



Kosovo Local  
Government  
Institute

*Kosovo Local Government Institute  
Instituti Kosovar për Qeverisje Lokale  
Kosovski Institut za Lokalnu Samoupravu*

---



---

## Udhëzues i praktikave të mira të llogaridhënies dhe transparencës në nivelin lokal

---

*“Ky botim është realizuar me përkrahjen e projektit Promovimi i Shoqërisë Demokratike (DSP) – i financuar nga Zyra Zvicerane për Bashkëpunim në Kosovë (SCO-K) 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 <emri i organizatës që ka fituar grantin> dhe në asnjë mënyrë nuk mund të konsiderohet si qëndrim i SCO-K-së, DANIDA-së apo KCSF-së.”*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Cooperation Office Kosovo

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK  
**DANIDA** | INTERNATIONAL  
DEVELOPMENT COOPERATION

## Përmbajtja

<b>Hyrje</b> .....	<b>3</b>
<b>Koncepti i përgjithshëm</b> .....	<b>4</b>
<b><i>Ku jemi – kah po shkojmë?</i></b> .....	<b>4</b>
<b>Qytetarët – Jashtë apo brenda?!</b> .....	<b>5</b>
<i>Ueb faqet</i> .....	<b>5</b>
<i>Komunikimi elektronik dhe me telefon</i> .....	<b>6</b>
<i>Debatet publike dhe pjesëmarrja në vendim-marrje</i> .....	<b>7</b>
<i>Kuvendi komunal dhe trupat e tij</i> .....	<b>8</b>
<i>Niveli nën-komunal</i> .....	<b>8</b>
<i>Rrjetet sociale</i> .....	<b>9</b>
<i>Modelet e avancuara (One stop shop; smart city)</i> .....	<b>10</b>
<b>Kah po shkon paraja publike?</b> .....	<b>11</b>
<i>Buxhetet komunale</i> .....	<b>11</b>
<i>Prokurimet publike</i> .....	<b>12</b>
<i>Investimet kapitale</i> .....	<b>13</b>
<b>Komunikimi: një apo dy kohor?</b> .....	<b>14</b>
<i>Komunikimi efektiv</i> .....	<b>14</b>
<i>Komunikimi strategjik</i> .....	<b>15</b>
<i>“City forum”</i> .....	<b>15</b>
<b>A kemi pasqyrë?</b> .....	<b>16</b>
<i>“Mystery Shopper”</i> .....	<b>16</b>
<b>Çka ndryshe?</b> .....	<b>17</b>
<i>Transparenca me menaxhimin strategjik</i> .....	<b>17</b>
<i>Transparenca dhe bashkëveprimi qytetar</i> .....	<b>18</b>

## Hyrje

Transparenca dhe llogaridhënia janë elementet thelbësore të qeverisjes së mirë në nivelin lokal. Rruga drejt informimit publik efikas duhet të jetë baza e qeverisjes së mirë, ndërkaq, komunikimi efektiv me qytetarët dhe pjesëmarrja e tyre në zhvillimin dhe zbatimin e politikave të komunës është aspekti kyç që siguron vendim-marrje me bazë të gjerë. Pavarësisht konstatimeve se është bërë progres në rrafshin e pushtetit lokal dhe konsolidimit të komunave, llogaridhënia dhe transparenta institucionale mbeten ende çështje sfiduese. Për pasojë, kemi shfaqjen e një deficiti demokratik shqetësues për zhvillimet e qeverisjes lokale tani, dhe në të ardhmen.

Kushti kryesor për të pasur procese të qëndrueshme dhe demokratike për reforma është aftësia për të bërë qytetarët të besojnë politikë-bërësit duke i përfshirë ata në proceset vendim-marrëse. Sa më e fortë të jetë lidhja mes dy palëve, aq më shumë do të ketë zhvillim të suksesshëm dhe demokratik. Bazuar në këtë, ende shtrohet nevoja për zhvillimin e kapaciteteve komunale në mënyrë që të ketë rritje të transparencës dhe llogaridhënies në qeverisjen lokale. Me theks fuqizimi i mekanizmave që forcojnë lidhjen në mes të të zgjedhurve/strukturave qeverisëse dhe përbërësve/qytetarëve.

Duke i parë sfidat me të cilat po përballlet qeverisja lokale në këtë rrafsh, KLGJ e ka vlerësuar nevojën për hartimin e këtij udhëzuesi si mjet dhe formë për intervenim me qëllimin për të bërë nivelin lokal më transparent, më llogaridhënës dhe me një zhvillim më të qëndrueshëm të politikë-bërjes. Nëpërmjet kësaj metodologjie për ngritjen e transparencës dhe llogaridhënies në nivelin lokal, KLGJ synon të rris efikasitetin dhe efektivitetin e qeverisjes lokale. Lidhur me këtë, komunat dhe aktorët tjerë duhet t'u përgjigjen sfidave dhe problemeve me të cilat përballen çdo ditë, përmes një strategjie pro-aktive të dialogimit dhe komunikimit, si mekanizëm i njohjes dhe adresimit të pritjeve dhe kërkesave të publikut.

Ky dokument synon të shërbejë si mjet veprimi për vendim-marrësit, zyrtarët dhe vetë konceptin e komunikimit gjithëpërfshirës dhe efektiv të institucioneve komunale. Dokumenti trajton në mënyrë kronologjike aspektet nisur nga ato të përgjithshme e deri tek ato të veçanta. Po ashtu pasqyron sfidat dhe rekomandimet sektoriale për secilin segment të trajtuar. Ndërkaq, fokus vihet edhe në pasqyrimin e modeleve, praktikave të mira dhe trendeve në funksion të qeverisjes së mirë.

