



Manual mbi bashkëpunimin trepalësh:

Shoqëri Civile – Qeverisje vendore – Komuniteti i biznesit

Tiranë 2012

Ky botim u mbështet nga PNUD Shqipëri në kuadër të Projektit "Fuqizimi i Shoqërisë Civile në Zonat Rurale dhe Periferike për të Promovuar Qeverisjen e Mirë dhe Zhvillimin".

Pikëpamjet e shprehura në këtë botim janë të autorëve dhe nuk përfaqësojnë domosdoshmërisht mendimet e PNUD-it.

Autor: *Enea Hoti*

Redaktore: *Elona Dhëmbo*

Asistent: *Egest Gjokutaj*

Monitorimi i projektit nga PNUD Shqipëri

Entela Lako, Analiste Programi

Nora Kushti, Menaxhere Komunikimi

PËRMBAJTJA

HYRJE.....	5
I. PARTNERITETI TREPALËSH.....	6
II. RËNDËSIA E PARTNERITETEVE TREPALËSHE DHE TENDENCAT BASHKËKOHORE.....	8
1. Partneriteti në vendet e zhvilluara dhe në vendet në zhvillim.....	11
III. KUADRI LIGJOR PËR MBËSHTETJEN E PARTNERITETEVE TREPALËSHE NË SHQIPËRI.....	14
IV. ROLI I PARTNERËVE NË PARTNERITETET TREPALËSHE.....	23
1. Bashkëpunimi shoqëri civile–qeverisje vendore.....	23
2. Bashkëpunimi shoqëri civile–biznes.....	25
V. PARIMET, MODELET DHE FAZAT E PARTNERITETEVE TREPALËSHE.....	27
1. Si funksionon një partneritet lokal trepalësh?.....	27
2. Parimet bazë dhe modelet e partneritetit trepalësh.....	29
3. Fazat e procesit të partneritetit.....	32
VI. PARTNERITETI TREPALËSH: DY MODELE NË FOKUS.....	34
1. Modeli i Grupeve Vendore të Veprimit (LAG).....	34
2. Modeli i Agjencive të Zhvillimit Ekonomik Lokal (LEDA).....	40
VII. PRAKTIKA TË SUKSESSHME.....	45
VIII. REFERENCA.....	46

HYRJE

Partneriteti është një koncept për të cilin është më e lehtë të flitet sesa për ta zbatuar në praktikë. Krijimi i partneriteteve afatgjata kërkon kurajo, durim dhe vendosmëri midis partnerëve.

Me qindra partneritete janë formuar në mbarë botën gjatë dy dekadave të fundit. Disa prej tyre zgjatën vetëm për një periudhë të shkurtër, të tjerët kanë vepruar për një kohë të gjatë. Disa përqendrohen në objektiva të ngushta lokale, ndërsa të tjera janë më ambicioze dhe përpiqen për të koordinuar fusha të gjera të politikës në rajone të mëdha, ku miliona njerëz jetojnë dhe punojnë.

Një pjesë e partneriteteve orientohen kryesisht drejt nxitjes dhe stimujve të biznesit, të tjerë fokusohen në rritjen e tregut të punës ose çështjet sociale. Qasja "Bottom up" (nga poshtë-lart) mund të konsiderohet si një parim kyç për partneritetin, por megjithatë një numër i mirë i partneriteteve janë krijuar edhe si pjesë e strategjive të qeverive qendrore për të mbështetur ofrimin e programeve në nivel vendor.

Shumë studime janë kryer mbi këtë temë, të cilat tregojnë se "Partneriteti" është një instrument i vlefshëm apo "një model organizativ", për të kapërcyer dobësitë e politikave dhe kuadrit të qeverisjes. Megjithatë, partneritetet përballen me pengesa të ndryshme: ato janë të vështira për tu krijuar dhe për tu mbajtur, ato kërkojnë vullnet politik dhe resurse ndërsa rezultatet e synuara nuk kanë gjasa të vijnë menjëherë.

I. PARTNERITETI TREPALËSH

Çfarë është partneriteti trepalësh?

Fjala “partneritet” do të thotë gjëra të ndryshme për njerëz të ndryshëm. Në kuptimin e tij më të thjeshtë, partneritetin mund ta kuptojmë si *bashkëpunim të ngushtë me një organizatë tjetër për realizimin e një qëllimi të përbashkët.*¹

Vetë rrënja kuptimore e fjalës “partneritet” është “part”(pjesë). Kjo fjalë e vogël evokon dy kuptime të ndryshme: ti mund të bësh pjesë diku ose ti mund të marrësh pjesë diku; të kontribuosh ose të ndash, të shpërndash ose copëzosh.

Në kuptimin e ndarjes, *partneriteti vendor është një hapësirë konceptimi, ku partenerët krijojnë një vizion dhe qëllim të përbashkët përmes një filli të dialogut të vazhdueshëm. Së bashku, ata krijojnë të ardhmen e dëshiruar të zonës së tyre.*

Në kuptimin e copëzimit, ata përpiqen të kënaqin interesat e tyre individuale dhe nevojat duke bërë negociata dhe duke rënë dakort me të tjerët brenda hapësirës negociuese që ofron partneriteti. Ky proces nuk është gjithmonë i lehtë madje ndonjëherë të lëndon. Por në mungesë të partneritetit, nuk do të kishte qenë më e lehtë, madje akoma më e vështirë për shkak të mungesës së rregullave të përbashkëta të lojës. Meqënëse çdo territor lokal është unik, partneriteti vendor mund të jetë unik në stilin dhe sjelljen e tij, po ashtu dhe në cilësitë e tij të brendshme, në kapacitetet por edhe në dobësitë e tij.

Një përkufizim më i formalizuar i partneritetit mund të bazohet në nocionin e një partneriteti biznesi, që *do të thotë pranimin e qëllimeve*

1 “The Partnership Toolkit” aksesuar në http://www.pcrs.ca/uploads/7L_A/7L_ATXdmJI3bp9I-gOtVTKA/partnershiptoolkit.pdf

dhe detyrimeve të përbashkëta dhe natyrisht duke pranuar edhe ndarjen e rreziqeve të përbashkëta.

Megjithatë, vetë nocioni i partneritetit në kontekstin e “zhvillimit” është bërë më pak i qartë, ashtu siç është bërë njëkohësisht edhe shumë në modë. Koncepti i "Partneritetit" mbulon një gamë të tërë të marrëdhënieve organizative ndërmjet aktorëve të ndryshëm, duke përfshirë agjencitë publike, OJF-të dhe bizneset. Përherë e më tepër koncepti i “partneritetit” po përdoret si koncept që sinonizon apo zëvendëson konceptin e “bashkëpunimit për zhvillim”.

Në fakt, partneriteti është një formë e veçantë e marrëdhënieve që shkon përtej një bashkëpunimi të lirshëm, ose marrëveshje kontraktuale midis dy organizatave. Duke pasur parasysh se çdo partneritet - si çdo marrëdhënie - është e ndryshme dhe zhvillohet në rrethana të veçanta, nuk ka asnjë “recetë të gatshme” për një partneritet të përsosur.

Megjithatë disa elemente kyç për mbarëvajtjen e partneritetit midis partnerëve kanë të bëjnë dhe i përkasin transparencës dhe reciprocitetit, synime dhe pritshmëri të përcaktuara qartë, llogaridhënie në raport me të drejtat, përfitimet dhe përgjegjësi të caktuara për secilin partner. Gjithashtu duhet të ekzistojë një besim i lartë, i ndërsjellë midis partnerëve, në mënyrë që partneritetet të mund të zhvillohen për një periudhë të gjatë kohore duke mos harruar angazhimin përkatës të secilit partner.

Partneritetin mund ta përkufizojmë si një marrëveshje formale, ndërmjet dy (ose më shumë), organizmash, publikë ose privatë, të cilët kanë vendosur të punojnë së bashku për një periudhë të zgjatur kohe për një numër fushash ose çështjesh të zgjedhura prej tyre, për arritjen e qëllimeve të caktuara.

Partneriteti sipas këtij përkufizimi është më shumë sesa koncepti i bashkëpunimit ose është një bashkëpunim i formalizuar në formën e marrëveshje konkrete të lidhura midis partnerëve. Megjithatë partneriteti mund të përfshijë përkufizime të ndryshme në varësi të llojit dhe tipit të sektorit dhe fushës në të cilën synohet partneriteti.

II. RËNDËSIA E PARTNERITETEVE TREPALËSHE DHE TENDENCAT BASHKËKOHORE

Partneritetet sot, po shfaqen më shumë si një nevojë, sesa një dëshirë apo vullnet i mirë për të bashkëpunuar. Ndryshimet në botën e sotme po krijojnë sfida që janë tepër komplekse për strukturat dhe metodat tradicionale të menaxhimit. Kjo është mëse e qartë në sektorin privat, por mund të jetë edhe më e rëndësishme në fushën e zgjidhjes së problemeve publike, ku qeverisë, organizatave jofitimprurëse dhe bizneseve gjithnjë e më shumë u duhet të punojnë së bashku.

Shumë nga problemet më urgjente me të cilat qeveritë ballafaqohen, kërkojnë lidhjen e marrëveshjeve fleksibël, përshtatje të vazhdueshme me rrethanat dhe ekspertizë që kërkon kapërcimin e kufijve midis organizatave, sektorëve apo shteteve. Kjo qasje vë përgjegjësi të reja mbi supet e autoriteteve vendore, për të gjetur zgjidhjet e duhura dhe efikase për të përmbushur kërkesat e qytetarëve nga njëra anë dhe sfidës gjithmonë e më prezente të buxheteve të kufizuara dhe modeste.

