



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK
DANIDA | INTERNATIONAL
DEVELOPMENT COOPERATION



MANUAL

Shqyrtimi FunkSIONAL i Organizimit dhe Ri-sistemimit të Punonjësve në Administratë Lokale



Korrik 2018

“Ky botim është realizuar me përkrahjen e projektit Promovimi i Shoqërisë Demokratike (DSP) – i financuar nga Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC) dhe Ministria e Punëve të Jashtme e Danimarkës (DANIDA) dhe menaxhuar nga Fondacioni Kosovar për Shoqëri Civile (KCSF). Përmbajtja e këtij botimi është përgjegjësi e Institutit Kosovar për Qeverisje Lokale dhe në asnjë mënyrë nuk mund të konsiderohet si qëndrim i SDC-së, DANIDA-së apo KCSF-së.”

PËRMBAJTJA

HYRJE	3
METODOLOGJIA DHE QASJA E MANUALIT	4
KAPITULLI I – SFIDAT E IDENTIFIKUARA NË ADMINISTRATË LOKALE	5
Analiza e Përgjithshme	5
Sfidat e Identifikuara	6
1. Mbi-ngarkesë e stafit të punësuar	7
2. Mungesa e koordinimit dhe bashkëpunimit brenda, dhe ndër-komunal.....	8
3. Transparenca dhe llogaridhënia jo efikase	9
4. Hierarkia jo efikase institucionale e administratës publike	10
5. Performanca e administratës komunale	11
KAPITULLI II – LLOJET/PRAKTIKAT/MODELET PËR NJË ADMINISTRATË TË PËRGJEGJSHME DHE FUNKSIONALE	12
Llojet e Organizimit të Administratës Publike	12
Lidershipi Transformues si Mekanizëm i Rritjes së Performancës	13
Qeverisja dhe Administrata Lokale – Në Rolin e Organizatës me Performancë të Lartë	13
KAPITULLI III – KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME	14

HYRJE

Organizimi dhe funksionimi efikas i një administrate publike kërkon përgatitje të vazhdueshme profesionale nga vetë punonjësit në ofrimin e shërbimeve më cilësore dhe etike. Në Republikën e Kosovës, nevoja për ngritje të kapaciteteve të punonjësve në administratë publike, njëherësh modernizimi i menaxhmentit në mënyrë gjithëpërfshirëse, vjen si pasojë e kërkesës së vazhdueshme për të rritur cilësinë dhe për të modernizuar standardet e shërbimeve që ofrohen për qytetarët në nivel lokal. Nisur nga ky pozicion, natyrshëm buron edhe kërkesa për intervenim.

- **Kërkesa:** Nisur nga hulumtimet e ndryshme në vlerësimin e standardeve dhe cilësisë së shërbimeve, qytetarët dhe publiku i gjerë kërkojnë administratë me performancës më të mirë.

Kërkesa e lartpërmendur vlen veçanërisht për Komunat e Republikës së Kosovës, të cilat duhet të përshpejtojnë finalizimin e brendshëm, përmes konsolidimit dhe definimit të funksioneve të tyre. Për këtë qëllim pritet të investohet drejt organizimit të administratës publike lokale, duke e bërë atë më racionale, më efikase, dhe më të qëndrueshme në përballje me dinamikën e zhvillimeve aktuale në vend. Në fakt, ky është edhe detyrim që del nga Ligji për Vetëqeverisje Lokale, ku organizimi i Administratës Komunale është pjesë e sferës së përgjegjësive vetanake të komunave. Kryetarët e Komunave kanë të drejtën e udhëheqjes së administratës dhe mbikëqyrjes së administrimit financiar në mënyrën më të përshtatshme.¹ Nga sa u tha, në lidhje me adresimin e kërkesës së lartcekur, duhet të listohen një numër ‘adresash’ specifike si vijon:

- **Adresa 1.** Kryetari i Komunës, mes tjerash, ka për mandat të modernizojë administratën komunale, të përmbushë pritjet e qytetarëve, të përmbushë detyrimet ligjore; të sigurojë bashkëpunim brenda dhe ndër-institucional; të mundësojë proces të ngritjes së kapaciteteve profesionale;
- **Adresa 2.** Kuvendi Komunal dhe institucionet tjera komunale të ngarkuara me përgjegjësi të caktuara dhe specifike, do duhej bashkërenduar veprimet me Kryetarin dhe anasjelltas;
- **Adresa 3.** Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal, të krijojë parakushte të favorshme të cilat përtej ofrimit të qartësisë formale, evidentimit të gjendjes, dhe dhënies së udhëzimeve, të marr një rol më proaktiv në funksion të promovimit të ndryshimit, veçanërisht duke përfshirë aktivisht institucionet politikebërëse në qeverisje qendrore;
- **Adresa 4.** Subjektet jo qeveritare, vendore dhe ndërkombëtare, duke kthyer ofrimin e shërbimeve, funksionalitetin dhe performancës në prioritet të angazhimit të tyre në përkrahje të komunave.