*Struktura e dokumentit nis me konceptet e përgjithshme, rrugën “ku jemi - kah duhet të shkojmë” dhe trajton temat me fokus: “Qytetari – jashtë apo brenda?!”, “Kah shkon paraja publike?”, “Komunikimi një apo dy kahor”, “A kemi pasqyrë?”, dhe “Çka ndryshe?”.*

## Koncepti i përgjithshëm

Llogaridhënia dhe transpareca janë shtylla të domosdoshme të qeverisjes demokratike që e shtyjnë shtetin, sektorin privat dhe shoqërinë civile të përqendrohen në rezultate, të kërkojnë objektiva të qarta, të zhvillojnë strategji efikase të monitorojnë dhe raportojnë për performancën e tyre. Përmes llogaridhënies dhe transparecës publike, qeveritë, bashkë me shoqërinë civile dhe sektorin privat, mund të arrijnë harmoni ndërmjet politikave publike, zbatimit të tyre dhe ndarjes efikase të resurseve.



**Transpareca** nënkupton të drejtën e qasjes në dokumentacionin publik, lirinë e informacionit, qasjen e barabartë në shërbime si dhe paanshmërinë e vendimeve të marra.



**Llogaridhënia** nënkupton përgjegjësinë e vendimmarrësve, kontrollin mbi administratën, mbikëqyrjen e aktiviteteve publike si dhe administrimin e drejtë të shpenzimeve publike.



**Pjesëmarrja** nënkupton dhënien e mundësive për gjithë aktorët që të marrin pjesë në procesin e zhvillimit të politikave si dhe angazhimin aktiv në proceset e vendimmarrjes.

*Ku jemi – kah të shkojmë?*



### Ku jemi?

Fryma e ndërtimit institucional ka përqaftuar modelet e avancuara të qeverisjes bazuar në parimet e qeverisjes së mirë. Kjo na ka shkurtuar rrugën, por jo gjithnjë këto modele mund të aplikohen pa përputhje me kontekstin. Pavarësisht përpjekjeve dhe progresit, transpareca, llogaridhënia dhe mbikëqyrja mbesin aspekte kritike për nivelin lokal. Për pasojë, besueshmëria e qytetarëve ka progres të ngadaltë. Institucionet komunale të kufizuara në kapacitete dhe në presionin qytetar gjithnjë e në rritje nuk po arrijnë të vetme ta kalojnë këtë hendek. Kjo situatë, në tërësi, po shfaq deficit demokratik i cili po ngadalëson ecjen dhe rrugëtimin në të ardhmen.

### Kah të shkojmë?

Duke qenë se dora e parë e ofrimit të shërbimeve është komuna, ajo në fakt përfaqëson pasqyrën e tërë modelit qeverisës. Rruga përpara nuk lejon fragmentarizim dhe shkëputjen e qeverisjes lokale nga kërkesat, shqetësimet dhe pritjet e qytetarëve. Por, kërkon qasje pro-aktive, të përgjegjshme dhe energjike duke i kthyer qytetarët hisedar në vendim-marrje. Shkrirja e energjive si një e vetme na ofron me modelin evropian dhe na e bën më të lehtë rrugëtimin. Mirëpo, caqet nuk mund të arrihen pa vendosur qëllimet dhe pa bërë përpjekjet e përbashkëta në funksion të arritjes. Andaj, ne fillimisht duhet ti adresojmë problemet, ti gjejmë zgjidhjet dhe ti bëjmë hapat.



### ➤ UEB FAQET



Pavarësisht angazhimit në avancimin e sistemit unik të platformave online (ueb faqeve) ende ka shumë pengesa dhe paqartësi si në aspektin funksional, në atë teknik dhe operacional. MAP ka hartuar udhëzuesin për ueb faqet e institucioneve publike si një sistem unik i komunikimit. Megjithatë disa nga komunitat, të kufizuar nga opsionet dhe kufizimet e këtyre sistemeve janë shtyrë të krijojnë ueb faqe tjera duke bërë sisteme të dyfishura të komunikimit. Aspekt kritik është ndër-varshmëria e problemeve që dalin nga mungesa e resurseve humane, teknike dhe buxhetore.

#### Sfidat kyçe:

- Mungesa e kapaciteteve humane, teknike dhe buxhetore të zyrave për marrëdhënie me publikun;
- Sistemet e ueb faqeve të kufizuara në opsione; në mundësi menaxhimi; të ngarkuara; të pa standardizuara; të dobëta estetikisht;
- Ueb faqe të dublifikuara;
- Qasja në shërbime administrative dhe publike nuk ka gjetur zbatim nëpërmes ueb faqeve;
- Përditësimi i dobët i informatave; dokumenteve dhe strategjive;
- Pengesa në zbatimin e ligjit për gjuhët zyrtare;
- Sistem jo i standardizuar në qasje e kontaktit me zyrtarët (telefoni; e-mail dhe adresat);
- Ueb faqe të fragmentuara;
- Ueb faqe jo kompatible me aplikacionet dhe teknologjinë e avancuar;