Partneriteti bazohet në argumentin, se vetëm me një bashkëpunim të plotë dhe gjithëpërfshirës ndër-sektorial, mund të jemi të sigurt që nisma të caktuara të jenë koherente dhe të integruara si dhe të mjaftueshme për të trajtuar dhe zgjidhur probleme sado të vështira të jenë ato. Praktika ka treguar se qasjet uni-sektorale, nuk kanë rezultuar efikase dhe shpeshherë kanë qenë zhgënjyese.

Duke punuar veçmas, sektorë të ndryshëm kanë zhvilluar veprimtari në izolim - ndonjëherë që konkurrojnë me njëri-tjetrin dhe / ose kanë dublikuar përpjekjet dhe kanë harxhuar burime të vlefshme. Praktika tregon gjithashtu

se duke punuar veçmas, shfaqet fenomeni i asaj që quhet ‘kultura e fajit’, e cila në një ambient izolimi dhe organizimi kaotik ose neglizhimi të punëve, “faji” gjithmonë shihet tek tjetri dhe pothuajse asnjëherë tek vetja. Pra partneriteti ofron një mundësi të re për të bërë veprimtari zhvillimore më të mira, kjo duke njohur cilësitë dhe kompetencat e secilit sektor dhe gjetjen e mënyrave të reja për të shfrytëzuar ato për të mirën e përbashkët.

Në këtë stad zhvillimi, jemi duke jetuar në kohët e shoqërive të ndërlikuara, ku shpesh kornizat e politikës në vend dështojnë në ofrimin e zgjidhjeve të kënaqshme për një numër në rritje të problemesh. Por kjo nuk do të thotë se kuadri i sistemeve të politikave qeverisëse, si të tilla, duhet të ndryshohen, pasi ose:

- a) Sistemet ekzistuese janë një rezultat i zhvillimit historik dhe pasqyrojnë një ekuilibër të grupeve të ndryshme të interesit brenda shoqërisë, dhe për këtë arsye nuk është e lehtë për ti ndryshuar,
- b) ose është e vështirë të parashikohet, se nëse duke ndryshuar kuadrin e sistemeve të politikave, kjo do të çonte në një nivel më të lartë të kënaqshmërisë së shoqërisë.

Pra sa më sipër del se ekziston një rezistencë e natyrshme ndaj reformave në shkallë të madhe. Por, ndërsa ne mund të jemi të detyruar të veprojmë brenda parametrave të caktuara të politikave, partneritetet mund të jenë një ndihmë e madhe në përmirësimin e performancës së politikave. Ky lloj partneriteti në veçanti, siguron mekanizma dhe hapësira për institucionet dhe organizatat lokale, për të punuar së bashku që të përshtatin politikat e tyre për të reflektuar më mirë nevojat e njerëzve dhe ekonominë në nivel lokal.

Në këtë mënyrë, *Partneritetet vendore* janë një instrument i rëndësishëm i qeverisjes së mirë në nivel vendor dhe rajonal.

Por cilat janë zakonisht palët e përfshira kur flasim për partneritetet trepalësh në nivel lokal dhe rajonal?

Partneriteti do të përfshinte kryesisht tre aktorët e organizuar që “rregullojnë” jetën social-ekonomike në shoqëri, përkatësisht **Qeverisja Vendore – Shoqëria Civile – Komuniteti Biznesit**. Të tre këta aktorë, janë më të rëndësishmit në konceptin e asaj që quhet “**Partneriteti Trepalësh**” dhe në këtë partneritet, ndajnë të njëjtën përgjegjësi dhe bashkëveprim për realizimin e vizionit apo qëllimeve të caktuara të zhvillimit.

Në mënyrë skematike, partneriteti trepalësh jepet në figurën si më poshtë, ku secili prej aktorëve brenda fushës së vetë të kompetencave, bashkëvepron dhe mbulon reciprokisht aspekte të caktuara, duke siguruar koherencën dhe

integrimin e elementëve dhe burimeve për realizimin e nismave të veçanta.



Partneriteti tre palësh sjell në radhë të parë dobishmëri për të gjithë partnerët e përfshirë dhe më tej në një mënyrë të zgjeruar, ky partneritet i shërben qëllimeve me përfitim për shoqërinë në përgjithësi.

Por çfarë mund të sjellë në një “partneritet secili prej partnerëve”?

Secili prej partnerëve (Qeverisje vendore-Shoqëria Civile – Biznesi) ka një mandat të caktuar brenda të cilëi kryen funksionet dhe detyra e caktuara, me të cilat ata prezantohen dhe kontribuojnë në një partneritet trepalësh. Më shumë për këtë do të flitet në pjesën e kreut të IV, që sqaron dhe rolin dhe përfitimet e secilit partner (*Shih faqen 23*).

Koncepti i partneritetit është identifikuar rreth viteve 80-të shekullit të XX, si një instrument dhe rrugë për të ndihmuar komunitetet lokale për të përballuar problemet në fusha specifike. Në përgjigje të problemeve përherë e në rritje, zyrtarët vendor, bizneset private dhe shoqëria civile filluan së bashku të kërkojnë rrugë të reja për promovimin e ekonomive lokale dhe hapjen e vendeve të reja të punës. Partneritetet u panë si instrumenti për të maksimizuar mobilizimin e resurseve dhe rritur impaktin e zhvillimit ekonomik lokal.

1. Partneriteti në vendet e zhvilluara dhe ato në zhvillim

Për shumicën e vendeve evropiane ekziston një traditë e gjatë e konsultimit të institucionalizuar formal dhe negociimit bazuar në marrëdhëniet midis qeverisë dhe të dy “partnerëve socialë”. Partneritetet e reja sociale në pjesën më të madhe të Evropës kanë trajtuar një gamë të gjerë të çështjeve sociale, duke përfshirë kohezionin social në përgjithësi, krijimin e vendeve të punës, papunësinë, diversitetin etnik, arsimin, shëndetësinë, zhvillimin e komunitetit dhe rigjenerimin e mjedisit dhe zhvillimin e qëndrueshëm

Në ditët e sotme shumica e vendeve të zhvilluara mbështet krijimin e partneriteteve, që përfshijnë organet publike, shoqërinë civile dhe bizneset private. Partneritetet kanë kontribuar në radhë të parë në rritjen e elementit të mirëqeverisjes si dhe në stimulimin e zhvillimit ekonomik, forcimin e kohezionit social dhe rritjen e mirëqenies së qytetarëve.

Këtu do përiqemi të prezantojmë shkurtimisht tendencat bashkëkohore në partneritetin trepalësh nga praktika e bashkëpunimit trepalësh në vende të zhvilluara dhe në zhvillim si Kanadaja, Irlanda, Italia, Britania e Madhe, Suedia dhe Estonia. Përzgjedhja nuk është e rastësishme, pasi këto vende janë vende me tradita shekullore të demokracisë por me tradita të ndryshme të ndërtimit të shoqërisë civile dhe partneritetit me organet shtetërore, ndërkohë Estonia është e përafërt në historinë e Shqipërisë si vend me të kaluar socialiste dhe vend në zhvillim.

Kanada

Kanadaja është vendi i parë që janë zbatuar politikat qeveritare për mbështetjen e partneriteteve lokale, rreth viteve 1980 ku u projektua programi “Programi i së Ardhmes së Komunitetit” me synim që të ndihmoheshin komunitetet lokale për të arritur qëndrueshmërinë ekonomike nëpërmjet partneriteteve.

Irlanda

Në vitin 1995 në Irlandë, si përgjigje ndaj normës së lartë të papunësisë, u krijuan edhe me mbështetjen e fondeve të BE-së rreth 38 partneritete lokale si nisma për përfshirje sociale më të madhe, nismë e cila është zbatuar më tej në një sërë vendesh të tjera duke krijuar “Borde” të përbashkëta për hartimin dhe zbatimin e strategjive të zhvillimit ekonomik, social dhe kulturor.

Italia

Në Itali janë krijuar rreth 100 “pakte territoriale” si partneritete sektoriale, të cilat përqendrohen kryesisht në zhvillimin ekonomik.

Britania e Madhe

Në Britaninë e madhe historia e vetorganizimit shoqëror dhe nismave qytetare (social action) është një histori qindra vjeçare, ku edhe pas luftës së dytë botërore përgjatë dominimit të doktrinës së shtetit social, organizatat jo qeveritare, të quajtura sipas traditës britanike voluntary që e përkthyer fjalë për fjalë do të thotë organizatë vullnetare, kanë qenë subjekte të rëndësishme të kryerjes së shërbimeve publike me karakter social p.sh., në fushën e arsimit apo shëndetësisë. Në formimin e modeleve britanike të partneritetit ndërsektorial mund të dallojmë disa etapa, si në kohën e qeverisjes laburiste të Toni Blerit, e cila përgatiti politika specifike të partneritetit që i dhanë jetë lidhjes së ashtuquajtura Pakte Kornizë të Partneritetit (Compacts).

