullta. SMAP do të përcillet me një plan të komunikimit i cili do të përcaktojë aktivitetet dhe instrumentet për komunikimin dhe informimin e reformave tek opinioni publik.

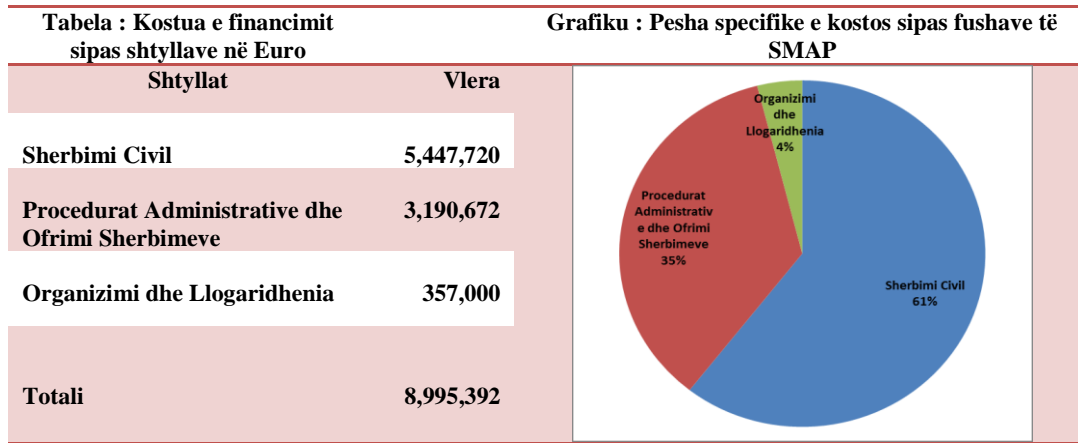
10. IMPAKTI FINANCIAR DHE BURIMET E FINANCIMIT TE STRATEGJISE

Përcaktimi i vlerësimit të impaktit financiar të Planit të Veprimit të Strategjisë u realizua nëpërmjet procesit të vlerësimit të kostos potenciale të nevojshme, për zbatimin e aktiviteteve nga secili institucion i cili ka përgjegjësinë kryesore në realizimin e aktiviteteve të parashikuara.

Në total fondet e nevojshme të vlerësuara për zbatimin e veprimeve të SMAP gjatë periudhës kohore prej 2015 - 2017 parashikohet të jetë në nivelin rreth **9 milion Euro**.

Një nga reformat që parashikohet të ketë impaktin më të madh në zbatimin e Strategjisë do jetë reforma e pagave në shërbimin civil. Efekti i kësaj reforme parashikohet të jetë në masën 5 milion Euro. Duke qenë se zbatimi i reformës së pagave kërkon një vendimarrje të mëtejshme nga Qeveria, për efekte të qartësisë së impaktit të mundshëm të zbatimit të politikave të parapara në planin afatmesëm të veprimit janë llogaritur dy skenarë, nga të cilat njëri merr parasysh reformën e pagave dhe rritjen e tyre duke filluar nga vitit 2015 bazuar në kapacitetet fiskale të Buxhetit të Kosovës, ndërsa skenari i dytë nuk merr parasysh reformën e pagave.

Skenari I: Skenari që bazohet në reformën e pagave



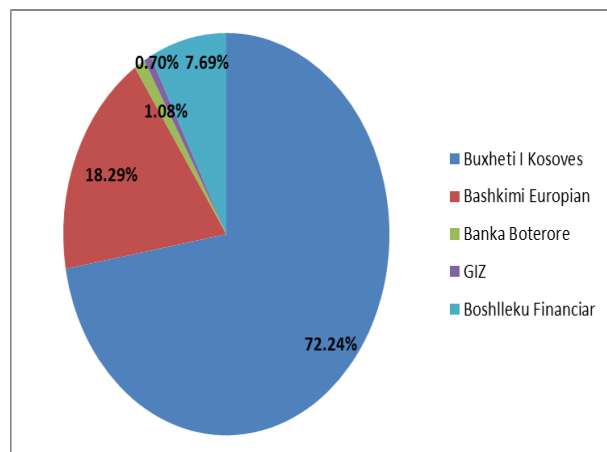
Siç shihet nga të dhënat në table si dhe grafiku respektiv, peshën specifike më të madhe e zënë shpenzimet për zbatimin e aktiviteteve në Shtyllën e Shërbimit Civil (61%). Kjo vjen si rezultatit i peshës specifike që zë fondi për mbështetjen e reformës së pagave në shërbimin civil i cili zë rreth 56% të totalit të financimeve. Ndërsa dy shtyllat e tjera zënë përkatësisht 35% dhe 4%.

Financimi i SMAP do të kryhet nga disa burime, ku Buxheti i Kosovës dhe Bashkimi European janë ndër financuesit kryesorë, ndërsa boshllëku financiar është rreth 7.7% ose në masën rreth 692 mije Euro.