#### Rekomandimet:

##### Për komunitat:

- Ri-organizimi në staf; kontraktimi i shërbimeve; koordinimi i vizionit politik dhe atij administrativ; planifikimi i qëndrueshëm buxhetor;
- Ndërtimi i hartës së dokumenteve strategjike dhe informatave sektoriale;
- Avancimi i stafit multi-lingual; gjetja e opsioneve për zyre të veçantë të përkthimit; kontraktimi i shërbimit;

##### Për MAP dhe MAPL:

- Ri-shikimi funksional, operacional dhe teknik i ueb faqeve (bërja pro-aktive; përputhshmëria me kontekstin);

- *Ndërtimi i një sistemi kompaktibil, lehtë të qasshëm dhe efektiv me shërbimet komunale nëpërmjet përdorimit online;*
- *Ruajtja e sistemit unik dhe avancimi i udhëzuesit për ueb faqet e institucioneve;*
- *Gjithpërfshirje në komunikim (duke i bërë ueb faqet më përfaqësuese për qytetin dhe akterët tjerë lokal);*
- *Avancimi i sistemeve operacionale si mundësi e ingranimit të aplikacioneve dhe teknologjive të reja;*

## ➤ **KOMUNIKIMI ELEKTRONIK DHE ME TELEFON**



*Publiku duke qenë në masë i kufizuar në opsione për komunikim është i prirë të gjejë forma më të lehta të adresimit. Funksonimi aktual i komunikimit elektronik dhe me telefon mbetet i pa qartë dhe vështirë i qasshëm. Avancimi i komunikimit elektronik dhe me telefon në masë të madhe do të fuqizonte marrëdhëniet qytetar- institucion. Po ashtu, do të zvogëlonte opsionet e pritjeve për takime direkte lidhur me sqarimet apo adresimet për shërbime komunale dhe administrative.*

### **Sfidat kyçe:**

- *Mungesa e kulturës pro-aktive e komunikimit elektronik dhe me telefon;*
- *Mungesat e shpeshta të adresave dhe numrave sektorial të komunikimit;*
- *Qasja në shërbime nuk është në praktikat e komunave si formë e adresimit përmes këtyre mjeteve;*
- *Mungon një sistem i centralizuar i komunikimit, pranimit, adresimit, kthimit të informatës dhe arkivimit;*
- *Nuk ekziston ndonjë standard lidhur me afatet, procedurat e trajtimit të informatës përmes këtyre formave të komunikimit.*

### **Rekomandimet**

#### **Për komunitat:**

- *Ndërrimi i kulturës menaxheriale të komunikimit nga forma aktuale në atë pro-aktive;*
- *Operimi i komunave në rolin e organizatave me performancë të lartë; adresimi sektorial i kërkesave për shërbime komunale;*
- *Hartimi i një udhëzimi administrativ që rregullon procedurat dhe afatet e komunikimit të zyrtarëve.*

#### **Për MAP dhe MAPL:**

- *Standardizimi i komunikimit (një sistem i pranimit, adresimit dhe pasimit të informatave);*
- *Krijimi i një sistemi unik, lehtë të qasshëm dhe kompaktibil me teknologjitë e reja në funksion të adresimit dhe komunikimit me qytetarët.*

## ➤ **DEBATET PUBLIKE DHE PJESËMARRJA NË VENDIM-MARRJE**



Edhe pse aspekti rregullativ dhe operacional ka shënuar rritje, vendim-marrja komunale vazhdon të operoj brenda kornizave. Si pasojë e kësaj, debatet publike kanë filluar të kthehen në instrumente formale që nuk prodhojnë ndonjë efekt përmbajtësor në vendim-marrje. Kjo shpesh vjen si rrjedhojë e shkëputjes së komunikimit sa i përket adresimit dhe prodhimit të efekteve reale nga debatet publike. Këto debate nuk po shihen me interes për shkak të trajtimit të përgjithshëm të temave. Andaj, komunat duhet të kalojnë përtej kornizave duke nisur një formë të strukturuar të debateve me fokus grupe dhe në baza sektoriale me publikun.

### **Sfidat kyçe:**

- *Debate pa agjendë dhe objektiva;*
- *Nuk prodhojnë adresime dhe rekomandime të qarta;*
- *Nuk prodhojnë listë të kërkesave në raport me politikat dhe buxhetet;*
- *Mungon organizimi dhe fasilitimi profesional;*
- *Mungon informimi gjithëpërfshirës;*
- *Debatet janë brenda kornizave formale;*
- *Trajtojnë tema të përgjithësuar;*
- *Nuk kanë koordinim dhe bashkëpunim me trupat e kuvendit dhe këshillat konsultative;*
- *Nuk përfshihet mjaftueshëm niveli nën-komunal.*

### **Rekomandimet**

#### **Për komunat:**

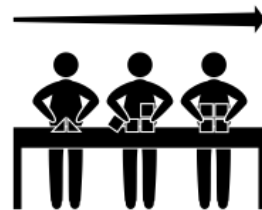
- *Debatet publike duhet të strukturohen mbi një kornizë logjike të trajtimit të temave;*
- *Në fund të debateve duhet të prodhohen rekomandimet në akordancë me publikun;*
- *Ftesa për debat duhet të trajtoj grupet specifike të interesit dhe grupet e marginalizuara;*
- *Debatet duhet të trajtojnë aspektet sektoriale bazuar në grupet e interesit dhe zonat banimit;*
- *Debatet duhet të fokusohen në tema specifike dhe sektoriale;*
- *Niveli nën-komunal duhet të trajtohet si mekanizmi më i afërt me qytetarët.*