Kur jemi te administrata, në Republikën e Kosovës, në administratë publike lokale përfshihen dy (2) kategori; drejtorët dhe shërbyesit civilë. Këto kategori janë të specifikuar dhe ndahen nga komuna në komunë duke u bazuar në kriteret e madhësisë së administratës apo fushave përkatëse në komuna. Duke ri-kujtuar vlerësimet e vazhdueshme dhe periodike të institucioneve vendore dhe atyre ndërkombëtare, Instituti KLGJ konsideron se administrata komunale përballet me sfida të shumta, dhe kjo do të ishte një listë fillestare për t’u trajtuar në adresat e lartcekura. Lista:

- Mbi-ngarkesën e punonjësve në administratë;
- Mungesë e koordinimit brenda komunal dhe më gjerë;
- Mungesë e transparencës e llogaridhënies;
- Mungesën e lidërsipit transformues;

¹ <https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=2530> fq. 19

- Mungesë parashikueshmërie dhe qëndrueshmërie në realizimin e qëllimeve modernizuese.

Prandaj, është kërkesë e kohës që administrata publike të ndërtohet dhe funksionojë në përputhje me parimet e BE-së dhe standardet e tjera ndërkombëtare.

METODOLOGJIA DHE QASJA E MANUALIT

Ky manual ka për qëllim të trajtojë aspektet e diskutuara më lartë, në lidhje me sfidat funksionale dhe të performancës së qeverisjes dhe administratës lokale në Republikën e Kosovës, njëherësh të ofrojë rekomandime dhe praktika të mira nga regjioni dhe Evropa, që mund të adaptohen në kontekstin e Kosovës me qëllim të përmirësimit të gjendjes aktuale.

Manuali mund të shërbejë si udhërrëfyes për autoritetet lokale dhe aktorët tjerë relevantë në fusha thelbësore të sistemit të qeverisjes lokale dhe vizionit zhvillimor të komunave. Kjo pasi që është tejet e rëndësishme që qeveritë lokale të kenë një administratë të mirë lokale dhe proces të vazhdueshëm të përmirësimit të performancës.

Manuali do të shërbejë edhe si material referues për Kryetarët e Komunave, Kuvendet Komunale, Drejtuesit e Departamenteve Lokale, Ministritë e Linjës, si dhe palët e tjera me interes, për të ndërtuar relacione të qëndrueshme bashkëpunimi dhe ndër-veprimi në mes të komunave, brenda komunave, si dhe ndërmjet komunave e institucioneve të tjera.

Ilustrimet përmes tabelave dhe figurave janë pjesë integrale e këtij manuali. Kapitujt vijues, si pjesë e këtij dokumenti, paraqesin në mënyrë të përmbledhur dhe vizuale organizimin dhe strukturimin aktual të qeverisjes lokale, bazuar në legjislacion, dhe po ashtu paraqesin një bazë unifikuese që duhet ndjekur për organizimin dhe strukturimin në të ardhmen. Në këtë kontekst, ky Manual ka një qëllim gjithëpërfshirës të cilin do ta artikulonim si në vijim:

- **Qëllimi:** Manuali synon të tërheq vëmendjen e vendimmarrësve të institucioneve komunale, si dhe atyre që ndër-veprojnë intenzivisht me komuna, për nevojën për modernizimin e administratës publike lokale. Për këtë synim, Manuali përmes një gjuhe të thjeshtë dhe të drejtpërdrejt, komunikon me bartësit e proceseve, duke synuar që të nxisë procesin e mobilizimit të energjive institucionale në të gjitha nivelet. Manuali shërbehet me një metodologji të thjeshtë dhe të lehtë për t'u absorbuar.



Analiza e Përgjithshme

Aktualisht, në Republikën e Kosovës, administrata komunale është e organizuar në drejtoritë të cilat janë themeluar mbi statutet e komunave. Drejtoritë e komunave dallojnë nga njëra tjetra, si nga emri ashtu edhe nga funksioni, mirëpo shumica prej tyre ndajnë kryesisht përgjegjësitë në këto fusha:

- Drejtoritë e administratës së përgjithshme;
- Ekonomisë dhe financave;
- Arsimit;
- Shëndetësisë;
- Kadastrat dhe gjeodezisë;
- Sportit;
- Bujqësisë dhe pylltarisë² (Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal – MAPL).