Ndërkohë që periudha e tanishme e qeverisjes së koalicionit konservativ-liberal të David Kamerun (David Cameron) po provon të ndryshojë politikat e partneritetit ndërsektorial midis shoqërisë civile dhe subjekteve shtetërore sipas konceptit të përkufizuar në atë që quhet Big Society (fjalë për fjalë - Shoqëria e Madhe) dhe ku organizatat jo-fitimprurëse shikohen më tepër si subjekte të pavarura në ofrimin e shërbimeve publike me karakter social sesa si partnerë të administratës publike në ofrimin e shërbimeve.

Suedia

Ndërkohë Suedia është shembull i vendit evropian-perëndimor në të cilin koncepti me rrënjë britanike i shtetit të mirëqenies (welfare state) u realizua në mënyrë konsekuente pas luftës së dytë botërore. Modeli nordik i shtetit të mirëqenies sociale, ku Suedia ishte shembulli klasik, bazohej në hipotezën e përgjegjësisë së plotë të organeve shtetërore për ofrimin dhe garantimin e shërbimeve publike si dhe zgjidhjen e të gjithave problemeve sociale bazë nga shteti.

Në këtë kontekst, organizatat e shoqërisë civile nuk janë parë deri në fillimet e viteve 1990 si subjekte profesionale dhe të paanshme të cilat mund të garantojnë ofrimin e shërbimeve publike sociale për qytetarët, por prej gati dy dekadash, bashkë me krizën ekonomike dhe legjitimitetit të konceptit të shtetit të mirëqenies sociale, qasja e politikës skandinave kundrejt shoqërisë civile ka ndryshuar drejt konceptit të ri të quajtur shteti social mix (welfare mix).

Estonia

Një situatë tjetër paraqitet në Estoni, vend me të kaluar të ngjashme me Shqipërinë. Në Estoni nuk mbizotëron tendenca e rregullimit juridik në detaje të çështjeve të partneritetit midis shoqërisë civile dhe organeve shtetërore, porse i kushtohet më shumë vëmendje përhapjes së praktikave të mira, modeleve të suksesshme të bashkëpunimit jo të formalizuar. Tendencat e

reja në Estoni synojnë drejt marrëveshjeve të quajtura “pakte sociale „ që lidhen midis shoqërisë civile, qeverisjes vendore dhe biznesit. Ndërkohë që është shumë e avancuara përfshirja e OJF-ve në politikë-bërje dhe më të pakta janë rastet e kontraktimit (outsourcing) të shërbimeve publike me karakter social tek OJF-të.

Disa nga platformat e bashkëpunimit dhe mbështetjes së shoqërisë civile (si p.sh. NENO) kanë përgatitur botime me praktikat më të mira të kryerjes së shërbimeve publike nga OJF-të. Po kështu modeli i zhvillimit të konceptit të Shoqërisë Civile në Estoni, ka rezultuar me një politikë mbështetëse të organeve shtetërore me financime nga fondet publike për projekte konkrete apo mbështetje institucionale për OJF-të ku vlen të përmendet se kjo praktikë është përqafuar edhe nga Qeveria Shqiptare nën modelin e Agjencisë së Mbështetjes së Shoqërisë Civile.

III. KUADRI LIGJOR PËR MBËSHTETJEN E PARTNERITETIT TREPALËSH NË SHQIPËRI

Shteti është rrjeti i institucioneve, që kanë autoritetin të vendosin rregullat me të cilat qeveriset në një shoqëri të caktuar, brenda hapësirës që shteti kontrollon. Shteti dallohet prej grupeve të tjera sociale nga qëllimi (vendosja e rregullit dhe sigurisë), metodat (ligjet dhe zbatimi i tyre), territori (juridiksioni/hapësira) dhe sovraniteti.

Koncepti i shtetit modern është njëherësh i ndarë, por edhe i lidhur me konceptin e Shoqërisë Civile. Natyra e kësaj lidhjeje përcaktohet prej faktit që Shoqëria Civile me praninë dhe veprimet e saj përbën një sferë publike, e cila është një hapësirë jashtë institucionale. Shoqëria Civile merret me çështje të interesit publik në mënyrë të pavarur ose autonome nga shteti por domosdoshmërisht lidhet me shtetin, kur ajo ndërhyt dhe merr pjesë në veprimtaritë të cilat janë fushë/hapësirë e qeverisjes dhe funksion i saj.

Në një shtet bashkëkohor, është e vështirë të kuptohet Shoqëria Civile pa iu referuar shtetit. Shteti mund të quhet se përfaqëson “politikat e dominancës” ndërsa Shoqëria Civile “politikat e konsensusit”. Kështu që si Shteti ashtu edhe Shoqëria Civile, janë të nevojshëm për të plotësuar procesin e qeverisjes në shoqëri. Shteti përfaqëson strukturën e qeverisjes dhe Shoqëria Civile krijon dhe kontribuon në vlerat dhe kuadrin e normave për këtë qeverisje.

Marrëdhëniet mes OJF-ve dhe autoriteteve të qeverisjes vendore, janë të rregulluara kryesisht me ligj (në praktikën evropiane këto marrëdhënie rregullohen me ligjet mbi veprimtarinë e përfitimit publik dhe vullnetarizmit,

ligjet që lidhen me funksionimin e qeverisjes vendore, etj.). Në këto ligje zakonisht parashikohen një gamë shumë e gjerë bashkëveprimi, e quajtur ndryshe bashkëpunim, i cili bazohet në konceptin e partneritetit.

Në këtë kontekst qeveritë vendore mund të bëhen një partner strategjik për shoqata dhe fondacione, kur të dyja palët kanë një qëllim të përbashkët si, p.sh., promovimi i mbrojtjes mjedisit, zhvillimin e komunitetit, cilësinë më të mirë të jetesës, çështje të zhvillimit apo zgjidhjes së problemeve sociale.

Këshilli i Evropës ka miratuar një rekomandim në vitin 2003², mbi bashkëpunimin e OJF-ve me qeverisjen në nivel lokal dhe rajonal si dhe ka adoptuar një Kod të Praktikave të mira për pjesëmarrjen e shoqërisë civile në vendimmarrje ku një nga instrumentet e sugjeruara është edhe “partneriteti” midis OJF-ve dhe qeverisjes vendore.³

A ka një detyrim ligjor për OJF-të që të bashkëpunojnë me autoritetet?

Nuk ka asnjë detyrim ligjor për të bashkëpunuar me autoritetet, megjithatë, vështirë të imagjinohet një aktivitet i një grupi apo organizate që injoron ekzistencën e administratës publike. Autoritetet ndikojnë në jetën e organizatës nëpërmjet legjislacionit - në nivel kombëtar dhe lokal. Janë ato, pra autoritetet, që japin leje apo licenca të ndryshme, bëjnë interpretimet ligjore, apo japin akses përdorimi të pronave publike.

Autoritetet e niveleve të ndryshme mund të kenë kompetenca të konsiderueshme të kontrollit dhe për shumë shoqata dhe fondacione është veçanërisht e rëndësishme - financime nga burime të parave publike për të cilat mund të kërkohet mbështetje. Edhe kur projektet që realizojnë organizatat e shoqërisë civile, e kanë të siguruar financimin nga burime të tjera, bashkëpunimi është substancial, pasi mund të provojë të jetë jashtëzakonisht i rëndësishëm.

Projektet mund të bëhen thjesht më mirë dhe më me dobi të madhe për publikun, në qoftë se OJF-të do të fitojnë ndihmën e çdo lloj bashkëpunimi të autoriteteve vendore, si p.sh. në promovim, në shfrytëzimin e hapësirës publike apo urbane, ose ambienteve të godinave publike si dhe angazhim publik.

Autoritetet vendore janë përgjegjëse për zhvillimin dhe zbatimin e strategjive dhe planeve të veprimit, të cilat i drejtohen grupeve të ndryshme (p.sh. strategjitë e zhvillimit vendor, strategjitë për zgjidhjen e problemeve sociale), kështu që u duhet në veçanti t'i kushtojnë vëmendje aspektit këshillues të bashkëpunimit. OJF-të – si njohëset më të mira të jetës sociale – kanë njohuri

2 Rekomandimi 139 (2003) për OJF-të dhe demokracinë vendore e rajonale

3 Konferenca e INGO i Këshillit të Evropës, CONF/PLE (2009) CODE 1

shumë të mira për nevojat e komunitetit dhe kanë ide për zgjidhje të reja të problemeve të tyre. Duke përdorur përvojën e tyre, sidomos gjatë hartimit të akteve të reja normative, planeve të zhvillimit etj., autoritetet vendore fitojnë njohuri dhe kontribute të pazëvendësueshme.

Por a kanë detyrim autoritetet për të bashkëpunuar me OJF-të?

Legjislacioni ynë ka sanksionuar standarde të larta ligjore, që ofrojnë jo vetëm premisën e përfshirjes së organizatave jofitimprurëse dhe shoqërisë civile në përgjithësi në procesin politikë-bërës e vendimmarrës, por dhe mbështetjen e nevojshme financiare për këto qëllime. Ky bashkëveprim nuk mund të kryhet veçse në mbështetje e në përputhje me legjislacionin në fuqi, sepse vetëm kështu do të garantoheshin të drejtat e secilës palë gjatë bashkëveprimit. Për këtë arsye, njohja dhe zbatimi i drejtë i legjislacionit në fuqi nga ana e OJF-ve, është përgjegjësi dhe domosdoshmëri, sikundër për gjithë subjektet e tjerë që veprojnë në Republikën e Shqipërisë.