#### **Për MAPL:**

- *Një sistem i integruar i planifikimit duhet ti paraqes kërkesat e publikut dhe procesin e vendim marrjes;*
- *Hartimi i një udhëzuesi që trajton aspektet profesionale të organizimit të debateve publike;*
- *Harta e adresimit, avancimit të rregullativës, procesi i vendimmarrjes dhe buxhetimit duhet të kaloj në ciklin e trajtimit nga trupat profesional dhe komitetet konsultative si mekanizëm i rritjes së cilësisë dhe gjithëpërfshirjes.*

## ➤ KUVENDI KOMUNAL DHE TRUPAT E TIJ

Sistemi i qeverisjes lokale shtron nevojën për më shumë kontroll, baraspeshë dhe mbi të gjitha llogaridhënie të brendshme institucionale, si dhe kundrejt publikut. Kjo rezulton për shkak të rolit të fuqishëm të institucionit të kryetarit në njërën anë, dhe në anën tjetër rolit pasiv të këshilltarëve komunal dhe mekanizmave që kanë në funksion të mbikëqyrjes dhe kontrollit. Kuvendet komunale kryesisht janë kthyer në instrumente formale, ndërkaq trupat e tij përveç atyre obligativ janë të dobët apo thuajse fiktiv.



### Sfidat kyçe:

- Mungesa e trupave të kontrollit dhe mbikëqyrjes sektoriale të ekzekutivit;
- Përcaktimi i agjendës së kuvendit nga ekzekutivi;
- Mungesa e hapësirave të punës dhe buxheteve të kuvendeve komunale;
- Trupat e kuvendit të dobët dhe fiktiv;
- Mbikëqyrja nga OJQ dhe transmetimi nga mediat vazhdon të jetë i zbehtë;
- Mungesë e iniciativave për komunikim direkt me qytetarët dhe adresim të kërkesave;
- Mungesë e nismave për hartimin e rregullativës dhe dokumenteve strategjike;

### Rekomandimet

#### Për komunitat:

- Qasje pro-aktive e kuvendit në raport me politikën dhe vendim-marrjen;
- Sigurimi i hapësirave të mjaftueshme për kuvendin dhe trupat e tij;
- Funksionalizimi i trupave të kuvendit në fushat sektoriale dhe komiteteve konsultative;
- Subvencionimi dhe mbështetja e paanshme e mediave dhe shoqërisë civile si mekanizëm i bashkëpunimit, mbikëqyrjes dhe kontrollit;
- Avancimi i një platforme të qartë komunikimi me qytetarët dhe grupet e tjera të interesit në mënyrë që të sigurohet një politik-bërje dhe vendim-marrje gjithëpërfshirëse dhe e informuar;
- Përfshirja e komiteteve sektoriale dhe konsultative në hartimin e politikave dhe dokumenteve strategjike; Inkuadrimi i profesionistëve dhe organizatave profesionale në hartimin e rregullativës.

#### Për MAPL:

- Njohja e trupave obligative në linjë me fushat sektoriale;

## ➤ NIVELI NËN KOMUNAL



Në frymën e konceptit të sistemit të avancuar të decentralizimit, institucionet me përkrahjen e donatorëve kanë bërë disa hapa në fuqizimin e nivelit nën-komunal (përfaqësimit të lagjeve dhe fshatrave). Megjithatë ky mekanizëm ende nuk ka arritur të kthehet plotësisht në funksion të njohjes së vlerave dhe shqetësimeve sa më afër



qytetarëve. Problemet në financim, po ashtu edhe në kapacitete teknike dhe operacionale, kanë lënë këtë formë të shkëputur nga procesi i vendim-marrjes publike. Për këtë duhet një qasje pro-aktive e komunikimit në funksion të fuqizimit të këtij niveli si katalizator i zhvillimit gjithpërfshirës, i politik-bërjes së informuar dhe avancimit të subsidiaritetit.

#### Sfidat kyçe:

- Mungesa e një platforme të përfshirjes së niveleve nën-komunale dhe përfaqësimit në mekanizmat komunal;
- Mungesa e resurseve dhe platformave dinamike të komunikimit;
- Roli i paqartë i detyrave dhe funksioneve;
- Të dhënat e niveleve nën-komunale nuk trajtohen si mjete për vlerësim.

#### Rekomandimet

##### Për komunitet:

- Përfshirja e niveleve nën-komunale në procesin e hartimit, planifikimit dhe zbatimit të politikave dhe investimeve;
- Një sistem i integruar i konsultimit dhe vendim-marrjes duhet të marrë parasysh informatat, kërkesat dhe adresimet që vinë nga niveli nën-komunal;
- Definimi i qartë i strukturës dhe detyrave të këtyre mekanizmave;
- Marrja e inputeve nga nivelet nën-komunale në procesin e vetë-vlerësimit dhe matjes së kënaqshmërisë.

##### Për MAPL:

- Gjetja e mekanizmave për kompensim dhe fuqizim të kapaciteteve teknike dhe operacionale të këtyre këshillave;

#### ➤ RRJETET SOCIALE

Përveç komunikimit zyrtar nëpërmjet ueb faqeve, institucionet lokale pavarësisht se nuk e kanë në mandatin e tyre ato kanë kaluar përtej, në një komunikim më të gjerë nëpërmjet rrjeteve sociale me theks “facebook”. Megjithatë, ky komunikim pavarësisht përpjekjeve dhe vullnetit të mirë vazhdon të jetë i pastrukturuar, i pa standardizuar, dhe i dublikuar. Andaj shtrohet nevoja që në koherencë me trendet e komunikimit të zyrtarizohet ky mjet nëpërmjet udhëzuesit për ueb faqe të institucioneve publike.