Drejtori tjera nga ana e komunave krijohen bazuar në specifikat dhe nevojat e tyre të cilat dallojnë nga komuna në komunë. Sidoqoftë, nuk mund të thuhet që procesi i organizimit të drejtorive të reflektojë si dhe sa duhet, nevojat dhe orientimin programor të qeverisjes komunale. Ndodh kështu sepse kemi parë shpesh që ky proces nuk bazohet mbi planifikim, dhe për më shumë hera herës synon të plotësojë ‘apetitët’ politike të partive në qeverisje lokale.

Në anën tjetër, në nivel të administratës publike lokale (komunale) kemi edhe shërbyesit civilë, të cilët punojnë në drejtoritë, por zgjidhen përmes konkurseve të hapura publike. Në vija të trasha, qeverisja ekzekutive e një komune do të mund të definohej në tri shtylla:

- Lidërshipi – Kryetari i Komunës;
- Menaxhmenti – Drejtorët e Drejtorive;
- Shërbyesit Civil – Stafi i përhershëm i punësuar në administratë publike komunale.

Në anën tjetër kemi ndarjen tjetër politike sipas:

- Politikës – Kryetari dhe Anëtarët Kuvendi Komunal;
- Politikë-bërjes – Kryetari, Trupat e Kuvendit Komunal;
- Trupat ‘hibrid’ – Të nominuarit në Kompani Publike.

² <https://mapl.rks-gov.net/wp-content/uploads/2018/03/Analize-Profil-dhe-Kriteret-e-Madhesise-se-Administrata-ne-gjuhen-shqipe.pdf>

Qeveria e Republikës së Kosovës, ka aprovuar vendimin 10/46 për përcaktimin e kriterëve të madhësisë së administratave komunale³. Sipas këtij vendimi, ekzistojnë dy kriterë kyçe lidhur me madhësinë e administratave publike:

Kriteri Bazë

- Të gjitha komunat, pa marrë parasysh madhësinë e territorit apo popullsisë së tyre, duhet të kenë staf minimal prej 55 punonjësve

Kriteri Suplementar

- Komunat të cilat janë të populluara me mbi 100,000 banorë, të kenë një (1) punonjës administrativ për 620 qytetarë. Ndërsa, komunat të cilat kanë më pak se 100,000 banorë, të kenë një (1) punonjës administrativ për 780 qytetarë.

Siç dihet, deri më tani, shumica e komunave të Republikës së Kosovës nuk kanë kriteret e lartcekura. Më saktësisht këto kriterë janë shkelur apo shpërfillur duke:

- Rritur numrin e të punësuarve në administratë publike lokale;
- Devijimit nga detyrat e parapara me konkurse;
- Shfrytëzimi të kompanive publike si struktura për rritjen e numrit pa marrë parasysh kërkesat dhe qëndrueshmërinë e tyre financiare, operative, ekonomike.

Sfidat e Identifikuara



Marrë parasysh zhvillimet aktuale, mund të konkludohet se administrata komunale në Republikën e Kosovës ballafaqohet me probleme dhe sfida të shumta të cilat pengojnë efikasitetin e punës. Sfidat e identifikuara nisin nga:

- Mbi-ngarkesa e stafit të punësuar;
- Mungesa e koordinimit brenda komunal;
- Transparenca dhe llogaridhënia jo-efikase;
- Shërbimet komunale jo-kualitative
- Jo-efikasitet dhe keq-menaxhim i mjeteve dhe burimeve;
- Mungesë e performancës së administratës komunale;
- Mungesë e sistemit monitorues dhe vlerësues.

³ http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Vendimet_e_Mbledhjes_se_46-te_te_Qeverise_2008.pdf



1. Mbi-ngarkesë e stafit të punësuar



Vendimi i Qeverisë 10/46 për përcaktimin e kriterëve të madhësisë së administratës nuk është respektuar nga ana e komunave, pasi që administrata komunale është tejte e mbi-ngarkuar duke pasur tejkallim të stafit të numrit të shërbyesve civilë. Bazuar në këto kritere, komunat do të duhej të kishin shumë më pak punonjës në administratën komunale.

