

**Drejt  
Menaxhimit të Bazuar  
në Rezultate në Njësitë  
e Qeverisjes Vendore**

INSTITUTI PËR DEMOKRACI DHE NDËRMJETËSIM

QERSHOR 2011

Ky botim u përgatit nga stafi i Institutit për Demokraci dhe Ndërmjetësim (IDN).

*Punoi:* Enea Hoti

*Ndihmuan në punim:* Sotiraq Hroni, Erisa Çela, Gjergji Vurmo

*Redaktimi:* Egest Gjokutaj

Ky Manual është produkt i Departamentit të Qeverisjes Vendore dhe Zhvillimit të Integruar në IDN dhe realizohet me mbështetjen financiare të Fondacionit Friedrich Ebert në Shqipëri dhe Balkan Trust for Democracy. Pikëpamjet dhe mendimet e shprehura në këtë botim janë të ekspertëve të Departamentit të Qeverisjes Vendore dhe Zhvillimit të Integruar dhe nuk reflektojnë domosdoshmërisht ato të donatorëve.

## FALENDERIME

Ky manual u përgatit nga ekspertët e Institutit për Demokraci dhe Ndërmjetësim, pranë Departamentit të Qeverisjes Vendore dhe Zhvillimit të Integruar. Grupi i punës dëshiron të falenderojë kolegët e organizatave apo institucioneve për kontributin e tyre me mendimet dhe opinionet që ndihmuan në formën përfundimtare që mori ky botim. Në mënyrë të veçantë falenderimet shkojnë për znj. Manjola Duli, koordinatore në Departamentin e Bashkërendimit të Strategjive dhe Koordinimit të Ndhmës së Huaj pranë Këshillit të Ministrave, z.Dritan Shutina Drejtor Ekzekutiv i Co-Plan, znj. Zana Vokopola Drejtore Ekzekutive e URI, znj. Etleva Qinami eksperte e pavarur, z. Kadri Gega ekspert i Shoqatës së Bashkive dhe Dr. Petrit Dollani pedagog në Katedrën e Menaxhimit, Fakulteti Ekonomik, Universiteti i Tiranës. Manuali bazohet në konsultimin e një numri të madh materialesh që përfshijnë manuale, raporte dhe metodologji të përdorura nga organizata ndërkombëtare të huaja, të donatorëve, institucione shtetërore dhe njësi të qeverisjes vendore, nga e gjithë bota. Në mënyrë të veçantë janë shfrytëzuar botime të Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD) etj.

IDN do të donte të falenderonte gjithashtu donatorët, Balkan Trust for Democracy dhe Friedrich Ebert Stiftung, që mbështetën në tërësi këtë projekt i cili synon të hapë rrugën për zbatimin e kësaj praktike të re dhe të domosdoshme për institucionet shqiptare.

# PËRMBAJTJA E LËNDËS

HYRJE .....	5
I. ÇFARË ËSHTË MENAXHIMI I BAZUAR NË REZULTATE.....	7
II. PRAKTIKA NDËRKOMBËTARE NË MENAXHIMIN E BAZUAR NË REZULTATE .....	13
III. KONTEKSTI SHQIPTAR DHE PRAKTIKA EKZISTUESE NË QEVERISJEN QENDRORE DHE VENDORE NË SHQIPËRI .....	16
IV. 6 HAPA PËR APLIKIMIN E MENAXHIMIT TË BAZUAR NË REZULTATE .....	21
V. ANEKS I - GJETJET E PYETËSORIT.....	44
VI. ANEKS II - SHEMBULL PRAKTIK.....	56
VII. ANEKS III - FJALORI I OECD MBI MENAXHIMIN E BAZUAR NË REZULTATE .....	66
VIII. ENGLISH SUMMARY.....	77
IX. REFERENCA .....	79

## HYRJE

Menaxhimi publik me efikasitet dhe efektivitet, ka qenë një shqetësim i vazhdueshëm për të gjithë politikanët dhe administratorët publikë të të gjitha niveleve të qeverisjes prej shume dekadash në shtetet perëndimore, por së fundmi edhe me një reflektim në rritje tek shtetet e reja në zhvillim e sipër, përfshirë këtu edhe Shqipërinë. Rritja e kërkesës së publikut për më tepër përgjegjshmëri dhe efikasitet në administrimin e të mirave publike dhe kryerjen e shërbimeve sa më cilësore bazuar në një raport të drejtë kosto-përfitim, i ka sfiduar mënyrat tradicionale të qeverisjes duke synuar rezultate të prekshme në menaxhimin publik.

Menaxhimi Bazuar në Rezultate (MBR) është një qasje e re në menaxhimin publik, e zhvilluar fillimisht në vendet perëndimore prej mëse dy dekadash, të cilën IDN po prezanton nëpërmjet këtij botimi. Të menaxhosh për rezultate është një kulturë e caktuar menaxheriale, sa sfiduese aq edhe e përshtatshme, në kushtet e një ndërgjegjësimi qytetar përherë e në rritje për më tepër përgjegjshmëri dhe efikasitet në administrimin publik. Kjo qasje e re në menaxhimin publik është e rekomanduar gjithashtu në kushtet kur kriza financiare dhe ekonomike ka ulur nivelin e burimeve në dispozicion të vendimmarrësve publikë, pasi ndihmon të racionalizosh burimet dhe ti përdorësh ato për të arritur rezultate të prekshme për qytetarët me një impakt real në jetën e tyre. MBR-ja fokuson kryesisht një praktikë pune, që shikon drejt arritjes së rezultateve konkrete në çdo politikë apo veprim që ndërmerr administrata publike, përkundrejt fondeve publike dhe miradministrimin e tyre në shërbim të objektivave dhe interesave publike vendore. Në këtë qasje nuk neglizhohen aspektet e planifikimit strategjik, komunikimit me publikun, menaxhimin e burimeve dhe rreziqeve si dhe ndërtimin e partneriteteve për zhvillim, mbështetur në veçoritë e secilës njësi të qeverisjes vendore.

Përveç kësaj, Menaxhimi me Bazë Rezultatet, imponon një disiplinë dhe kulturë të caktuar menaxheriale e cila duke synuar rezultatet e prekshme, bën të mundur monitorimin dhe vlerësimin e performancës në arritjen e rezultateve duke paraprirë dhe anashkaluar rreziqet në rrugën e arritjes së tyre. Metodologjia e prezantuar në këtë botim, është një instrument efikas, që mund të përdoret me sukses nga vendimmarrësit publik në Shqipëri, por kjo kërkon vendosmëri dhe gatishmëri të caktuar për të sjellë ndryshimin e kërkuar, në mënyrat sesi sot menaxhohen njësitë e qeverisjes vendore apo më gjerë të gjitha institucionet publike në Shqipëri. IDN ka realizuar një vlerësim të gatishmërisë, për të zbatuar këtë qasje të re në menaxhimin publik në 9 bashki, ku gjetjet dhe konkluzionet përkatëse janë referuar në këtë botim.

Për sa më sipër, IDN ka ndërmarrë këtë përpjekje serioze me synim afatgjatë, për të sjellë një eksperiencë të re në praktikën shqiptare të menaxhimit publik me fokusin primar qeverisjen vendore por që do gjejë zbatim edhe për nivele të tjera të qeverisjes. Menaxhimi me Bazë Rezultatet është një qasje e re që IDN sjell në vëmendjen e politikanëve dhe administratorëve publikë, kryesisht falë mbështetjes të donatorëve të cilët e lidhin këtë mënyrë menaxhimi me rrugën që i duhet sektorit publik në Shqipëri për të qenë më të përgjegjshëm dhe efikasë kundrejt shoqërisë, në rrugën e saj të integritit evropian.

# I. ÇFARË ËSHTË MENAXHIMI BAZUAR NË REZULTATE<sup>1</sup>?

Menaxhimi i Bazuar ne Rezultate (MBR), është tendenca më e re në sistemet e menaxhimit, që synon përmirësimin e efikasitetit dhe rritjen e efektivitetit. Si një metodë menaxhimi, fillesat e MBR-së gjenden në literaturën e shkencave ekonomike për menaxhimin dhe ka gjetur më tej zbatim në organizatat publike apo private në vendet më të zhvilluara perëndimore.

Elementët më të rëndësishëm në menaxhimin me bazë rezultatet janë:

- përcaktimi i rezultateve dhe objektivave,
- përcaktimi i indikatorëve të performancës,
- mjedisi institucional
- sistemet e informimit të performancës.

Natyrisht ekzistojnë qëllime të ndryshme në aplikimin e sistemeve të menaxhimit të performancës dhe vende të ndryshme aplikojnë qasje të ndryshme në aplikimin e metodave të reja për menaxhimin e performancës: p.sh. qasje të tilla që e nisnin ndërhyrjen nga lart-poshtë ose nga poshtë-lart (*top-down/ bottom-up*), ndërhyrje të kompletuara ose ndërhyrje graduale, ndërhyrje rastësore (*ad hoc*) ose ndërhyrje sistematike etj. Po kështu, mjedisi institucional në të cilin do të zbatohet menaxhimi i performancës, ndryshon nga vendi në vend. Për shembull, dikush i jep më shumë rëndësi strukturës institucionale, departamentit të financave dhe buxhetit, dikush tjetër e shpërndan përgjegjësinë ndërmjet departamenteve të ndryshëm brenda organizatës ose vendos për krijimin e agjencive speciale implementuese.

Pra në këtë aspekt, duhet theksuar se nuk ka një qasje të përgjithshme dhe përfundimtare në drejtim të zbatimit të sistemeve të menaxhimit të performancës, por natyrshëm janë krijuar sisteme të tilla që kanë tiparet e tyre të veçanta dhe që aplikohen si të tilla nga organizata publike ose private.

*Përsa i përket Menaxhimit Bazuar në Rezultate, ajo është përkufizuar si "Metodë ose sistem menaxhimi që integron në një instrument të vetëm, strategjitë, burimet njerëzore, resurset, proceset dhe matjen e tyre, me qëllimin për të përmirësuar vendimmarrjen, transparencën dhe llogaridhënien në një institucion. MBR nuk është thjesht një instrument planifikimi, monitorimi dhe vlerësimi, por është gjithashtu një sistem menaxhimi, që lehtëson veprimtarinë dhe zhvillimin e organizatës për të përmirësuar "produktin/shërbimin" e vet. Në këtë kontekst, MBR mund të aplikohet në nivel strategjie, sektori, programi apo projekti".*

<sup>1</sup> Menaxhimi me bazë rezultatet njihet ndryshe edhe me termin menaxhimi i performancës. Në këtë botim këto dy terma përdoren në mënyrë të ndërsjelltë si sinonime.

Në këndvështrimin shqiptar, vetë procesi i integrimit në BE, vendos kërkesa të qarta për të gjithë sektorin publik në Shqipëri, që në përgjithësi mund t'i përshkruajmë si kërkesa që lidhen me çështjet e efektivitetit, transparencës dhe llogaridhënies. Përdorimi i një modeli bazuar tek rezultatet, në kuadër të integrimit në BE, është thelbësor jo vetëm në kontekstin e shfrytëzimit maksimal të asistencës së para-aderimit, por edhe duke pasur parasysh të gjithë procesin që të çon drejt anëtarësimit në BE, si dhe nevojës për të përmirësuar kapacitetet administrative dhe institucionale për të absorbuar fondet, menaxhuar procesin dhe për të sjellë inpute kualitative për BE-në sot dhe në të ardhmen kur të jemi vend anëtar.

Nga perspektiva e sotme, aplikimi i një modeli menaxhimi bazuar në rezultate (MBR), do të lehtësonte ndjeshëm procesin e zbatimit të MSA-së si dhe do të përbënte një vlerë të shtuar për reformat dhe përpjekjet për ndërtimin e institucioneve në përputhje me udhëzimet e Partneritetit Evropian dhe të strukturave të përbashkëta të ndërtuara në kuadrin e MSA-së.

MBR-ja synon arritjen e **ndryshimeve të rëndësishme** në mënyrën se si veprojnë organizatat, me anë të përmirësimit të performancës në lidhje me rezultatet. MBR-ja përbën një kuadër menaxhues, që përfshin mënyrat për planifikim strategjik, menaxhim të rrezikut dhe monitorim të performancës nëpërmjet indikatorëve dhe vlerësimit. Qëllimi i saj kryesor është të përmirësojë efikasitetin dhe efektshmërinë nëpërmjet të mësuarit organizativ dhe së dyti të përmbushë detyrimet e përgjegjshmërisë nëpërmjet raportimit të performancës<sup>2</sup>.

### **ÇFARË synon modeli i MBR-së ?**

*MBR si model synon:*

- ◆ Arritjen e rezultateve të prekshme;
- ◆ Qartësimin e konceptit dhe rolit të "klientit" si dhe "mandatin" e institucionit;
- ◆ Nxit standardizimin dhe analizën e menaxhimit për rezultate;
- ◆ Fokusohet tek raporti "burime/energji e harxhuar – vlerë e gjeneruar";
- ◆ dhe të tjera avantazhe....

### **PËRSE kërkohet modeli i MBR-së ?**

- ◆ Komuniteti kërkon shërbime më të mira;
- ◆ Shpërndarje më efektive e burimeve të brendshme;
- ◆ Nevojë për mirë fokusim të zhvillimit të organizatës;

---

<sup>2</sup> "Result Based Management" W. Meier, 2003, Canadian International Development Agency for DAC working party on aid effectiveness and harmonization



- ◆ Raport më efikas midis shërbimit dhe kostos;
- ◆ etj....

### ***PËRSE "MBR-ja" për Njësitë e Qeverisjes Vendore ?***

MBR nuk është thjesht një instrument planifikimi, monitorimi dhe vlerësimi por gjithashtu një model që lehtëson veprimtarinë dhe zhvillimin e organizatës për të përmirësuar "produktin/shërbimin" e vet.

*Disa arsye praktike për përdorimin e MBR-së janë:*

- ◆ Shfrytëzim më i mirë i kohës dhe burimeve në funksion të shërbimeve cilësore;
- ◆ Komunikim i përmirësuar për të përcjellë vlerat e institucionit;
- ◆ Kapacitet zhvillimor i qëndrueshëm për Njësitë e Qeverisjes Vendore (NjQV);
- ◆ Përmirësimin e vazhdueshëm të strategjive & përjasjeve nëpërmjet vlerësimit;
- ◆ Forcon lidhjen me komunitetin – klient i shërbimeve të NjQV – si pasojë e përputhshmërisë mes rezultateve të NjQV dhe pritshmërive në rritje të qytetarëve.

### **Terminologjia e MBR-së dhe "zinxhiri i rezultateve" si koncept kryesor**

Kjo metodë menaxhimi përdor konceptet dhe terminologjinë e saj specifike. Si rrjedhojë, zbatimi i MBR-së kërkon domosdoshmërisht njohjen e kësaj terminologjie specifike dhe të boshtit kryesor mbi të cilën ajo operon, që është koncepti i "zinxhirit të rezultateve". Konceptet bazë të terminologjisë së MBR-së të përdorur në këtë botim i gjejmë në tabelën e mëposhtme. Ndërkohë, Aneksi III përfshin një fjalor të detajuar dhe më të zgjeruar mbi terminologjinë dhe konceptet kryesore, të zhvilluar nga Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD).

<b>Koncepte bazë</b>	<b>Shpjegimi i koncepteve</b>
Inpute	Burimet financiare, njerëzore dhe materiale të përdorura për një aktivitet.
Aktivitete	Ndërhyrje/punime përmes të cilave inputet si fondet financiare, asistenca teknike dhe lloje të tjerë burimesh përdoren për të prodhuar "produkte" specifike.
Produkte (Output)	Produkte, mallra dhe shërbime që vijnë si rezultat i një aktiviteti specifik.
Rezultate (Outcome)	Efekte <i>afatshkurtra</i> ose <i>afatmesme</i> të arritura ose që kanë gjasa të arrihen prej produkteve të prodhuara.
Impakti	Efekti afatgjatë, pozitiv ose negativ, i ardhur në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë, i parashikuar ose jo, nga një aktivitet i zhvilluar
Zinxhiri i Rezultateve	Lidhja shkakësore për një ndërhyrje zhvillimi e cila përcakton sekuencën e nevojshme për të arritur objektivat e duhura duke filluar me inputet dhe duke vazhduar me aktivitetet dhe produktet finale, impaktin dhe reagimin.
Efijencë	Një tregues që tregon se sa ekonomikisht janë konvertuar në rezultate burimet/inputet (fondet, ekspertiza, koha etj.).
Efektivitet	Niveli deri ku janë arritur / deri ku pritej të arriheshin objektivat e ndërhyrjes së zhvillimit duke konsideruar rëndësinë e tyre relative.
Analiza e riskut	Analizë ose vlerësim i faktorëve që prekin/mund të prekin përbushjen me sukses të njërit prej objektivave të ndërhyrjes.
Performancë	Niveli në të cilin një ndërhyrje zhvillimi ose një partneritet për zhvillim vepron sipas kritereve/standardeve/guidave të specifikuara ose niveli në të cilin arrihen rezultatet krahasuar me qëllimet dhe planet e parashtruara

## “Zinxhiri i Rezultateve”

Koncepti themelor i “zinxhirit të rezultateve” i cili është përdorur në metodën e MBR-së, i bazuar në terminologjinë e sipërpërmendur mund të shpjegohet si më poshtë:

Zinxhiri i rezultateve do të thotë që, *“Inputet janë të nevojshme për kryerjen e aktiviteteve, me qëllim prodhimin e produkteve, që do të sjellë arritjen e rezultateve afatshkurtra dhe/ose afatmesme të cilat si pasojë çojnë në arritjen e impaktit afatgjatë”.*

Ky koncept themelor, bazohet në lidhjen e qartë shkak-pasojë, ku përfundimi i një faze sjell si pasojë kalimin në fazën tjetër e kështu me radhë deri në arritjen e rezultatit final. Lidhja shkak-pasojë kërkon që “hallkat” e tij të jenë të lidhura me njëra-tjetrën brenda një kuadri logjik.


Hallkat e zinxhirit të rezultateve janë:

*Inputet* → *Aktivitetet* → *Produktet* → *Rezultatet* → *Impakti*

Në mënyrë që të arrihet impakti afatgjatë nga një aktivitet, qoftë kjo në nivel strategjie, sektori, programi apo projekti, duhet që të gjitha hallkat e këtij modeli të jenë të lidhura më njëra tjetrën në mënyrë logjike ku realizimi i njërit hap të çon logjikshëm në arritjen e hapit tjetër. Nëse ka një mospërputhje ndërmjet rezultatit të pritshëm dhe produkteve të prodhuar, atëherë kjo do të thotë që “zinxhiri i rezultateve” është shkëputur në njërin prej hallkave të tij, gjë që duhet të sjellë marrjen e masave korrigjuese përkatëse.

“Zinxhiri i rezultateve” ka dhe logjikën e vet të brendshme për secilën hallkë, e cila verifikohet përmes përgjigjeve të pyetjeve si më poshtë. Funkcionimi i kësaj logjike mbi të cilën ndërtohet edhe modeli logjik i MBR-së, fillon me përgjigjet e pyetjes: **Përse? Çfarë? Si?**

Më qartë dhe në mënyrë skematike ky koncept do të paraqitet si më poshtë:

<b>ZINXHIRI I REZULTATEVE</b>					
					
<b>SI</b> duhet te zbatohet ky aktivitet?		<b>ÇFARË</b> duhet të prodhohet nga ky aktivitet në kuadrin e ndërhyrjes?	<b>ÇFARË</b> rezultatesh presim ne nga kjo ndërhyrje?		<b>PËRSE</b> duhet ta bëjmë këtë ndërhyrje?
Inpute	Aktivitete	Produkte	Rezultate afatshkurtra	Rezultate afatmesme	Impakti afatgjatë

“Zinxhiri i rezultateve” është edhe përbërësi kryesor për ndërtimin e “modelit logjik bazuar në rezultate” i cili përbën një nga pjesët kryesore të ciklit të menaxhimit të bazuar në rezultate. Në vijim do të shpjegohet në detaje ky sistem. Zinxhiri i rezultateve është mekanizmi që mund të përdoret në nivel strategjie, sektori, programi apo projekti kjo në varësi të nevojave të NJQV-së.

Megjithatë aplikimi i MBR-së, kërkon aftësi organizative dhe institucionale të caktuara, për të krijuar kulturën e duhur menaxheriale që fokusohet tek REZULTATI. Kjo kërkon më shumë sesa thjesht aplikimin e një sistemi të ri administrimi operacional. Përqendrimi tek rezultatet kërkon para së gjithash një kulturë menaxheriale që orientohet drejt rezultatit dhe lidhet me adoptimin e një sjelljeje të dëshirueshme organizative e cila anashkalon problemet e shfaqura si p.sh. përcaktimi i objektivave modestë apo formulimi i rezultateve jo realistë dhe të paarrtshëm.

REZULTATI për njësitë e qeverisjes vendore do të përcaktohet nëpërmjet treguesve (indikatorëve) të matshëm dhe në bashkëpunim të ngushtë me komunitetin dhe të gjithë aktorët e interesuar. Metodologjia për hartimin e treguesve dhe indikatorëve të rezultateve shpjegohet më tej. Rezultati si tillë përcakton objektiva të qartë dhe të matshëm që duhen arritur nga NJQV-të dhe mund të shprehen në mënyra sasiore ose cilësore.

Pra në kontekstin e mësipërm, *kultura menaxheriale* përkatëse, që kërkohet për aplikimin me sukses të MBR-së, duhet të shoqërohet edhe nga një ***gatishmëri paraprake institucionale***, e cila vlerësohet me metodologjinë përkatëse. IDN ka ndërmarrë vlerësimin e “*gatishmërinë institucionale*” për aplikimin e MBR-së në njësitë e qeverisjes vendore në kuadrin e një projekti të zbatuar nga ajo dhe gjetjet që kanë dalë nga kjo analizë janë përfshirë në këtë botim.

## II. PRAKTIKAT NDËRKOMBËTARE NË MENAXHIMIN E BAZUAR NË REZULTATE

Që prej disa dekadash, performanca, përmirësimi dhe matja e saj, kanë përbërë shqetësimin e shumë qeverive në botë. Në vendet e Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD) sidomos nën kushtet e krizave financiare, janë ndërmarrë masa specifike për zhvillimin e metodave të performancës në sektorin publik, duke synuar përmirësimin e shërbimeve publike si dhe rritjen e transparencës dhe të llogaridhënies publike.

Historikisht dhe në mënyrë evolutive, sistemet e menaxhimit në sektorin publik e kanë përqendruar vëmendjen nga **inputet** drejt **rezultatit**. Këtu duhet të përmendet përdorimi i metodës së Sistemit të Planifikimit, Programimit dhe Buxhetimit (PPBS) në fundin e viteve 60 të shekullit të kaluar, ku theksi vihej në planifikimin financiar dhe llogaritjen e kostos. Menaxhimi i Programeve sipas Aktiviteteve (PMBA), ishte një tjetër metodë e cila u aplikua gjatë viteve 1970-1980, sidomos sa i përket programeve të zhvillimit të infrastrukturës. Në këtë vazhde, Menaxhimi sipas Objektivave (MBO), është metoda e radhës, përdorur rreth viteve 1970, që lejonte menaxherët publikë të marrin përsipër përgjegjësitë për hartimin dhe zbatimin e programeve dhe projekteve nën kushte të kontrolluara sipas **objektivave të përcaktuara** dhe indikatorëve të performancës. Po kështu, nën këtë kuadër, një tjetër metodë analitike e krijuar nga USAID dhe e adoptuar nga programet e zhvillimit gjerësisht në botë, midis të tjerave edhe nga Bashkimi Evropian është Kuadri i Kornizës Logjike (*LogFrame Approach*) i përdorur për hartimin dhe miratimin e projekteve, por kjo qasje nuk është vërtetuar të jetë instrumenti i duhur në monitorimin dhe vlerësimin e performancës.

Në kontekstin ndërkombëtar të menaxhimit të performancës, më poshtë jepen shembuj konkretë nga ShBA-ja dhe Danimarka, që megjithëse ilustrojnë përdorimin e performancës në nivelin e institucioneve në nivel qendror, shërbejnë në mënyrë relevante për të kuptuar sesi janë të përcaktuara REZULTATET që duhen të arrihen dhe cilët janë indikatorët për matjen e arritjes së tyre.

### Menaxhimi i performancës në SHBA<sup>3</sup>

Në SHBA menaxhimi i performancës në sektorin publik, përcaktohet në kornizën ligjore të "Ligjit për Rezultatet dhe Performancës qeveritare" miratuar në vitin 1993. Ky kuadër ligjor përfshin dhe sanksionon hartimin e:

- ◆ Planeve Strategjike,
- ◆ Planeve Vjetore të Performancës,
- ◆ Planeve Vjetore të Raportimit të Performancës.