Tabela : Burimet e Financimit

Donatorët	Financimi
1 Buxheti I Kosoves	6,498,292
2 Bashkimi European	1,645,000
3 Banka Boterore	96,828
4 GIZ	63,144
5 Boshlleku Financiar	692,128
Totali	8,995,392

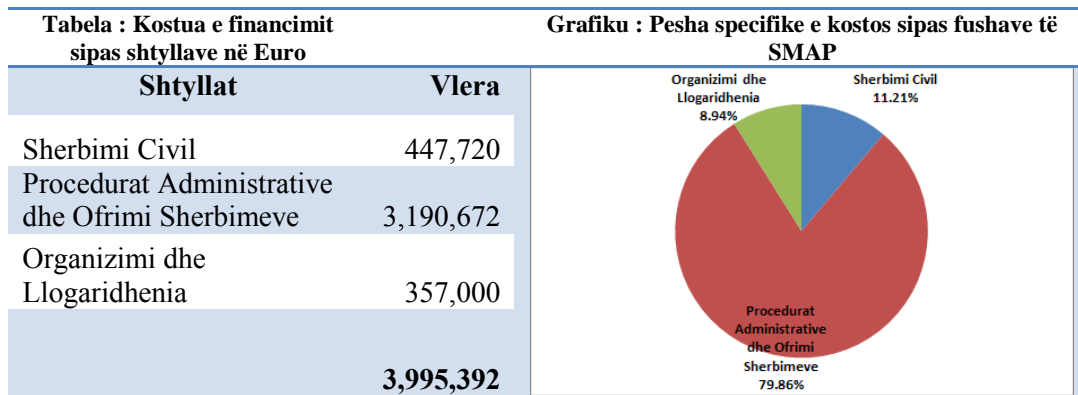
Grafiku : Burimet e Financimit



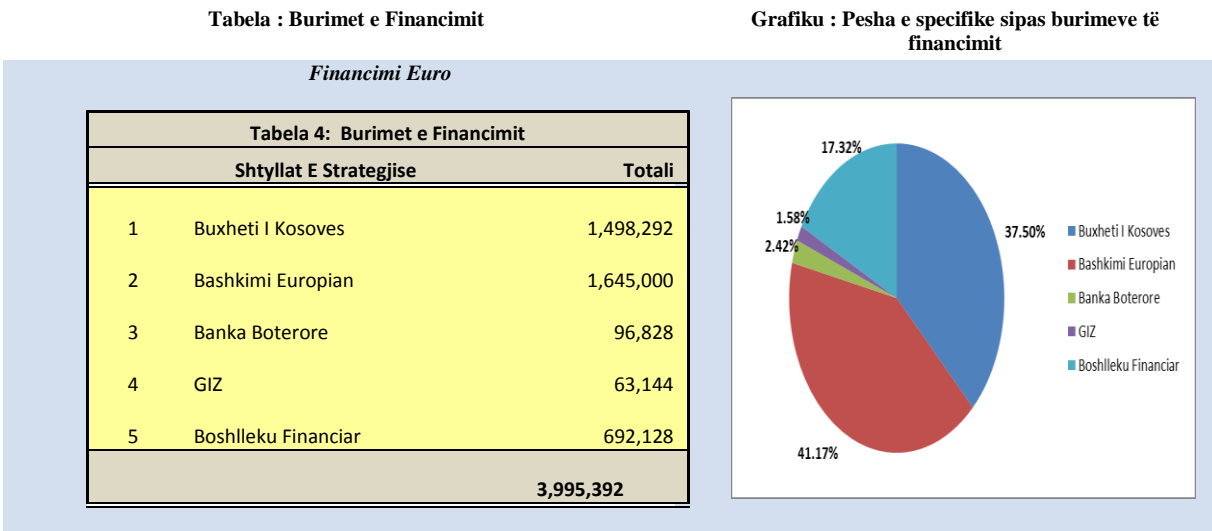
Skenari II: Skenari që nuk merr parasysh reformën e pagave

Ky skenar bazohet në presupozimin se reforma e pagave mund të shtyhet për një periudhë të caktuar. Në bazë të këtij skenari, pesha specifike kalon nga shtylla e parë në shtyllën e

dytë “ Procedurat Administrative dhe Ofrimi i Sherbimeve” financimi i të cilës parashikohet të shkojë për rreth 3 milion euro duke zënë dhe rreth 80% të nevojave të vlerësuara për financim.



Bazuar në këtë skenar, pesha specifike e burimeve të financimit ndryshon, edhe pse vlerat e financimit, veç atyre nga Buxheti i Kosovës mbeten të njëjta. Kjo bën që pesha specifike e boshllëkut financiar të rritet në masën rreth 17.32%.



Strukturat përkatëse do të planifikojnë nevojat për financime buxhetore nëpërmjet programeve dhe linjave buxhetore përkatëse, si pjesë e e procesit të planifikimit të Kornizës Afatmesme të Shpenzimeve dhe buxhetit vjetor.

Qeveria do të shohë së bashku me komunitetin e donatorëve mundësitë për financimin e aktiviteteve të cilat rezultojnë me boshllëqe financiare. Ndërkohë që donator të ndryshëm kanë shprehur që në këtë fazë interesin e tyre për financimin e disa veprimeve që parashihen në plan si p.sh UNDP parasheh të mbështesë aktivitete që ndërlidhen në shtyllën e trete.

Duhet theksuar, se kostoja e zbatimit të strategjisë bazohet në vlersimin e detajuar të nevojave për realizimin e planit deri ne nivel produkti, por kostoja reale mund t'i kalojë lehtësisht nivelet e financimit të përlogaritura në këtë fazë, pasi kjo do varet edhe nga modalitetet e zbatimit të asistencës nga ana e donatorëve e cila mund të bazohet në financimin direkt dhe dergimin e ekspertëve për të punuar pranë institucioneve të Kosovës , ose ta ngrejnë asistencën në nivel projekti. Në këtë rast vlera reale e zbatimit të strategjisë do të rritet.