Sipas të dhënave të punësimit nga Ministria e Financave, numri i shërbyesve civilë dhe publikë në nivel lokal është 41,992⁴. Mbi-ngarkesa dhe mos-respektimi i këtyre kriterëve të dala nga vendimi i Qeverisë ka efekt edhe në:

- Mbi-ngarkimin e buxhetit;
- Mos-professionalizmin e punonjësve;
- Mos-efikasitetin e punës së shërbyesve civilë

Rekomandime:

- Përcaktimi i kriterëve të madhësisë së administratës të bëhet sipas numrit të popullsisë (Kriteri suplementar)
 - Mbi këtë kuadër, të lejohet edhe vendosja e nën-kriterëve shtesë duke u bazuar në nevojat dhe specifikat e secilës komunë në përputhje me Ligjin për Financat e Pushtetit Lokal (territori i komunave, vend-banimet, numri i shërbimeve që ofrohen);
- Shqyrtimi i mundësisë së krijimit të një institucioni të veçantë për ngritjen e kapaciteteve përmes trajnimeve profesionale të stafit administrativ në komuna për të rritur efikasitetin e punës;
- Duhet të fuqizohet bashkëpunimi me organizatat jo-qeveritare të cilat ofrojnë programe për trajnime dhe ngritje të kapaciteteve të kuadrit profesional.

⁴ <https://mf.rks-gov.net/desk/inc/media/3BAC8FEA-4544-4169-94BA-0D619CF6745C.pdf> fq. 85

2. MUNGESA E KOORDINIMIT DHE BASHKËPUNIMIT BRENDA DHE NDËR-KOMUNAL



Për të ofruar shërbime kualitative dhe efektive për qytetarët, përcaktimi me Ligj i kompetencave për nivelin lokal të qeverisjes nuk është i mjaftueshëm. Kjo pasi që komunikimi dhe **bashkëpunimi i mekanizmave të brendshëm** institucional janë po ashtu të nevojshëm për koordinimin e punës për gjetjen e zgjidhjeve së kundërshtimeve të mundshme apo problemeve administrative.

Ndërkaq, **bashkëpunimi ndër-komunal (BNK)** është një rrugë e rëndësishme për komunat në lidhje me ofrimin efikas dhe efektiv të shërbimeve. Për shkak se komunat kanë specifika, bashkëpunimi është i domosdoshëm me qëllim të marrjes së përvojave të mira, njëherësh uljes së kostos së ofrimit të shërbimeve. Komunat gjithandej performojnë funksione qenësore të cilat përcaktojnë cilësinë e jetesës së qytetarëve si dhe mirëqenien kolektive, sikurse janë: rrugët dhe trafiku, transporti, furnizimi me ujë, shkollat dhe foshnjoret, qendrat e shëndetit, hapësirat sportive, mbledhja e mbeturinave, muzetë, teatrot dhe qendrat muzikore, madje edhe varrezat. Bazuar në Raportin e Funkcionimit të Komunave për vitin 2016, del që 23 komuna të Republikës së Kosovës nuk kanë asnjë marrëveshje të nënshkruar me ndonjë komunë tjetër⁵. Qeveritë lokale në Republikën e Kosovës nuk kanë dallime të mëdha prej njëra tjetrës, e për rrjedhojë duhet t'i shfrytëzojnë mundësitë për bashkëpunime me qëllim të zgjerimit të intervenimit në fusha të ndryshme.

Në fushën e organizimit të brendshëm dhe përmirësimin e koordinimit horizontal ndër-institucional, komunat duhet të angazhohen në dy drejtime:

- Të krijojnë një njësi apo trup të brendshëm koordinues, apo këtë funksion t'ia përshkruajnë qartë ndonjëherë nga drejtoritë respektive;
- Procesi i koordinimit duhet të ndërtohet mbi norma dhe praktika të specifikuara;
- Koordinimi duhet së paku të mbulojë orientimin programatik dhe planet operative, në mënyrë që të sigurojë që prioritetet ndiqen dhe që intervenohet me kohë kur progresi në teren mungon.

Në anën tjetër, komunat në funksion përmirësimit të gjendjes në lidhje me të arriturat, me përmirësimin dhe zgjerimin e shërbimeve, me rritjen e efikasitetit dhe përmbushjen e prioritetëve strategjike, administratat në nivel komunal do të mund të bashkëpunonin në shumë fusha. Më saktësisht këto janë disa nga fushat prioritare ku komunat do të mund të themelonin dhe thëllonin bashkëpunimin ndër-komunal:

⁵ https://mapl.rks-gov.net/wp-content/uploads/2018/03/Raporti-i-Funkcionimit-te-Komunave-2016-Final-17-03-2017_dorezim_shqip.pdf fq. 32

Komunat mund të përfitojnë përmes bashkëpunimit në fushat në vijim:



Funksionet Komunale (Menaxhimi me burime njerëzore, baza elektronike e të dhënave, prokurimi i pajisjeve)