#### Sfidat kyçe:

- Mungesa e rregullativës dhe udhëzuesve për përdorim;
- Mungesa e standardizimit dhe trajtimi si forma zyrtare të komunikimit;

- *Mungesa e standardit në: (emërtim, të dhëna bazike, përdorimi i logove dhe elementeve të përgjithshme);*
- *Mungesa e lidhjes së këtyre rrjeteve me ueb faqet zyrtare;*
- *Mungesa e praktikave të këtyre rrjeteve në vetë-vlerësim dhe matje të kënaqëshmërisë;*
- *Dublifikimi i faqeve zyrtare të institucionit me faqet të kryetarëve.*

## **Rekomandimet**

### **Për komunitet:**

- *Pasqyrimi në ueb faqe i vegzave të rrjeteve sociale;*
- *Praktika të përdorimit të rrjeteve sociale si mjete për vetë-vlerësim, matje të opinionit publik dhe kënaqëshmërisë;*

### **Për MAP dhe MAPL:**

- *Ri-shikimi i rregullativës për ueb faqe dhe përfshirja e manualit për përdorim të rrjeteve sociale;*
- *Standardizimi dhe trajtimi si formë zyrtare e komunikimit;*
- *Hartimi i manualit të vizibilitetit dhe standardizimi i përdorimit;*
- *Trajtimi rregullativ i përdorimit të komunikimit zyrtar përmes rrjeteve sociale.*

## **➤ ONE STOP SHOP; SMART CITY**



*Modelet e pranimit të kërkesave dhe shërbimeve në një vend mundësojnë një qasje të strukturuar, efikase dhe të integruar të ofrimit të shërbimeve publike dhe administrative. Për tu fuqizuar edhe më tej, këta mekanizma institucionet qendrore duhet të ndërtojnë listën e procedurave dhe shërbimeve nga të dyja nivelet. Ndërkaq ndërlidhja e one stop shop me atë që quhet smart city krijon një qasje të lehtë të marrjes së informatave dhe kryerjes së shërbimeve përmes sistemeve online.*

## Kah po shkon paraaja publike?



### ➤ BUXHETET KOMUNALE

Aspekti më kritik i transparencës dhe llogaridhënies trajton mënyrën e shpenzimit të parasë publike. Në këtë rast, buxhetet komunale paraqesin skemën e përgjithshme të të hyrave dhe shpenzimit të mjeteve financiare që menaxhohen nga komunat. Pavarësisht progresit në pasqyrimin e shpenzimeve komunale, aspekt kritik mbetet publikimi i rregullt i secilit shpenzim.

Andaj, është i domosdoshëm një sistem i integruar që pasqyron mënyrën e mbledhjes së buxhetit, formën e buxhetimit, shpenzimin dhe raportimin. I gjithë ky proces do të mbante të informuar qytetarët me politikat, investimet dhe buxhetin e përcaktuar për to, duke përfshirë edhe kalendarin vjetor të shpenzimeve. Në këtë formë, do të rritej mundësia e mbikëqyrjes, llogaridhënies dhe transparencës. Njëkohësisht, do të shmangej copëzimi i buxheteve dhe politikave dhe mundësia e kërkesave të përsëritura nga sektorët.



### Sfidat kyçe:

- Qasja jo-efikase e komunave për publikimin e dokumenteve të buxheteve dhe shpenzimeve buxhetore;
- Debatet publike vazhdojnë të mbesin mekanizma jo-efikas, jo gjithëpërfshirës dhe të përgjithësuar sa i përket planifikimit të buxhetit;
- Kapacitete të limituara për krijimin dhe menaxhimin transparent dhe llogaridhënës të të hyrave vetanake të komunave;
- Komiteti i Auditimit dhe Auditori i Brendshëm nuk kanë arritur të kthehen në mekanizma të korrektimit dhe mbikëqyrjes së vazhdueshme;
- Planifikimi buxhetor ka mbetur brenda kornizave të investimeve në infrastrukturë (rrugë, ujësjellës, kanalizim), duke anashkaluar grupet e interesit dhe partneritetin publiko-privat.

### Rekomandimet

#### Për komunat:

- Publikimi i dokumenteve që kanë të bëjnë me shpenzimin e parasë publike duhet të trajtohet i rëndësisë së veçantë (publikim i shpejtë, lehtë i qasshëm dhe lehtë i kuptueshëm);
- Debatet publike për planifikim të buxhetit duhet të kalojnë përtej trajtimit formal në atë përmbajtësor të diskutimeve të fokusuara me gjithë akterët që funksionojnë në mjedisin komunal;

- *Komunat duhet të formulojnë metodologji për buxhetimin me pjesëmarrje të gjerë të qytetarëve në procesin e planifikimit të buxhetit;*

#### **Për MAPL dhe MF :**

- *Duhet të krijohet një mekanizëm që përmes aplikacioneve të avancuara pasqyron dinamikën e shpenzimeve kohën dhe ndërlidhjen me planifikimin buxhetor;*
- *Tabelat buxhetore duhet të përfshijnë mënyrën e planifikimit të linjës buxhetore, duke ndërlidhur këtë me ciklin e procesit konsultativ me publikun;*
- *Kërkohet angazhim në përpilimin dhe zbatimin e një sistemi të integruar, transparent dhe llogaridhënës të mbledhjes dhe menaxhimit të të hyrave.*