<sup>3</sup> Groszyk. W., "Outcome-focused Management in the United States" OECD 2002

Të gjitha agjencitë dhe departamentet e sektorit publik janë të detyruara të hartojnë dhe miratojnë këto tre akte që lidhen drejtpërdrejt me menaxhimin e performancës. Planet strategjike përmbajnë hartimin e misionit të organizatës dhe miratimin e një sërë qëllimesh dhe objektivash strategjike (REZULTATET) afatgjatë për çdo program dhe funksion që mbulon organizata.

Ndërsa Planet Vjetore të Performancës, përfshijnë miratimin e indikatorëve të matshëm të performancës me objektiva vjetore për tu arritur në vitin përkatës. Plani i Performancës duhet të përfshijë të gjithë programet dhe funksionet për të cilat është përgjegjëse organizata. Planet Vjetore të raportimit të performancës mbledhin të dhënat dhe i krahasojnë ato me objektivat e performancës për vitin përkatës me vitet e kaluar.

Më poshtë jepen disa shembuj nga Planet Vjetore të Performancës të disa agjencive shtetërore amerikane:

### **1. Shembuj të formulimit të Rezultateve dhe objektivave të performancës për shërbimin e ujit të pijshëm:**

*Rezultati i synuar - (Impakti Afatgjatë)*

Deri në vitin 2005, 95% e popullsisë që furnizohet nga sistemet e ujësjellësve vendorë do të furnizohet me ujë që plotëson standardet për ujin e pijshëm.

*Objektivi i Performancës - (Rezultati Afatmesëm)*

Në vitin 2001, 91% e popullsisë do të furnizohet me ujë të pijshëm që plotëson të gjitha standardet e shëndetit publik.

### **2. Shembuj të formulimit të Rezultateve dhe objektivave të performancës në sistemin e transportit.**

*Rezultati i synuar - (Impakti Afatgjatë)*

Të sigurohet që sistemi i transportit të jetë i aksesueshëm, i integruar, eficient dhe që të ofrojë një fleksibilitet zgjedhjesh.

*Objektivat e performancës (Rezultati Afatmesëm)*

- 91.9% e rrjetit të autostradave kombëtare do të ketë një sipërfaqe të asfaltuar që të plotësojë standardet e performancës për një udhëtim të pranueshëm.
- Reduktimi për vitin 2001 deri në 7.9 orë vonesë për 1000 automjete për milje të përshkruara, në rrjetin federal të autostradave.
- Vonesat ajrore në 100 000 fluturime nuk do ta kalojnë numrin 171 për vitin 2001.

- Niveli mesatar i kushteve të trenave në sistemin hekurudhor do të jetë në nivelin 3.24 në një shkallë vlerësimi nga 1 (e keqe) deri tek 5 (e shkëlqyer).
- 83% e autobusëve për vitin 2001, do të jetë e aksesueshme për udhëtarët me aftësi të kufizuara.

### **Menaxhimi i Performancës në Danimarkë<sup>4</sup>**

Danimarka ka zhvilluar një sistem të menaxhimit të performancës për njësitë e qeverisjes qendrore që bazohet në "Kontratat e Performancës". Këto kontrata të performancës, që bazohen në sistemin e menaxhimit për rezultate, përfshijnë tre elementë kryesorë:

- Përcaktimin e Rezultateve,
- Realizimin e Kontratave,
- Raportimin Vjetor. (Raportimi i performancës nuk ka qenë fillimisht pjesë e sistemit por është vendosur më vonë si pjesë integrale e menaxhimit të performancës që nga viti 1996).

Në Danimarkë, implementimi i sistemit të menaxhimit bazuar në rezultate ka synuar fillimisht t'ju shërbente disa qëllimeve. Së pari, fokusimi tek rezultatet, do t'i shërbente përmirësimit të aftësive të vendimmarrësve politikë për të bërë prioritizime ndërmjet objektivave të ndryshëm. Së dyti, fokusimi tek arritja e rezultateve konkrete do të përmirësonte cilësinë dhe efikasitetin e shërbimeve qeveritare. Së fundmi, menaxhimi i bazuar në rezultate do të shërbente për nivelimin e pabarazive në informacion ndërmjet agjencive dhe departamenteve të ndryshëm qeveritarë.

Kontratat e Performancës lejojnë Ministrinë e Financave të Danimarkës, që të lidhë menaxhimin e performancës me garancitë për agjencitë zbatuese, për financime buxhetore bazuar në marrëveshjet afatgjata kontraktuale, duke ju dhënë atyre një incentivë të fortë për të ndërmarrë reforma. Ky sistem siç u përmend, u kompletua me një sistem raportimi, ku secila prej agjencive zbatuese duhet të përgatisë raporte vjetore ku tregohen arritjet e kryera përkundrejt rezultateve të synuara.

---

<sup>4</sup> *Country Report for Denmark - experiences of utilising performance information in budgeting and management processes*, OECD 2006.

# III. PRAKTIKAT EKZISTUESE NË QEVERISJEN QENDRORE DHE VENDORE NË SHQIPËRI

## 1. Menaxhimi i performancës në nivelin e qeverisjes qendrore në Shqipëri.

Aktualisht dy janë sistemet të cilat mund të konsiderohen si relevantë dhe adekuatë në kuadrin e menaxhimit të performancës në nivelin e qeverisjes qendrore në Shqipëri dhe konkretisht *Sistemi i Planifikimit të Integruar (SPI)* dhe procesi i monitorimit dhe vlerësimit të strategjive sektoriale dhe ndër-sektoriale të prodhuara në kuadrin e SPI-së dhe që konsiston në Monitorimit të Bazuar në Rezultate.

Në nivelin qendror të qeverisjes, Qeveria Shqiptare ka miratuar *Sistemin e Planifikimit të Integruar (SPI)*<sup>5</sup> që janë një grup parimesh operative të cilat sigurojnë realizimin, në mënyrë sa më të efektshme dhe të harmonizuar, të planifikimit dhe monitorimit të politikave të qeverisë në tërësi.

Sistemi i Planifikimit të Integruar është sistemi kyç kombëtar i vendimmarrjes për përcaktimin e drejtimeve strategjike dhe shpërndarjen e burimeve. Ky sistem përbën një proces dhe një numër produktesh që përbëjnë një kuadër të gjerë planifikimi dhe monitorimi, i projektuar për të siguruar funksionimin në mënyrë koherente, të efektshme dhe të integruar të proceseve kryesore financiare dhe të politikave të qeverisë shqiptare. Dy janë proceset kryesore që përfshijnë të gjitha organizatat dhe aktivitetet qeveritare:

- Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (SKZhI), e cila përcakton objektivat afatmesëm dhe afatgjatë të qeverisë dhe strategjitë për të gjithë sektorët bazuar në një vizion kombëtar; dhe
- Programi Buxhetor Afatmesëm (PBA), i cili kërkon nga çdo ministri hartimin e një plani 3-vjeçar për arritjen e rezultateve të programit, të qëllimeve dhe objektivave politike brenda tavanit të shpenzimeve të ministrisë, i përcaktuar në planin fiskal të qeverisë.

Veç këtyre, janë dhe 4 procese kryesore që ndikojnë në një gamë të gjerë aktivitetesh dhe organizatash qeveritare dhe duhet të pasqyrohen plotësisht në SKZhI dhe PBA.

- ◆ Integrimi Evropian
- ◆ Programi i Qeverisë
- ◆ Investimet Publike
- ◆ Ndihma e Huaj

<sup>5</sup> Miratuar nëpërmjet VKM Nr. 692 datë 10 nëntor të vitit 2005



Në raportet e BE-së si edhe në dokumentet vlerësues të organizmave të tjerë ndërkombëtarë krahas vlerësimit për progresin e arritur në kuadër të SPI-së, është ngritur dhe theksuar çështja e zbatimit të Strategjive Kombëtare të miratuara dhe si është siguruar lidhja e tyre me Programin Buxhetor Afatmesëm. Në lidhje me problemin e zbatimit të këtyre strategjive Qeveria Shqiptare miratoi në vitin 2010 një sistem të ri të monitorimit dhe vlerësimit të progresit të zbatimit të Strategjive sektoriale dhe ndër-sektoriale të quajtur Monitorimi i Bazuar në Rezultate. **Monitorimi i Bazuar në Rezultatet** do të përdori si instrument teknik monitorimi **"Matricën e Vlerësimit të Rezultateve"**. Matrica e Vlerësimit të Rezultateve(MVR) bazohet dhe përmban tregues të performancës, të hartuar sipas metodologjisë SMART, në nivel të objektivave për programet e ministrive të cilat kontribuojnë në zbatimin e një strategjie sektoriale.

Më konkretisht Matrica e Vlerësimit të Rezultateve (MVR) përmban:

**1. Tabelat e planifikimit të MVR-së:** raportojnë synimet e planifikuara për të arritur objektivat kryesore të strategjive, siç janë deklaruar nga ministritë përkatëse. Kjo tabelë duhet të përgatitet nga ministritë e linjës në muajt mars –prill, së bashku me kërkesën e PBA-së.

**2. Tabelat e monitorimit të MVR-së:** raportojnë targetin (synimin) aktual, përkundrejt atij të planifikuar të treguesve të performancës dhe japin rezultatet mbi arritjet sipas programeve dhe strategjive. Kjo tabelë duhet të përfundojë në nëntor përpara përgatitjes së Procesit të Politikave Prioritare për vitin që vjen.

**3. Tabelat e rezultateve të MVR-së:** ky është mekanizmi i përgjegjshmërisë 'semafori', i bazuar në rezultat e mësipërme (këto tabela duhet të jenë dokumente të brendshme për të orientuar diskutimet politike në Komitetin e Planifikimit të Strategjive (KPS). Rezultatet e shënuara me ngjyrë të kuqe, të verdhë dhe jeshile mund të tregojnë menjëherë në KPS se cilat programe dhe cilat strategji po progresojnë sipas planit dhe cilat kanë mbetur prapa në vitin e dhënë. MVR gjithashtu tregon se si po progresojnë edhe strategjitë ndër vite. Rezultati është bazuar në një seri koeficientësh që peshojnë kontributin e programeve të ndryshëm ministerialë në përmbushjen e objektivave të planifikuar të strategjisë, e bazuar kjo në rëndësinë e tyre relative.

Në të ardhmen, tabelat e MVR-së do të përfshihen ne IPSIS (sistemin e informacionit të SPI) kështu që ato do të kompletohen dhe konsultohen në mënyrë elektronike.

Duke përmbledhur shikohet qartësisht se në mënyrë sistematike dhe të integruar, në Shqipëri në nivelin e qeverisjes qendrore, po synohet drejt një menaxhimi të bazuar në rezultate. Është e kuptueshme që menaxhimi mbi bazën e rezultateve si më sipër kufizohet vetëm në elementin e "monitorimit" të performancës dhe aktualisht zbatohet vetëm në nivelin strategjik të strategjive sektoriale dhe ndër-sektoriale. Megjithatë sistemi i mësipërm do të kërkojë edhe kohën e vet për tu verifikuar në praktikë .

## **2. Menaxhimi i performancës në nivelin e qeverisjes vendore në Shqipëri.**

Menaxhimi i bazuar ne rezultate, siç është theksuar më sipër, është një qasje e re për qeverisjen vendore në Shqipëri, por nuk mund të anashkalohen iniciativa të ngjashme të zbatuara. Në këtë kuadër, vlen për t'u përmendur në këtë punim, dy nisma që megjithëse ndryshojnë për nga karakteri i zbatimit ku njëra vjen si instrument i diktuar nga lart – poshtë për të gjitha njësitë e sektorit publik dhe tjetra është një instrument i zbatuar në kontekstin lokal të disa NjQV-ve, të dyja synojnë përmirësimin e performancës në sektorin publik. Instrumenti i parë, Programi Buxhetor Afatmesëm (PBA-ja), është instrument i parashikuar dhe i detyruar me ligj për të gjitha njësitë e sektorit publik si në qendër ashtu edhe në nivel vendor. Instrumenti i dytë është projekti i zbatuar në bashkinë Laç, Shijak dhe Përmet me ndihmën e Këshillit të Evropës dhe Shoqatës së Bashkive, ku është prodhuar edhe një Manual përkatës.

Kuptohet që ekzistojnë edhe nisma të tjera të veçuara që janë mbështetur nga donatorë dhe organizata të tjera, por për efekt të mungesës së informacionit të plotë nuk mund t'ju referohemi në këtë punim.

### **1. Programi Buxhetor Afatmesëm.**

Me miratimin e Ligjit të ri Organik të Buxhetit<sup>6</sup>, Hartimi i Programit Buxhetor Afatmesëm, përbën tashmë një detyrim ligjor për njësitë e qeverisjes vendore. PBA-ja me filozofinë e saj i shërben menaxhimit efikas financiar bazuar në planifikimin e saktë të shpenzimeve publike për një periudhë tre vjeçare dhe kërkon një planifikim bazuar në qëllimet dhe objektiva konkrete.

PBA-ja nga një këndvështrim mund të ngjasojë në elementë të veçantë dhe të shërbejë si shembull ilustrativ për MBR-në në nivel programi. Megjithatë, MBR-ja është një qasje ndryshe nga PBA-ja dhe dallon sidomos në drejtim të hartimit të planeve të performancës, raportimit dhe vlerësimit të tyre, ndërsa PBA-ja ka një fokus më tepër në inputet financiare dhe lidhjen e tyre me rezultatet e synuara. MBR-ja nëse zbatohet në mënyrë permanente dhe kthehet në një kulturë menaxhimi efikase brenda organizatave publike, do të ishte parakusht i nevojshëm për aplikimin me sukses të PBA-së.

Nga vërtetimet në terren të punës së NjQV-ve, besojmë që për arsye mungese kapacitetesh organizative por jo vetëm, vërehet se një pjesë e mirë e tyre e zbatojnë në mënyrë formale PBA-në gjë që ul vlerën dhe rëndësinë e këtij instrumenti.

Nga një shqyrtim i dokumenteve të PBA-ve në nivel vendor, po japim më poshtë një shembull të hartimit të një programi, në PBA-në e Bashkisë Tiranë për vitin 2009-2011.

---

<sup>6</sup> Ligji Nr. 9936, datë 26.06.2008, "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë"

Shembull nga PBA-ja e Bashkisë Tiranë:

### **PROGRAMI i RINISE DHE SPORTIT**

**Përshkrimi i programit:** Programi i rinisë dhe sportit parashikon organizimin e aktiviteteve sportive në qytetin e Tiranës kryesisht për moshat e reja.

**Politika e Programit:** *Politika e këtij programi synon nxitjen, zhvillimin dhe përhapjen e kulturës sportive në kryeqytet, nëpërmjet organizimit të seminareve dhe projekteve sportive.*

**Njësitë shpenzuese:** Bashkia e Tiranës (Aparati)  
Klubi Sportiv Tirana  
Klubi i futbollit Tirana

#### **Objektivat e politikës së programit:**

- ◆ Rritja e cilësisë sportive të lojtarëve të ekipeve zinxhir të futbollit , si dhe të rinjve pjesëmarrës në ekipe të llojeve të ndryshme të sportit, si ai i volejbollit, basketbollit, mundjes, boksit, shahut, tenisit, qitjes, të ngritura pranë këtyre dy klubeve sportive "Klubit të futbollit "Tirana" dhe "Klubit sportiv "Tirana"
- ◆ Arritja e sukseseve kombëtare dhe ndërkombëtare të ekipit të parë të futbollit.

*Produktet që synohet të ofrohen:*

1. Vazhdimi i projektit të Bashkisë së Tiranës "Dua të luaj" i cili ka për qëllim shtimin e hapësirave sportive, këndeve sportive, këndeve të lojërave brenda territoreve të banimit. Ky projekt do t'í shtojë qytetit mbi 35 objekte.
2. Krijimi i Tryezës Sportive të Kryeqytetit, për iniciativa të reja sportive.
3. Nxitja e aktiviteteve sportive të cilat ndikojnë në shëndetin e popullatës.
4. Përmirësimi i ambienteve sportive të qytetit.
5. Buxheti i parashikuar:

*Plani financiar:*

**2008** - 65,126,000 lekë

**2009** - 48,041,000 lekë

**2010** - 50,923,000 lekë

**2011** - 53,470,000 lekë

## 2. Menaxhimi i performancës në Bashkinë Shijak

Në vitin 2009, Këshilli i Evropës hartoi një manual mbi menaxhimin e performancës në tre NjQV përkatësisht në Bashkinë Laç, Shijak dhe Përmet. Nga manuali i prodhuar nga ky projekt jepet një shembull sesi mund të paraqitet një tabelë performance në nivel vendor për një funksion të bashkisë. Rasti i paraqitur më poshtë i takon bashkisë Shijak.

*Bashkia Shijak - Tabela e performancës për projektin "Përmirësimi i hapësirave të gjelbërta në qytet"*

Objektivi Performancës	Aktiviteti	Afati	Indikatorët e Performancës	Monitorimi i Masave	Buxheti	Rezultati	Përgjegjësia
Shtimi me 50% i hapësirave të gjelbërta në qytet.	Ndërtimi çdo vit i 200m <sup>2</sup> lulishte/hapësira të gjelbërta në qytet duke filluar nga viti 2010.  <b>Baza e nisjes:</b> Hapësirat e gjelbërta ekzistuese në Shijak janë 1800 m <sup>2</sup>	dhjetor 2010	1000 m <sup>2</sup> sipërfaqe të reja të gjelbërta deri në 2015.	Monitorimi dhe matja e sipërfaqeve të reja të gjelbërta 2 herë në vit.	5.000.000 lekë	Hapësirat e gjelbërta shtohen me 50% duke përmirësuar ndjeshëm mjedisin dhe imazhin e qytetit.	Shefi i sektorit të shërbimeve publike.

Të dyja praktikat e paraqitura më sipër, shërbejnë për të mbështetur dhe ilustruar faktin, që njësitë e qeverisjes vendore, synojnë rritjen e performancës dhe këto praktika të mira ekzistojnë pavarësisht mangësive që ato paraqesin.

MBR-ja megjithatë ndryshon në konceptin dhe filozofinë e saj të zbatimit, pasi thekson rëndësinë jo vetëm të elementëve dhe instrumenteve teknike të përdorura, por edhe të procesit të zbatimit të MBR-së, duke e kthyer zbatimin e saj në mënyrë permanente në një kulturë menaxheriale të vetë njësisë së qeverisjes vendore.

## **IV. 6 HAPAT NË APLIKIMIN E MENAXHIMIT TË BAZUAR NË REZULTATE**

MBR-ja si metodë menaxhimi ka një cikël të vetin të zbatimit. Në praktikën ndërkombëtare ky "cikël" i MBR-së, megjithëse është i njëjtë në terminologji dhe koncepte kryesore, ka disa ndryshime në fazat e zbatimit, ku disa i vënë më shumë rëndësi pjesës së monitorimit dhe vlerësimit, disa të tjera udhëhiqen më tepër në planifikimin e skemës së ndërhyrjes për rezultate etj. Kjo bën që të ndeshemi në praktikën ndërkombëtare me një „cikël” zbatimi të MBR-së, i cili përmban faza të ndryshme implementimi.

Në fakt nuk mund të "habitemi" me ndryshueshmërinë e fazave të zbatimit të ciklit të MBR-së, kjo pasi çdo organizatë ka problematikën dhe specifikën e saj të menaxhimit ku secila dallon pikat e saj të forta apo të dobëta të menaxhimit. Për shembull, nëse një organizatë ka një vizion dhe plan zhvillimi të përcaktuar qartë, përfshirë këtu "rezultatet" që synohen të arrihen, është e kuptueshme që më tepër rëndësi në zbatimin e MBR-së do t'i kushtohet p.sh. menaxhimit të riskut dhe monitorim-vlerësimit të performancës.

Për sa më sipër, nga shqyrtimi i literaturës dhe praktikave ndërkombëtare, më poshtë propozohet një cikël me 6 hapa të zbatimit të MBR-së në nivelin vendor në Shqipëri. Në qasjen e propozuar përveç 6 hapave që përmban ciklin, ai kompletohet edhe me fazën paraprake që është "vlerësimi i gatishmërisë" për të implementuar ciklin e MBR-së. Ky vlerësim i gatishmërisë është veçanërisht i domosdoshëm për vetë nivelin e zhvillimit të kësaj qasjeje të re në Shqipëri.

Një tjetër element i rëndësishëm që duhet pasur parasysh që në fillim lidhur me MBR-në, është që ajo mund të zbatohet në disa nivele menaxhimi (d.m.th. në nivel strategjic; sektori; programi ose projekti). Pra nëse një NjQV ka miratuar strategjinë e saj të zhvillimit, MBR-ja mund të aplikohet për nivelin sektorial, të programeve dhe/ose projekteve. Në vazhdimësi i duhet kushtuar më shumë vëmendje faktit që menaxhimi për rezultate synon ndryshimin dhe futjen e një kulture menaxheriale e cila udhëhiqet nga rezultatet.

### **VLERËSIMI I GATISHMËRISË**

Në mënyrë që MBR-ja të aplikohet me sukses në një institucion, nevojitet një nivel i caktuar gatishmërie, parë kjo në aspektin e kapaciteteve organizative dhe teknike. Kjo lloj gatishmërie sipas metodologjisë së MBR-së, është një element që duhet t'i nënshtrohet një vlerësimi paraprak nëpërmjet një pyetësori të përgatitur posaçërisht sipas një modeli të paracaktuar. NJQV-të e kanë të domosdoshëm realizimin e vlerësimit të gatishmërisë dhe Kryetarëve të Bashkive ju shërben për të pasur një pasqyrim të saktë të aftësisë institucionale dhe organizative të stafit që ata udhëheqin dhe drejtojnë.

Në përfundim të vlerësimit dhe si rezultat direkt nga ky proces mund të arrihet:

- Identifikimi i dobësive institucionale dhe organizative dhe marrja e masave paraprake për eliminimin ose zbutjen e ndikimit negativ të tyre në proces,
- Krijimi i sinergjisë së duhur për fillimin e procesit;
- Autoritetet dhe stafet kuptojnë qëllimin e ndërhyrjes dhe janë gati të përkushtojnë kohën dhe energjinë e tyre ndaj aplikimit të MBR-së;
- Autoritetet dhe stafet të familjarizohen me konceptet dhe metodologjinë e menaxhimit në bazë të rezultateve;

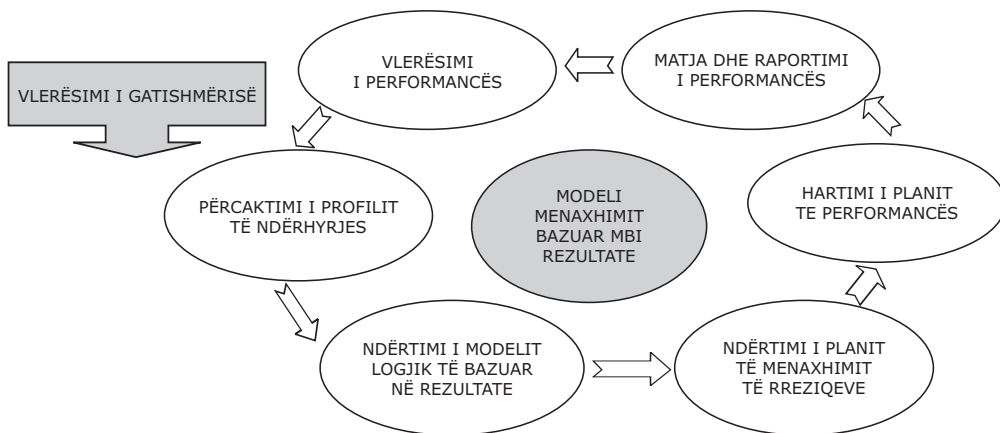
Modeli i pyetësorit vlerësues të gatishmërisë, parashikon që vlerësimit ti nënshtrohen fushat si më poshtë:

**Tabela 1.** MBR – Fushat që i nënshtrohen vlerësimit për gatishmërinë e institucionit.

	Gatishmëria për ndryshimin	Gatishmëria teknike për ndryshimin
1	Vizioni për ndryshimin	Niveli i planifikimit strategjik bazuar në rezultate
2	Roli i lidershipit	Matja dhe indikatorët e performancës teknike
3	Komunikimi brenda institucionit	Aksesi, kapaciteti dhe disponueshmëria e të dhënave
4	Kapacitetet individuale dhe të stafit	Mbledhja dhe analizimi i të dhënave
5	Organizimi institucional	Përdorimi i të dhënave mbi performancën
6	Kultura institucionale	

Matja e gatishmërisë për ndryshimin në menaxhimin e institucionit, është edhe hapi i parë që udhëzon metodologjia për aplikimin e Menaxhimit të Bazuar në Rezultate dhe në rast të një përgjigje pozitive ndërthuret më tej edhe me implementimin e 6 hapave kryesore të aplikimit të MBR në institucion. IDN ka ndërmarrë një vlerësim të gatishmërisë në 9 bashki të vendit dhe pyetësori dhe gjetjet e tij janë të përfshira në këtë punim.