Zhvillimi Socio-Ekonomik (Planifikimi zhvillimor, planifikimi urban, zhvillimi i biznesit, mbrojtja e ambientit)



Infrastruktura dhe Shërbimet Publike (Mbledhja e mbeturinave, furnizimi me ujë dhe kanalizimi, transporti publik)



Shëndeti, edukimi dhe kultura (Spitalet, kopshtet dhe shkollat, infrastruktura dhe aktivitetet sportive)



Infrastruktura (Ndërtimi i rrugëve dhe mirëmbajtja e tyre)



Rendi publik dhe mbrojtja civile (Njësitë e zjarrfikësve dhe shërbimet e shpëtimit)

Rekomandime:

- Të nxiten takime të rregullta dhe të ketë iniciativa në mes të organeve kyçe lokale (Ekzekutivit dhe Kuvendit Komunal), e po ashtu me komitetet komunale, me qëllim të përmirësimit të mekanizmave zhvillimorë;
- Komunat duhet të marrin iniciativa për të rritur numrin e bashkëpunimeve në fushat e identifikuara më lartë, në përputhje me parimet e Kartës Evropiane për Vetëqeverisje Lokale dhe në pajtim me Ligjin për Vetëqeverisje Lokale⁶;
- Të kërkohet interesim më i madh për qasje në nivelin lokal përmes investimeve kapitale nga ministritë e linjës.



3. TRANSPARENCA DHE LLOGARIDHËNIA JO-EFIKASE



Komunat në Republikën e Kosovës ende vazhdojnë të hasin vështirësi në zbatimin e plotë të parimeve të transparencës dhe llogaridhënies. Këto vështirësi ndërlidhen me ndërmarrjen e iniciativave të bashkëpunimit me qytetarët; mbajtjen e tubimeve publike me qytetarë; publikimin e akteve komunale në web-faqet zyrtare të komunave në të dyja gjuhët; promovimin e konceptit të qytetarisë aktive; si dhe mekanizmat e tjerë. Shpesh herë, takimet mbesin si 'komunikim një-kahor' duke mos prodhuar efekte. Për rrjedhojë,

⁶ https://www.kuvendikosoves.org/common/docs/ligjet/2008_03-L040_al.pdf fq. 10

qytetarët nuk marrin përgjigje për kërkesat e tyre, ose nëse marrin ato përgjigje shpesh here janë të vonuara. Kjo pastaj rezulton në humbje të besimit të qytetarëve ndaj institucioneve përkatëse, duke çuar deri në transparencë dhe llogaridhënie jo-efikase. Megjithëse korniza ligjore ofron hapësirë për komunat duke u mundësuar të jenë transparente dhe llogaridhënëse ndaj qytetarëve, shpeshherë komunat nuk kanë përmbushur obligimet ligjore.

Rekomandime:

- Komunat duhet të gjejnë dhe promovojnë forma të reja dhe më të përshtatshme të përfshirjes së qytetarëve në proceset e vendim-marrjes
 - Takime të rregullta publike
 - Platforma online
- Duhet të fuqizohet partnershipi në mes të komunave, shoqërisë civile dhe mediave
 - Shoqëria civile dhe mediat duhet të rrisin kërkesat e tyre për transparencë dhe llogaridhënie, duke obliguar komunat të përmbushin obligimet ligjore, njëherësh duke absorbuar dhe komentuar informatat e plasuara nga ana e komunave
- Zyrat për komunikim me qytetarët të vendosen afër institucioneve përkatëse me qëllim të shmangies së humbjes së kohës dhe procedurave të tjera
 - Qytetarët do të mund të paraqitnin pyetjet, ankesat dhe shqetësimet e tyre