Kushtetuta e Republikës së Shqipërisë sanksionon se e drejta e organizimit kolektiv mund të ushtrohet vetëm për qëllime të ligjshme, duke evidentuar, fare qartë dhe në mënyrë të drejtpërdrejtë, përgjegjësinë e çdo organizimi kolektiv për të njohur e zbatuar drejt legjislacionin në fuqi. Për këto arsye legjislacioni përbën një nga pikat e referimit mbi bazën e të cilit bëhet vlerësimi i veprimtarisë së organizatave jofitimprurëse por, nga ana tjetër, tek ligji gjejmë dhe mjetin që mundëson kundërshtimin gjyqësor ose administrativ të veprimeve të mundshme të OJF-ve, jo në përputhje me ligjin, të cilat mund të cenojnë të drejtat e subjekteve që bashkëveprojnë me to. Legjislacioni mbi të cilat mbështeten marrëdhëniet midis OJF-ve dhe qeverisjes vendore përfshijnë një sërë aktesh që po i rendisim si më poshtë. Gjithsesi, kjo listë nuk përfundon vetëm me to.

1. Kushtetuta e Republikës së Shqipërisë

Kushtetuta e Republikës së Shqipërisë është ligji më i lartë në vendin tonë dhe vendos parimet dhe normat bazë të përgjithshme të rregullimit të rendit shoqëror, politik dhe ekonomik. Nga ajo burojnë të gjitha aktet e tjera ligjore dhe nënligjore të cilat në përputhje dhe në respektim të saj, rregullojnë në detaje marrëdhëniet si më sipër.

Në aspektin e organizimit të shoqërisë civile dhe marrëdhënieve të saj me organet publike, Kushtetuta lejon format e organizimit kolektiv të individëve, përfshirë këtu organizatat e shoqërisë civile, si dhe u njeh atyre një sërë të drejtash në raport me organet publike, si e drejta e informimit, e drejta e tubimeve, e drejta e bërjes së kërkesave dhe ankesave, e drejta e regjistrimit të OJF-ve në gjykatat civile e një sërë të drejtash dhe detyrimesh të tjera.

2. Kodi Civil

Krijimi dhe funksionimi i OJF-ve bazohet edhe në Kodin Civil, i cili sanksionon nga neni 39 e në vijim, një sërë dispozitash ligjore konkrete referuar OJF-ve. Ajo që vlen të theksohet është se OJF-të konsiderohen me ligj si “persona juridikë” dhe marrëdhëniet civil-juridike të personave juridikë, bazohen në dispozitat ligjore të Kodit Civil.

Në Kodin Civil, parashikohen një sërë institucionesh juridike që janë relevante edhe për OJF-të në statusin e tyre si persona juridik, si p.sh. e drejta e pronës, e drejta për të marrë përsipër detyrime dhe të drejta, e drejta e lidhjes së kontratave, etj.

Në kontekstin e partneritetit trepalësh, marrëdhënia e formalizuar midis tre aktorëve do të marrë një nga format apo do të përdorë instrumente juridike, që kanë si reference Kodin Civil, dhe që i trajton të gjithë partnerët si të barabartë në marrëdhënien e tyre (partneritetin) civil-juridike, ku OJF-të, bizneset dhe organet e pushtetit vendor, gëzojnë respektivisht statusin e personit juridik.

Karakteristika e veçantë në marrëdhënie civil-juridike me të cilat rregullohet funksionimi i partneriteteve trepalëshe, është se secila nga palët e ushtron vullnetin e saj në mënyrë “të lirë” në bazë të marrëveshjeve kontraktuale që janë lidhur midis partnerëve si të barabartë, gjë e cila nuk ekziston në raportin që krijohet midis po të njëjtave subjekte (OJF-Organe Publike apo Biznes – Organe Publike) në marrëdhëniet administrative-juridike, ku organet publike kanë një status sipëror dhe ushtrojnë atributet/kompetencat e njohura me ligj duke ju urdhëruar veprime ose mosveprime konkrete subjekteve të “qeverisura”.

Për ta bërë më konkret si shembull mund të themi që institucioni publik p.sh. Bashkia, kur lidh një marrëveshje/kontratë për partneritet me OJF-të apo bizneset, bazuar në Kodin Civil ose akt tjetër të së drejtës private (p.sh. Ligji për shoqëritë tregtare), për realizimin e një nisme apo projekti të caktuar nuk mund t`i urdhërojë ato për marrjen e veprimeve të caktuara, por duke qenë si partnerë të barabartë kryejnë detyrimet që ato vetë, me vullnet të lirë, kanë rënë dakord në marrëveshjen/kontratën e shkruar.

Ndryshon marrëdhënia, kur Bashkia në zbatim të atributit të saj për të mbledhur taksat lokale, ka për detyrë të urdhërojë OJF-të dhe bizneset të paguajnë taksat lokale dhe ku këto të fundit janë të detyruara të zbatojnë këtë urdhër administrativ të bashkisë, sepse kjo marrëdhënie, është marrëdhënie administrative-juridike (organi publik ka rol sipëror) dhe jo civile-juridike ku bashkia, OJF dhe Biznesi janë të barabartë. Ky dallim është i rëndësishëm për të kuptuar kompleksitetin e sjelljes së organeve publike që ndryshojnë

kryekëput kur ato ushtrojnë atributet e tyre administrative apo kur ato ushtrojnë atributet në sferën e marrëdhënieve civile-juridike.

3. Ligji “Për Organizatat Jo Fitimprurëse” dhe ligje të tjera që nxisin dhe lejojnë bashkëpunimin midis OJF-ve dhe organeve shtetërore në nivel qendror dhe vendor

Ligji për Organizatat Jo Fitimprurëse, është ligji më i rëndësishëm për organizimin dhe funksionimin e OJF-ve në vendin tonë. Përveç rregullimit ligjor të aspekteve të krijimit (themelimit) organizimit, funksionimit, administrimit të të ardhurave, ajo që na intereson në kuadrin e këtij manuali janë marrëdhëniet dhe stimujt e bashkëpunimit midis OJF-ve dhe organeve shtetërore si dhe atyre të biznesit.

Ligjvënësi nëpërmjet këtij ligji ka sanksionuar politikën e tij të bashkëpunimit dhe hapjes së veprimtarisë së organeve publike ndaj bashkëpunimit me shoqërinë civile dhe mbështetjen e saj me forma dhe instrumente të ndryshme. Në bazë të këtij ligji marrin rrjedhë një sërë ligjesh të tjera si në aspektet e stimujve fiskalë ndaj OJF-ve ashtu edhe atë të mbështetjes konkrete financiare. Për OJF-të, një nga dispozitat më kryesore të këtij ligji, është dispozita që sanksionon të drejtën e OJF-ve për të konkurruar (njëlloj si bizneset) për të realizuar një sërë shërbimesh publike. Ndërkohë edhe ligje të tjera normojnë marrëdhëniet dhe lejojnë hapësirat ligjore për të bashkëpunuar apo lidhur partneritete konkrete, midis organeve shtetërore të nivelit qendror apo vendor, si dhe biznesit. Disa prej të këtyre ligjeve për rëndësinë që paraqesin, po i rendisim më poshtë:

1. Ligji Nr. 8788, datë 07.05.2001 “Për organizatat jofitimprurëse” i ndryshuar;
2. Ligji Nr. 8652, datë 31.07.2000 “Për organizimin dhe funksionimin e pushtetit vendor”;
3. Ligji nr. 9355, datë 10.03.2005, “Për ndihmën dhe shërbimet shoqërore” i ndryshuar;
4. Ligji Nr. 7892, datë 21.12.1994, ”Për sponsorizimet”.

Disa nga dispozitat e këtyre ligjeve paraqiten më poshtë për të parashtruar në mënyrë më të plotë vizionin dhe politikat që ligjvënësi kërkon të arrijë në drejtim të shoqërisë civile dhe rolit të saj.

Ligji Nr. 8788 datë 07.05.2001 “Për Organizatat Jofitimprurëse” i ndryshuar

Neni 6

Parimi i pavarësisë nga shteti

Organizatat jofitimprurëse e ushtrojnë veprimtarinë e tyre në mënyrë të pavarur nga organet dhe interesat shtetërorë.

Neni 7

Marrëdhëniet e organizatave jofitimprurëse me organet shtetërore

Shteti mbështet dhe nxit veprimtarinë e organizatave jofitimprurëse. Realizimi nga ana e shtetit i kushteve dhe i lehtësirave për organizatat jofitimprurëse për përmbushjen e qëllimit dhe të objektit të veprimtarisë së tyre bëhet me ligj.

Organet shtetërore nuk ndërhyjnë në veprimtarinë e organizatave jofitimprurëse. Ndalimi ose kufizimi i veprimtarisë së organizatave jofitimprurëse bëhet vetëm në rastet dhe mënyrën e përcaktuar në ligj.

Neni 8

Të drejtat dhe detyrimet civile

Organizatat jofitimprurëse kanë të drejta dhe përmbushin detyrimet në përputhje me dispozitat e Kodit Civil, përveç kur parashikohet ndryshe në këtë ligj ose në dispozita të tjera ligjore.

Neni 9

Format e organizatave jofitimprurëse

Themelimi, format, organizimi, funksionimi dhe fusha e veprimtarisë së organizatave jofitimprurëse bëhet në përputhje me Kodin Civil dhe me këtë ligj.