### Skema e ciklit të menaxhimit bazuar në rezultate:



Skema e mësipërme gjen zbatim në 6 hapat kryesorë, që përmbledhen në ciklin e menaxhimit të MBR-së dhe që janë hapat nëpër të cilat duhet të kalojë NJQV-ja për aplikimin e saj.

#### Hapi i I-rë: Krijimi i profilit të ndërhyrjes

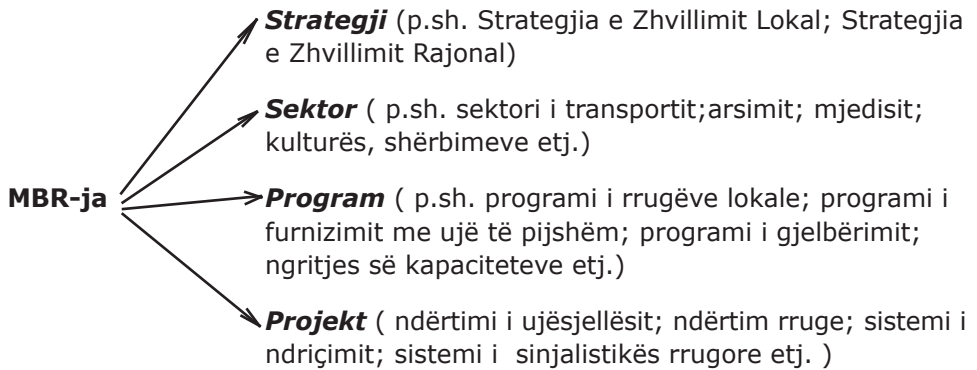
Hapi i parë në çdo lloj aktiviteti është përcaktimi i mandatit dhe legjitimitetit të ndërhyrjes së planifikuar dhe përfshirjes së aktorëve të ndryshëm institucionalë, publikë apo privatë, brenda organizatës apo jashtë saj. Natyrshëm përcaktimi i aktorëve, roleve dhe përgjegjësive të secilit prej tyre, në një aktivitet apo veprimtari që ka të bëjë me zbatimin e MBR-së, është një ushtrim që duhet kryer me kujdes në varësi të llojit të ndërhyrjes që do të aplikohet. Këtu konteksti i aplikimit të MBR-së do duhet ti referohej nivelit përkatës të ndërhyrjes, që mund të jetë niveli strategjik, sektorial, programi apo projekti. Në këtë kuptim, i ndryshëm do të ishte kuadri i aktorëve, rolet dhe përgjegjësitë e tyre, në varësi të faktit nëse do të aplikojmë MBR-në, përgjatë krijimit të Strategjisë së Zhvillimit të Bashkisë, përkundrejt p.sh. ndërhyrjes në sektorin e shërbimeve publike apo për programin e zhvillimit të rrjetit rrugor vendor.

Instrumentet më të rëndësishëm në **habin e I-rë** të aplikimit të MBR-së janë:

#### **1. Përcaktimi i llojit të ndërhyrjes ( niveli strategjik/ sektorial/ programi/ projekti)**

Përcaktimi i llojit të ndërhyrjes ka të bëjë me nivelin e zbatimit të MBR-së d.m.th. në çfarë niveli do të aplikojmë menaxhimin e bazuar në rezultate. Kjo gjë ndikon edhe në përcaktimin e aktorëve që do të marrin pjesë dhe në përcaktimin e roleve dhe përgjegjësive.

Po kështu, lloji i ndërhyrjes ndikon edhe tek fazat e tjera, p.sh. në përcaktimin e indikatorëve të performancës dhe monitorimin dhe vlerësimin e tyre. P.sh në rast se ndërhyrja kërkohet të jetë në nivel Strategjia të Zhvillimit, të ndryshëm do të jenë aktorët e përfshirë, indikatorët e performancës, kriteret e monitorimit dhe vlerësimin të Strategjisë, përkundrejt aplikimit të MBR-së në nivel projekti. Përcaktimi se në çfarë niveli ndërhyrjeje do ta aplikojmë MBR-në varet nga nevojat që ka secila njësi e qeverisjes vendore.



## 2. Kryerja e analizës së aktorëve

Siç u përmend, një nga momentet më të rëndësishëm për suksesin e çdo lloji ndërhyrjeje është edhe përcaktimi i aktorëve të përfshirë në të. Duhet theksuar se nuk është e lehtë përcaktimi i aktorëve, d.m.th. rrethit të organizatave/ individëve që kanë një interes të drejtpërdrejtë apo të tërthortë në zbatimin e ndërhyrjes/aktivitetit. Në këtë fazë një nga teknikat e përdorura gjerësisht është "analiza e aktorëve", që shërben për të ilustruar dhe analizuar marrëdhëniet ndërmjet dhe brenda aktorëve të ndryshëm të përfshirë. Një nga dallimet më të përdorura është ndarja në dy kategori atë të partnerëve dhe atë të përfituesve, të cilët kanë edhe interesa të ndryshme në realizimin e një aktiviteti:

**Partnerët:** Partnerë në realizimin e një aktiviteti që mund të jetë p.sh. hartimi i Strategjisë Lokale të Zhvillimit. Partner mund të jenë grupe të qytetarëve, OJF-të lokale, të cilat marrin përsipër një rol të caktuar në hartimin e strategjisë. Po kështu, konsiderohen partnerë në këtë aktivitet edhe të gjitha institucionet qeveritare në nivel vendor, rajonal apo kombëtar.

**Përfituesit:** Përfituesit janë një kategori më e gjerë dhe mund të ndahet në përfitues *direkt* apo *indirektë*, në varësi të përfitimit që kanë ata nga një aktivitet i caktuar. Për shembull nëse aktivitet do të konsideronim ndërtimin e një rruge lokale, përfitues direkt do të ishte komuniteti i zonës që preket direkt nga rruga, ndërsa përfitues indirekt nga ndërtimi i kësaj rruge mund të jenë komunitetet e zonave fqinje, bizneset private, turistët që mund ta shfrytëzojnë këtë rrugë.



### 3. Përcaktimi i strukturës organizative, rolet dhe përgjegjësitë

Për zbatimin e çdo lloj aktiviteti është shumë e rëndësishme përcaktimi i strukturës organizative dhe roleve e përgjegjësive konkrete. Edhe në rastin e zbatimit të MBR-së, e rëndësishme është të përcaktohet struktura organizative dhe rolet e përgjegjësive të caktuara menaxheriale. Duke qenë se numri i aktorëve është i madh edhe koordinimi dhe përcaktimi i roleve dhe përgjegjësive duhet të bëhet me kujdes në mënyrë që të jetë e qartë se kush është përgjegjës për çfarë.

Kjo qartësi rekomandohet të arrihet nëpërmjet ilustrimit grafik të strukturës organizative të aktivitetit që do të realizohet. Kështu, në rastin e Hartimit të Strategjisë Lokale të Zhvillimit, do të kishim një strukturë ku dallohet qartë roli i liderit dhe Kryetarit dhe Këshillit, në udhëheqjen e gjithë procesit, si dhe roli i ndarë i grupit ose grupeve të punës sipas sektorëve, me përgjegjësi direkt në përgatitjen e materialeve dhe informacioneve etj. Ky përcaktim i rolit dhe përgjegjësive natyrisht e bën më të lehtë menaxhimin e bazuar në rezultate, pasi suksesi apo dështimi i secilës strukturë apo secilit person është qartësisht i identifikueshëm, i monitorueshëm dhe i vlerësueshëm. Nuk mund të kemi një menaxhim për rezultate në një strukturë organizative që nuk e ka të qartë rolin dhe përgjegjësitë për çdo person dhe për çdo njësi brenda strukturës.

Më poshtë po japim një shembull ilustrativ sesi mund të zbatohet Hapi I-rë i modelit MBR në dy ndërhyrje në nivel strategjie dhe nivel projekti. E para ka të bëjë me:

#### I) Hartimin e Strategjisë Lokale të Zhvillimit të bashkisë X;

#### II) Ndërtimi i rrugës në bashkinë Y.

1. Përcaktimi i Ndërhyrjes	2. Analiza e Aktorëve	3. Përcaktimi i Rolit & Përgjegjësive
<b>I. Hartimi i Strategjisë Lokale të Zhvillimit të bashkisë X</b>	<b>Partnerë:</b> Bashkia; Qarku; Ministritë; Agjenci Qendrore e Vendore; OJF lokale; Biznesi Lokal.	1. Kryetari i Bashkisë/ Këshilli/Përfaqësues i Qarkut, Ministrive – roli i liderit dhe udhëheqjes së procesit të hartimit; vendimmarrës.  2. Drejtoritë e Bashkisë; OJF-të lokale – përbërës të Grupit të punës dhe rol koordinues dhe zbatues;
	<b>Përfitues direkt:</b> Komuniteti lokal; Biznesi lokal; OJF-të lokale;	Roli i përfituesve nuk lidhet drejtpërdrejt me zbatimin dhe menaxhimin e aktivitetit por duhen

<b>II. Ndërtimi i rrugës në bashkinë Y</b>	<p><b>Përfitues Indirekt:</b> Komuniteti i NjQV-ve fqinje; bizneset dhe OJF-të kombëtare ose ndërkombëtare;</p>	<p>mbajtur të informuar dhe përfshirë në raste të caktuara në vendimmarrje.</p>
	<p><b>Partnerë:</b>  Kryetari i bashkisë; Drejtoria e Shërbimeve; Drejtoria e Financës; Drejtoria e Prokurimeve; Firma zbatuese.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kryetari i Bashkisë – miraton projektin dhe procedurat e financimit dhe prokurimit; Miraton Supervizorin.</li> <li>2. Drejtoria e Shërbimeve publike mbikqyr zbatimin e ndërtimit të rrugës dhe koordinon procesin dhe përgjigjet nga fillimi deri në fund të dorëzimit të punimeve;</li> <li>3. Drejtoria e Financës, koordinon, mbikqyr dhe përgjigjet për anën financiare të zbatimit të projektit;</li> <li>4. Drejtoria Prokurimeve kryen dhe përgjigjet për procedurat e tenderimit;</li> <li>5. Firma zbatuese kryen punimet dhe është përgjegjëse për rastet e mosrealizimeve në kohë dhe cilësi të punimeve.</li> </ol>
	<p><b>Përfitues direkt:</b> Komuniteti lokal; Biznesi lokal; OJF-të lokale; <b>Përfitues indirekt:</b> Komuniteti i NjQV-ve fqinje; bizneset dhe OJF-të kombëtare ose ndërkombëtare; Turistët etj.</p>	<p>Roli i përfituesve nuk lidhet drejtpërdrejt me zbatimin dhe menaxhimin e aktivitetit por duhen mbajtur të informuar dhe përfshirë në raste të caktuara në vendimmarrje.</p>

## Hapi i II-të: Ndërtimi i modelit logjik të bazuar në rezultate:

Përbërës kryesor i modelit të MBR-së është ndërtimi i "modelit logjik" të ndërhyrjes. Kjo do të thotë që aplikimi i MBR-së në një ndërhyrje të caktuar në nivel strategjik, sektorial, programi ose projekti do të duhet të karakterizohet nga një logjikë e brendshme bazuar në lidhjen shkak-pasojë të aktiviteteve të ndërmarra, që do të thotë se kryerja e një aktiviteti, të çon logjikshëm në arritjen e rezultateve të caktuara, në hapin tjetër. Modeli logjik i ndërhyrjes bazohet në skemën e "zinxhirit të rezultateve" që është shpjeguar më sipër. Këtu do të përqendrohemi në mënyrën se si ndërtohet modeli logjik i bazuar në rezultate sipas pikave të mëposhtme:

### 1. Përcaktimi i partnerëve që do të përfshihen;

Natyrshëm që ndërtimi i modelit logjik të bazuar në rezultate kërkon një përsosmëri të përdorimit të instrumenteve teknike të këtij modeli nga njëra anë dhe angazhimin maksimal të të gjithë aktorëve të përfshirë, nga ana tjetër. Pra që aplikimi i këtij modeli të ketë sukses, e rëndësishme përveç cilësisë teknike të përgatitjes së modelit logjik është edhe vetë **proces** i përgatitjes së këtij modeli. Këtu rol shumë të rëndësishëm ka përfshirja e aktorëve në proces si i partnerëve zbatues ashtu edhe të përfituesve. Do të jenë aktorët dhe më konkretisht përfituesit, që do të duhet t'ju përgjigjen pyetjeve bazë për të ndërtuar modelin logjik të ndërhyrjes.

Në nivelin vendor përfitues dhe partnerë kryesorë në çdo aktivitet janë komuniteti, grupet e qytetarëve, OJF-të lokale dhe bizneset.

Kryetarët e bashkive duhet të vlerësojnë angazhimin maksimal të këtyre grupeve sociale dhe duhet të përpiqen ti përfshijnë maksimalisht në vendimmarrje për çështjet vendore, kjo është edhe parakusht për një qeverisje të mirë.

### 2. Të kuptojmë "zinxhirin e rezultateve" dhe të përcaktojmë rezultatet e pritshme;

Siç është shpjeguar edhe më sipër "zinxhiri i rezultateve" është skema bazë ose "forma" për ndërtimin e modelit logjik bazuar në rezultate, ndërkohë që "rezultati" është "përmbajtja" e saj.

Në modelin logjik, "zinxhiri i rezultateve" siç u theksua edhe më sipër, duhet të bazohet në lidhjen shkak-pasojë ndërkohë që "rezultati" i cili duhet të arrihet, përcaktohet në një proces gjithëpërfshirës të aktorëve, si përfituesve ashtu edhe partnerëve zbatues. Kjo **maksimë** harrohet shpesh dhe "rezultatet" përcaktohen pa përfshirjen e përfituesve direkt, duke mos pasqyruar nevojat e tyre dhe si rrjedhojë logjika e ndërhyrjes mungon.

*Përfshirja e komunitetit është çelësi i suksesit për hartimin e një modeli logjik të menaxhimit për rezultate. Liderhipi i njërive të qeverisjes vendore mund të bëhet në formë të ndryshme si p.sh. mbledhje të hapura, grupe ad-hoc, komisione qytetare, ndërlikohet komunitarë etj.*

Në organizatat, që theksi i menaxhimit është vënë tradicionalisht tek aktivitetet dhe tek inputet e furnizuara, natyrisht "rezultati" nuk ka pasqyruar pritshmëritë e përfituesve dhe për pasojë efektiviteti i ndërhyrjes ka qenë minimal. Kjo mënyrë menaxhimi është prezent sot tek shumë organizata publike dhe më pak tek ato private.

Ilustrimi i kësaj mënyre menaxhimi në rastin e një bashkie do të ishte p.sh. plani i bashkisë për të financuar 100.000 lekë në përmirësimin e shërbimit të ujësjellësit, por pa caktuar rezultatet e pritshme dhe impakti afatgjatë. Kjo pasqyron ekzaktësisht një menaxhim bazuar në inpute por që efektiviteti i saj nuk mund të matet për sa kohë që nuk dimë cili është "rezultati" i pritshëm nga përfituesit. Në modelin bazuar në rezultate qasja është komplet e kundërt pra planifikimi vjen nga rezultatet e përcaktuara në bashkëpunim me përfituesit.

Në komunën X<sup>7</sup> që gjendet në zonën verilindore të Shqipërisë, gjatë viteve 2000, me një investim nga fondet e buxhetit të shtetit u financua një ujësjellës i ri bazuar në teknologjinë me ngritje mekanike të furnizimit të ujit të pijshëm. Për shkak të kësaj teknologjie që ka kosto të larta administrimi, tarifa e ujit të pijshëm për banorët e Komunës X ishte e papërbalueshme ekonomikisht. Në këto kushte ujësjellësi nuk mund të administrohej me këtë teknologji me ngritje mekanike për shkak të varfërisë së banorëve që nuk mund të përballonin koston dhe faturën e shërbimit të ujësjellësit. U vendos që Ujësjellësi të përshtaste teknologjinë bazuar në *rëniën e lirë* të furnizimit me ujë, e së këtijmi kostoja u ul ndjeshëm dhe ishte e përbalueshme për banorët.

Ky rast tregon, që në mungesë të koordinimit me banorët dhe fizibilitetit të këtij investimi si dhe duke mos bërë analizën e nevojshme të riskut, investimi i kryer të shkojë dëm. Ky rast është tipik edhe për ilustrimin e menaxhimit bazuar në inpute pa marrë parasysh impaktin afatgjatë dhe elementët e përmendur më sipër.

### **3. T'i përgjigjemi pyetjeve kyç – PËRSE ? ÇFARË ? SI?;**

Ndërtimi i modelit logjik me bazë rezultatin kërkon para së gjithash që Kryetarët e Bashkive dhe personat kyç të përfshirë, ti përgjigjen 4 pyetjeve bazë, të cilat do të ndihmojnë në ndërtimin e modelit. Qasja në model vjen nga planifikimi në fillim i rezultatit dhe më pas i mënyrave përkatëse të implementimit të ndërhyrjeve.

<sup>7</sup> Ky rast ka ndodhur me të vërtetë në Shqipëri, por për arsye etike, emri i komunës nuk është dhënë.

Këto pyetje bazë jepen si më poshtë:

1. **PËRSE** duhet ta bëjmë këtë ndërhyrje?

Përgjigjia ndaj kësaj pyetje vendos edhe legjitimitetin apo logjikën kryesore të ndërhyrjes me një aktivitet të caktuar. Formulimi i përgjigjes do të duhet të bëhet nga grupi i aktorëve të përfshirë që janë përfitues direkt. Po kështu përgjigja do të duhet të bazohet në informacione apo të dhëna që vihen në dispozicion nga vetë institucioni d.m.th. bashkia, sondazhe apo pyetësorë të realizuar nga OJF-të apo dhe vetë ankesat e komunitetit, etj.

Kështu nëse do të vazhdojmë me shembullin e mësipërm të shërbimit të ujësjellësit, në këtë model kërkesa apo pritshmëria e rezultateve, do të duhet të vijë nga informacionet në terren p.sh. "qyteti X furnizohet me vetëm 2 orë ujë në ditë".

Ky është përcaktimi i problemit me impakt negativ në cilësinë e jetës së komunitetit. Prandaj pyetjes se *PËRSE duhet të bëjmë këtë ndërhyrje*, do ti përgjigjeshim normalisht me përgjigjen - për të përmirësuar cilësinë e jetës së komunitetit. Ky do të ishte edhe impakti afatgjatë i ndërhyrjes. Më tej ky impakt do të duhet të specifikohet në rezultate më konkrete dhe që i takojnë pyetjeve të mëposhtme.

Impakti afatgjatë është një efekt që jo domosdoshmërisht realizohet vetëm si pasojë e ndërhyrjes së një aktiviteti konkret dhe vetëm nga një organizatë. Për më tepër efektet afatgjata ndikohen nga influenca të caktuara jashtë kontrollit të organizatës. Gjithashtu efektet afatgjata kanë një shtrirje më të gjerë se sa vetëm tek përfituesit direkt apo indirekt të aktivitetit sepse ato kontribuojnë në mirëqenien e gjithë shoqërisë.

Impakti apo efekti afatgjatë i ndërhyrjeve përkatëse janë të vështira për tu matur dhe vlerësuar pasi nga vetë përkufizimi ato e kalojnë cakun kohor të mundshëm për një monitorim dhe vlerësim adekuat por së paku duhet të jetë e qartë që ndërhyrja me aktivitete të caktuara, logjikshëm të çojnë në arritjen e impakteve afatgjatë.

Megjithatë nuk ka asnjë pengesë që impakti afatgjatë të jetë specifik dhe me tregues kualitativ apo kuantitativ. Më poshtë jepet një shembull sesi mund të jemi specifik dhe konkretë në përcaktimin e rezultateve afatgjatë.

*Shembull:* Plani Lokal i Menaxhimit të Mbetjeve të Ngurta të Qytetit të Fierit<sup>8</sup>:

Objektivi afatgjatë - "Ngritja e një sistemi të integruar të menaxhimit të mbetjeve, i cili në vitin 2025 do të riciklojë dhe kompostojë më shumë se gjysmën e sasisë së mbetjeve, do të groposë më pak se 1/3 e sasisë totale dhe të përfitojë energji nga pjesa e mbetur e mbetjeve".

<sup>8</sup> Referuar nga "Plani Lokal i Menaxhimit të Mbetjeve të Ngurta të Qytetit të Fierit" fq. 51,2010, botim i Bashkisë Fier dhe Co-Plan.

## 2. **ÇFARË** rezultatesh presim ne nga kjo ndërhyrje ?

Nëse impakti afatgjatë siç u përmend më sipër është vështirë për t'u matur dhe vlerësuar, rezultatet afatmesme dhe afatshkurtra duhet të jenë të përcaktuara shumë qartë dhe mëse të monitorueshëm dhe të vlerësueshëm. Këtu organizata dhe aktorët e përfshirë në procesin e ndërtimit të modelit logjik të ndërhyrjes bazuar në rezultate, do të duhet të jenë shumë specifike, duke përfshirë hartimin e rezultateve sipas metodologjisë "SMART". Në këtë metodologji rezultatet e përcaktuara duhet të jenë specifike, të matshëm, të arritshëm, realistë dhe të përcaktuar në kohë.

Metodologjia **SMART**<sup>9</sup>.

- **Specifike** (konkretë, specifike – përcaktoni qartë çfarë doni të arrini),
- të **Matshëm**,
- të **Arritshëm** - Mos synoni më shumë sesa mundeni?
- **Realistë** - a keni burime të mjaftueshme në dispozicion?
- I përcaktuar në kohë – afati për të përmbushur objektivin.

Duke vazhduar me logjikën e shembullit të mësipërm të ujësjellësit, përcaktimi i rezultateve afatmesme dhe afatshkurtër, që do të arrijmë nga një ndërhyrje në shërbimin e ujësjellësit do të ishte p.sh.

- në periudhën afatmesme, shërbimi i ujësjellësit do të garantojë furnizim të kënaqshëm me ujë të pijshëm për 24 orë;
- në periudhën afatshkurtër, shërbimi i ujësjellësit do të garantojë furnizim me ujë të pijshëm 12 orë në periudhën e verës dhe 24 orë në periudhën e mbetur të vitit.

***Pra përcaktimi i rezultateve afatmesëm dhe afatshkurtër, është edhe pjesa më e rëndësishme e modelit të MBR-së.***

Përveçse rezultatet do të duhet të formulohen sipas metodës SMART, element kyç i këtij procesi është përfshirja në hartimin e rezultateve, e përfituesve direkt nga kjo ndërhyrje.

## 3. **ÇFARË** duhet të prodhohet nga ky aktivitet në kuadrin e ndërhyrjes?

Kur kemi të përcaktuar tashmë se cili është impakti afatgjatë dhe rezultatet afatmesme dhe afatshkurtra që duam të arrijmë, pyetja tjetër në hartimin modelit logjik të bazuar në rezultate është:

<sup>9</sup> SMART vjen nga fjalët anglisht Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed.

**ÇFARË** do duhet të prodhohet nga aktivitetet në kuadrin e ndërhyrjes. Këtu përgjigjet kanë natyrë më teknike, rrethi i aktorëve të përfshirë në proces është më i ngushtë dhe i përket më tepër partnerëve zbatues sesa përfituesve direkt, por kjo nuk do të thotë se këta të fundit janë *a priori* të përjashtuar.

Përgjigjet nga kjo pyetje përfshijnë aktivitetet që do të ndërmerren dhe partnerët që do të zbatojnë aktivitetet. Nëse vazhdojmë me shembullin e shërbimit të furnizimit me ujë, pyetjes se **ÇFARË** produktesh do të prodhohen nga kjo ndërhyrje, mund të jepet si më poshtë:

<b>Produkte:</b> 2 puse të reja;
2 depozita uji me kapacitet X;
25 km linear tuba plastikë të shtruara në rrjetin e ujësjellësit;
Zgjerimi i rrjetit të shpërndarjes në zonën Y;
2000 lidhje të reja në rrjet;
Etj.

#### 4. **SI** duhet te zbatohet ky aktivitet ?

E njëjta logjikë si për përgjigjet ndaj pyetjes ÇFARË, përdoret edhe në përgjigjet për pyetjen, **SI** do të zbatohen *aktivitetet* dhe cilat do të jenë *inputet*. Duke ndjekur shembullin e ndërhyrjes në shërbimin e furnizimit me ujë si më sipër, do të mund të specifikonim, p.sh.:

<b>Aktivite:</b> Hartimi dhe miratimi i dokumentacionit teknik
Zhvillimi i procedurave të tenderimit
Gërmime të llojit x në sasi y
Ndërtim i 2 depozitave dhe shpimi i 2 puseve
Etj.