4. REFORMA E ADMINISTRATËS PUBLIKE

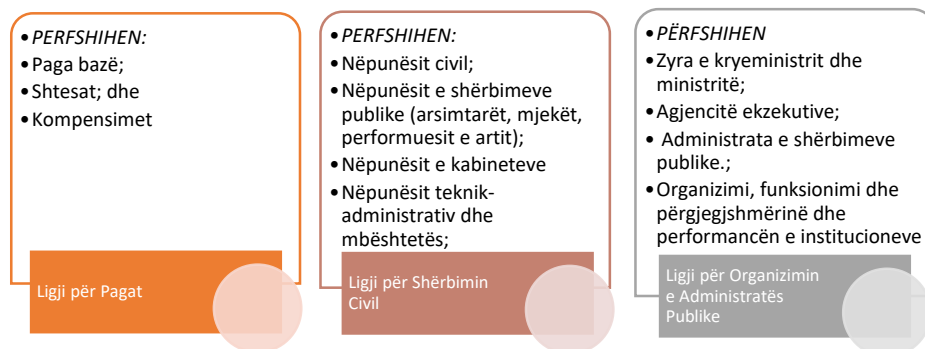
Reforma e administratës publike në tërësi ka qenë mjaft proces i gjatë dhe sfidues. Përmbyllja e kësaj reforme përfundimisht do të vendoste hierarkinë e duhur institucionale të Republikës së Kosovës. Me pakon e Ligjeve të Administratës Publike ku përfshihen **Ligji për Pagat**⁷, **Ligji për Shërbimin Civil**⁸ dhe **Ligji për Organizimin e Administratës Publike**⁹ do të ofrohet nivelizimi i pagave mbi parimin ‘puna e njëjtë për pagën e njëjtë’ statusi juridik, dhe administrata publike do të kthehet në shtyllë kryesore të zhvillimit të vendit. Kjo reformë mundëson qartësimin e pozicioneve dhe saktësimin e elementeve në çdo nivel të përgjegjësisë të pushtetit lokal.

⁷ <http://konsultimet.rks-gov.net/viewConsult.php?ConsultationID=40400>

⁸ <http://konsultimet.rks-gov.net/viewConsult.php?ConsultationID=40401>

⁹ <http://konsultimet.rks-gov.net/viewConsult.php?ConsultationID=40402>

Pakoja e Ligjeve të Administratës Publike



Rekomandime:

- Niveli lokal mund të shërbehet me informata të plota të cilat pastaj i adreson te qytetarët duke informuar përmes publikimeve apo buletineve në komuna'
- Duhet të shfrytëzohen mediat dhe tryezat e ndryshme, si dhe tubimet me qytetarë, për të instaluar transparencë më të madhe me publikun/



5. PERFORMANCA E ADMINISTRATËS KOMUNALE

Matja e performancës është proces që vlerëson zbatimin e strategjive të komunave për të parë nëse objektivat përputhen me qëllimet e strategjive të përcaktuara nga zyrtarët komunal. Planifikimi dhe matja e indikatorëve të performancës bëhet për të siguruar efektivitet dhe efikasitet në ndikimin e ofrimit të shërbimeve nga komunat. Në nivelin lokal, matja dhe menaxhimi i performancës është i domosdoshëm për zhvillim ekonomik, qeverisje të mirë, financim dhe ofrim të shërbimeve elementare në nivel lokal. Bazuar në Raportin e Performancës për vitin 2017, të zhvilluar nga Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal (MAPL), mund të konstatohet se arritjet e përgjithshme të komunave janë të nivelit mesatar dhe të lartë. Për vitin 2017, komunat kanë arritur performancë prej 59.47 %¹⁰. Sa i përket fushës së shërbimeve publike administrative, komunat kanë pasur arritje të larta të vlerësuara me 91.68 %¹¹. Edhe pse ka progres të dukshëm në këtë fushë, sa i përket performancës, është e nevojshme që fondet stimuluese për komunat të rriten në mënyrë që ato të përfitojnë fonde të vazhdueshme dhe të ofrojnë shërbime më cilësore.

Rekomandime:

- Trajnime dhe ofrim të përgatitjes profesionale të zyrtarëve të komunave lidhur me hartimin, planifikimin dhe implementimin e projekteve për fondet e Bashkimit Evropian, por edhe fondet nga donatorët e tjerë