Neni 34

Licencimi

Organizatat jofitimprurëse, për realizimin ose mbështetjen e qëllimit dhe objektit të veprimtarisë së parashikuar në statut, kanë të drejtë të ushtrojnë çfarëdo lloj veprimtarie të ligjshme.

Kur ushtrimi i një veprimtarie paraprihet nga nevoja për marrjen e një lejeje ose licence, organizata jofitimprurëse i paraqet kërkesë organit kompetent, i cili,, pasi vëren se ajo i plotëson të gjitha kriteret dhe procedurat përkatëse ligjore, e pajis atë me lejen a licencën përkatëse.

Neni 35

Burimet dhe përdorimi i të ardhurave

Burimet e të ardhurave të organizatës jofitimprurëse janë të ardhurat nga kuotizacioni kur ka të tilla, fonde, grante dhe donacionet e ofruara nga subjektet private ose publike, vendas ose të huaj, si dhe të ardhurat nga veprimtaria ekonomike dhe pasuritë në pronësi të organizatës jofitimprurëse.

Neni 36 **Veprimtaria ekonomike**

Organizata jofitimprurëse, për realizimin e qëllimit dhe objektit të veprimtarisë së saj, ka të drejtë të ushtrojë veprimtari ekonomike.

Organizata jofitimprurëse mund të zhvillojë veprimtari ekonomike pa qenë nevoja që të krijojë një subjekt të veçantë për këtë qëllim, me kusht që kjo veprimtari të jetë në përputhje me qëllimet e organizatës jofitimprurëse, të jetë deklaruar si një nga burimet e të ardhurave dhe me kusht që kjo veprimtari të mos përbëjë qëllimin primar të veprimtarisë së organizatës.

Nëse organizata jofitimprurëse, nëpërmjet ushtrimit të veprimtarisë ekonomike, realizon fitime, ato duhet të përdoren për përmbushjen e qëllimeve të përcaktuara në statut dhe në aktin e themelimit.

Neni 39 **Dhurimet dhe kontraktimet me organet shtetërore**

Organizatat jofitimprurëse kanë të drejtë të marrin pjesë si të gjithë personat e tjerë juridikë në fushën e sipërmarrjes, të tenderimit dhe të prokurimit të granteve, të kontraktimeve dhe të shitblerjeve nga ana e organeve shtetërore të shërbimeve publike, të mallrave dhe të pasurive publike, si dhe të transferimit të shërbimeve publike dhe pasurive përkatëse nga sektori publik tek organizatat jofitimprurëse.

Neni 40 **Lehtësimi dhe përjashtimi nga detyrimet fiskale** *(Ndryshuar me ligjin nr. 9814, datë 4.10.2007)*

Organizatat jofitimprurëse, pavarësisht nga format e organizimit, qëllimi që ndjekin dhe veprimtaritë që ushtrojnë, përjashtohen nga tatimi mbi të ardhurat, që realizojnë nga dhurimet dhe kuotat e anëtarësisë.

Të ardhurat e realizuara duhet të destinohen për veprimtari, për të cilat organizata është regjistruar, në rast të kundërt, veprimtaria vlerësohet fitimprurëse dhe i nënshtrohet tatimit”.

Ligji Nr. 8652 datë 31.07.2000 “Për organizimin dhe funksionimin e qeverisjes vendore”

Neni 3 **Misioni i pushtetit vendor**

c) zgjedhjes së llojeve të ndryshme të shërbimeve dhe lehtësirave të tjera publike vendore në dobi të bashkësisë;
dh) nxitjes efektive të pjesëmarrjes së bashkësisë në qeverisjen vendore.

Neni 8 **Të drejtat e njërive të qeverisjes vendore**

d) Krijojnë komitete, borde ose komisione për kryerjen e funksioneve të veçanta sa herë që paraqitet nevoja.

Neni 8**E drejta e bashkëpunimit**

- a) Për kryerjen e shërbimeve specifike në emër dhe në dobi të bashkësive përkatëse, dy ose më shumë njësi të qeverisjes vendore mund të ushtrojnë së bashku çdo funksion që u është dhënë atyre me ligj, nëpërmjet zbatimit të marrëveshjeve ose kontratave të përbashkëta, delegimit të kompetencave dhe përgjegjësive të veçanta njëra-tjetrës ose kontraktimit me një palë të tretë.
- b) Bashkëpunojnë me njësi të qeverisjes vendore të vendeve të tjera dhe përfaqësohen në organizata ndërkombëtare të pushteteve vendore në përputhje me legjislacionin në fuqi.
- c) Kanë të drejtë të organizohen në shoqata, në përputhje me legjislacionin përkatës për shoqatat.

Neni 8**E drejta e personit juridik**

- Si persona juridikë, njësitë e qeverisjes vendore gëzojnë dhe ushtrojnë të gjitha të drejtat e përcaktuara në Kodin Civil të Republikës së Shqipërisë dhe në legjislacionin në fuqi:
- b) të drejtën e krijimit të personave të tjerë juridikë;

Neni 14**Bashkëpunimi ndërkomunal për kryerjen e funksioneve**

1. Çdo njësi e qeverisjes vendore mund të ushtrojë të drejtën e bashkëpunimit ndërkomunal, sipas nenit 8 të këtij ligji, duke përdorur një nga këto mënyra:
- a) marrëveshjen për kryerjen së bashku të një ose disa funksioneve;
- b) kontraktimin me një njësi tjetër të qeverisjes vendore për ushtrimin e një ose disa funksioneve;
- c) kontraktimin nga ana e disa njësive me një palë të tretë për ushtrimin e një ose disa funksioneve.

Neni 32**Detyrat dhe kompetencat e këshillit komunal ose bashkiak**

- d) Miraton aktet e themelimit të ndërmarrjeve, shoqërive tregtare, si dhe të personave të tjerë juridikë që krijojnë vetë ose është bashkëthemelues.
- e) Miraton tjetërsimin ose dhënien në përdorim të pronave të tretëve.
- gj) Vendos për krijimin e institucioneve të përbashkëta me njësi të tjera të qeverisjes vendore, përfshi subjektin e kompetencave të përbashkëta ose me persona të tretë.

Neni 35**Seancat e këshillimeve me bashkësinë dhe e drejta e publikut për t'u informuar**

1. Këshilli komunal ose bashkiak, përpara shqyrtimit dhe miratimit të akteve, zhvillon seanca këshillimi me bashkësinë. Seancat e këshillimit janë të detyrueshme për rastet e parashikuara në nenin 32 shkronjat "dh", "e", "f" dhe "k" të këtij ligji.
2. Këshillimi me bashkësinë, në çdo rast, bëhet sipas mënyrës së përcaktuar në rregulloren e këshillit, duke përdorur një nga format e nevojshme si takimet e hapura me banorët, takime me specialistë, me institucione të interesuara dhe organizata joqeveritare ose nëpërmjet marrjes së nismës për organizimin e referendumeve vendore.

Ligji Nr. 9355, datë 10.03.2005, "Për ndihmën dhe shërbimet shoqërore, i ndryshuar"

Neni 29

Këshilli i bashkisë/komunës ka këto përgjegjësi

12. Miraton programe bashkëpunimi me OJF-të, institucionet e kultit dhe përfaqësuesit e shoqërisë civile, në përputhje me planet kombëtare e rajonale të ndihmës dhe shërbimeve të përkujdesjes shoqëror.

Ligj Nr. 7892, datë 21.12.1994, "Për sponsorizime"

Neni 1

Ky ligj rregullon mbështetjen me ndihma financiare e materiale, të quajtura në vijim "sponsorizime", të veprimtarive sociale e publike ku përfshihen veprimtaritë humanitare, kulturore e artistike, sportive, edukative, arsimore, ekologjike dhe vepra letrare, shkencore dhe enciklopedike si dhe botuesve të shtypit.

Sponsorizimi me qëllime të përfitimit ekonomik nga sponsorizuesi është i ndaluar.

Neni 2

Sipas këtij ligji mund të sponsorizohen vetëm veprimtaritë e parashikuara në nenin 1, të cilat kryhen nga ente, institucione, shoqata dhe organizma që janë të njohur me ligj e që janë të regjistruara si subjekte juridike.

Neni 3

Sponsorizues në kuptim të këtij ligji janë vetëm subjektet që kanë cilësinë e tregtarit, qofshin këta persona fizikë ose juridikë, vendas, të huaj a me kapital të përbashkët. Subjektet buxhetore ose që përfitojnë financime buxhetore, nuk mund të jenë sponsorizues.

Neni 4

Çdo sponsorizim rregullohet me kontratë të lidhur ndërmjet sponsorizuesit dhe përfituesit. Kryerja e çdo sponsorizimi, në para a në natyrë, dokumentohet në pajtim me legjislacionin tatimor kontabël e bankar në fuqi.