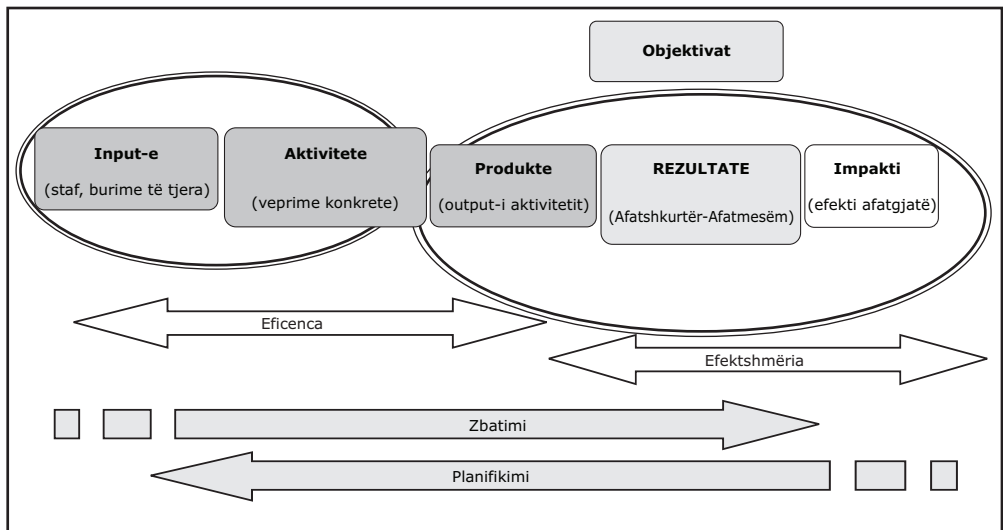
<b>Inpute:</b> 100.000.000 mln. lekë
200 orë punë në zyrë/1000 orë punë në terren
2000 sahatë uji
20 makineri te angazhuara
25 km tuba plastike
Etj.

Pra duke ju përgjigjur pyetjeve PËRSE dhe ÇFARË, modeli logjik i bazuar në rezultate bëhet një model ndërhyrjeje i nisur nga **kërkesat** dhe **nevojat**, e që plotëson pritshmëritë e përfituesve. Më tej modeli vazhdon duke ju përgjigjur pyetjes SI ?

Pra theksi i këtij modeli vihet mbi **pritsmërinë**, që është edhe **REZULTATI** konkret dhe më tej specifikohen detajet mbi aktivitetet që duhen ndërmarrë dhe inputet e nevojshme. Kjo kronologji e ndërtimit të modelit logjik të Menaxhimit të Bazuar mbi Rezultate, është edhe risia në krahasim me metoda të tjera, që e vënë theksin më shumë tek planifikimi i inpueteve/resurseve dhe aktiviteve.

Pra PLANIFIKIMI bëhet duke filluar nga përcaktimi i impaktit dhe rezultateve dhe më tej i produkteve, aktiviteve dhe inpueteve. Ndërkohë natyrshëm zbatimi lidhet me konceptin e “zinxhirit të rezultateve” që presupozon se kur kemi *inputet*, mund të ndërmarrim *aktivitetet*, të cilat prodhojnë *produktet*, nëpërmjet të cilave arrihen *rezultatet*, që kontribuojnë në arritjen e *impaktit* afatgjatë. Ndërkohë që efica i përket vlerësimit të Inpueteve, Aktiviteve dhe Produkteve, efektshmëria i përket vlerësimit të arritjes së rezultateve dhe impaktit. Matja sesa eficientë dhe të efektshëm kemi qenë në zbatimin e një ndërhyrjeje të caktuar i përket monitorimit dhe vlerësimit të performancës që janë edhe hapat në vazhdim të MBR-së.

Pyetjet e mësipërme të vendosura në skemën e modelit logjik të bazuar në rezultate do të paraqiteshin si më poshtë:



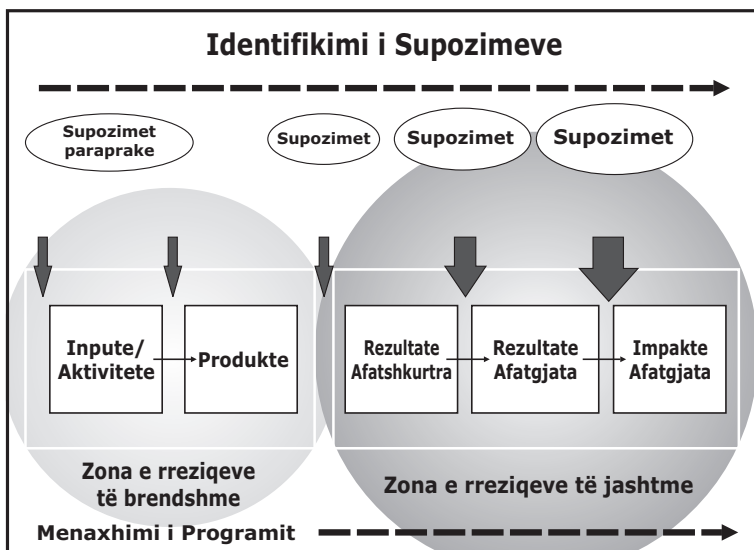


## Hapi i III-të - Plani i Menaxhimit të Rreziqeve

Një nga faktorët që mund të çojnë në dështimin e arritjes së rezultateve janë edhe rreziqet që i kanosen natyrshëm çdo lloj aktiviteti apo procesi. Edhe në rastin e MBR-së ky model menaxhimi nuk është imun ndaj rreziqeve të mundshme, por në dallim me modele të tjera, MBR-ja e konsideron si pjesë thelbësore analizimin e rreziqeve dhe strategjitë për anashkalimin e tyre. Në ciklin e menaxhimit të MBR-së, Plani i Menaxhimit të Rreziqeve është faza e tretë që ndërmerret në kuadrin e këtij modeli. Pikat në të cilat përqendrohemi në këtë fazë janë:

1. Identifikimi i zonave të rreziqeve në modelin e ndërtuar logjik;
2. Kryerja e analizës së rreziqeve e të caktuara si më sipër;
3. Përpunimi i strategjive të anashkalimit të rreziqeve aty ku është e nevojshme.

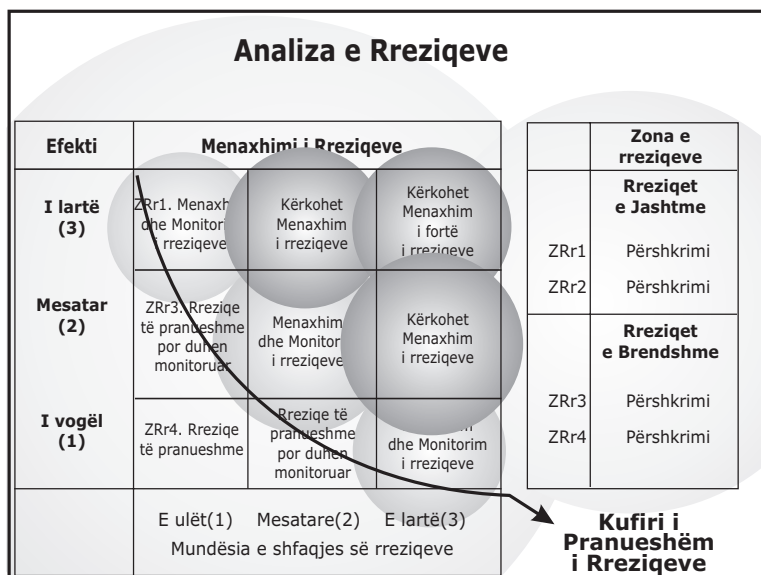
Në përgjithësi rreziqet ndahen në rreziqe të brendshëm dhe të jashtëm. Rreziqet mund të rrezikojnë zbatimin e ndërhyrjes në fazën paraprake, në fazën e zbatimit të aktiviteteve, gjatë prodhimit të produkteve, në fazën e arritjes së rezultateve si dhe në atë të impaktit. Njësoj si në skemën e “zinxhirit të rezultateve” rreziqet bazohen në logjikën shkak-pasojë. Kjo mund të ilustrohet me shembullin se “nëse” fondet financiare janë të siguruara atëherë aktivitetet mund të zhvillohen dhe nëse aktivitetet “do të” zhvillohen atëherë produktet do të prodhohen, “nëse” produktet janë prodhuar “atëherë” edhe rezultatet do të arrihen. Pra bazuar në këtë logjikë supozimesh, nëse të gjitha supozimet vërtetohen, atëherë arrijmë rezultatet e parashikuara. Por kjo skeme supozimesh duhet të identifikojë dhe të analizojë edhe rreziqet e mundshme, që mund të çenojnë skemën e zbatimit dhe nëse rreziqet shfaqen, atëherë duhen ndërmarrë edhe hapat përkatës në eliminimin apo zbutjen e efekteve të tyre.



Patjetër që niveli i limitit të tolerancës ndaj rreziqeve duhet parashikuar që në fillim dhe kjo del në pah me kryerjen e *Analizës së Rreziqeve*, një instrument ky i zhvilluar në modelet e menaxhimit dhe që identifikon nëse niveli i tolerancës së rreziqeve është i pranueshëm ose jo. Nëse niveli i rrezikut është i papranueshëm atëherë zyrtarët përgjegjës në nivel menaxhimi do të duhet të ndërmarrin instrumente të eliminimit apo zbutjes së faktorëve të rrezikut.

Nëse do të donim një ilustrim mund të marrim si shembull zbatimin e një projekti të madh infrastrukturor në bashkinë X. Rreziqet që mund të shfaqen për zbatimin e këtij projekti mund të jenë të ndryshëm p.sh:

- tërheqja e donatorëve nga financimi i premtuar;
- procesi i dëmshpërblimit të pronarëve që preken nga infrastruktura që do ndërtohet mund të pengohet nga procesi i legalizimit ose kostot e larta;
- protesta të ambientalistëve dhe komuniteteve lokale;
- mosmarrja në kohë e lejeve mjedisore; etj;



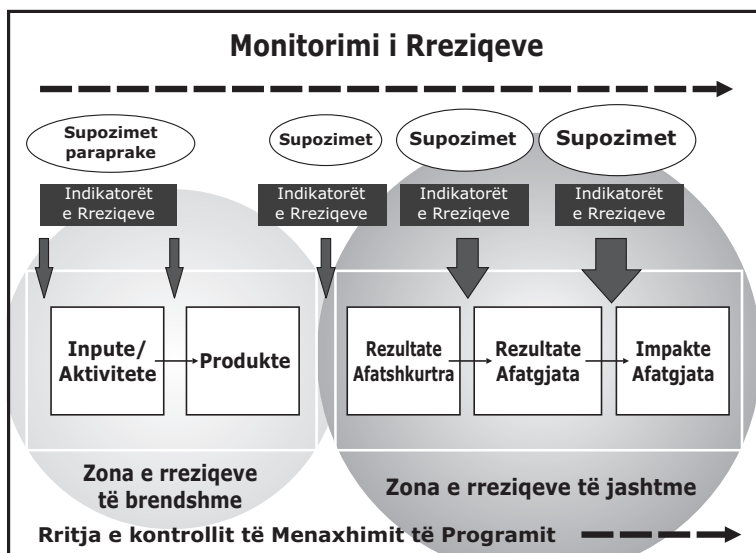
Pra, elementët e rreziqeve që mund t'i kanosen zbatimit të një projekti ose aktiviteti, janë sa të larmishëm aq edhe të paparashikueshëm dhe shfaqja si edhe mos identifikimi paraprak i tyre, mund të çojë deri në dështimin final ose në arritjen e rezultateve minimale që çënojnë eficientë dhe efektshmërinë e ndërhyrjes.

Modeli i MBR-së, vë theks të veçantë në analizën e rreziqeve dhe hartimin e planeve të menaxhimit të tyre. Zyrtarët apo menaxherët e programeve do të duhet të monitorojnë rreziqet sidomos ato rreziqe të cilat shfaqja e tyre nuk mund të influencohet nga veprimet e zyrtarëve.

Në këtë aspekt dallojmë rreziqe të brendshme dhe të jashtme të cilat përkatësisht mund të monitorohen gjatë zbatimit të aktiviteteve.

Rreziqe të brendshëm	Rreziqe të jashtëm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura organizative;</li> <li>• transparenca dhe llogaridhënia;</li> <li>• politikat, procedurat dhe proceset;</li> <li>• kultura e menaxhimit të rreziqeve;</li> <li>• kapacitetet e burimeve njerëzore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politike: influenca e strukturave qeveritare etj;</li> <li>• Ekonomike: ndryshime në mjedisin ekonomik kombëtar dhe ndërkombëtar;</li> <li>• Shoqëror: tendencat demografike dhe sociale;</li> <li>• Teknologjike: ndryshime në komunikimet dhe teknologjitë e reja;</li> </ul>

Raportimi mbi rreziqet e jashtme dhe të brendshme, kombinuar në sinergji me planin e performancës, kontribuon në rritjen e kapaciteteve menaxhuese dhe në vendimmarrjen pro-aktive. Sigurisht që jo të gjitha rreziqet mund të parashikohen ose të eliminohen totalisht, por ndërtimi i planit përkatës të menaxhimit të rreziqeve, është një element i rëndësishëm i modelit të menaxhimit me bazë rezultatet.



## Hapi i IV-t: Hartimi i Planit të Performancës

Performanca në përkufizimin e paraqitur edhe në këtë punim, është instrumenti që pasqyron nëse kemi arritur suksesin apo dështimin në arritjen e rezultateve të paracaktuara. MBR e trajton performancën dhe matjen e saj si përbërë kryesor për vlerësimin e efektivitetit në arritjen e rezultateve dhe e ka pjesë përbërëse të saj.

Në modelin e MBR-së tre fazat përmbyllëse të ciklit të menaxhimit i përkasin menaxhimit të performancës. Konkretisht këto kanë të bëjnë me:

- ◆ **Hartimin e planit të performancës**, që shkurtimisht përcakton mënyrën se çfarë do t'i nënshtrohet matjes dhe vlerësimit të performancës (Hapi i IV);
- ◆ **Matjen dhe raportimin e performancës**, që përcakton indikatorët e performancës dhe raportimin e tyre (Hapi i V)
- ◆ **Vlerësimin e performancës**, që vjen pasi kemi marrë informacionet nga faza paraprake dhe përmirësimet e nevojshme (Hapi i VI).

Plani i performancës është platforma e cila përmban mënyrën e përcaktimit të indikatorëve të performancës. Në modelin e MBR-së pasi kemi rënë dakord për planin e ndërhyrjes dhe rezultatet që duam të arrijmë, hapi vijues është faza e përcaktimit të planit, që do të përmbajë edhe indikatorët e performancës. Këta indikatorë performance do të nënshtrohen monitorimit, pra matjes së progresit dhe mbi bazën e tyre bëhet e mundur vlerësimi nëse po ecim në rrugën e duhur për arritjen e rezultateve të paracaktuara, apo jemi shmangur gjatë rrugës së zbatimit të aktiviteteve dhe do të duhet të ndërmarrim masat e nevojshme për korigjimin e gabimeve dhe përmirësimin e performancës.

Por për të treguar se po ecim në rrugën e duhur të arritjes së rezultateve ritheksohet nevoja e përcaktimit të indikatorëve të performancës si instrumente/njësi matëse të suksesit. Kuptohet që indikatorët e performancës janë të një natyre shumë të larmishme, ndërkohë që në metodologjinë e shkencave të menaxhimit por edhe nga praktika është pranuar që indikatorët e performancës ndahen në dy kategori kryesore që janë indikatorët sasiorë dhe indikatorët cilësorë.

**Indikatorët sasiorë**, nga vetë emërtimi fokusohen në tregues statistikore si numrat, frekuencat, përqindjet etj. Në një aktivitet p.sh. njësi matëse mund jenë kilometrat e rrugës së ndërtuar ose gjatësia e tubave të shtruara ose sipërfaqja e trotuareve, numri i pemëve të mbjella etj.

**Indikatorët cilësorë**, fokusohen më së shumti në tregues matës së gjykimeve dhe perceptimeve bazuar në standarde të paracaktuara. p.sh. indikator cilësor është % e kënaqshmërisë së qytetarëve nga shërbimet publike; ose cilësia/aktivizimi i pjesëmarrjes në një mbledhje të këshillit bashkiak. Indikatorët cilësorë janë dhe më të vështirët për t'u matur.

Në hartimin e planit të performancës përcaktimi i indikatorëve që do të përzgjidhen për matje dhe vlerësim duhet të marrë parasysh 6 kritere bazë në përcaktimin e indikatorëve, si më poshtë:

**Vlefshmëria** – indikatori duhet të jetë i vlefshëm për matjen e një rezultati të caktuar, p.sh. gjatësia nuk matet me kilogramë;

**Besueshmëria** – indikatori duhet të jetë konsistent për një periudhë të gjatë kohe;

**Ndjeshmëria** – indikatori duhet të jetë i ndjeshëm ndaj ndryshimeve kur ato ndodhin, pra të jetë në gjendje të tregojë ndryshimin;

**Thjeshtësia** – indikatori duhet të jetë sa më i thjeshtë për tu monitoruar dhe analizuar;

**Dobishmëria** – indikatori duhet të japë informacione që janë të dobishme dhe kanë vlerë për procesin e vendimmarrjes;

**Përbalueshmëria** – indikatori duhet të jetë i përbalueshëm në administrim dhe mbledhje të informacioneve mbi të;

Duke u bazuar në kriteret e mësipërm, përzgjedhja e indikatorëve që do ti nënshtrohen procesit të monitorimit duhet të bëhet fillimisht dhe rekomandohet që kjo të bëhet në një mbledhje të përbashkët të aktorëve të përfshirë, përfitues dhe partnerë. Indikatorët që do ti nënshtrohen monitorimit duhet të përfshihen në tabelën e matjes së performancës që përcakton indikatorët që do maten për çdo përbërës të “zinxhirit të rezultateve” d.m.th. që nga inputet deri tek impakti. Më tej për secilin indikator do të duhet të hartohen tabelat e objektivave të performancës (Hapi V).

Më poshtë po japim shembullin e një table të matjes së performancës, me ilustrimin e rastit të shërbimit të furnizimit me ujë, rast që kemi përdorur edhe më sipër. Parimi kryesor në hartimin e këtyre tabelave është që performanca duhet të monitorohet nëpërmjet mbledhjes së të dhënave për indikatorët e caktuar të performancës.

Zinxhiri i rezultateve	Indikatorët e Performancës	Burimi i të dhënave	Metoda e mbledhjes së të dhënave
<b>Impakti Afatgjatë:</b> 1. Përmirësimi i cilësisë së jetës së komunitetit.	Niveli i kënaqshmërisë së qytetarëve.	Raportim i OJF kombëtare.	Sondazh lokal i komunitetit.
<b>Rezultati afatmesëm</b> 1. Sigurimi i furnizimit me ujë të pijshëm 24 orë.	Qyteti furnizohet me 24 orë ujë të pijshëm në ditë.	Raporti i Ndërmarrjes së Ujësjellësit.	Monitorimi i përditshëm i të dhënave të furnizimit me ujë.

<p><b>Rezultati afatshkurtër</b></p> <p>1. Sigurimi i furnizimit me ujë të pijshëm 12 orë në stinën e verës dhe 24 orë periudhën tjetër të vitit</p>	<p>Qyteti furnizohet me 12 orë ujë të pijshëm në ditë gjatë stinës së verës dhe me 24 orë ujë të pijshëm në ditë gjatë periudhës tjetër të vitit.</p>	<p>Raporti i Ndërmarrjes së Ujësjellësit.</p>	<p>Monitorimi i përditshëm i të dhënave të furnizimit me ujë.</p>
<p><b>Produktet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 depo uji me kapacitet X;</li> <li>• Zgjerimi i rrjetit të furnizimit me ujë në lagjen Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 depo uji me kapacitet X të ndërtuara;</li> <li>• Lagja Y është e lidhur me rrjetin e ujësjellësit;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raporti i supervisorit të punimeve, raport i firmës zbatuese të punimeve</li> <li>• Raporti i supervisorit të punimeve, raport i firmës zbatuese të punimeve</li> </ul>	<p>Monitorimi në terren i të dhënave nga ecuria e punimeve.</p> <p>Fotografimi i zbatimit të punimeve në terren.</p>
<p><b>Aktivitetet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ndërtimi i 2 depove të ujit;</li> <li>• punime civile zgjerim i rrjetit të ujësjellësit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 depo uji janë ndërtuar në kohën e parashikuar;</li> <li>• Punimet civile për zgjerimin e rrjetit janë kryer sipas grafikut të punimeve.</li> </ul>	<p>Raporti i supervisorit të punimeve, raport i firmës zbatuese të punimeve</p>	<p>Monitorim i protokollit të zbatimit të punimeve në terren.</p>
<p><b>Inputet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100.000.000 lekë;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• në buxhetin e bashkisë fondet e investimit janë çelur dhe pagesat kryhen sipas grafikut të punimeve.</li> </ul>	<p>Raporti i Drejtorisë së financave;</p>	<p>Monitorimi i përmuajshëm i kryerjes së pagesave</p>

Në përfundim të kësaj faze të ciklit të menaxhimit të MBR-së bëhet e mundur përcaktimi i indikatorëve të performancës që do të nënshtrohen monitorimit. Pra e rëndësishme është të theksohet rëndësia që plani i performancës të përmbajë indikatorët kyç të cilët të jenë përzgjedhur në një proces konsultimi të të gjithë aktorëve të interesuar.

## Hapi i V-të: Matja dhe raportimi i performancës

Në menaxhimin e bazuar për rezultate monitorimi i progresit apo performancës në drejtim të arritjes së rezultateve është element kyç. Nëse në hapin e IV modeli saktëson mënyrën e përzgjedhjes së indikatorëve të performancës, më tej në hapin e V përcaktohet sesi këta indikatorë do të maten dhe raportohen. Në mënyrë që performanca të matet dhe raportohet organizatat duhet të zhvillojnë një sistem operacional të matjes dhe raportimit të performancës.

Sistemi i matjes dhe raportimit të performancës, pasi janë përcaktuar indikatorët që do të monitorohen në tabelën e matjes së performancës gjatë hapit të IV, do të ndërtohet mbi monitorimin apo matjen e progresit për secilin nga indikatorët. Në mënyrë që kjo të jetë e mundur secili prej indikatorëve do duhet të ketë një pikë fillestare të matjes apo një pikë fillestare reference.

Për ta ilustruar më mirë këtë proces le të marrim për shembull, një indikator që e kemi përdorur në tabelën e mësipërme "kënaqshmëria e qetarëve me shërbimet publike" i cili do të përdoret për të matur performancën në arritjen e impaktit afatgjatë. Ky indikator cilësor siç është shpjeguar në shembullin e tabelës së matjes së performancës në fazën e mëparshme, monitorohet nëpërmjet sondazheve periodike të kryera nga një OJF kombëtare. Pika fillestare e referencës, për ndërtimin e sistemit të matjes së performancës për këtë indikator do të jetë sondazhi që kjo OJF ka kryer më përpara. Këtu do të merret si reference të dhënat e sondazhit më të fundit dhe që i përgjigjet më realisht situatës mbi të cilën do duam të ndërtojmë modelin logjik të MBR-së në një projekt konkret (p.sh. në rastin e këtushëm për përmirësimin e furnizimit me ujë të pijshëm).

**Tabelë:** Shembull i objektivit të performancës në projektin e përmirësimit të furnizimit me ujë të Pijshëm.

Rezultati i pritshëm (Impakti afatgjatë)	Përmirësimi i cilësisë së jetës së komunitetit.
Indikator 1	Niveli i kënaqshmërisë së qytetarëve me shërbimin e furnizimit me ujë të pijshëm.
Pika e referencës	Në sondazhin e vitit 2010, kënaqshmëria e qytetarëve me shërbimin e furnizimit me ujë të pijshëm është 50%.

Objektivi vjetor	Rritja e nivelit të kënaqshmërisë së qytetarëve më 20% në vit nga pika referuese (50%) në vitin 2010.
Objektivi në përfundim të projektit	Në përfundim të projektit 2 vjeçar objektivi i performancës është arritja e kënaqshmërisë së qytetarëve në nivelin mbi 90 %.