¹⁰ <https://mapl.rks-gov.net/wp-content/uploads/2018/03/raporti.docx> fq. 5

¹¹ <https://mapl.rks-gov.net/wp-content/uploads/2018/03/raporti.docx> fq. 10

KAPITULLI II – LLOJET/PRAKTIKAT/MODELET PËR NJË ADMINISTRATË TË PËRGJEGJSHME DHE FUNKSIONALE



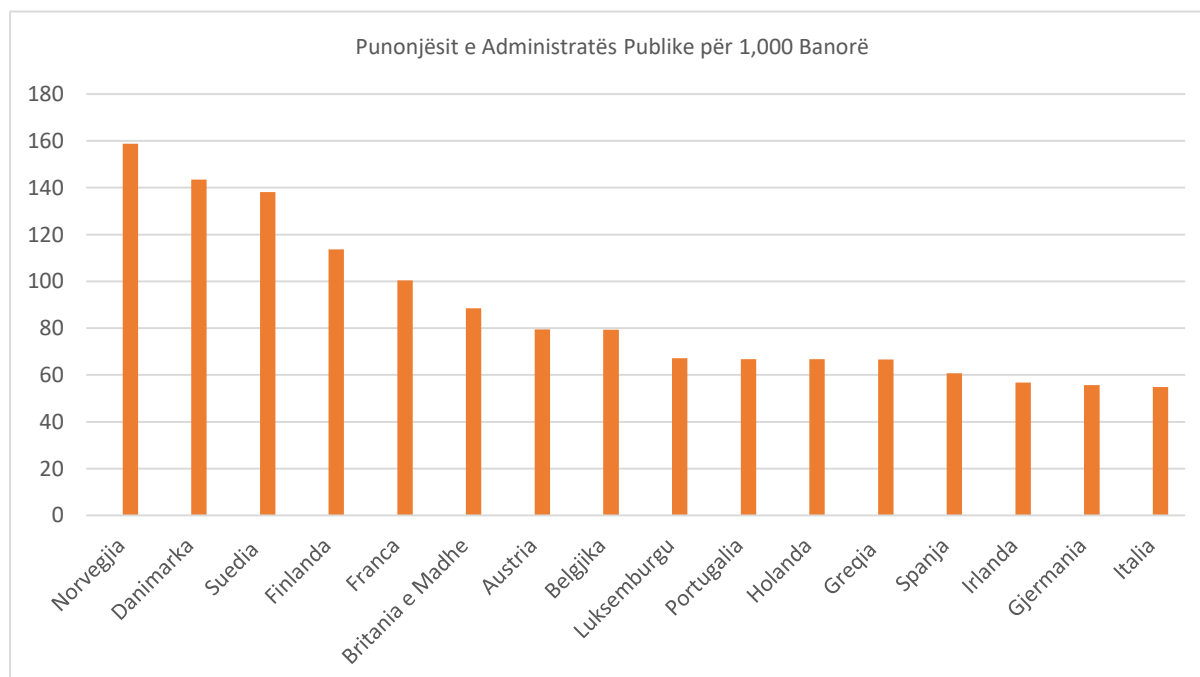
Llojet e Organizimit të Administratës Publike



Në rajon dhe Evropë, tashmë është pranuar gjerësisht se çdo qeveri duhet të krijojë një administratë publike të qëndrueshme për zbatimin e politikave. Administrata publike duhet të jetë e përhershme për promovimin dhe ofrimin e profesionalizmit në plotësimin e politikave dhe zbatimin e ligjeve. Sfidë kryesore për të gjitha vendet mbetet vendosja e numrit të shërbyesve civil në ushtrimin e detyrave për ofrimin e shërbimeve publike pa shpenzime të mëdha buxhetore.

Në shtetet e Bashkimit Evropian ka lloje të ndryshme të organizimit të administratës publike, varësisht nga specifikat e shteteve përkatëse. **Sistemi Evropian Nordik** – administrata lokale ka nivel të lartë të fuqisë duke u lidhur edhe me të hyrat nga taksat lokale. Sistemi Britanez – njësitë e administrative janë shumë të mëdha, megjithëse kanë mungesë të një baze financiare dhe varen nga administrata qendrore. **Sistemi Qendror Evropian** – fuqia e organizatës është e ndarë në tri nivele, ku administrata lokale përbën fuqi dhe hapësirë më të vogël, megjithëse është e pavarur brenda kufijve të saj. **Sistemi Napoleonik** – i karakterizuar me nivel të lartë të kontrollit nga autoritetet qendrore. Megjithatë, secili shtet, duke u bazuar në specifikat e veta, dallon nga shtetet e tjera nga numri i shërbyesve civilë për një numër të caktuar të banorëve.

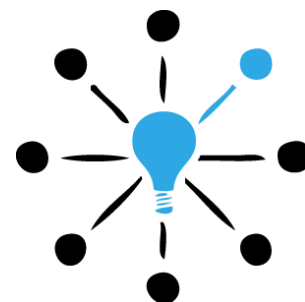
Tabela 1: Të punësuarit në administratë publike në disa shtete të Evropës



Siç është e paraqitur në tabelën më lartë, shtetet e Evropës dallojnë dukshëm nga njëra tjetra për nga numri i të punësuarve në administratë publike (për 1,000 banorë). Përderisa në Norvegji, një 159 punonjës u shërbejnë 1,000 banorëve, në Itali 55 punonjës ofrojnë shërbime për 1,000 banorë.