IV. ROLI I PARTNERËVE NE PARTNERITETET TREPALËSHE

1. Bashkëpunimi shoqëri civile - qeverisje vendore

Bashkëpunimi dhe partneriteti midis shoqërisë civile dhe qeverisjes vendore mund të kategorizohet në një nga fushat e mëposhtme me interes të ndërsjellë që mund të përfshijë ato funksioneve publike apo me përfitim publik të cilat formalizohen në marrëveshjet e partneritetit. Këto mund të përfshijnë, fushat si më poshtë por jo vetëm:

- Ndihma sociale dhe ndihma ekonomike
- Ndihma për familjet dhe individët në situatat e vështira dhe për të barazuar mundësitë për këto familje dhe individë;
- Veprimtaritë për integrimin dhe riintegrimin e personave të rrezikuar nga përjashtimi social;
- Veprimtaritë bamirëse dhe filantropike;
- Zhvillimi dhe/ose ruajtja e traditave dhe zakoneve kombëtare ose lokale të identitetit qytetar dhe kulturor, etj;
- Veprimtaritë për pakicat kombëtare dhe etnike;
- Aktivitet për mbrojtjen dhe promovimin e shëndetit;
- Veprimtaritë për personat me aftësi të kufizuara;
- Promovimi i punësimit dhe pjesëmarrjes së të papunëve;
- Veprimtaritë në favor të drejtave të barabarta për gratë dhe burrat;
- Veprimtaritë për njerëzit e moshës së pensionit;
- Mbështetje të biznesit, zhvillimi ekonomik, përfshirë zhvillimin e sipërmarrjes;
- Veprimtaritë mbështetjen e zhvillimit të teknologjisë, shpikje dhe inovacion dhe përhapjen dhe zbatimin e zgjidhjeve të reja teknike në praktikë të biznesit;
- Veprimtari që mbështesin zhvillimin e komuniteteve lokale;
- Edukimi dhe arsimimi;

- Argëtimi për fëmijët dhe të rinjtë;
- Artet, kultura, mbrojtja e trashëgimisë kulturore dhe kombëtare;
- Promovimi i kulturës fizike dhe sportit;
- Ekologjia dhe mbrojtja e habitateve natyrore;
- Turizmit;
- Rendit publik dhe sigurisë;
- Promovimi dhe mbrojtja e të drejtave dhe lirive të njeriut dhe lirive civile, si dhe veprimtaritë që mbështesin zhvillimin e demokracisë;
- Emergjencia dhe mbrojtja civile;
- Ndihma për viktimat e fatkeqësive, fatkeqësitë natyrore, konflikte të armatosura dhe luftërave në vend dhe jashtë vendit;
- Promovimin dhe mbrojtjen e të drejtave të konsumatorit;
- Aktivitet në favor të integritimit evropian dhe për të zhvilluar kontakte dhe bashkëpunim ndërmjet kombeve;
- Promovimin dhe organizimin e punës vullnetare;
- Veprimtaritë për familjet, të promovuar dhe mbrojtur të drejtat e fëmijës.

Cila është mënyra më e mirë për një bashkëpunim midis OJF dhe qeverisjes vendore?

Forma e bashkëpunimit dhe partneritetit, e cila është më e njohura, është së pari ajo që njihet si “outsourcing” i funksioneve publike – ose në gjuhën e OJF-ve - financim ose mbështetje, për zbatimin e plotë të projekteve për të cilat zakonisht shpallen konkurrime publike, p.sh. në kryerjen e shërbimeve sociale (ndihma dhe kujdesi shoqëror për personat me përgjegjësi të kufizuar).

Autoritetet vendore dhe OJF-të punojnë së bashku gjithashtu edhe nëpërmjet shkëmbimit të informacionit mbi veprimtaritë e planifikuara dhe/ose hartimin e akteve juridike vendore. Vlen të përmendet se qeverisja vendore e ka të përcaktuar me detaje detyrimin për informimin publik.

Autoritetet vendore mund të themelojnë apo bashkëthemelojnë shoqata dhe/ose fondacioneve me ekipe të përbashkëta ose mund të marrë të ashtuquajtura, nisma lokale nëpërmjet lidhjes së marrëveshjeve të partneritetit, për shembull për të zbatuar një projekt të financuar me fondet e BE-së.

Përveç kësaj, autoritetet mund të krijojnë Qendra Mbështetje për OJF-të, e cila do të ofrojë trajnime, këshilla konsulence etj., qendra të tilla mund të menaxhohen nga vetë një OJF, apo nga vetë zyrtarët vendorë.

Bashkëpunimi me autoritetet bëhet jo vetëm për të marrë pjesë në konkurse

të granteve. Një rol të rëndësishëm i OJF-ve është gjithashtu konsultimi mbi projekt-aktet ligjore, pra për formësimin e dokumenteve të rëndësishme që prekin realitetin.

Kush e ndërmjetëson procesin e partneritetit?

Është e vështirë të imagjinohet ndonjë organizatë që punon me të gjithë zyrtarët njëkohësisht. Të dyja palët shpesh delegojnë përfaqësues për realizimin e partneriteteve. Nga ana e qeverisë vendore si praktike më shpesh përdoret specialisti për bashkëpunimin me OJF-të. Ndërkohë nga ana e OJF-ve zakonisht përfaqësimi mund të jetë i ndryshëm: ato mund të jenë një përfaqësi, federata lokale, forume, organizata, komitete etj. “Pozicioni” i tyre kundrejt autoriteteve vendore varion nga forca që kanë këto organizata si dhe nga dispozitat e programit konkret të bashkëpunimit.

2. Partneriteti shoqëri civile – biznes

Pavarësisht dallimeve thelbësore, OJF-të dhe biznesi mund të ndajnë burimet e tyre dhe të mësojnë nga njëri-tjetri. Organizatat jo-fitimprurëse dhe të biznesit kanë veprimtari të ndryshme dhe misione të ndryshme (Biznesi synon maksimizimin e fitimeve kundrejt punës për një shoqëri më të mirë, në rastin e organizatave jo-fitimprurëse) dhe kështu kanë opsione të ndryshme për veprim dhe mjete të ndryshme që ata përdorin.

Përfitimet e një bashkëpunimi të tillë mund të shihen sidomos në dy fusha:

Njohuri

Biznesi në përgjithësi është më mirë i arsimuar dhe posedon sisteme më të mira të menaxhimit të organizatave – kështu duke punuar me biznesin në zbatimin e projekteve të përbashkëta, shpesh “mëson” të përshtatesh me standarde të ngjashme të larta. Një pjesë e madhe e njohurive të fituara në këtë mënyrë, një OJF mund ti përdorë në funksionimin e vet të përditshëm. Standardet e menaxhimit të biznesit plus ekspertizën teknike që posedohen nga organizatat jo-fitimprurëse, mundet në fakt të japin një efikasitet shumë më të madh në zbatimin e projekteve sociale.

Burime dhe pronat

Një organizatë biznesi ka jo vetëm paratë. Zakonisht ka edhe ambientet e veta për trajnime me të gjitha pajisjet etj., dhe sigurisht ka edhe një burim shumë të çmuar të kapitalit njerëzor - menaxherët me përvojë dhe ekspertizë në një fushë të veçantë që mund ti ndajnë me një OJF. Ata mund të ndihmojnë për shembull në financa, kontabilitet, drejtësi, menaxhim projekti, por edhe

planifikimin dhe përcaktimin e strategjisë organizative.

Bashkëpunimi pra midis biznesit me një organizatë jo-fitimprurëse, sjell përfitime jo vetëm financiare. Është gjithashtu e mundur që të përdoren njohuritë, përvojën, standardet, mjetet, pajisjet, që biznesi ka. Kjo lejon një organizatë që të mund të përmirësojë cilësinë dhe efikasitetin e operacioneve të tyre.

Duke parë këtë çështje nga pikëpamja e përfitimeve për çdo partner ato mund të përfshijnë:

Përfitimet për OJF-të:

1. Qasje në burimet e biznesit: financiare, materiale, njerëzore;
2. Qasje në njohuri të menaxhimit; duke punuar në organizimin e standardeve të punës, të cilat përdoren çdo ditë në biznes;
3. Qasje në ekspertizën në fusha të tjera të tilla si, marketing e kontabilitetit, etj

Përfitimet për biznesit:

1. Qasje të njohurive profesionale në lidhje me çështjet sociale, veçanërisht për mënyrat lokale të zgjidhjes së tyre;
2. Partneriteti dhe përvoja e OJF-ve në ndërtimin dhe menaxhimin e projekteve sociale;
3. Të përdorin përvojën e një OJF-je për bashkëpunimin me vullnetarë, që të angazhohen në projekte komunitare (punë vullnetare).

V. PARIMET, MODELET DHE FAZAT E PARTNERITETEVE TREPALËSHE

1. Si funksionon një partneritet lokal trepalësh?

Zakonisht një partneritet projektohet për të sjellë së bashku të gjithë partnerët dhe aktorët përkatës brenda një rajoni ose zone të caktuar, të cilët mund të kontribuojnë së bashku në përmirësimin e një situatë ose problemi të caktuar në mënyrë të barabartë. Ky parim i thjeshtë në dukje ka në vetvete probleme të ndryshme. Së pari, për të sjellë së bashku të gjithë aktorët përkatës nuk është e lehtë si detyrë, sepse kjo nënkupton që rreth një tavoline të përbashkët të ulen jo vetëm institucione të ndryshme qeveritare (zakonisht të niveleve të ndryshme) - shumë prej të cilave tradicionalisht konkurrojnë me njëri-tjetrin - por edhe partnerët socialë, sipërmarrësit, sektori i arsimit, përfaqësues të shoqërisë civile dhe shumë më tepër. Interesat e partnerëve të tillë zakonisht janë mjaft të ndryshme, prandaj dhe qasja e tyre në probleme të caktuara është e ndryshme.