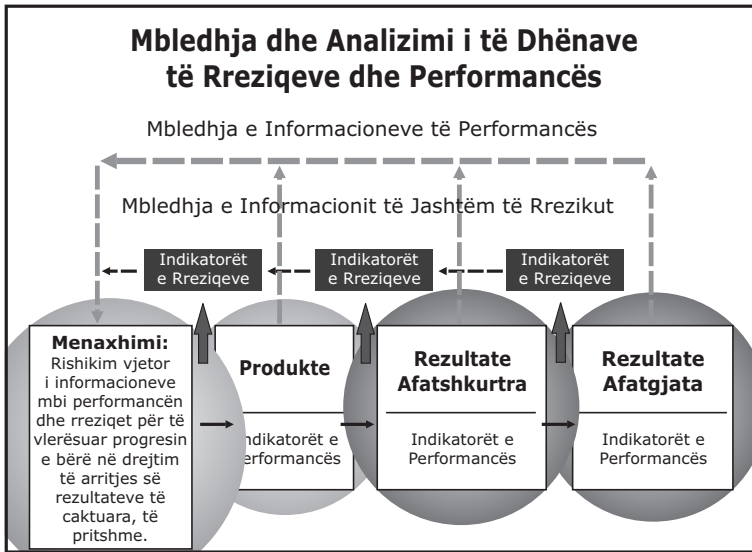
Në shembullin e ilustruar më sipër projekti parashikon ndërhyrjen në sistemin e furnizimit me ujë të pijshëm në bashkinë X. Impakti (Rezultati) afatgjatë është përmirësimi i cilësisë së jetës së komunitetit. Nisur nga ky rezultat, kemi përcaktuar si indikator të matjes së përmirësimit të cilësisë pikërisht kënaqshmërinë e qytetarëve matur kjo në %. Në përfundim të projektit do të dëshironim që mbi 90% e qytetarëve të jetë e kënaqur, por kjo bazuar në pikën referuese të kënaqshmërisë së qytetarëve prej 50%, që ka dalë nga një sondazh i kryer në vitin 2010. Objektivi i ndërmjetëm, nisur nga fakti që projekti është dy vjeçar do të jetë, që pas vitit të parë kënaqshmëria të rritet me 20% nga pika referuese prej 50%, pra të shkojë në 70% dhe në përfundim të projektit ky objektivi të shkojë në 90%. Shembuj të tabelave të tilla të performancës gjejmë edhe në praktikën ekzistuese të bashkive shqiptare p.sh. në këtë punim kemi pasqyruar rastin e Bashkisë Shijak.

Të dhënat e mbledhura nga një sistem i tillë matës i performancës do të duhet të jenë sa më të përmbledhura dhe të qarta në mënyrë që ti shërbejnë nivelit menaxhues për të vlerësuar performancën në arritjen e rezultateve dhe ndërmarrjen e hapave korigjues në rast të një performace të dobët.

Një sistem i tillë raportimi i performancës do të duhet të jetë në harmoni me parimet e mëposhtme:

1. raportimi duhet të jetë sa më i qartë në përshkrimin e mjedisit operacional dhe strategjik;
2. të identifikohen qartë pritshmëritë nga sistemi i performancës;
3. performanca duhet të raportohet sipas linjës *arritjet e kryera përkundrejt objektivave të përcaktuara*;
4. përshkrimi i plotë metodave që do përdoren për mbledhjen e informacionit të vlefshëm dhe të besueshëm mbi indikatorët e performancës;
5. demonstrim i kapacitetit për të mësuar dhe për t'u përshtatur.





## Hapi i VI-t: Vlerësimi i performancës dhe korrigjimi i aktiviteteve:

Menaxhimi Bazuar në Rezultate është një metodë menaxhimi që duke u fokusuar tek arritja e rezultateve iu mundëson vendimmarrësve dhe menaxherëve të bashkive instrumentet e nevojshme për vlerësimin e performancës dhe korrigjimin e aktiviteteve në rast të një performace të dobët. Vlerësimi i performancës bazohet në informacione dhe raportime të besueshme të cilat burojnë nga një model logjik i ndërhyrjes i mirëndërtuar, i cili e mat progresin nëpërmjet indikatorëve të paracaktuar të performancës.

Të gjithë instrumentet e modelit të MBR-së për hapin e IV-t dhe të V-të nuk do të kishin asnjë vlerë nëse informacioni i tyre nuk shërben për vlerësimin e saktë të performancës dhe korrigjimin e veprimeve në rastin e performancës së dobët në arritjen e rezultateve.

Në këtë kontekst sistemi i vlerësimit të performancës, bazuar në informacionet nga raportimi që del nga monitorimi i indikatorëve të performancës, duhet të jetë në gjendje të diagnostikojë problemet e hasura në arritjen e rezultateve.

Në rast se informacionet e marra tregojnë se produktet e prodhuara për arritjen e rezultateve të caktuara nuk përkojnë me pritshmëritë nga ky proces atëherë këto janë sinjale të mjaftueshme që tregojnë se lidhja shkak-pasojë si element bazë në ndërtimin e “zinxhirit të rezultateve” të MBR-së nuk përputhet. Në këtë rast vendimmarrësit duhet të reagojnë duke analizuar dhe korrigjuar veprimet në nivel inputesh apo aktiviteteve. Më saktësisht, nëse rezultatet e pritshme nuk përputhen me produktet e prodhuar atëherë aktivitetet ose inputet e vëna në dispozicion nuk kanë qenë adekuate për arritjen e këtyre rezultateve dhe kërkohet një rishikim i tyre.

E rëndësishme në këtë hap është që vendimmarrësit të monitorojnë në mënyrë permanente indikatorët e performancës dhe raportimin mbi faktorët e rreziqeve që mund të jenë edhe shkaktarë të performancës së dobët në arritjen e rezultateve.

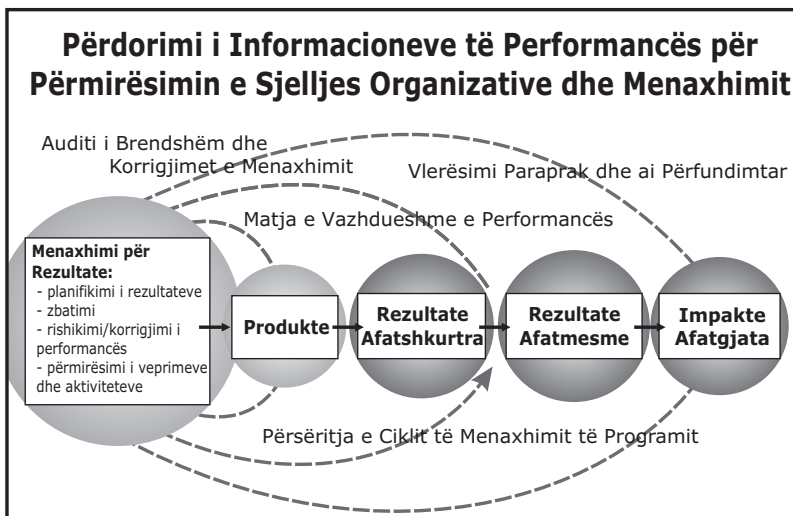
Nga monitorimi dhe vlerësimi i performancës tre janë situatat kryesore që mund të dalin dhe për të cilat vendimmarrësit vendorë duhet të jenë në gjendje t`ju përgjigjen. Këto situata kanë të bëjnë me rastin kur:

- 1. Rezultatet po arrihen:** në këtë situatë vendimmarrësit mund të veprojnë vetëm për të përforcuar më tej arritjen e këtyre rezultateve;
- 2. Performanca është e dobët dhe progresi i ngadaltë:** në këtë situatë vendimmarrësit mund të shtojnë përpjekjet dhe inputet ose të diversifikojnë mënyrat për rritjen e performancës;
- 3. Produktet e prodhuara nga aktivitetet e ndërmarra nuk përputhen në mënyrë absolute me rezultatet e pritshme;** në këtë situatë vendimmarrësit duhet të heqin dorë dhe të braktisin aktivitetet e dështuara.

Në këtë kontekst informacioni që vjen nga vlerësimi i performancës duhet të përdoret në mënyrë strategjike për vendimmarrjen mbi burimet e përdorura, numrin e përfituesve dhe arritjen e rezultateve. Vendimmarrësit vendorë do të duhet ti përgjigjen pyetjeve të mëposhtme:

- 1. A mund të përmirësohen rezultatet bazuar në burimet ekzistuese?*
- 2. A duhet rritur ose ulur numri i përfituesve për të bërë të mundur arritjen e rezultateve?*
- 3. A mund të ulen shpenzimet ose të ri shpërndahen ato me qëllim përmirësimin e raportit kosto-efektshmëri?*

Për ta ilustruar më mirë këtë fazë të modelit të MBR-së po i referohemi sërish shembullit të shërbimit të furnizimit me ujë. Nëse nga raportimi i matjes së performancës vlerësohet se rezultati afatshkurtër i paracaktuar për furnizimin me 12 orë ujë/në ditë përgjatë stinës së verës, është arritur vetëm pjesërisht në masën 50%, atëherë vendimmarrësit vendorë do të duhet të identifikojnë problemin dhe të marrin korrigjimet e duhura. Për shembull, një nga problemet mund të jetë se dy depot e ujit të parashikuara për tu ndërtuar nuk e përballojnë dot furnizimin për sasinë e përcaktuar, atëherë vendimi i korrigjuar mund të ishte shtimi ose ri shpërndarje e fondit financiar ose ulja e numrit të përfituesve duke kufizuar zonën e mbuluar me shërbim. Rasti këtu është hipotetik dhe vlerësimi i situatës dhe zgjidhjeve të ofruara mund të jetë më komplekse.



Theksojmë pra që informacioni i marrë shërben për vlerësimin e performancës dhe korrigjimin në kohë të veprimeve për të arritur rezultatet e paracaktuara. Cikli i menaxhimit bazuar në rezultate (MBR) është i përfunduar, kur përmirësimet janë reflektuar tek planet vjetore të punës për përmirësimin e efektivitetit bazuar në informacionet e besueshme të arritjes së rezultateve. Duhet pasur në vëmendje që MBR është qasje permanente në zbatim, ku arritja e rezultateve të caktuara të shtyn për përmirësimin e tyre dhe vendosjen e objektivave të tjerë. MBR-ja është gjithashtu një qasje menaxheriale e fokusuar në vetë-përmirësimin organizativ e cila kthehet në një kulturë menaxhimi e përsosur nga zbatimi permanent i saj.

Cikli i menaxhimit me bazë rezultatet (MBR) si më sipër mund të aplikohet në këtë mënyrë në të gjitha njësitë e qeverisjes vendore ose institucionet e tjera publike në nivel vendor ose qendror. Hapi i parë mbetet gatishmëria e lidershit të njësisë së qeverisjes vendore për të ndryshuar modelin e menaxhimit të institucionit me fokus REZULTATET.

# **ANEKSI I I: GJETJET E PYETËSORIT**

Pyetësoni synon të bëjë një raport vlerësues të përgjithshëm mbi gjendjen në qeverisjen vendore për sa i përket vlerësimit të pikënisjes, për zbatimin në të ardhmen të Menaxhimit të Bazuar në Rezultate, një përvojë kjo e re, por e rëndësishme për të gjitha institucionet publike në nivel vendor, por që mund të aplikohet edhe në nivel qendror.

Pyetësoni i përgatitur përmban 5 seksione kryesorë me rreth 30 pyetje, disa prej të cilave përmbajnë disa nën pyetje.

Pyetësoni është zhvilluar në 9 bashki të përfshira në projekt, sipas ndarjes bashki të mëdha, të mesme dhe të vogla. Ai është zhvilluar përkatësisht në bashkitë: Durrës, Shkodër, Vlorë, Lezhë, Gjirokastër, Pogradec, Librazhd, Shijak dhe Rrëshen. Për secilën bashki është marrë një kampion prej 30 të intervistuarish që në total japin shifrën 270 të intervistuar.

Pyetësoni ka identifikuar gjithashtu dhe tre kategori të të intervistuarve sipas gjinisë; moshës dhe arsimit.

Pyetësoni i drejtohet kategorisë së të anketuarve të ndarë në – staf i bashkisë, këshilltarë bashkiakë, përfaqësues të institucioneve qendrorë në nivel vendor dhe aktorë jo-shtetërorë si shoqëria civile, media, komuniteti i biznesit. Nga kjo pikëpamje pyetësonit i janë përgjigjur:

## **Kategoria: PUNËSIM**

Për kategorinë punësim, pyetësonit i janë përgjigjur 135 punonjës bashkie ose 50% e të intervistuarve të cilët përbëjnë dhe grupin më të madh të të intervistuarve. Më tej, grupi i dytë më i madh i të intervistuarve përbëhet nga anëtarët e këshillave bashkiakë (rreth 16%). Pra pyetësoni ka një shtrirje shumë të mirë në kampionin e të intervistuarve që e njohin shumë mirë dhe nga afër punën e bashkisë, duke siguruar një objektivitet sa më të lartë në përgjigje. Po kështu për të siguruar një qasje më të gjerë është synuar që të intervistoheshin edhe përfaqësues të grupeve të tjera të interesit përkatësisht nga shoqëria civile, sektori privat dhe mediat lokale të cilët të gjithë së bashku paraqesin rreth 34% të të intervistuarve. Kjo garanton një objektivitet më të lartë të përgjigjeve të pyetësonit.

Staf i Bashkisë	135
Këshilltar bashkiak	44
Institucion i pushtetit qendror në nivel vendor	24
Shoqëria civile	29
Sektori privat	25

Media	8
Tjetër	5
<b>Total</b>	<b>270</b>

**Kategoria: ARSIM**

Për kategorinë e arsimit, rreth 69 % e të intervistuarve janë me arsim të lartë dhe 18% me kualifikime pas-universitare. Vetëm 13% e të intervistuarve janë me arsim të mesëm. Kjo shpërndarje rastësore ka garantuar një cilësi më të lartë në kuptimin e pyetjeve dhe përgjigjet e dhëna.

Arsim i mesëm	34
Arsim i lartë (universitet)	188
Studime pas-universitare (MA & PhD)	48
<b>Total</b>	<b>270</b>

**Kategoria: GJINI**

Për kategorinë e ndarjes sipas gjinisë është synuar një shpërndarje e balancuar e të intervistuarve dhe është arritur që rreth 42% të jenë femra dhe gati 58% meshkuj. Një ndarje ideale do ishte 50% me 50%, por edhe kështu arrihet të respektohet në një shkallë të lartë pariteti i përfaqësimit gjinor.

1. Mashkull	156
2. Femër	114
<b>Total</b>	<b>270</b>

**Kategoria: MOSHË**

Për kategorinë e ndarjes moshore të të intervistuarve është arritur që të respektohet një shpërndarje e kënaqshme sipas grupmoshave të ndryshme, si më poshtë vijon:

1. 18 – 25	27
2. 26- 35	71
3. 36 – 50	104
4. 51 – 65	67
5. Mbi 65	0
<b>Total</b>	<b>270</b>

# PERGJIGJET SIPAS SEKSIONEVE DHE PYETJEVE

## A. VIZIONI DHE DREJTIMI

Ky seksion pyetjesh u konceptua për të përcaktuar qasjen e lidërshpimit të bashkive, ndaj çështjeve të udhëheqjes strategjike të bashkive. Nëpërmjet rolit aktiv të krijimit të një vizioni zhvillues për institucionin, një drejtues nxit stafin e tij të marrë iniciativa për arritjen e qëllimeve si dhe për krijimin e një etike organizative që shpreh vlera për të gjithë komunitetin.

Pyetjet e përfshira në këtë seksion jepen si më poshtë:

1. Në dijeninë tuaj, a ka një dokument planifikimi strategjik bashkia juaj?
2. A mendoni se në bashkinë tuaj ka një vizion të qartë për zhvillimin e këtij institucioni?
3. Nëse po, si do ta vlerësonit ndarjen dhe promovimin e këtij vizioni të bashkisë me aktorët e mëposhtëm: a)Stafin e bashkisë b)Këshillin Bashkiak c)Grupet e interesit (biznesi, shoqëria civile etj.); d)Qytetarët.
4. Në gjykimin tuaj, a mendoni se administrata e bashkisë ka nxitjen dhe mbështetjen e duhur nga drejtuesit e institucionit për të ndërmarrë nisma në zbatim të qëllimeve zhvillimore e strategjike të bashkisë?
5. Në gjykimin tuaj, a shfaqet i vendosur kryetari juaj i bashkisë në ndërmarrjen e masave konkrete për përmbushjen e qëllimeve strategjike të institucionit?
6. A reflekton aktiviteti i bashkisë dinamikën e proceseve zhvillimore duke përditësuar dhe përshtatur masat konkrete e objektivat strategjike me kontekstin lokal?
7. A ka bashkia juaj një plan monitorimi dhe vlerësimi të performancës së institucionit?
8. A e nxit kryetari i bashkisë harmonizimin e një vizioni të përbashkët mes bashkisë dhe këshillit bashkiak?

## Konkluzione

Nga përgjigjet e pyetësorit del se në bashkitë ku janë zhvilluar intervistat ka një njohje të mirë me konceptet e planifikimit strategjik. Çështjet e vizionit dhe planeve strategjike konsiderohen si instrumente tashmë pune në nivelin e bashkive të intervistuar.

Ndërkohë vizioni i zhvillimit si pjesë kryesore e planit strategjik ndahet dhe promovohet me aktorët përkatës stafin e bashkime (mbi 77% e të intervistuarve) dhe anëtarët e këshillit (55%) që është një përqindje e lartë e cila tregon kuptim dhe njohje të mirë të vizionit. Në këtë kontekst ndarja dhe promovimi plotësisht i vizionit me aktorët e tjerë si grupet e interesit dhe qytetarët, perceptohet në nivele të ulëta përkatësisht, 37.7% dhe 33.5%, pjesa tjetër në shumicë e konsideron të pjesshme ose nuk ka dijeni për këtë.

Kjo tregon që plani strategjik perceptohet më tepër si një instrument që më së shumti duhet promovuar brenda institucionit të bashkisë dhe në një shkallë më të pakët me qytetarët apo grupet e interesit. Një zbatim i realizimit të planit strategjik do të kërkonte promovimin e tij më të madh me aktorët e tjerë gjë që mbetet për tu përmirësuar, sidomos nga bashkitë e mesme dhe të vogla.

Në përgjigjet e të intervistuarve vërehet që administrata ka një nxitje dhe mbështetje relativisht të reduktuar për të zbatuar qëllimet strategjike të bashkive, kjo është më e dukshme në rastin e bashkive të mesme dhe të vogla. Po ta krahasojmë me përgjigjet e pyetjes që i përket vendosmërisë së Kryetarit të bashkisë për të mbështetur përmbushjen e qëllimeve konkrete del që shumica e të intervistuarve i janë përgjigjur pozitivisht kësaj pyetje. Në këtë këndvështrim nxitja për zbatimin e qëllimeve strategjike konsiderohet më tepër si detyrë e lidershit të bashkisë, pra kryetarit, sesa e stafit d.m.th. administratës. Në praktikë kjo do të thotë që zbatimi i planit strategjik konsiderohet çështje e lidershit ndërkohë që përfaqja në zbatim duhet të jetë me përfshirje të gjerë jo vetëm të administratës por edhe të aktorëve të tjerë.

Administrata në përgjithësi nuk e percepton veten si pjesë integrale të zbatimit të planit strategjik për shkak të nxitjes dhe mbështetjes jo të duhur që ajo ka. Përhapja e qëllimeve strategjike edhe tek aktorë të tjerë si shoqëria civile apo biznesi privat nuk ka gjetur sensibilitetin e duhur në nivelin vendor ndërkohë që këshillat bashkiakë me të drejtë konsiderohen si pjesë e realizimit të qëllimeve strategjike, gjë që vihet re me një tendencë më të fortë në bashkitë e mëdha.

Planet e monitorimit dhe vlerësimit të performancës kanë gjetur një zbatim relativ tek bashkitë, ku evident mbetet fakti që pak më shumë se gjysma e të intervistuarve janë shprehur se ose ato janë formale, ose nuk e dinë ekzistencën e tyre. Në përgjithësi literatura e shkencës të menaxhimit, shprehet se është më mirë mos të kesh fare një plan strategjik, pa një plan monitorimi ose vlerësimi të performancës. Në këtë pikë mund të themi që nga përgjigjet e pyetësorit bashkitë e mëdha dalin disi më mirë krahasuar me bashkitë e mesme dhe të vogla.

Përgjithësisht në shumicën e të intervistuarve, Kryetari i Bashkisë perceptohet si nxitës i harmonizimit të vizionit të përbashkët midis administratës dhe këshillit bashkiak. Ky është një element i domosdoshëm për një zbatim në praktik të planit strategjik.

Kjo tablo pasqyron në praktikë një qasje të thjeshtuar ndaj planifikimit strategjik duke e konsideruar atë më tepër si një instrument sipërfaqësor menaxhimi sesa si një qasje permanente e punës së administratës në nivel vendor.

## **B. NGRITJA E KAPACITETEVE**

Në këtë seksion, pyetjet bazohen në supozimin që vizioni për ndryshim mbështetet në një ambient pune ku njerëzit sfidohen të zhvillojnë kapacitetet e tyre dhe inkurajohen për pjesëmarrje në kurse profesionale. Motivimi dhe vlerësimi i punonjësve është aspekt kryesor në performancën e administratës dhe këtij duhet vlerësuar raporti që stafi i bashkive ka me motivimin dhe vlerësimin në punë përkundrejt kualifikimit dhe performancës.

Pyetjet që u bënë janë si më poshtë:

1. Sa nxit dhe promovon kryetari juaj i bashkisë praktika të brendshme për punësimin e njerëzve të kualifikuar për pozicionin përkatës?
2. Sa nxitet stafi i bashkisë në kualifikime dhe kurse profesionale për zhvillimin e kapaciteteve?
3. Sa i motivuar ndihet stafi i bashkisë për arritjen në mënyrë cilësore të qëllimeve të planit strategjik?
4. Nëse ASPAK, cilat mendoni se janë dy arsyet kryesore për këtë?
  - a) Nuk ndihet i motivuar profesionalisht (p.sh. avancimi në karrierë);
  - b) Nuk ndihet i motivuar financiarisht;
  - c) Nuk është i lirë të shprehë profesionalizmin e vet;
  - d) Mendon se angazhimi i tij nuk do t'i ndryshonte gjërat;
  - e) Tjetër (specifiko): \_\_\_\_\_
  - f) Nuk e di.
5. Sa nxitet stafi i bashkisë për të shprehur lirshëm kompetencat e tyre profesionale?
6. Sa i angazhuar është kryetari i bashkisë suaj në forcimin e partneritetit të institucionit që ai drejton me aktorët e tjerë lokalë?
7. Sa e angazhuar është bashkia juaj në nxitjen e bashkëpunimit të këshillit bashkiak me qytetarët?

Nga përgjigjet e pyetësorit konkludohet se ka një perceptim pjesërisht të kënaqshëm për rëndësinë kualifikimit dhe motivimit të punonjësve.



Punonjësit perceptojnë që motivimi dhe vlerësimi i tyre përshtatet mesatarisht me nivelin e kualifikimit dhe performancës. Vërehet që opinionet theksojnë një pasqyrë deri diku negative të motivimit në punë dhe nxitjes për tu kualifikuar më tej.

Ndërkohë që vetëm 30% e të intervistuarve shprehen se ndjehen tërësisht të nxitur për të marrë pjesë në kualifikime dhe kurse profesionale. Vetëm 35% e të intervistuarve përgjigjen se kryetari i bashkisë nxit dhe promovon praktikat për punësimin e njerëzve të kualifikuar në bashki. Në bashkitë e vogla kjo përqindje është pak më e madhe.

Shqetësuese paraqiten përgjigjet ndaj pyetjes sesa të motivuar janë punonjësit e bashkisë për arritjen në mënyrë cilësore të qëllimeve të planit strategjik, ku vetëm 25% e të intervistuarve përgjigjen se janë tërësisht të motivuar, pjesa tjetër në shumicë shprehet se ndjehet pjesërisht, pak ose aspak e motivuar.

Në kontekstin e pyetjes së mësipërme, 31% e të intervistuarve ndjehen të pa motivuar profesionalisht (mungesa e avancimit në karrierë) dhe 34% të pa motivuar financiarisht dhe kjo vetëm në rastin e bashkive të mëdha.

Nga ana tjetër vetëm 40% e të intervistuarve shprehen se ndjehen tërësisht të lirshëm për të shprehur kompetencat e tyre profesionale. Në këtë pyetje ka një mbizotërim të vogël të të intervistuarve në bashkitë e vogla, ndërsa në bashkitë e mëdha dhe të mesme, ato paraqesin pothuajse të njëjtën vlerë. Kjo mund të shpjegohet me faktin që në bashkitë e vogla stafi është më i reduktuar dhe hapësira për të shprehur kompetencat profesionale është më e madhe dhe më e dukshme se në rastin e bashkive të mesme dhe të mëdha.