#### **➤ PROKURIMET PUBLIKE**



*Pavarësisht përpjekjeve të institucioneve për ndërtimin e mekanizmave të transparencës, llogaridhënies dhe mbikëqyrjes, prokurimet publike vazhdojnë të shihen si pika kritike të korrupsionit dhe favorizimit. Niveli lokal bazuar në planet buxhetore përbën një numër të madh të procedurave të prokurimit. Andaj, një sistem i hapur i kontrollit publik do të ulte ndjeshëm perceptimin për korrupsionin. Ky mekanizëm duhet të adresojë kërkesat për tenderim dhe pasqyrën e procesit të prokurimit. Sa më shumë që rritet transparenca dhe llogaridhënia në shpenzimin e parasë publike, aq më e madhe do të jetë gatishmëria e publikut në pagesat e taksave.*

#### **Sfidat kyçe:**

- *Procedura të paqarta dhe procese të stërzgjatura;*
- *Mungesa e sistemit të planifikimit të integruar dhe ndërlidhja me sistemet e prokurimit;*
- *Mungesa e njohjes së gjerë të publikut për proceset e prokurimit;*
- *Mungesa e pasqyrimit në kohë duke u bazuar në indikator në procesin e tenderimit;*
- *Përfshirja e dobët e mediave dhe shoqërisë civile në këtë proces;*

#### **Rekomandimet**

##### **Për komunat:**

- *Nxitja e publikut për tu njohur me proceset e prokurimit;*
- *Gjetja e mekanizmave për përfshirje të mediave dhe shoqërisë civile në proceset e prokurimit.*

##### **Për MAPL dhe MF:**

- *Hartë e procedurave dhe e proceseve të vendim-marrjes;*
- *Ndërlidhja e procesit të prokurimit me sistemin e planifikimit të integruar;*
- *Një platformë ilustruese që integron indikatorët e prokurimit dhe pasqyron përmbushjen e tyre.*

## ➤ **INVESTIMET KAPITALE**



Investimet kapitale paraqesin shtyllën kryesore që kalon në procesin e tenderimit. Ky është instrumenti kyç ku qytetarët shprehin interesin për pjesëmarrje në vendim-marrje publike duke pasur parasysh se kjo prek drejtpërdrejt formën dhe mënyrën e investimit të taksave të tyre. Pavarësisht se në buxhete pasqyrohet lista e projekteve të parapara për investime, publiku mbetet ende larg informatave për procesin e përfshirjes në këtë listë, e po ashtu, edhe për vetë listën e investimeve. Shpesh kjo qon në konfuzion dhe përsëritje të kërkesave duke mos pasur indikator të vlerësimit të prioriteteve dhe formës së vendim-marrjes.

### **Sfidat kyçe:**

- *Mungesa e indikatorëve të vlerësimit të prioriteteve;*
- *Forma e paqartë e vendim-marrjes (nuk pasqyrohet rrjedha e planifikimit);*
- *Nuk ekziston një ndërlidhje kohore e procesit të investimeve dhe prokurimit;*
- *Nuk ekziston një koordinim i investimeve sektoriale dhe kompanive regjionale (procesi i investimeve dëmton investimin paraprak);*
- *Nuk ekziston një proces i pasqyrimin të vazhdueshëm të investimeve dhe shpenzimeve buxhetore;*

### **Rekomandimet**

#### **Për komunitat:**

- *Harta e procesit konsultativ duhet të prodhojë listën fillestare të investimeve kapitale, ndërkaq, intervenimet tjera duhet të pasqyrohen në listën përfundimtare bazuar në indikatorët e prioriteteve;*

#### **Për MAPL dhe MF:**

- *Një sistem i integruar i planifikimit dhe shpenzimeve duke përfshirë kalendarin vjetor, ndërlidhjen me politikën investive dhe procesin e prokurimit;*
- *Sistemi i integruar duhet të përfshijë edhe investimet sektoriale, kompanive regjionale, sektorin privat dhe donatorët;*
- *Ndërtimi i një sistemi që prezanton pasqyrat e rregullta (ilustrative) që tregojnë ndërlidhjen e investimit me shpenzimet në kategori dhe ato totale buxhetore.*

## Komunikimi: një apo dy kahor?



### ➤ KOMUNIKIMI EFEKTIV



Takimet qoftë të nivelit politik apo atij administrativ, shpesh mbesin komunikim një kahor duke mos prodhuar efektin e informatës pasuese. Nga kjo formë e komunikimit, qytetarët shpesh nuk marrin përgjigjen lidhur me adresimin e tyre, e për pasojë zgjatet koha e marrjes së informatës e në disa raste nuk pranohet fare informata. Kjo dëmton rrugën e komunikimit dhe tek qytetarët shfaq lodhje, apati dhe humbje të besimit në raport me komunën.