Shpesh herë ndodh që partneritete të tilla janë nisur nga institucione, të cilat me shumë kujdes kanë shmangur ftesat për pjesëmarrje për ata partnerë, që i kanë konsideruar si shumë të vështirë për të bashkëpunuar dhe që nuk janë të dobishëm për çështje që kërkojnë zgjidhje afatshkurtra. Të tilla institucione kanë rrezik në këto raste, që të humbasin një mundësi të mirë për të arritur mirëkuptim të gjerë dhe miratim të politikave të tyre.

Në faqen tjetër jepet një skemë e funksioneve dhe mandateve të caktuara të secilit prej partnerëve:

Partneri	Mandati kryesor	Misioni
Qeverisja Vendore	Vendimmarrja <ul style="list-style-type: none"> • Krijimi i kornizës normative për të drejtat politike, sociale dhe ekonomike dhe mbështetja politike për zhvillimin. • Krijimi i rregullave dhe standardeve • Kryerja e shërbimeve publike për të siguruar nevojat baze dhe të drejtat e komunitetit. 	Sigurimi dhe garantimi i 'te drejtave të komunitetit' udhëheqin punën e qeverisjes vendore, bazuar në transparencën dhe lehtësimin e aksesit në informacionin publik.
Shoqëria Civile	Zhvillimi Social nëpërmjet: <ul style="list-style-type: none"> • Krijimit të oportuniteteve për zhvillimin individual. • Mbështetjes dhe sigurimit të shërbimeve për ato shtresa të shoqërisë që janë të përjashtuara dhe më në nevojë. • Ruajtjes së të mirave dhe interesit publik. 	Shoqëri civile e drejtuar kah vlerave që sjellin përfshirje, vizon bashkëpunimi dhe reagim te shpejtë ndaj problemeve sociale.
Biznesi	Investimi dhe fitimi nëpërmjet: <ul style="list-style-type: none"> • Prodhimit të mallrave dhe shërbimeve; • Hapjes së vendeve të punës, novacionit dhe zhvillimit ekonomik; • Maksimizimit të fitimeve 	'Fitimi' është misioni udhëheqës i biznesit, duke e bërë atë të jetë efikas, novator, produktiv, shumë i përqendruar dhe i shpejtë.

2. Parimet bazë dhe modelet e partneritetit trepalësh

1. Barazia midis partnerëve

Barazia nënkupton të drejtën për t'u përfaqësuar dhe për të folur si i barabartë në "tryezën e partneritetit". Partnerët duhet të kenë të drejta të barabarta në një partneritet dhe nëse në rastet kur kjo barazi nuk mund të sigurohet në mënyrë objektive, atëherë kjo duhet të jetë bërë e ditur që në fillim të nisjes të partneritetit.

Për shembull, gjatë krijimit të një strategjie zhvillimi është absolutisht e nevojshme që të gjithë aktorët e interesuar të bien dakord me vizionin themelor dhe me qëllimet strategjike të zhvillimit. Por mirëkuptimi i partnerëve nuk është i mundur të arrihet gjithmonë, p.sh. në procesin e vendim-marrjes për financimin e projekteve të veçanta, sepse shpesh vendimmarrja lidhet me procese, të cilat për të siguruar efikasitet dhe përgjegjësi institucionale e caktojnë atë tek institucione të veçanta. Kjo nuk do të thotë që partneriteti të jetë parim që siguron një gjithëpërfshirje në procesin si tërësi nga njëra anë dhe respektimin e të drejtës institucionale për të miratuar vendimin.

2. Transparenca

Sinqeriteti dhe ndershmëria në marrëdhëniet e punës janë kushtet e para të besimit dhe nga shumë shihet si një përbërës i rëndësishëm i partneritetit të suksesshëm. Vetëm duke u treguar transparent partneriteti mund të jetë një partneritet i përgjegjshëm si para partnerëve ashtu dhe përpara donatorëve.

3. Përfitimi reciprok

Nëse prej të gjithë partnerëve kërkohet që të kontribuojnë në partneritet atëherë të gjithë ata kanë të drejtë të presin përfitimet përkatëse nga partneriteti. Partneriteti i shëndetshëm natyrshëm priret së pari në drejtim të arritjes së përfitimeve të përligjura dhe të veçanta për secilin partner dhe më tej për realizimin e përfitimeve të përbashkëta për të gjithë partnerët. Vetëm në këtë mënyrë partneriteti do të sigurojë angazhimin e vazhdueshëm të të gjithë partnerëve dhe kështu ai bëhet i qëndrueshëm. Partneritetet që nuk bazohen në përfitimet dhe dobishmërinë reciproke të secilit partner kanë treguar se nuk janë të vazhdueshme në kohë.

Modelet e partneritetit trepalësh

Partneritetet trepalëshe në varësi të qëllimit dhe objektit për të cilat lidhen mund të marrin forma dhe modele të ndryshme bashkëpunimi, kjo sipas gjykimit dhe arsyetimit të partnerëve për modelin më të mirë, që gjykohet se i shërben më mirë arritjes së kohezionit dhe sinergjisë midis partnerëve.

Tre janë kryesisht modelet e partneritetit:

- a. Partneriteti i pa formalizuar;
- b. Partneriteti gjysmë-formal;
- c. Partneriteti i formalizuar;

Tipi Strukturës	Avantazhet	Disavantazhet
A. Partneriteti i paformalizuar		
1. Grupet e punës		
Grupi i punës, përfaqëson një grupim të vogël njerëzish që marrin përsipër të punojnë ose të shtjellojnë mundësitë për nisma partneriteti në emër të një grupi më të gjerë.	Liri me e madhe për të shtjelluar ide/qëllime dhe për të ndërtuar marrëdhënie të reja.	Nuk konsiderohen seriozisht nga faktorët kryesorë apo agjencitë e tjera.
2. Grupet e fokusuara		
Një numër i vogël njerëzish të cilët bien dakord për të realizuar një aspekt të veçantë (të fokusuar) në kuadrin e një bashkëpunimi.	Nuk kërkon shumë fonde. Më tepër ka rëndësi angazhimi kohor.	Shumë i lehtë për t'u neglizhuar në rast të paraqitjes së prioriteteve të tjera për personat që marrin pjesë.
3. Task-Forca		
Grup i mandatar njerëzish nga struktura më të larta, për të realizuar një detyrë specifike (p.sh. lufta anti-korrupsion; menaxhimi i një emergjence, etj.)	Nuk është burokratike	Nuk është mjaftueshëm e strukturuar për të bashkërenduar apo administruar burimet.
B. Partneriteti gjysmë-formal		
1. Rrjetet		
Strukturë komunikimi që lidh njerëzit që janë të angazhuar në veprimtari të ngjashme.	Krijimi i një profili më të gjerë bashkëpunimi.	Kërkon më shumë bashkërendim.

2. Forumet		
Një vend takimi për debate dhe ide të reja	Sjell një platformë komunikimi "ombrellë" për veprimtari që nuk janë të fort të lidhura	Kërkon më shumë përpjekje për marrëveshje mbi politikat dhe parimet e funksionimit
3. Lëvizjet		
Grupime të mëdha individësh dhe organizatash me një qëllim të caktuar	Ndërtimi i marrëveshjeve bazuar në një legjitimitet të zgjeruar	
	Proces më i ndërlikuar vendimmarrjeje	
C. Partneriteti i formalizuar		
1. OJF-të (shoqatat, fondacionet, qendra, agjenci, etj.)		
Strukturë e formalizuar dhe bashkëpunimi me karakter kryesisht social dhe që kërkon regjistrim në organet kompetente.	Autoritet dhe kapacitet më i madh për të ndikuar dhe zgjidhur problematika të caktuara.	Subjekt që i nënshtrohet kontrolleve dhe kufizimeve të caktuara ligjore.
2. Shoqëri tregtare me kapital të përbashkët		
Strukturë shumë e organizuar, e krijuar për të arritur qëllime të mirë-përcaktuara dhe me karakter kryesisht ekonomik.	Aftësi dhe kapacitete të larta për të gjeneruar fonde dhe për të menaxhuar projekte dhe burime të mëdha.	Kosto shumë të larta administrative dhe financiare. Kërkon burime financiare të mëdha për t'u investuar.
3. Forma të ndryshme të Partneritet Publik-Privat (koncesionet, sipërmarrje të përbashkëta, etj.)		
Struktura të formalizuara partneriteti për realizimin e projekteve kapitale të mëdha që synojnë ndarjen e kostove dhe rrezikut midis aktorëve publikë-privatë.	Ndarja e rrezikut dhe kostove midis partnerëve publikë dhe privatë. Shfrytëzim më i mirë i njohurive të caktuara të partnerëve.	Procedura dhe procese të ndërlikuara menaxhimi. Strukturë efikase kryesisht për realizimin e projekteve të mëdha.