Sa i përket pyetjes, se sa Kryetari i bashkisë, nxit forcimin e partneritetit me aktorët e tjerë, të dhënat e agreguara tregojnë se 40% e të intervistuarve përgjigjen se ai është i angazhuar tërësisht. Një vlerë interesante paraqitet në rastin e bashkive të vogla, ku të njëjtës pyetje i përgjigjen mbi 60% e të intervistuarve krahasuar me 40% në rastin e të dhënave për bashkitë e mesme dhe të mëdha. Kjo shpjegohet me faktin se po të kihet parasysh që në rastin e bashkive të vogla, burimet dhe oportunitetet janë më të kufizuara, krahasuar me bashkitë e mesme dhe të mëdha, për këtë arsye nevoja dhe angazhimi për të forcuar bashkëpunimin me aktorët e tjerë është më e madhe.

Në bashkëpunimin e këshillit me qytetarët, vetëm 56% e të intervistuarve shprehen se bashkia e mbështet tërësisht këtë bashkëpunim. Në bashkitë e mëdha dhe të vogla përgjigjet janë në nivele të njëjta, ndërkohë në bashkitë e vogla kjo vlerë është pak më e lartë.

### **C. MENAXHIMI I BURIMEVE DHE RREZIQEVE**

Në këtë seksion është insistuar të përcaktohet raporti i menaxhimit të burimeve dhe risqeve në bashki. Në funksion të këtij pyetësi me termin Rrezik, është kuptuar mundësia apo kërcënim i dëmit, apo një ndodhie negative e shkaktuar nga faktorë të brendshëm apo të jashtëm të cilët mund të neutralizohen përmes aksioneve të paramenduara. Kjo siguron që burimet njerëzore dhe ato fizike duke përfshirë kërkesat financiare, teknologjike dhe informuese të jenë efikase dhe me etikën e duhur për të përmbushur nevojat e qytetarit në ofrimin e shërbimeve.

Pyetjet e bëra në këtë seksion ishin:

1. A mendoni se kryetari i bashkisë tuaj ka qenë i suksesshëm në menaxhimin efikas të burimeve njerëzore të institucionit?
2. A mendoni se kryetari i bashkisë tuaj ka qenë i suksesshëm në menaxhimin efikas të rreziqeve dhe sfidave të lidhura me to?
3. A ka arritur bashkia juaj të sigurojë burime alternative financiare dhe asistencë në funksion të përmbushjes së objektivave strategjike zhvillimore?
4. A mendoni se stafi i bashkisë, përfshirë edhe kryetarin, duhet të përmirësojnë më tej kapacitetet dhe aftësitë e tyre në lidhje me menaxhimin e rreziqeve dhe burimeve?
5. Cili është niveli i angazhimit të kryetarit tuaj të bashkisë për ndarjen e drejtë të punës në bashki?

Rreth 44% e të intervistuarve përgjigjen se kryetari i bashkisë ka qenë plotësisht i suksesshëm në menaxhimin efikas të burimeve njerëzore. Në vlerat sipas bashkive, ato në bashkitë e mëdha janë pak më të ulëta krahasuar me bashkitë e mesme dhe të vogla, për të njëjtën pyetje.

Ndërkohë për pyetjen sesa të suksesshëm kanë qenë kryetarët në menaxhimin e rreziqeve, 37% e të intervistuarve i përgjigjen se ata kanë qenë plotësisht të suksesshëm. Kjo vlerë është pothuajse e njëjtë në të gjitha kategoritë e bashkive.

Pyetjes për gjetjen e burimeve financiare dhe alternativave të tjera për përmbushjen e qëllimeve strategjike, 26% e të intervistuarve i janë përgjigjur se, PO gjithmonë dhe 46% kryesisht PO. Në vlerat sipas kategorive të bashkive interesante janë përgjigjet e përfuara nga bashkitë e vogla në të cilat rreth 55% e të intervistuarve i përgjigjen "Kryesisht PO" kësaj pyetje krahasuar me rreth 35% dhe 41% respektivisht për bashkitë e mesme dhe të mëdha.

Edhe këtu evidentohet e njëjta arsye që bashkitë e vogla kanë burime dhe mjete më pak në dispozicion se bashkitë e mëdha dhe të mesme, këndeje edhe varësia e tyre nga burimet alternative është me e madhe.

Mbi 86% e të intervistuarve shprehen pozitivisht për pyetjen se nëse duhen të përmirësohen më tej kapacitetet dhe aftësitë e stafit dhe kryetarit në lidhje me menaxhimin e risqeve.

Ndërkohë që vetëm 37% e të intervistuarve janë tërësisht dakord me nivelin e angazhimit për ndarjen e punëve nga Kryetari i Bashkisë, ku pjesa më e madhe e të intervistuarve gati 63% shprehen se janë pjesërisht (36%), pak (18%) ose aspak (9%) të kënaqur më këtë ndarje.

#### ***D. PROMOVIMI DHE ARRITJA E REZULTATEVE CILËSORË***

Në këtë seksion, u synua vlerësimi i situatës së promovimit dhe arritjes së rezultateve cilësorë në bashki nga ana e lideshipit, kryesisht nëpërmjet zhvillimit të një ambienti profesional me një performancë të lartë nëpërmjet vendosjes, promovimit, zbatimit dhe vlerësimit të ofrimit të shërbimeve me cilësi të lartë.

Pyetjet që janë bërë vijnë si më poshtë:

1. Cili është niveli i nismave të ndërmarra nga kryetari juaj i bashkisë për vendosjen e standardeve në ofrimin e shërbimeve?
2. Sa inkurajon kryetari juaj i bashkisë metoda për përmirësimin e vazhdueshëm të standardeve për arritjen e cilësisë së lartë në ofrimin e shërbimeve?
3. A ka një mekanizëm kontrolli dhe vlerësimi për performancën e stafit dhe strukturave të bashkisë?
4. Nëse PO, a mendoni se ky mekanizëm është efikas dhe nxit promovimin e rezultateve cilësore?
5. Si e vlerësoni marrëdhënien e kryetarit të bashkisë me këshillin bashkiak nga pikëpamja e ndërtimit të një partneriteti të orientuar drejt qytetarëve?
6. A mendoni se bashkia është e hapur për reflektime kritike në lidhje me praktikat jo të suksesshme të saj?

Përgjigjet e pyetësorit tregojnë për një perceptim të lartë mbi nxitjen dhe përdorimin e standardeve në shërbimet si dhe për vlerësimin e performancës. Nëse krahasojmë përgjigjet për vlerësimin e performancës në punë dhe motivimit (seksioni më sipër) vërehet se ka një varësi relative që do të thotë se motivimi i ulët i punonjësve, ndikon në performancën e tyre në rezultatet e punës. Ka një perceptim relativisht të lartë mbi bashkëpunimin këshill bashkie – kryetar bashkie.

Saktësisht, 38% e të intervistuarve kanë vlerësuar me "shumë mirë" nivelin e nismave të marra nga Kryetarët e bashkive për vendosjen e standardeve të shërbimit, përkundrejt 37% që janë përgjigjur "me mirë", 18 % me dobët dhe 7% me "shumë dobët".

Ndërkohë që 47% e të intervistuarve vlerësojnë me shumë mirë inkurajimin që bëjnë kryetarët e bashkive në lidhje me futjen e metodave për përmirësimin e standardeve të shërbimit.

Gati 54% e të intervistuarve shprehen se ka një mekanizëm kontrolli dhe vlerësimi të performancës së stafit të bashkisë, përkundrejt 34% që shprehen se nuk e dinë dhe rreth 12% që shprehen se "jo" nuk ka një mekanizëm të tillë. Më interesante paraqiten vlerat e ndara sipas kategorive të bashkive ku në bashkitë e mëdha rreth 60% shprehen se ka një mekanizëm të tillë ndërsa vlerat për bashkitë e mesme dhe të vogla për të njëjtën pyetje qëndrojnë respektivisht me 38% dhe 42%. Kjo tregon që në bashkitë e mëdha ekzistojnë kapacitete dhe mekanizma më të konsoliduar sesa në bashkitë e mesme apo të vogla.

Ndërkohë që 52% e të intervistuarve e konsiderojnë "deri diku PO" efikas këtë mekanizëm ndërsa 32% e konsiderojnë atë si "plotësisht PO" efikas. Diferencat midis bashkive në këtë drejtim janë të vogla.

Për pyetjen mbi marrëdhënien kryetar i bashkisë - këshill bashkiak në këndvështrimin e shërbimit ndaj qytetarit, për 41% e të intervistuarve ato konsiderohen si efikase dhe po në të njëjtën vlerë pra 41% si pjesërisht efikase. Këto vlera shkojnë përkundrejt disa rasteve nga praktika e bashkive të mëdha që ka treguar se aty ku kryetari i bashkisë i përket një opsioni tjetër politik nga ajo e shumicës të këshillit këto marrëdhënie kanë qenë shume problematike dhe me kosto për qytetarët.

Pyetjes nëse bashkia është e hapur ndaj reflektimeve të kritikave për praktikat jo të suksesshme nga ana e saj, 39% e të intervistuarve e konsiderojnë se "Po gjithmonë" bashkia është e hapur për reflektime, ndërsa 41% vlerësojnë se kjo gjë "varet nga rrethanat".

## ***E. ZHVILLIMI I MARRËDHËNIEVE DHE PARTNERITETEVE***

Ky seksion ka për qëllim vlerësimin e shkallës së zhvillimit të marrëdhënieve me aktorë të tjerë, që Kryetari i Bashkisë vendos dhe mban në kontekstin e marrëdhënieve pozitive të punës me qeverinë dhe grupe të tjera qytetarësh dhe sektorëve privatë nëpërmjet krijimit të strategjive efektive të komunikimit.

Ka një perceptim të lartë për bashkëpunimin me qeverisjen qendrore, por kur pyeten për institucionet përkatëse, ky perceptim i bashkëpunimit tregohet në nivele më të ulëta gjë e cila i shkon më afër realitetit.

Nga përgjigjet e të intervistuarve del në pah se Intensiteti më i lartë i bashkëpunimit është me prefektin (gjë e kuptueshme po të merret parasysh që Prefekti është edhe institucioni i mbikëqyrjes së ligjshmërisë së veprimit të NJQV-ve) apo agjencitë e shërbimit social si dhe më pak me agjencinë e mjedisit.

Pyetjet e bëra në këtë seksion ishin:

1. Në ç`nivel ka krijuar Kryetari juaj i bashkisë rrjete partnerësh me aktorë jashtë qeverisjes vendore?
2. A mban kryetari juaj i bashkisë marrëdhënie bashkëpunuese me aktorët e qeverisjes qendrore në nivel vendor?
3. Me cilat nga këto institucione bashkia juaj ka një bashkëpunim më të frytshëm institucional?
  - Prefekti
  - Policia e Shtetit
  - Agjencia Rajonale e Mjedisit
  - Ujësjellës Kanalizime
  - Shërbimi Kombëtar i Punësimit
  - Drejtoria Arsimore Rajonale
  - Shërbimi Social Shtetëror
4. Cila mendoni se është problematika kryesore në kuadër të përmirësimit të bashkëpunimit të bashkisë me institucionet e qeverisjes qendrore në nivel lokal?
  - a) Politizimi i bashkëpunimit
  - b) Respektimi i pavarësisë së pushtetit vendor
  - c) Aspekte të koordinimit ndër-institucional
  - d) Niveli i profesionalizmit të aktorëve bashkëpunues
  - e) Tjetër (specifiko): \_\_\_\_\_
  - f) Nuk e di

Pyetjes se në ç` nivel kryetarët e bashkive kanë krijuar rrjete partnerësh me aktorë jashtë qeverisjes vendore, 41% të të intervistuarve i përgjigjet „shumë mirë” dhe 35% „mirë”. Në ndarjen sipas kategorive të bashkive, bashkitë e mëdha rezultojnë vetëm 29% të intervistuarve shprehur me „shumë mirë”, 44% në bashkitë e mesme dhe 49% në bashkitë e vogla. Edhe në këtë rast përforcohet tendenca e shprehur edhe në përgjigjet e pyetjeve të mësipërme se bashkitë e vogla për shkak të burimeve më të vogla në dispozicion, janë më të prirura drejt një bashkëpunimi më të madh me aktorë të tjerë jashtë qeverisjes vendore.

Ndërkohë, që pyetjes mbi mbajtjen e marrëdhënieve bashkëpunuese të kryetarit të bashkisë me institucionet qendrore në nivel vendor, 41% e të intervistuarve shprehen se „po plotësisht“, si të suksesshme dhe 42% i konsiderojnë ato si „pjesërisht të suksesshme“.

Në këtë kontekst pyetja se me cilët nga institucionet qendrore në nivel vendor, ekziston një bashkëpunim i frytshëm, të intervistuarit i konsiderojnë si „shumë të mira“ marrëdhëniet me këto institucione renditur si më poshtë:

<input type="checkbox"/> Prefekti	28%
<input type="checkbox"/> Ujësjiellës Kanalizime	23%
<input type="checkbox"/> Policia e Shtetit	20%
<input type="checkbox"/> Shërbimi Social Shtetëror	17%
<input type="checkbox"/> Drejtoria Arsimore Rajonale	10%
<input type="checkbox"/> Agjencia Rajonale e Mjedisit	8%
<input type="checkbox"/> Shërbimi Kombëtar i Punësimit	7%

Kjo pasqyrë tregon që kryesisht marrëdhëniet me institucionet qendrore në nivel vendor nuk janë në nivelin e duhur.

Politizimi i bashkëpunimit, gati 43 % përgjigjen se e konsiderojnë si problemin për përmirësimin e bashkëpunimit.

23% përgjigjen se është “respektimi i pavarësisë së pushtetit vendor” problemi i përmirësimit të bashkëpunimit.

## **KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME**

- ◆ Planifikimi strategjik si instrument menaxhimi njihet dhe përdoret në një numër të konsiderueshëm të njësive të qeverisjes vendore, por megjithatë asaj i mungojnë instrumentet e monitorimit dhe vlerësimit për arritjen e rezultateve konkrete në zbatimin e tyre si dhe zbatimi si një qasjeje të integruar në një kuadër më të gjerë impakti;
- ◆ Hartimi dhe zbatimi i vizioneve dhe qëllimeve strategjike mbetet më tepër qasje e lidhshme dhe më pak e administratës dhe aktorëve të tjerë, duke mos siguruar në këtë mënyrë harmonizimin e tyre, për një menaxhim me rezultate konkrete dhe të matshme nga ana e administratës.
- ◆ Kualifikimi i administratës trajtohet si çështje shumë e rëndësishme nga punonjësit, por që nuk gjen pasqyrim në motivimin profesional të tyre, gjë që nuk kontribuon në një menaxhim bazuar tek rezultate konkrete në punën e administratës;

- ◆ Bashkëpunimi me institucionet qendrore në nivel vendor mbetet një çështje për t'u përmirësuar nën perspektivën e arritjes së qëllimeve dhe rezultateve të caktuara në modelin e menaxhimit bazuar në rezultate.
- ◆ Ekspozimi ndaj rreziqeve dhe menaxhimi i tyre është çështje që s`njihet nga NJQV-të por që është një nga elementët thelbësor të modelit të menaxhimit bazuar në rezultate;
- ◆ Monitorimi dhe vlerësimi i rezultateve janë instrumente të reja për NJQV-të dhe kërkohet një punë e madhe për të ndryshuar modelin e menaxhimit dhe për t'u kthyer në praktikë pune.
- ◆ Rishikimi i planeve të punës dhe korrigjimi i të metave, si pasojë e procesit të monitorimit dhe vlerësimit të performancës, mbetet një mangësi në punën e pjesës më të madhe të njësive të qeverisjes vendore.

Nga sa më sipër, si konkluzion kryesor del që njësitë e qeverisjes vendore, kanë predispozitën dhe kapacitet institucionale dhe teknike, të cilat megjithatë mbeten të copëtuara dhe jo të integruara në një model të qartë, për tu angazhuar në implementimin e MBR-së si një qasje e re në menaxhimin e institucionit. Nisja e zbatimit të MBR-së me këtë nivel të gatishmërisë institucionale dhe teknike, do të duhet të bëhet duke nisur nga themelet, për një ndryshim thelbësor në qasjen dhe menaxhimin e institucionit. Kjo është shumë e rëndësishme sidomos për nivelin vendor ku lidhshipi i ri pritet të vijë nga zgjedhjet e reja vendore.

## **ANEKS II - SHEMBULL PRAKTIK**

### ***Zbatimi i Menaxhimit të Bazuar në Rezultatet për programin "Përmirësimi i sigurisë rrugore në Bashkinë X"***

**Analiza e Problemit:** Në bashkinë X është raportuar që në harkun kohor të tre viteve 2008-2010, numri i viktimave dhe të plagosurve, nga aksidentet rrugore në aksin e rrugës Kombinat-NishTulla është rritur ndjeshëm me 50% në vit, përkatësisht të aksidentuar me pasoje vdekjen në 2008-25 persona, 2009-50 persona dhe në 2010 – 75 persona. Numri i aksidenteve të automjeteve është edhe më i madh (250 aksidente makinash në vitin 2010) me pasojë shkatërrimin e pasurisë dhe pasoja në shëndetin e udhëtarëve. Aksidentet e ndodhura në këtë segment rrugor janë kthyer në një problem serioz për jetën dhe shëndetin e komunitetit të zonës dhe është identifikuar si zona më problematike në këtë këndvështrim. Në këtë segment rrugor trafiku është i rënduar për shkak se këtë rrugë e përshkron trafiku i makinave nga qyteti Z për në qytetin Y, si dhe në këtë rrugë operon tregu ushqimor rajonal si dhe gjendet një shkollë 9 vjeçare. Rruga është e amortizuar nga pikëpamja e infrastrukturës, sinjalistika rrugore horizontale është në gjendje të amortizuar ndërkohë që nuk ekziston fare sinjalistika rrugore vertikale.

### **Hapi I: Përcaktimi i profilit të ndërhyrjes**

Kryetari i Bashkisë nisur nga problemi i identifikuar si më sipër, vendosi të shqyrtojë mundësitë për zgjidhjen e kësaj situatë. Kryetari i Bashkisë kreu një mbledhje pune me stafin e bashkisë dhe i kërkoi që të mblidhej informacioni sa më i bollshëm mbi këtë çështje dhe paralajmëroi organizimin e një takimi publik me banorët e zonës dhe një takimi punë me institucionet e interesuara. Në mbledhjen e punës me stafin, u përcaktua që ndërhyrja për zgjidhjen e këtij problemi ishte komplekse dhe kërkonte marrjen e një sërë masash organizative dhe me investime si dhe një bashkëpunim me aktorë të tjerë. U përcaktua që ndërhyrja më e mirë do të ishte hartimi i një programi specifik për përmirësimin e sigurisë rrugore, kjo do të nënshtrohej edhe konsultimit me aktorët e interesuar.

Takimi me komunitetin u organizua në bashkëpunim me ndërlidhësit komunitarë përkatës për zonën e caktuar në të cilën morën pjesë rreth 80 banorë. Ndërkohë takimi me institucionet e interesuara solli në një tryezë punë 1) Përfaqësuesit e Komisarariatit të Policisë që mbulon zonën, 2) drejtorin e shkollës 9 vjeçare, 3) administratorin e tregut ushqimor, 4) sipërmarrës lokalë.

Në përfundim të takimeve dhe pas konsultimit me aktorët e mësipërm u përcaktua, që Bashkia do të ndërhyjë për zgjidhjen e këtij problemi nëpërmjet hartimit të një programi tre vjeçar, me synim "Përmirësimin e sigurisë rrugore në rrugën Kombinat –NishTulla".



Realizimi i këtij programi do të përfshijë edhe aktivitete të aktorëve të tjerë si Komisariati i Policisë, Ndërlidhësit Komunitarë, Administrata e Tregut. Do të ngrihet një Task-Force ndërinstitucionale me qëllim mbikëqyrjen e zbatimit të programit. Bashkia do të marrë përsipër aspektet infrastrukturore, komisariati policisë do të mbikëqyrë respektimin e rregullave të qarkullimit rrugor, ndërlidhësit komunitarë do të punojnë në drejtim të informimit të komunitetit dhe vlerësimit të performancës.

### Skema e zbatimit

<b>Përcaktimi i ndërhyrjes</b>	Ndërhyrja do të jetë në <i>nivel programi</i> - Programi tre vjeçar “Përmirësimi sigurisë rrugore në rrugën Kombinat –NishTulla”
<b>Analiza e Aktorëve</b>	<p><b>Partnerët:</b> Bashkia; Komisariati i Policisë; Ndërlidhësit Komunitarë;</p> <p><b>Përfituesit direkt:</b> Komuniteti i zonës; Shkolla 9 vjeçare; Tregu Ushqimor dhe sipërmarrësit e zonës;</p> <p><b>Përfituesit indirekt:</b> Drejtuesit e automjeteve të qytetit Z dhe qytetit Y.</p>
<b>Përcaktimi i roleve dhe përgjegjësi</b>	<p><b>TASK-FORCA:</b></p> <p><b>Bashkia:</b> Përmirësimi i infrastrukturës dhe sinjalistikës rrugore me investime, drejtimi dhe koordinimi i realizimit të programit; monitorim&amp;vlerësimi i performancës së programit.</p> <p><b>Policia:</b> Monitorimi i programit; Mbikëqyrja e respektimit të rregullave të qarkullimit rrugor;</p> <p><b>Ndërlidhësit Komunitarë:</b> Informimi i komunitetit të zonës dhe vlerësimi i performancës së programit.</p>

## Hapi II: Ndërtimi i modelit logjik të programit

Kryetari i Bashkisë pas përcaktimeve të bëra për llojin e ndërhyrjes dhe aktorëve që do të përfshihen në proces, organizoi një takim publik me pjesëmarrjen e të gjithë përfaqësuesve të task-forcës dhe përfaqësues të përfituesve, komunitetit të zonës, sipërmarrësve lokalë, drejtorit të shkollës 9 vjeçare dhe administratorit të tregut ushqimor.

Të gjithëve ju vunë paraprakisht materiale informuese të përgatitura nga Drejtoria e Shërbimeve Publike në Bashki (sektori i transportit dhe rrugëve vendore). Nëpunësit e kësaj drejtorie lehtësuan mbarëvajtjen e takimit bazuar në modelin e menaxhimit me bazë rezultatet.

Nëpërmjet takimit u ra dakord me të gjithë aktorët mbi REZULTATET që priten të vijnë nga zbatimi i programit 3 vjeçar sipas përcaktimit të modelit logjik të prezantuar si më poshtë:

<b>ZINXHIRI I REZULTATEVE i Programit</b>					
<b>“Përmirësimi i sigurisë rrugore në rrugën Kombinat –NishTulla”</b>					
<b>SI duhet te zbatohet ky aktivitet?</b>		<b>ÇFARË duhet të prodhohet nga ky program?</b>	<b>ÇFARË rezultatesh presim ne nga kjo ndërhyrje?</b>		<b>PËRSE duhet ta bëjmë këtë ndërhyrje?</b>
<b>Inpute</b>	<b>Aktivitete</b>	<b>Produkte</b>	<b>Rezultate afatshkurtra</b>	<b>Rezultate afatmesme</b>	<b>Impakti afatgjatë</b>
1) 50.000.000 Lekë	1. Zbatim i Projekti për rehabilitimin e rrugës Kombinat – NishTulla me asfaltim, ndriçim, sistem sinjalistike, parkim;	1. Rruga është asfaltuar sipas standardeve kombëtare; 2. Rruga e pajisur me sinjalistikën horizontale dhe vertikale; 3. 4 Mbikalime të ndërtuara; 4. 30.000 m2 trotuar e ndërtuar;	Numri i aksidenteve me pasojë vdekjen dhe atyre të tjera të ulet çdo vit në masën 30% deri në përfundim të programit 3 vjeçar.	Në përfundim të programit 3 vjeçar numri i aksidenteve me pasojë vdekjen të jetë ulur me 90% dhe i aksidenteve të tjera me 90% krahasuar me vitin 2010.	Përmirësimi i sigurisë rrugore në rrugën Kombinat – NishTulla.
2) 8.000.000 lekë	2. Monitorim i përforcuar i shërbimeve të policisë rrugore;	5. 2 vendparkime të ndërtuara; 6. monitorim permanent i trafikut me postbllok policie nga ora 07.00-16.00 dhe çdo patrullim çdo ore pas orës 16.00-24.00			
3) 1.000.000 lekë	3. Fushatë informimi i komunitetit mbi sigurinë rrugore.				