Lidershipi Transformues si Mekanizëm i Rritjes së Performancës

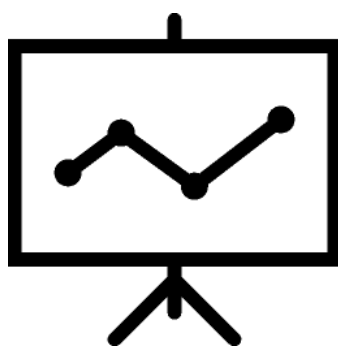
Menaxhimi i peformancës është proces i administratës publike ku lidershipi aktual mbahet llogaridhënës mbi të arriturat e objektivave dhe synimeve të parapara. Kur jemi te koncepti i peformancës së mirë, kemi të bëjmë me shërbime dhe procese të përmirësuara dhe kualitative, si dhe ndërtim të besimit të qytetarëve përmes angazhimeve, 'feedback-ut', dhe komunikimit të ndërsjellë.



Qëllimi i lidershipit transformues është të shtyjë përpara procese me qëllim të arritjes së niveleve dhe standardeve më të larta. Llojet e ndryshme të lidershipeve bëhen të vlefshme vetëm nëpërmes ri-zgjedhjes apo ri-emërimit të pozitive përkatëse. Reforma e administratës publike në Republikën e Kosovës duhet të merr për bazë faktorët dhe potencialin e lidershipit transformues për të rritur efikasitetin e llogaridhënies dhe peformancës në tërësi.

Praktikat e deritanishme janë tregues se administrata lokale në Republikën e Kosovës ende has vështirësi lidhur me mungesën e kapaciteteve të duhura, njëherësh mungesën e një kulture të lidershipit të përgjegjshëm. Rritja e peformancës përmes ndërtimit të një lidershipi transformues do të rriste gjasat e arritjes së qëllimeve zhvillimore të vendit duke u bazuar në legjislacion, vizion dhe strategjitë qendrore e komunale.

Qeverisja dhe Administrata Lokale – Në Rolin e Organizatës me Performancë të Lartë



Komunat duhet të angazhohen që përmes rishikimit funksional të administratës të definojnë referencat e punës dhe pozicionet e stafit në secilin sektor. Komunat duhet të shtojnë vëmendjen në një varg çështjesh të rëndësishme, që përqendrohen në mënyrë specifike në nevojën për të bërë një rishikim funksional dhe për të siguruar që shërbyesit civil komunal të plotësojnë kushtet e duhura administrative dhe profesionale që kërkohen për kryerjen e funksioneve komunale.

Komunat duhet të bazohen në përvojën e vendeve të Evropës Lindore, që janë marrë me sfida të ngjashme të personelit duke u mbështetur në punët që kanë të bëjnë me rishikimin funksional me qëllim që të identifikojnë në mënyrë sistematike, të ripërcaktojnë nevojat më të rëndësishme funksionale dhe të bëjnë ndarjet organizative në komunë, duke i risistemuar punonjësit në bazë të profileve dhe të aftësive të tyre që lidhen me njësitë e riridhëna funksionale të komunës. Rishikimi funksional ndërlidhet me përpjekjet e mëdha për aftësimin e punonjësve me qëllim të ngritjes së aftësive të tyre. Një iniciativë e tillë duhet të plotësohet edhe me pako të ndihmës dhe përkrahjes profesionale e teknike nga MAPL dhe MAP që do të ketë për qëllim të krijojë një sistem të qëndrueshëm për menaxhimin e personelit, të bazuar në meritokraci.

KAPITULLI III – KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME

- Krijimi i praktikave dhe standardeve të avancuara për ndërtimin e administratës publike lokale në përputhje me nevojat dhe programin garues. Për këtë qëllim MAPL duhet të nxjerrë normative, gjithmonë pas një procesi konsultativ me komunat;
- Planifikimi dhe projektimi i një qeverisje të qëndrueshme dhe me fokus zhvillimin komunal dhe ndërtimin e kapaciteteve për ofrim të shërbimeve cilësore;
- Vlerësimi i performancës në funksion të përmirësimit dhe menaxhimit më të mirë të burimeve njerëzore dhe profesionale;
- Aplikimi i lidershit transformues;
- Shtrirja e bashkëpunimit ndërkomunal në fushat prioritare;
- Krijimi i procesve dhe praktikave për avancimin e koordinimit brenda komunal;
- Fushata specifike për ngritjen e nivelit të informacionit mbi ligjet që prekin administratën komunale;
- Ofrimi i trajnimeve specifike profesionale, menaxheriale.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC**

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

DANIDA | INTERNATIONAL
DEVELOPMENT COOPERATION

Ky grant është financuar nga projekti Promovimi i Shoqërisë Demokratike (DSP) – i financuar nga Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC) dhe Ministria e Punëve të Jashtme e Danimarkës (DANIDA) dhe menaxhuar nga Fondacioni Kosovar për Shoqëri Civile (KCSF).