#### Sfidat kyçe:

- Komunikimi nuk shihet si pjesë integrale e qeverisjes;
- Komunikim që nuk prodhon informatë apo rezultate;
- Komunikim që nuk adreson qartë kërkesat;
- Komunikim që nuk prodhon satisfaksion tek qytetarët;
- Zgjatet rruga dhe koha e komunikimit;
- Takime pa evidencë;
- Komunikim jo efikas dhe efektiv i qendrave për shërbim të qytetarëve;

#### Rekomandimet

##### Për komunitat:

- Komunikimi duhet të kthehet në instrument të mirëbesimit dhe bërjes hisedar të qytetarit në vendim-marrje; Procesi i komunikimit duhet të pasqyrojë vetë formën e qeverisjes;
- Pranimi i strukturuar i informatës/kërkesës dhe adresimi sektorial;
- Trajtim ligjor dhe profesional i kërkesës dhe përgjigje e qartë;
- Komunikim dy kahor, i qartë dhe i shpejtë;

##### Për MAP dhe MAPL:

- Standardizimi i pranimit dhe adresimit të kërkesës nga publiku;
- Harta e procesit të trajtimit të informatës/kërkesës karshi sektorëve komunal;
- Standardizimi i afateve, mjeteve dhe procedurave të kthimit të informatës/përgjigjes;
- Formë e standardizuar e pranimit, trajtimit dhe pasimit të informatës/kërkesës;

## ➤ **KOMUNIKIMI STRATEGJIK**



“Mënyra e përditshme se si qeveriset”, Sa seriozisht trajtohen temat? Si duket qeverisja karshi qytetarëve? Cilat janë ambientet e punës? Si e plasojmë informatën? Si e pasqyrojnë mediat? Ku duan ta shohim veten? – e gjithë kjo është një përmbledhje e komunikimit strategjik. Secila ditë pune, secili veprim, si performojmë, si ofrohen shërbimet, si flasim jo-formalisht, është ky koncepti që ndërtohet tek publiku. Pra, ne jemi ata siç na shohin të tjerët.

### **Sfidat kyçe:**

- *Komunikimi strategjik ende shihet si pjesë e shkëputur e veprimeve të qeverisjes;*
- *Modeli aktual nuk performon në rolin e organizatës me performancë të lartë;*
- *Mungesa e komunikimit strategjik nuk pasqyron të arriturat e komunave;*
- *Mungesa e komunikimit strategjik shkëput qytetarin prej vendim-marrjes;*
- *Mungesa e komunikimit strategjik shtyn komunat në vendim-marrje ad-hoc.*

### **Rekomandimet**

#### **Për komunat:**

- *Komunikimi strategjik duhet të haprojë në harmoni me veprimet qeverisëse duke e kthyer qytetarin në qendër të vendim-marrjes;*
- *Ndryshimi i formës së të menduarit të menaxherëve dhe zyrtarëve komunal duhet të kalojë nga ai i mbyllur në atë pro-aktiv të menaxhimit;*
- *Komunikimi koheziv duhet të reflektojë në rritjen e kënaqshmërisë së publikut ndaj vendim-marrjes;*
- *Qeverisja lokale duhet të ndërtojë mekanizma gjithëpërfshirës që njeh vlerat, shqetësimet dhe pritjet e qytetarëve;*
- *Komunikimi strategjik duhet të kthehet si mjet i ndër-veprimit të mekanizmave institucional, grupeve të interesit dhe akterëve të tjerë lokal.*

### **“City forum” – Instrument i komunikimit strategjik**



“City Forum” është një platformë e komunikimit strategjik ku nëpërmjet hapësirave multi-funksionale, autoritetet lokale, qytetarët dhe grupet e interesit bashkëveprojnë në funksion të zhvillimit të qytetit. Ky mekanizëm menaxhon strategjitë komunale të komunikimit dhe përfshirjes së qytetarëve në vendim-marrje nëpërmjet komunikimit pro-aktiv. Po ashtu, komuna në koordinim me këtë mekanizëm merr inpute, kërkesa dhe adresime lidhur me politikën, strategjitë dhe rregullativën. Ky model siguron qasje gjithëpërfshirëse, të avancuar në praktika dhe teknologji dhe vihet në funksion të zhvillimeve sektoriale, zonave të banimit dhe përgjithësisht në funksion të mobilitetit të qytetit.



Institucionet lokale shpesh dalin të befasuara nga vlerësimet qoftë të organizatave apo autoriteteve të mbikëqyrjes. Për të shmangur këtë, duhet krijuar dhe funksionalizuar mekanizmat për mbikëqyrjen dhe vlerësimin e niveleve të performancës brenda komunale duke përcaktuar fushat ku ka më së shumti mungesë të transparencës dhe llogaridhënies, si dhe atyre ku mund të ketë më shumë hapësira korruptive. Fushat që duhet të mbikëqyrën më në hollësi janë:

- Planifikimi urban (lejet e ndërtimit);
- Menaxhimi financiar (mbledhja e tatimit);
- Dhënia në shfrytëzim e pronës komunale;
- Projektet e partneritetit publiko-privat;
- Rekrutimi i shërbyesve civil brenda administratës komunale;
- Pranimi i stafit të mësimdhënësve dhe atij shëndetësor;
- Aktivitetet komerciale (lejet dhe licensat etj) dhe
- Prokurimi publik në këto kategori

### **Matja dhe vlerësimi i nivelit të transparencës dhe llogaridhënies**

Krijimi i mekanizmave për eliminimin e mangësive të transparencës dhe llogaridhënies duke u përqendruar në fushat e lartëcekura. Autoritetet lokale, si mekanizëm për vetëvlerësim, duhet të përdorin metodologji ku specifikohen:

- *Pikat e identifikuara kritike të korrupsionit;*
- *Mekanizmin kundër korrupsionit;*
- *Komunikimin dhe pjesëmarrjen e qytetarëve në vendim-marrje;*
- *Matja e kënaqshmërisë me shërbimet komunale;*
- *Adresimin e shqetësimeve të shoqërisë civile dhe medias.*
- *Zhvillimin e një standardi gjithëpërfshirës dhe vlerësimin periodik për matjen e indeksit të transparencës dhe llogaridhënies në nivel lokal;*
- *Fuqizimin e komponentës së marrjes së të dhënave (një sistem i pranimi, adresimit, përpunimit dhe pasimit të informatave vlerësuese);*

### **“Mystery shopper” – mjet për vlerësim**



Autoritetet vendore ofrojnë një sërë shërbimesh qytetarëve (bie fjala dokumentacion, informacion, shërbime publike, si mirëmbajtjen e rrugëve pastaj shërbimet primare në shëndetësi e arsim), por ndryshe nga furnizuesit e sektorit privat, banorët nuk janë zakonisht në gjendje të zgjedhin një ofrues alternativ të këtyre shërbimeve. Në rrethana ideale, qytetari do të duhej të mos kishte vërejtje në lidhje me shërbimet që i ofrohen, si dhe performancën e autoriteteve lokale, por, kjo realisht nuk është e mundur. Kështu lind nevoja për matje dhe vlerësim të performancës dhe kënaqshmërisë në përgjithësi.



“Mystery Shopper” përdoret si mjet dhe metodologji gjithëpërfshirëse për vlerësimin e performancës për instancat si dhe institucionet që kryejnë shërbime. “Mystery shopper”, e ndryshme nga anketat e kënaqësisë së klientit, shqyrton përvojën aktuale të klientit në momentin e tanishëm në kohë (në vend se t’i kërkohet klientëve pikëpamje e tyre retrospektive) dhe të dhënat si detaje të veçanta të përvojës së veçantë. Si i tillë, është një mjet i shumë fuqishëm për menaxherët e shërbimeve dhe ndihmon për të nxjerrë në pah pikat e qarta të veprimit për përmirësimin e ofrimit të shërbimeve. E njëjta metodologji hulumtuese mund të përdoret edhe për të ofruar një vlerësim të qartë dhe objektiv në lidhje me performancën e cilit do institucion që ka për mandat ofrimin e shërbimeve. Në rastin konkret, kjo metodë përdoret për të trajtuar dy nivele: autoritetet lokale dhe kënaqëshmërinë qytetare.

Çka ndryshe?



### Transparenca me menaxhimin strategjik

Qytetarët dhe pronarët e bizneseve duan të kuptojnë:

- A është qyteti i organizuar?
- A është e aftë udhëheqja për të zbatuar strategji?
- A është qyteti i mirë-menaxhuar?

Komunat duhet të avancojnë sistemet e matjes së rezultateve nëpërmjet aplikacioneve të avancuara siç janë scorecards dhe dashboards, dhe mund të shfaqin rezultatet e projekteve drejtë në faqen e internetit të qytetit të tyre. Nga krijimi i këtyre scorecards dhe dashboards, komunat mund të përmirësojnë transparencën dhe llogaridhënien ndaj publikut. Komunat mund të jenë më efikase nga krijimi i këtyre aplikacioneve, meqenëse gjithçka do të jetë në faqen e komunës dhe qytetarët do të jenë në gjendje të shohin progresin e projekteve.

Nga ilustrimi mund të shohim një shembull konkret se si funksionojnë scorecards dhe dashboards. Në këtë tabelë, shihet se si gjithçka organizohet në mënyrë korrekte dhe po ashtu niveli i transparencës është shumë i lartë meqenëse çdo progres që bëhet pasqyrohet drejtë në tabelat e caktuara.



### Transparenca dhe bashkëveprimi qytetar

Qytetarët dhe pronarët e bizneseve duan të kuptojnë:

- Kur elektriciteti nuk funksionon në një lagje;
- Kur ka gropa gjithandej në një rrugë të veçantë;
- Kur ka bollëk të mbeturinave në një park publik;
- Kur ka rritje të krimit në një lagje.

Në mënyrë që qytetarët të jenë më pro-aktiv me komunën e tyre, atëherë duhet formuar një aplikacion ku i lejon qytetarët të shkruajnë direkt në komunën e tyre për të përshkruar një problem. Komuna pastaj mund të punojë për të zgjidhur çështjen, dhe madje të përgjigjet personit pasi çështja është zgjidhur.

Kjo është një situatë ku të dyja palët fitojnë si komuna po ashtu dhe qytetarët, për shkak se institucionet janë në gjendje që të merren me çështjet rreth qytetit, dhe qytetarët e ndjejnë se zëri i tyre të dëgjohet. Nga kjo eksperiencë, komuna do të mund të përfitojë besimin e qytetarëve dhe po ashtu qytetarët ndjehen më përfshirës në aksionet që ndërmerr komuna. Në bazë të këtij aplikacioni, qytetarët do të kenë mundësinë të jenë sa ma aktiv për lagjet e tyre.



**Str: Musine Kokalari, no.20  
10000, Prishtinë  
Republika e Kosovës**

**Tel: +377 (0) 44 606 983  
Web: [www.klgi-ks.com](http://www.klgi-ks.com)  
Email: [info@klgi-ks.com](mailto:info@klgi-ks.com)**