		7. Informim i banorëve mbi rregullat e qarkullimit dhe kujdesin në rrugë, nëpër takime publike, shkolla, dhe takime derë me derë.			
--	--	---	--	--	--

### Hapi III: Plani i Menaxhimit të Rreziqeve

Nga analiza e faktorëve të rreziqeve të mundshëm që mund të rrezikojnë realizimin e programit janë identifikuar rreziqet si më poshtë:

#### **1. Mungesa e fondeve financiare për realizimin e investimit për projektin e rehabilitimit të rrugës Kombinat –Nishtulla.**

Faktorë risku potencial mund të jenë:

**1.1. Performanca e dobët në realizimin e të ardhurave;** - nëse ndodh duhen ndërmarrë veprime korigjuese ose për të ri-alokuar burimet; ose për të gjetur investime nga buxheti qendror/donatorët; ose të shkurtohen fondet dhe të realizohet vetëm investimi në komponentin e sinjalistikës; - nëse edhe në këtë rast fondet nuk do të jenë të mjaftueshme atëherë duhet punuar me Këshillin Bashkiak për të ri-alokuar fondet nga programe ose projekte te tjera.

**1.2. Bllokim i financimit të projektit në Këshill për arsye politike** – ky është një risk evident dhe që mund të ndodh për arsye se Këshilli Bashkiak dominohet nga forca politike në opozitë me Kryetarin e Bashkisë – nëse ndodh, kërkohet që Kryetari i bashkisë të llojë për krijimin e aleancave më të gjera brenda Këshillit si dhe jashtë tij nëpërmjet sensibilizimit të mediave dhe partneritetit me komunitetin për të bindur Këshillin. Në rast se Këshilli nuk bindet sërish, duhet që Kryetari të kërkojë për burime financimi të jashtme (donatorë etj.).

**2. Mosangazhimi i partnerëve – Komisarariatit të Policisë;** - nëse ndodh duhet që Kryetari i Bashkisë të nxisë më tej bashkëpunimin dhe të kërkojë informacion për arsyet e mos-angazhimit dhe më tej në pamundësi të zgjidhjes së problemit të informojë organet eprore të Komisarariatit të Policisë, Drejtorinë e Qarkut deri tek Ministri i Brendshëm dhe të përpiqet të zgjidhe në rrugë formale problemet e bashkëpunimit ndërinstitucional.

**3. Mospërfshirja e partnerëve të tjerë** - Në analizën e aktorëve Bashkia nuk e përfshiu si partner edhe Kompaninë e Energjisë Elektrike (KEE), dhe në vijim të zbatimit të programit, rezulton se ndriçimi i rrugës në oraret e natës nuk është i mundur, megjithë investimin për sistemin e ndriçimit, për shkak të mungesës së transformatorit – Përfaqësuesit e Bashkisë duhet të ndërmarrin takime me përfaqësuesit e KEE për zgjidhjen e këtij problemi dhe përfshirjen e KEE-së në grupin e TASK-FORC-ës.

Për sa më sipër të gjithë faktorët e riskut janë identifikuar dhe përfshirë në Planin e Menaxhimit të Rreziqeve për zbatimin e programit "Përmirësimi i sigurisë rrugore në rrugën Kombinat-NISH Tulla".

## Hapi IV: Hartimi i Planit të Performancës

Zbatimi i programit të "Përmirësimi i sigurisë rrugore në rrugën Kombinat-NISH Tulla" përfshin planin e mëposhtëm të performancës:

Zinxhiri i rezultateve	Indikatorët e Performancës	Burimi i të dhënave	Metoda e mbledhjes së të dhënave
<b>Impakti Afatgjatë:</b> 1. "Përmirësimi i sigurisë rrugore në rrugën Kombinat-NISH Tulla".	Siguria rrugore në rrugën Kombinat-Nishtulla plotëson standardet kombëtare të sigurisë rrugore.	Raport i Ministrisë së Brendshme dhe Bashkisë;	Krahasim i të dhënave dhe përpunim i informacionit.
<b>Rezultati afatmesëm</b> 1. Në përfundim të programit 3 vjeçar numri i aksidenteve me pasojë vdekjen të jetë ulur me 90% dhe i aksidenteve të tjera me 90% krahasuar me vitin 2010.	1. Numri i aksidenteve me pasojë vdekjen 2. Numri i aksidenteve të përgjithshme.	Raporti i Policisë së qarkullimit rrugor.	Monitorimi i përditshëm i të dhënave të aksidenteve.
<b>Rezultati afatshkurtër</b> 1. Numri i aksidenteve me	1. Numri i aksidenteve vjetore me pasojë	Raporti i Policisë së qarkullimit rrugor.	Monitorimi i përditshëm i të dhënave të aksidenteve.

<p>pasojë vdekjen dhe atyre të tjera të ulet çdo vit në masën 30% deri në përfundim të programit 3 vjeçar</p>	<p>vdekjen 2. Numri i aksidenteve të përgjithshme vjetore.</p>		
<p><b>Produktet</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rruga është asfaltuar sipas standardeve kombëtare;</li> <li>2. Rruga e pajisur me sinjalistikën horizontale dhe vertikale;</li> <li>3. 4 Mbikalime të ndërtuara;</li> <li>4. 30.000 m<sup>2</sup> trotuar e ndërtuar;</li> <li>5. 2 vendparkime te ndërtuara;</li> <li>6. monitorim permanent i trafikut me postbllok policie nga ora 07.00-16.00 dhe patrullim çdo ore pas orës 16.00-24.00</li> <li>7. Informim i banorëve mbi rregullat e qarkullimit dhe kujdesin në rrugë, nëpër takime publike, shkolla, dhe takime derë me derë.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 5 km rrugë e shtruar me asfalt sipas standardeve kombëtare në vitin e parë;</li> <li>2) Sinjalistika rrugore horizontale dhe vertikale është funksionale pas investimit.</li> <li>3) 4 mbikalime për këmbësoret janë ndërtuar dhe janë funksionale;</li> <li>4) 30.000 m<sup>2</sup> trotuare të ndërtuara;</li> <li>5) 2 vendparkime të ndërtuara dhe funksionale;</li> <li>6) Postblloku i policisë funksional qe nga ora 07.00-16.00;</li> <li>7) Banorët respektojnë rregullat e qarkullimit rrugor;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-5) Raporti i supervizorit të punimeve, raport i firmës zbatuese të punimeve;</li> <li>6) Libri i shërbimit të policisë rrugore;</li> <li>7) Raporti i policisë mbi numrin e shkeljeve të rregullave të qarkullimit rrugor nga shoferët dhe këmbësorët me banim në zonë;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-5) Monitorimi në terren i të dhënave nga ecuria e punimeve. Fotografimi i zbatimit të punimeve në terren;</li> <li>6) Monitorim i të dhënave të policisë së qarkullimit rrugor;</li> <li>7) Monitorim i statistikave të policisë së qarkullimit rrugor;</li> </ol>

<p><b>Aktivitetet</b></p> <p>1. Zbatim i Projekti për rehabilitimin e rrugës Kombinat – NishTulla me asfaltim, ndriçim, sistem sinjalistike, parkim;</p> <p>2. Monitorim i përforcuar nga shërbimet të policisë rrugore;</p> <p>3. Fushatë informimi i komunitetit mbi sigurinë rrugore.</p>	<p>1) Punimet civile për rehabilitimin e rrugës Kombinat – NishTulla, janë kryer sipas grafikut të punimeve;</p> <p>2) Policia rrugore zbaton me detaje planin e shërbimit;</p> <p>3) Kryerja e aktiviteteve informuese nga Ndërlidhësit komunitarë sipas kalendarit të përcaktuar.</p>	<p>1) Raporti i supervizorit të punimeve, raport i firmës zbatuese të punimeve;</p> <p>2) Libri i shërbimit të policisë rrugore;</p> <p>3) Raporti i ndërlidhësve komunitarë;</p>	<p>1) monitorim i protokollit të zbatimit të punimeve në terren.</p> <p>2) monitorim i kryerjes së shërbimeve policisë.</p> <p>3) monitorim i aktivitetit të ndërlidhësve komunitarë.</p>
<p><b>Inputet</b></p> <p>1) 50.000.000 Lekë</p> <p>2) 8.000.000 lekë</p> <p>3) 1.000.000 lekë</p>	<p>1) në buxhetin e bashkisë fondet e investimit janë çelur dhe pagesat kryhen sipas grafikut të punimeve.</p> <p>2) në buxhetin e Komisarariatit të Policisë janë çelur fondet për shërbimin e shtuar;</p> <p>3) në buxhetin e bashkisë janë çelur fondet e për pagesat e ndërlidhësve komunitarë.</p>	<p>1) Raporti i Drejtorisë së Buxhetit në Bashki;</p> <p>2) Raporti i Drejtorisë së Buxhetit të Drejtorisë së Policisë në Qark.</p> <p>3) Raporti i Drejtorisë së Buxhetit në Bashki</p>	<p>1) Monitorimi i përmuajshëm i kryerjes së pagesave.</p> <p>2) Monitorimi i përmuajshëm i kryerjes së pagesave.</p> <p>3) Monitorimi i përmuajshëm i kryerjes së pagesave.</p>

## Hapi V: Matja dhe raportimi i performancës

Plani i performancës si më sipër do të duhet të pasohet me hartimin e indikatorëve të performancës dhe objektivave vjetorë të programit për rezultatin afatgjatë; afatshkurtër dhe afatmesëm të cilat do të monitorohen dhe vlerësohen nga task-forca e përbashkët. Matja e performancës për produktet, aktivitetet dhe inputet do të monitorohen dhe vlerësohen në nivel drejtorie sipas përgjegjësiive të caktuara.

Rezultati i pritshëm (Impakti afatgjatë)	“Përmirësimi i sigurisë rrugore në rrugën Kombinat-NIshTulla”
Indikatori 1	Siguria rrugore në rrugën Kombinat-Nishtulla plotëson standardet kombëtare të sigurisë rrugore..
Pika e referencës	Rruga Kombinat-Nishtulla nuk plotëson asnjë nga standardet kombëtare për sigurinë rrugore.
Objektivi në përfundim të projektit	Në përfundim të programit 3 vjeçar siguria rrugore në rrugën Kombinat-NishTulla plotëson standardet kombëtare.
Rezultati i pritshëm afatmesëm	1. Në përfundim të programit 3 vjeçar numri i aksidenteve me pasojë vdekjen të jetë ulur me 90% dhe i aksidenteve të tjera me 90% krahasuar me vitin 2010.
Indikatori 1	1. Numri i aksidenteve me pasojë vdekjen.
Indikatori 2	2. Numri i aksidenteve të përgjithshme.
Pika e referencës	Për vitin 2010, aksidentet me pasojë vdekjen ishin 75, ndërsa aksidentet e tjera ishin 250.
Objektivi në përfundim të projektit	Në përfundim të programit 3 vjeçar, aksidentet me pasojë vdekjen dhe aksidentet e tjera të ulen me 90 %.
Rezultati i pritshëm afatshkurtër	1. Numri i aksidenteve me pasojë vdekjen dhe atyre të tjera të ulet çdo vit në masën 30% deri në përfundim të programit 3 vjeçar.

Indikator 1	1. Numri i aksidenteve vjetore me pasojë vdekjen.
Indikator 2	2. Numri i aksidenteve të përgjithshme vjetore.
Pika e referencës	Për vitin 2010, aksidentet me pasojë vdekjen ishin 75, ndërsa aksidentet e tjera ishin 250.
Objektivi vjetor	Ulja me 30% çdo vit i numrit të aksidenteve të përgjithshme dhe atyre me pasojë vdekjen, krahasuar me vitin 2010.
Objektivi në përfundim të projektit	Në përfundim të programit 3 vjeçar, aksidentet me pasojë vdekjen dhe aksidentet e tjera të ulen me 90 %.

## Hapi VI: Vlerësimi i performancës dhe korigjimi i aktiviteteve

Monitorimi do të bëhet mbi baza ditore dhe mujore për secilin nga indikatorët e performancës sipas përgjegjësisë së partnerëve të përfshirë. Vlerësimi dhe vendimmarrja për hapat korigjues do të bëhet në periudha 6 mujore ose vjetore nga Task-Forca (Bashkia-Komisariati Policisë-Ndërlidhësit Komunitarë) e krijuar posaçërisht.

Indikator	Institucioni Monitorues	Frekuenca	Institucioni Vlerësues	Frekuenca
1. Siguria rrugore në rrugën Kombinat-Nishtulla plotëson standardet kombëtare të sigurisë rrugore. (Impakti Afatgjatë)	Drejtoria e Shërbimeve Publike (sektori i transportit dhe rrugëve)	çdo 6 muaj	Task-Forca	Vjetore
2. Numri i aksidenteve me pasojë vdekjen. (Rezultati afatmesëm)	Policia e Qarkullimit Rrugor	çdo ditë	Task-Forca	6 mujore



3. Numri i aksidenteve të përgjithshme. <i>(Rezultati afatmesëm)</i>	Policia e Qarkullimit Rrugor	çdo ditë	Task-Forca	6 mujore
4. Numri i aksidenteve me pasojë vdekjen. <i>(Rezultati afatshkurtër)</i>	Policia e Qarkullimit Rrugor	çdo ditë	Task-Forca	6 mujore
5. Numri i aksidenteve të përgjithshme. <i>(Rezultati afatshkurtër)</i>	Policia e Qarkullimit Rrugor	çdo ditë	Task-Forca	6 mujore

## **ANEKS III: FJALOR I OECD MBI MENAXHIMIN E BAZUAR NË REZULTATE**

**1. Përgjegjshmëri (Accountability):** Detyrimi për të treguar se puna është bërë në përputhje me rregullat dhe standardet e rëna dakord ose për të raportuar në mënyrë të drejtë dhe të saktë mbi rezultatet e performancës paralel me rolet dhe/ose planet e mandatuar. Kjo mund të kërkojë një provë të kujdesshme si edhe shpesh të mbrojtur nga ligji për të treguar se puna është kryer sipas termave të kontratës.

*Shënim: Përgjegjshmëria në zhvillim mund t'i referohet dhe detyrimeve që kanë partnerët për të vepruar sipas përgjegjësi, roleve dhe pritshmërive për performancën të cilat përcaktohen qartë, shpesh në lidhje me përdorimin e kujdesshëm të burimeve. Për vlerësuesit, kjo do të thotë përgjegjësia për të dhënë raporte monitorimi dhe vlerësime të performancës të saktë, të drejtë dhe të besueshëm. Menaxhuesit e sektorit publik dhe politikëbërësit duhet të kenë përgjegjshmëri kundrejt taksapaguesve/zyrtetarëve.*

**2. Aktivitet (Activity):** Veprimet që ndërmerren ose puna e bërë nëpërmjet të cilave inputet si fondet, asistenca teknike dhe burime të tjera mobilizohen për prodhimin e produkteve finale.

*Terma që lidhen me të: Ndërhyrje për zhvillim*

**3. Mjete analitike (Analytical tools):** Mjete që përdoren për të proçeduar dhe interpretuar informacionin gjatë një vlerësimi.

**4. Vlerësim (Appraisal):** Vlerësimi i përgjithshëm i relevancës, realizueshmërisë, dhe qëndrueshmërisë potenciale të një ndërhyrjeje zhvillimi përpara se të vendoset mbi financimin e saj.

*Shënim: Në agjencitë e zhvillimit, bankat etj., qëllimi i vlerësimit është që t'ju mundësojë vendimmarrësve që të vendosin nëse aktiviteti në fjalë përfaqëson një përdorim racional të resurseve të korporatës.*

*Terma që lidhen me të: Vlerësim ex ante*

**5. Supozime (Assumptions):** Hipoteza rreth faktorëve ose rreziqeve të cilat mund të ndikojnë në progresin ose suksesin e një ndërhyrjeje zhvillimi.

*Shënim: Supozimet mund të kuptohen gjithashtu si kushte hipotetike të cilat mbartin vlefshmërinë e vetë vlerësimit. P.sh. rreth karakteristikave të popullsisë kur hartohet një proçedurë kampionimi për një pyetësor. Supozimet bëhen posaçërisht bazuar në vlerësime teorike ku vlerësimi ndjek sistematikisht rrugën drejt rezultatit të pritshëm.*

**6. Atribuim (Attribution):** Paraqitja e një lidhjeje shkakësore ndërmjet ndryshimeve të vërejtura (ose atyre që priten të vërehen) dhe e një ndërhyrjeje specifike.

*Shënim: Atribuimi i referohet asaj së cilës duhet vlerësuar për ndryshimin e vërejtur ose për rezultatin e arritur. Ai përfaqëson nivelin në të cilin mund të atribuohen zhvillimet e vërejtura në rastin e një ndërhyrjeje specifike ose në performancën e një ose më shumë partnerëve duke konsideruar gjithashtu edhe ndërhyrjet e tjera (të pritshme ose jo) faktorët vështirësues ose shkaqet e jashtme.*

**7. Auditim (Audit):** Një aktivitet garancie i pavarur dhe objektiv hartuar për të shtuar vlera dhe për të përmirësuar veprimtarinë e një organizate. Ai ndihmon një organizatë për përmbushjen e objektivave të saj me anë të një qasjeje sistematike dhe të disiplinuar për vlerësimin dhe përmirësimin e efektshmërisë së proceseve të menaxhimit të rrezikut, kontrollit dhe atyre qeverisëse.

*Shënim: Ekziston një dallim ndërmjet auditimit të rregullt (financiar) i cili fokusohet në përputhshmërinë me statutet dhe rregulloret përkatëse; dhe auditimit të performancës i cili lidhet me relevancën, efikasitetin ekonomik dhe efektshmërinë. Auditimi i brendshëm mundëson një vlerësim të kontrolleve të brendshme që ndërmerren nga një departament dhe që i raportohen menaxhimit ndërsa auditimi i jashtëm ndërmerret nga një organizatë e pavarur.*

**8. Studim paraprak (Base-line study):** Një analizë e cila përshkruan situatën përpara një ndërhyrjeje zhvillimi, kundrejt së cilës mund të matet progresi ose mund të kryhen krahasime.

**9. Standard vlerësues (Benchmark):** Një pikë referuese ose standard kundrejt të cilit vlerësohet performanca ose arritjet.

*Shënim: Standardi vlerësues i referohet performancës që është arritur gjatë të shkuarës së afërt nga organizata të tjera të krahasueshme, ose asaj që mund të thuhet se është arritur në mënyrë të arsyeshme në rrethanat përkatëse.*

**10. Përfituesit (Beneficiaries):** Individët, grupet ose organizatat, të synuara ose jo, që përfitojnë direkt ose indirekt nga një ndërhyrje zhvillimi.

*Terma që lidhen me të: Shtrirje, Grupet e Synuara.*

**11. Vlerësim kategorie/grupi (Cluster Evaluation):** Vlerësimi i një grupi të ndërlidhur aktiviteteve, projekteve dhe/ose programesh.

**12. Konkluzionet (Conclusions):** Konkluzionet theksojnë faktorët e suksesit dhe dështimit të ndërhyrjes së vlerësuar, duke treguar kujdes të veçantë për rezultatet e synuara dhe të pa synuara dhe ndikimet, dhe më gjerësisht duke u fokusuar tek çdo pikë tjetër e fortë ose dobësi.

Një konkluzion hartohet bazuar mbi mbledhjen e të dhënave dhe analizave të ndërmarra, nëpërmjet një zinxhiri të qartë argumentesh.

**13. Situatë hipotetike (Counterfactual):** Situata ose kushti i cili hipotetiki mund të prevalojë për grupe, organizata ose individë në rastet kur nuk do të kishte një ndërhyrje zhvillimi.

**14. Vlerësimi i Programit të Shtetit/Vlerësimi i Ndihmës së dhënë ndaj një Shteti (Country Program Evaluation/Country Assistance Evaluation):** Vlerësimi i një ose më shumë "paketash" të ndërhyrjeve të zhvillimit të donatorëve ose agjencive dhe vlerësimi i strategjive të tyre në një vend partner.

**15. Metodatat për mbledhjen e të dhënave (Data Collection Tools):** Metodologjia për identifikimin e burimeve të informacionit që përdoren për të mbledhur informacion gjatë një vlerësimi.

*Shënime: Shembuj të kësaj janë anketat jo-zyrtare dhe zyrtare, vëzhgimet direkt dhe me pjesëmarrje, intervistat në komunitet, fokus grupet/seminaret, opinionet e ekspertëve, rastet studimore dhe kërkimi bazuar tek literatura ekzistuese.*

**16. Ndërhyrje zhvillimi (Development Intervention):** Një instrument për mbështetje në partneritet (ndërmjet donatorëve dhe ndërmjet jo-donorëve) i cili synon të promovojë zhvillimin.

*Shënim: Shembuj të këtij koncepti janë këshillimet mbi politikat, projektet, programet.*

**17. Objektiva Zhvillimi (Development objectives):** Impakti i synuar, që kontribuon në arritjen e përfitimeve fizike, financiare, institucionale, shoqërore, mjedisore ose për çdo lloj tjetër përfitimi në një shoqëri, komunitet ose grup njerëzish me anë të një ose më shumë ndërhyrjesh zhvillimi.

**18. Ekonomik (Economy):** Mungesë humbjesh për një produkt final të caktuar.

*Shënim: Një aktivitet është ekonomik kur kostot e burimeve të pakta janë të barabarta me minimumin e nevojshëm për të arritur objektivat e planifikuara.*

**19. Efekti (Effect):** Një ndryshim i synuar ose i pa-synuar që vjen si pasojë e drejtpërdrejtë ose indirekte e një ndërhyrjeje.

*Terma që lidhen me të: Rezultatet, Pasojat*

**20. Efektivitet (Effectiveness):** Niveli deri ku janë arritur/deri ku pritej të arriheshin objektivat e ndërhyrjes së zhvillimit duke konsideruar rëndësinë e tyre relative. Shënim: Përdoret gjithashtu si një matës agregat i (ose si një gjykim rreth) meritave ose vlerës së një aktiviteti, d.m.th të nivelit deri ku një ndërhyrje ka arritur ose pritet të arrijë objektivat e saj kryesore relevante në mënyrë efikase, të qëndrueshme dhe me një impakt pozitiv në zhvillimin institucional.

*Terma të lidhur me të: Efikasitet (Efficacy).*

**21. Efijencë (Efficiency):** Një tregues që tregon se sa ekonomikisht janë konvertuar në rezultate burimet/inputet (fondet, ekspertiza, koha etj.).

**22. Vlerësueshmëri (Evaluability):** Niveli deri ku një aktivitet ose një program mund të vlerësohet në një mënyrë serioze dhe të besueshme.

*Shënim: Vlerësimi i vlerësueshmërisë pre-supozon një ri-shikim të mëparshëm të aktiviteteve të propozuara për t'u siguruar nëse objektivat janë përcaktuar drejt dhe nëse rezultatet janë të verifikueshëm.*

**23. Vlerësimi (Evaluation):** Vlerësimi sistematik dhe objektiv i një projekti, programi ose politike në vazhdim e sipër ose të përfunduar i cili përfshin vlerësimin e hartimit, implementimit dhe i rezultateve të politikës në fjalë. Qëllimi është për të përcaktuar relevancën dhe përmbushjen e objektivave, efektshmërinë e zhvillimit, efikasitetin, impaktin dhe qëndrueshmërinë. Një vlerësim duhet të japë informacion të besueshëm dhe të dobishëm, duke mundësuar kështu përfshirjen e mësimeve të mësuara gjatë procesit të vendimmarrjes si prej marrësit të Grantit ashtu edhe prej donatorit. Vlerësimi gjithashtu i referohet edhe procesit të përcaktimit të vlerës ose rëndësisë së një aktiviteti, politike ose programi. Termi nënkupton një vlerësim sistematik dhe objektiv të ndërhyrjeve të zhvillimit të planifikuara, i atyre në vazhdim e sipër ose i ndërhyrjeve të përfunduara.

*Shënim: Vlerësimi në disa raste përfshin edhe përcaktimin e standardeve të duhura, ekzaminimin e performancës kundrejt këtyre standardeve si dhe një vlerësim të rezultateve të arritura dhe atyre të pritshme dhe identifikimin e mësimeve të nxjerra përkatëse.*

*Terma të lidhur me të: Rishikim (Review).*

**24. Vlerësim ex ante (Ex-ante Evaluation):** Vlerësimi i ndërmarrë përpara implementimit të një ndërhyrjeje zhvillimi.

*Terma që lidhen me të: Vlerësim (Appraisal), Cilësia në fillim.*

**25. Vlerësim ex post (Ex-post Evaluation):** Vlerësimi i një ndërhyrjeje zhvillimi pas përfundimit të saj.

*Shënim: Mund të ndërmerret direkt ose pas një kohe të gjatë pas përfundimit të ndërhyrjes. Qëllimi është që të identifikohen faktorët për suksesin ose dështimin e ndërhyrjes, të matet qëndrueshmëria e rezultateve dhe impaktet si dhe të nxirren konkluzione të cilat mund të informojnë ndërhyrjet e ardhshme.*

**26. Vlerësim i jashtëm (External Evaluation):** Vlerësimi i një iniciative zhvillimi që implementohet nga grupe dhe/ose individë të pa varur nga donatorët ose organizatat implementuese.

**27. Reagim (Feedback):** Transmetimi i të dhënave që gjenerohen nëpërmjet procesit të vlerësimit drejt palëve të interesuara dhe relevante për të lehtësuar procesin e të mësuarit. Kjo mund të përfshijë mbledhjen dhe shpërndarjen e gjetjeve, konkluzioneve, rekomandimeve dhe mësimëve të mësuar prej eksperiencës.

**28. Gjetje (Finding):** Një gjetje përdor evidencën nga një ose më shumë vlerësime për të mundësuar një pohim faktual.

**29. Vlerësim formues (Formative Evaluation):** Vlerësim zhvilluar për përmirësimin e performancës i cili zhvillohet më shpesh gjatë fazës së implementimit të projekteve ose programeve.

*Shënim: Vlerësimi formues mund të ndërmerret gjithashtu për arsye të tjera të tilla si përputhshmëria, kërkesa ligjore ose si pjesë e një iniciative vlerësuese më të gjerë.*

*Terma që lidhen me të: Vlerësim i Procesit.*

**30. Qëllimi (Goal):** Objektivi më i lartë që synon të arrijë një ndërhyrje zhvillimi.

*Terma që lidhen me të: Objektiva Zhvillimi*

**31. Impaktet (Impacts):** Efekte pozitive dhe negative afatgjatë primare dhe sekondare që prodhohen prej ndërhyrjesh zhvillimi të drejtpërdrejta ose indirekte, të synuara ose të pa synuara.

**32. Vlerësim i pavarur (Independent Evaluation):** Vlerësim i ndërmarrë nga grupe dhe persona të pavarur nga strukturat përgjegjëse për hartimin dhe implementimin e ndërhyrjes së zhvillimit.

*Shënim: Besueshmëria e një vlerësimi varet pjesërisht nga pa-anshmëria me të cilën është ndërmarrë. Pa-anshmëria përfshin lirinë nga influenca politike dhe presioni i organizatave. Ai karakterizohet nga një akses i plotë tek informacioni dhe nga autonomia e plotë për të ndërmarrë hetime dhe për raportimin e gjetjeve.*

**33. Indikator (Indicator):** Faktor ose variabël sasior ose cilësor i cili mundëson mënyra të thjeshta dhe të besueshme për matjen e arritjeve dhe reflektimin e ndryshimeve që lidhen me një ndërhyrje ose që ndihmon në vlerësimin e performancës së një aktori zhvillimi.

**34. Inputet (Inputs):** Burimet financiare, njerëzore dhe materiale që përdoren për ndërhyrjen e zhvillimit.

**35. Ndikimi mbi zhvillimin institucional (Institutional Development Impact):** Niveli deri ku një ndërhyrje përmirëson ose dobëson aftësinë e një vendi ose rajoni për të përdorur burimet e tij financiare, njerëzore dhe natyrore në mënyrë më efikase, më të balancuar dhe më të qëndrueshme.

Kjo mund të arrihet për shembull nëpërmjet: (a) një përcaktimi më të mirë të stabilitetit, zbatueshmërisë dhe parashikueshmërisë së marrëveshjeve institucionale dhe (b) nëpërmjet një vendosjeje më të mirë të misionit dhe kapaciteteve të një organizate me mandatin e saj, i cili rrjedh nga këto marrëveshje institucionale. Impakte të tilla mund të përfshijnë efektet e synuara dhe të pa-synuara të një veprimi.

**36. Vlerësim i brendshëm** (*Internal Evaluation*): Vlerësim i një ndërhyrjeje zhvillimi që kryhet nga një njësi dhe/ose individë që i raportojnë drejtuesve menaxherialë të donatorëve, partnerëve ose organizatës implementuese.

*Terma që lidhen me të: Vetëvlerësim.*

**37. Vlerësim i përbashkët** (*Joint Evaluation*): Një vlerësim me pjesëmarrjen e agjencive të ndryshme të donatorëve dhe/ose partnerëve.

*Shënim: Ekzistojnë nivele të ndryshme të së "përbashkëtës" në varësi të nivelit në të cilin partnerët individualë bashkëpunojnë në procesin e vlerësimit, bashkojnë burimet e tyre të vlerësimit dhe kombinojnë raportimin e tyre të vlerësimit. Vlerësimi i përbashkët mund të ndihmojë në kapërcimin e problemeve të atribuimit në vlerësimin e efektshmërisë së programeve dhe strategjive, bashkërendimin e përpjekjeve të mbështetura nga partnerë të ndryshëm, cilësinë e koordinimit të ndihmës, etj.*

**38. Mësimet e mësuara** (*Lessons Learned*): Përgjithësime të bazuara mbi eksperiencat e vlerësimeve me projekte, programe ose politika që abstrahojnë nga rrethanat specifike në situata më të gjera. Shpesh, mësimet theksojnë pikat e forta dhe të dobëta gjatë përgatitjes, hartimit dhe implementimit që ndikojnë mbi performancën, rezultatet dhe ndikimin.

**39. Kuadri Logjik** (*Logical Framework (Logframe)*): Metodë menaxhimi që përdoret për të përmirësuar hartimin e ndërhyrjeve, më së shumti në nivel projekti. Kjo përfshin identifikimin e elementëve strategjikë (inputeve, produktit final, dhe rezultateve) si dhe marrëdhëniet shkakësore ndërmjet tyre, indikatorët dhe supozimet ose rreziqet që mund të influencojnë suksesin dhe dështimin. Kësisoj lehtësohet planifikimi, ekzekutimi dhe vlerësimi i ndërhyrjeve të zhvillimit.

*Terma që lidhen me të: Menaxhimi në Bazë të Rezultateve.*

**40. Meta-Vlerësim** (*Meta-Evaluation*): Termi përdoret për vlerësime të hartuara për të unifikuar gjetjet e një sërë vlerësimesh. Ai mund të përdoret gjithashtu për të treguar vlerësimin e një vlerësimi për të gjykuar cilësinë dhe/ose për të vlerësuar performancën e vlerësuesve.

**41. Vlerësim në mes të projektit** (*Mid-term Evaluation*): Vlerësimi i ndërmarrë në mes të periudhës së implementimit të ndërhyrjes.

*Terma që lidhen me të: Vlerësim Formues.*

**42. Monitorimi (Monitoring):** Një funksion i vazhdueshëm që përdor mbledhjen sistematike të të dhënave mbi treguesit për të ofruar menaxhimin dhe aktorët kryesorë të një ndërhyrjeje zhvillimi në vazhdim e sipër duke ndikuar nivelin e progresit dhe arritjes së objektivave si dhe progresin në përdorimin e fondeve të alokuara.

*Terma që lidhen me të: Monitorimi i Performancës, Indikatorët.*

**43. Rezultate (Outcome):** Rezultatet afatgjatë ose afatmesëm të mundshëm ose të pritshëm nga produkti final i një ndërhyrjeje.

*Terma që lidhen me të: Rezultatet, Produkti Final, Impakti, Eefekti.*

**44. Produkti final (Outputs):** Produktet, mallrat kryesorë dhe shërbimet të cilat rezultojnë nga një ndërhyrje zhvillimi. Këtu mund të përfshihen gjithashtu ndryshimet të cilat rezultojnë nga ndërhyrja që korrespondojnë me arritjet e pasojave.

**45. Vlerësim me pjesëmarrje (Participatory Evaluation):** Metodë vlerësimi sipas së cilës përfaqësuesit e agjencive dhe aktorëve (duke përfshirë përfituesit) punojnë së bashku për të hartuar, ndërmarrë dhe interpretuar një vlerësim.

**46. Partnerët (Partners):** Individët dhe/ose organizatat që bashkëpunojnë për të arritur me anë të marrëveshjeve të përbashkëta objektivat e tyre.

*Shënim: Koncepti i partneritetit tregon qëllime dhe përgjegjësi të përbashkëta për pasojat, përgjegjshmëri të ndara dhe obligime reciproke. Partnerët mund të përfshijnë qeveritë, aktorët e shoqërisë civile, organizatat jo-qeveritare, universitetet, shoqatat profesionale dhe të biznesit, organizatat multilaterale, kompanitë private, etj.*

**47. Performanca (Performance):** Niveli në të cilin një ndërhyrje zhvillimi ose një partneritet për zhvillim vepron sipas kriterëve/standardeve/guidave të specifikuar ose niveli në të cilin arrihen rezultatet në përputhje me qëllimet dhe planet e parashtruara.

**48. Indikator i performancës (Performance Indicator):** Variabli që lejon verifikimin e ndryshimeve në ndërhyrjen e zhvillimit ose që tregon rezultatet relative kundrejt atyre të planifikuar.

*Terma që lidhen me të: Monitorimi i performancës, matja e performancës.*

**49. Matja e performancës (Performance Measurement):** Një sistem për matjen e performancës së ndërhyrjeve të zhvillimit kundrejt qëllimeve të parashtruara.

*Terma që lidhen me të: Monitorimi i Performancës, Indikatorët.*



**50. Monitorimi i performancës** (*Performance Monitoring*): Një proces i vazhdueshëm i mbledhjes dhe analizimit të të dhënave për të krahasuar shkallën e implementimit të një projekti, programi ose politike në krahasim me rezultatet e pritshme.

**51. Vlerësimi i procesit** (*Process Evaluation*): Një vlerësim i dinamikave të brendshme të organizatave implementuese, i instrumenteve të tyre të implementimit, i mekanizmave që ato kanë për shpërndarjen e shërbimeve, i praktikave të menaxhimit dhe i lidhjeve ndërmjet tyre.

*Terma që lidhen me të: Vlerësim Formues.*

**52. Vlerësimi i programit** (*Program Evaluation*): Vlerësimi i një sërë ndërhyrjesh, që synojnë arritjen e objektivave specifike të zhvillimit në nivel global, rajonal, kombëtar ose sektorial.

*Shënim: Një program zhvillimi është një ndërhyrje e kufizuar në kohë e cila përfshin aktivitete të shumëllojshëm që mund të jenë ndër-sektorialë, ndër-tematikë dhe të shtrihen në disa zona gjeografike.*

*Terma që lidhen me të: Programet e Vendit/Vlerësim Strategjic.*

**53. Vlerësimi i projektit** (*Project Evaluation*): Vlerësimi i një ndërhyrjeje individuale zhvillimi që synon për të arritur objektiva specifike nëpërmjet resursesh dhe kohëzgjatjesh të specifikuar, shpesh edhe në kuadrin e një programi më të gjerë.

*Shënim: Analiza e kostove dhe përfitimeve është një instrument kryesor për vlerësimin e projekteve me përfitime të matshme. Kur përfitimet nuk mund të maten nga ana sasiore, analiza e efikasitetit të kostove është një qasje e përshtatshme.*

**54. Objektivi i programit/projektit** (*Project or Programme Objective*): Rezultati i synuar fizik, financiar, institucional, shoqëror, mjedisor ose i ndonjë natyre tjetër që parashikon një ndërhyrje zhvillimi për të cilat pritet që një projekt ose program të kontribuojë.

**55. Synimi** (*Purpose*): Objektivat e theksuar publikisht të programit ose projektit të zhvillimit.

**56. Garantimi i Cilësisë** (*Quality Assurance*): Përfshin çdo aktivitet që lidhet me vlerësimin dhe përmirësimin e meritave ose të vlefshmërisë së një ndërhyrjeje zhvillimi ose rritjen e përputhshmërisë së saj me standardet e parashtruara.

*Shënim: Shembuj të garantimit të cilësisë përfshijnë vlerësimin, Menaxhimin e Bazuar në Rezultate (MBR), rishikime gjatë implementimit, vlerësimet etj.*

**57. Shtrirja** (*Reach*): Përfituesit dhe aktorët e tjerë të një ndërhyrjeje zhvillimi.

*Terma që lidhen me të: Përfituesit*

**58. Rekomandimet** (*Recommendations*): Propozime që synojnë të rrisin efektshmërinë, cilësinë ose efikasitetin e një ndërhyrjeje zhvillimi duke ri-hartuar objektivat dhe/ose duke ri-alokuar burimet. Rekomandimet duhet të lidhen me konkluzionet.

**59. Relevanca** (*Relevance*): Niveli deri në të cilin objektivat e një ndërhyrjeje zhvillim janë në konsistencë me kërkesat e përfituesve, nevojat e vendit, prioritetet globale dhe politikat e partnerëve dhe donatorëve.

*Shënim: Në mënyrë retrospektive, çështja e relevancës shpesh ka të bëjë me faktin se nëse objektivat e një ndërhyrjeje ose hartimi i saj janë ende në nivelin e duhur duke pasur parasysh ndryshimin e rrethanave.*

**60. Besueshmëria** (*Reliability*): Vazhdimësi ose varësi e të dhënave dhe gjykimeve të vlerësimit lidhur me cilësinë e instrumenteve, procedurave dhe analizave që përdoren për të mbledhur dhe interpretuar të dhënat e vlerësimit.

*Shënim: Informacioni i vlerësimit është i besueshëm kur vëzhgime të vazhdueshme me anë të përdorimit të instrumenteve të njëjtë dhe në kushte të njëjta japin të njëjtin rezultat.*

**61. Rezultatet** (*Results*): Produkti final, pasoja ose impakti (i synuar ose jo, pozitiv dhe/ose negativ) i një ndërhyrjeje zhvillimi.

*Terma që lidhen me të: Pasoja, Efekti, Impaktet.*

**62. Zinxhiri i rezultateve** (*Results Chain*): Sekuenca shkakësore për një ndërhyrje zhvillimi e cila përcakton sekuencën e nevojshme për të arritur objektivat e duhura duke filluar me inputet dhe duke shkuar drejt aktiviteteve dhe produkteve finale, impaktit dhe reagimit. Në disa agjenci, shtrirja është gjithashtu pjesë e zinxhirit të rezultateve.

*Terma që lidhen me të: Supozime, Kuadri i Rezultateve.*

**63. Kuadri i rezultateve** (*Results Framework*): Kuadri i programit që shpjegon si është arritur objektivi i zhvillimit duke përfshirë marrëdhëniet shkakësore dhe qasjet e theksuara.

*Terma që lidhen me të: Zinxhiri i Rezultateve, Kuadri Logjik.*

**64. Menaxhimi në bazë të rezultateve** (*Results-Based Management (RBM)*): Një strategji menaxhimi që përqendrohet tek performanca, arritja e produkteve finale, pasojat dhe impaktet.

*Terma që lidhen me të: Kuadri Logjik.*

**65. Rishikim** (*Review*): Vlerësimi i performancës së një ndërhyrjeje që ndërmerret periodikisht ose në baza ad-hoc (për periudha të caktuara kohore).

*Shënim: Shpesh Vlerësimi (Evaluation) përdoret për një proces vlerësues (Assesment) më të thelluar sesa ri-shikimi (Review). Rishikimet tentojnë të përqendrohen në aspektet operacionale. Disa herë termat "ri-shikim" dhe vlerësim (Evaluation) përdoren si sinonime.*

*Terma që lidhen me të: Vlerësim (Evaluation).*

**66. Analiza e riskut (Risk Analysis):** Analizë ose vlerësim i faktorëve (quhen supozime në terminologjinë e Kuadrit Logjik) që ndikon/mund të ndikojë përmbyshjen me sukses të një prej objektivave të ndërhyrjes. Një ekzaminim i detajuar i pasojave të mundshme të pa-dëshiruara dhe pasojave negative për jetën njerëzore, shëndetin, pronën ose mjedisin që mund të dalin në pah nga ndërhyrja e zhvillimit. Një proces sistematik cili ofron informacion sa i përket pasojave të tilla të pa dëshirueshme. Procesi i kuantifikimit të mundësive dhe impaktit të pritshëm me rreziqet e identikuara.

**67. Vlerësimi i programit sektorial (Sector Program Evaluation):** Vlerësimi i një kategorie ndërhyrjesh zhvillimi në një ose disa vende, të cilat kontribuojnë të gjitha për arritjen e një objekti të caktuar zhvillimi.

*Shënim: Një sektor përfshin aktivitete zhvillimi të cilat zakonisht grupohen së bashku për qëllimin e veprimeve publike të tilla si shëndetësia, arsimit, bujqësia, transporti, etj.*

**68. Vetëvlerësim (Self-evaluation):** Një vlerësim nga ata që janë ngarkuar me hartimin dhe implementimin e një ndërhyrjeje zhvillimi.

**69. Aktorë (Stakeholders):** Agjenci, organizata, grupe ose individë të cilët kanë një interes të drejtpërdrejtë ose indirekt në zhvillimin ose vlerësimin e një ndërhyrjeje zhvillimi.

**70. Vlerësim përmbledhës (Summative evaluation):** Një studim i cili zhvillohet në fund të një ndërhyrjeje (ose në përfundim të një faze të saj) për të përcaktuar nivelin në të cilin janë prodhuar pasojat e pritshme. Vlerësimet përmbledhëse japin informacion rreth vlefshmërisë së programit.

*Terma që lidhen me të: Vlerësimi i Impaktit.*

**71. Vazhdimësi (Sustainability):** Vazhdueshmëria e përfitimeve për një ndërhyrje zhvillimi pas përfundimit të ndihmës kryesore për zhvillim. Mundësia për të pasur përfitime afatgjata të vazhdueshme. Aftësia ripërtëritëse për prurjet e përfitimeve neto në kohë.

**72. Grup i synuar (Target Group):** Individë specifikë ose organizatat në përfitim të cilave ndërmerret ndërhyrja e zhvillimit.

**73. Terma reference** (*Terms of Reference*): Dokument i shkruar që parashton qëllimin dhe arsyen e vlerësimit, metodat që do të përdoren, standardet kundrejt të cilave do të vlerësohet performanca ose do të ndërmerren analizat, burimet dhe kohën e alokuar si dhe kërkesat e raportimit. Dy shprehje të tjera që përdoren ndonjëherë me të njëjtin kuptim janë "qëllimi i punës" dhe "mandati i vlerësimit".

**74. Vlerësim Tematik** (*Thematic Evaluation*): Vlerësim i një kategorie ndërhyrjesh specifike të përzgjedhura që të adresojnë vetëm një prioritet të caktuar zhvillimi ndër-shtetëror, ndër-rajonar ose ndër-sektorial.

**75. Triangulim** (*Triangulation*): Përdorimi i tre ose më shumë teorive, burimeve, llojeve të informacionit ose analizave për të verifikuar dhe vërtetuar një vlerësim.

*Shënim: Duke kombinuar një sërë burimesh të dhënash, metodash dhe analizash e teorish, vlerësuesit kërkojnë të bashkojnë tiparet që vijnë nga një informator i vetëm, nga ndjekja e vetëm një metode, nga vëzhguesit e vetëm ose nga studime që bazohen vetëm në një teori.*

**76. Vlefshmëria** (*Validity*): Niveli në të cilin strategjitë dhe instrumentet që përdoren për mbledhjen e të dhënave matin atë që synohet të matet.

# English Summary

## **Towards Results Based Management in Albanian Local Governments**

Effective and Efficient Public Management has long been a constant concern for all politicians and public administrators at all levels of governance in Albania. Increase of public demand for higher accountability, efficiency in the administration of public goods and services is now challenging the traditional means of governance by so aiming tangible results in the public management.

Results Based Management (RBM) is a new approach in the public management, a practice already developed in the western countries and which IDM through this manual seeks to introduce to local government units in Albania.

RBM is defined as an approach that integrates in one whole instrument the strategies, human resources, processes and their evaluation, with the aim of improving decision-making, transparency, and accountability of public institutions. This manual makes an effort to approximate and clarify as simply as possible such a management scheme which remains a relatively new approach for Albania and especially for local governance stakeholders. In addition, the manual brings, for the first time in Albanian a translation of specific terminology used globally in RBM through a specific glossary utilized and approved by OECD. The glossary clarifies concepts in an aim to reduce terminological confusion and ambiguity in the field of RBM.

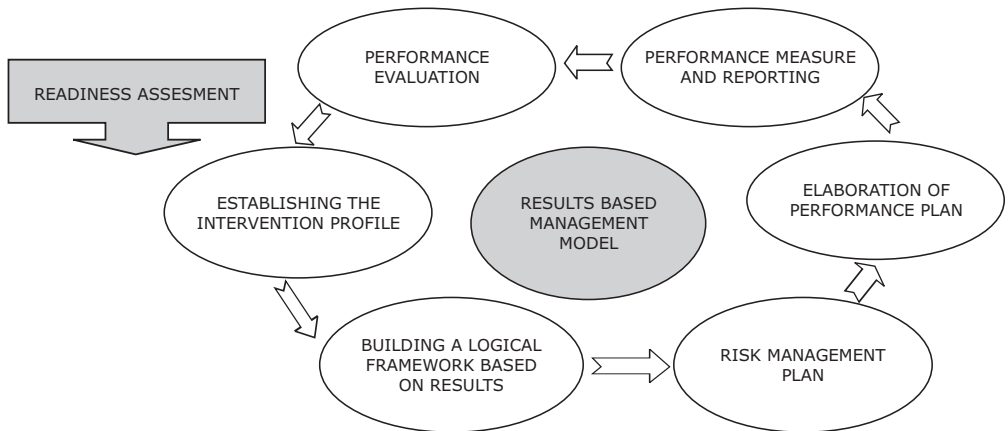
## **WHY RBM in Local Government Units?**

RBM is not only a planning-monitoring -evaluation tool but also a model that can facilitate the activity and development of Local Government Units in order for them to improve their "product/services". Certainly before anything starts it is necessary to measure the readiness for change within the local units themselves. This step was carried out by IDM team in nine pilot municipalities of Albania in order to see whether there is a solid ground for RBM as a practice of work within municipalities. From empirical data deriving from this prior assessment<sup>10</sup> it results that municipalities in Albania have the willingness and the institutional and technical capacities, though very fragmented and not integrated in one whole clear model, to embrace the RBM as a new approach in their institution's management.

## **What is RBM?**

A much more thorough understanding of RBM and the way it can be implemented concretely at the local level in Albania has been introduced in the manual, however in this brief we are presenting the six main steps of the RBM cycle.

<sup>10</sup> More elaborate data of the readiness assessment are to be found as an annex to the full publication



The Manual itself introduces some of the western best practices utilized by other institutions at the local level, as the cases of Denmark and USA. The Albanian local context as well has been explored in order for the manual to bring existing similar experiences of RBM in Albanian municipalities as the case of medium-term budgetary program in the municipality of Tirana, or performance management in the municipality of Shijak.

RBM is a new approach that IDM brings to the attention of politicians, public administrators and other stakeholders of Albania’s development and institutional reforms at national and local level with the purpose to improve these processes and to build a public sector that is more efficient and accountable to the society in its quest to access European Union and generate genuine values as EU member.

## REFERENCAT

1. Meier, W. (2003) *"Results Based Management: Towards a Common Understanding among Development Cooperation Agencies"* Discussion paper, prepared for the CIDA.
2. Binnendijk, A, " *Result Based Management in the development cooperation agencies- a review of experience*" 2000 DAC.
3. *"Emerging good practice in managing for development results"*, source book of OECD-WB, first issue.
4. OECD Policy Briefing *"Public Sector Modernisation: Governing for Performance"* 2004.
5. CoE, AAM, OSCE *"Performance and Financial Management Supporting Local Community Planning. A Manual for Albanian Municipalities"*, 2009.
6. DAC-OECD *"Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management"*, 2002.
7. Groszyk. W., *"Outcome-focused Management in the United States"* OECD 2002.
8. DIPD, Co-Plan, *"Long and Medium Term Strategic and Financial Planning- A Manual for Local Government Units in Albania"* 2010.
9. *Country Report for Denmark - experiences of utilising performance information in budgeting and management processes*, OECD 2006.
10. Bashkia Tirane *"Programi Buxhetor Afatmeswm 2009-2011"* aksesuar nga [www.tirana.gov.al](http://www.tirana.gov.al)
11. *Ten Steps to a Results -Based Monitoring and Evaluation System* by Jody Zall Kusek and Ray C. Rist. This book, published in 2004
12. *"In search of results: Performance management Practices"* OECD-PUMA, 1997 ISBN 92-64-15574-0
13. Wescott.C., Jones. L.R., *"Strengthening performance in public sector management in Asia"*, 2006.
14. Thomas.V., Xubei.L., *"Overlooked Links in the Results Chain"* IEG-World Bank, 2011.