3. Fazat e një procesi partneriteti

Partneriteti trepalësh udhëhiqet nga një proces që përfshikon disa faza, të cilat hapin dhe përmbyllin një cikël partneriteti të caktuar trepalësh midis OJF-ve, qeverisjes vendore dhe biznesit. Në këtë proces përfshihen 10 faza të partneritetit si më poshtë:

Nr	Faza e Procesit	Përshkrimi
1	Faza Studimore/ Hulumtuese	Konsiston në kuptimin e sfidës dhe problemit që kërkon zgjidhje, mbledhjen e informacionit; konsultimi me grupet e interesit dhe me potencial për të ofruar burime; ndërtimin e një vizioni për partneritet.
2	Identifikimi i Partnerëve	Identifikimi i partnerëve të mundshëm dhe - nëse është e përshtatshme - sigurimin e përfshirjes së tyre; motivimi i tyre dhe inkurajimi që ata të punojnë së bashku
3	Ndërtimi i Partneritetit	Partnerët ndërtojnë marrëdhëniet e tyre të punës, duke rënë dakord për qëllimet, objektivat dhe më thelbësore për parimet mbi të cilat do të mbështesin partneritetin e tyre.
4	Planifikimi	Partnerët nisin planifikimin e programit të partneritetit duke siguruar një kornizë për hartimin e projekteve për t'u zbatuar.
5	Menaxhimi	Partnerët shqyrtojnë strukturat e përshtatshme të menaxhimit për një afat partneriteti afat-mesëm deri afatgjatë.
6	Burimet	Partnerët identifikojnë dhe mobilizojnë burimet financiare dhe jo-financiare që nevojiten për realizimin e marrëveshjes së partneritetit.
7	Zbatimi	Kur janë siguruar burimet e nevojshme dhe janë krijuar strukturat, atëherë fillon zbatimi i projekteve të parashikuara dhe të miratuara në marrëveshjen e partneritetit. Projektet mundësisht të synojnë rezultate të matshme.
8	Monitorimi	Partnerët monitorojnë ndikimin dhe masin rezultatet për të caktuar nëse partneriteti i lidhur po arrin qëllimet.

9	Rishikimi	Partnerët analizojnë përvojën e fituar në zbatimin e programeve/projekteve të partneritetit dhe gjykojnë ndikimin që ka pasur ky partneritet tek secila prej organizatave.
10	Vlerësimi përfundimtar	Mbi bazën e progresit të arritur në përfundim të programeve/projekteve të parashikuara në marrëveshjen e partneritetit, partnerët vendosin nëse do t'i japin fund partneritetit apo do ta vazhdojnë atë nëpërmjet marrëveshjeve të reja.

VI. PARTNERITETI TREPALËSH: DY MODELE NË FOKUS

Praktikat ndërkombëtare në partneritetet trepalëshe mes shoqërisë civile, autoriteteve publike dhe biznesit paraqesin një panoramë të ndryshme dhe të larmishme për sa i përket mundësive, të cilat mund të vijnë nga këto partneritete. Në këtë aspekt, fokusi kryesor do të jetë paraqitja e dy modeleve të suksesshme, të cilat kanë sjellë përfitime të dukshme për të gjitha palët e angazhuara në partneritet.

Këto modele të provuara si të suksesshme promovohen nga organizmat ndërkombëtare, ku fillimisht do të paraqitet modeli i promovuar prej BE-së, si një model i suksesshëm i partneritetit trepalësh në *zonat rurale*, e quajtur modeli i **Grupeve Vendore të Veprimit (LAG)**, sipas qasjes **LEADER**.

Së dyti, për të pasuruar modelin edhe me zonat urbane, një praktikë e veçantë është ajo e krijimit të **Agjencive Lokale të Zhvillimit Ekonomik** si partneritete trepalëshe për zhvillimin në zonat urbane, gjysmë-urbane apo rurale, promovuar nga PNUD-i dhe agjenci të tjera zhvillimi si Bashkëpunimi Italian (Cooperazione Italiana).

A). MODELI I GRUPEVE VENDORE TË VEPRIMIT – LAG (PROGRAMI LEADER I BE-SË)

Programi LEADER ka nisur si një nismë pilot e BE-së me qëllim inkurajimin e njësive vendore, që kërkojnë mënyra të reja për t'u bërë ose për të mbetur konkurruese, duke shfrytëzuar pjesën më të madhe të burimeve të tyre dhe për të kapërcyer sfidat që mund të hasin, si plakja e popullsisë, niveli i keq i shërbimeve ose mungesa e mundësive për punësim. Konteksti qeverisës i Grupeve të Veprimit Vendor (LAG) është deri diku i kushtëzuar nga qasja e

politikave rurale, të cilat ndryshojnë nga njëri vend në tjetrin apo në shtetet federale, nga njëri rajon në tjetrin. Ndërtimi i LAG-eve në vendet evropiane është i vendosur mes 2 poleve: në njërin pol janë politikat rurale, në polin tjetër janë politikat bujqësore, por politikat rurale janë një aspekt anësor i politikave bujqësore.

Programi LEADER synon arritjen e objektivave nëpërmjet promovimit të planifikimit të strategjive të zhvillimit lokal. Këto strategji duhet të jenë:

- Novatore;
- Të integruara;
- Gjithëpërfshirëse.

Bashkëpunimi vendor është pika kyçe e qasjes LEADER. Në parim një grup vendor i veprimit, sipas LEADER-it, i përket familjes së madhe të partneriteteve private-publike, të cilët janë bërë instrumente të domosdoshme për përballjen me një numër të madh detyrash publike, nga infrastruktura rrugore deri tek shkenca dhe edukimi, zhvillimi vendor, etj.

Që me fillimin e nismës LEADER 1992, nisi krijimi i LAG-ve, të cilët kanë përfshirë aktorë të rëndësishëm të padiskutueshëm për qeverisjen vendore. LAG-et integrojnë elemente të shoqërisë civile dhe ato të demokracisë së drejtpërdrejtë me demokracinë përfaqësuese. Meqë në Evropë strukturat dhe praktikat vendore demokratike ndryshojnë edhe roli i LAG-ut mund të ndryshojë ndjeshëm.

Në disa vende bashkitë kanë një traditë të gjatë të vetëqeverisjes vendore. Në disa të tjera, decentralizimi ka ndodhur vetëm së fundmi. Për më tepër, ekzistojnë shoqata ndër-bashkiake, porq natyrore, mikro-rajone dhe shumë forma të tjera grupimesh nën-rajonale që janë shumëfishuar në gjithë vendet anëtare të BE-së, në përgjigje të rritjes dhe diversifikimit të detyrave të qeverisjes vendore.

Në të gjitha kontekstet, LAG-et përbëjnë një mundësi më shumë për qeverisjen vendore, që të artikulojë më mirë vetërregullimin shoqëror përmes bashkëpunimit publik-privat. Megjithëse variantet e LAG-eve janë pafund, ekzistojnë modele të njohura dhe të pranura të organizimit të tyre, për sa i përket kontekstit social-ekonomik, kontekstit qeverisës të fazave të ndryshme dhe të evoluimit të këtyre LAG-eve, pra rrjedhimisht të konfiguracioneve të ndryshëm të tyre.

LAG-et dhe zhvillimi me pjesëmarrje

LAG është pjesë e strukturës sociale dhe institucionale e zonës dhe sipas parimit nga poshtë-lart, ai është një mekanizëm për të zbuluar aftësi

të fshehura dhe për të bërë të dukshme atë çka deri tani nuk ka qenë e perceptuar si burim për zhvillimin lokal.

Prandaj, është e kuptueshme se partneriteti lokal do të jetë më i suksesshëm, nëse skena e larmishme e njerëzve të zonës është e mirë-pasqyruar në përbërjen e strukturave debatuese dhe vendim-marrëse.

LAG dhe rrjetëzimi/bashkëpunimi

LAG-u është bërthama e bashkëpunimit ndër-territorial; është mënyra sesi një partneriteti vendor administron bashkëpunimin me zona të tjera si dhe pjesëmarrjen në rrjete globale për ndarjen e informacionit, të ndryshimit reciprok, që pasqyron aftësitë komunikuese, të cilat janë përfituar në nivel lokal. Rrjetëzimi (networking) nuk është thjesht një bllok adresash për shpërndarjen e informacionit, por nuk është as edhe një shkëmbim ndërmjet kryetarëve të bashkive gjatë vizitave reciproke të mirësjelljes. Rrjetëzimi është arti i integritit të njohurive sociale, teknike, ekonomike i aftësive ndër-kulturore dhe imagjinatës. Rrjetëzimi prodhon frutat e shumëllojshmërisë për të forcuar të veçantën e unikalitetit.

LAG dhe zhvillimi i integruar

Partneriteti vendor krijon platformën e duhur për përqasje të integruara dhe një terren riprodhues për projektet shumë-sektoriale. Në shumicën e rasteve, lidhjet e nevojshme janë bërë të mundura nga impulset që ofron vet partneriteti i aktorëve vendor. Ky partneritet krijon mundësin për të takuar, për të shkëmbyer mendime të ndryshme, për të mbërritur tek qëllimet dhe për të përfituar nga mbështetja publike. Në shumicën e rasteve, partnerët tërhiqen prej mundësisë së përfitimit të fondeve. Menjëherë pas kësaj, grupet vendore të veprimit (LAG) bëhen të pavarura dhe të lidhura me një strategji vendore.

Hapat e krijimit dhe zhvillimit të LAG-ut

Për të skicuar një model të evolucionit të një partneriteti për zhvillimin vendor, duhet përmendur dallimi i tre fazave të zhvillimit rural:

- **Faza e parë: Fillimet**

Aktorët vendor vendosin të nisin një përpjekje të përbashkët dhe të formojnë një grup, ndoshta pa ndonjë bazë ligjore. Një agjent (OJF apo

ekspert) vendor mund të kontraktohet ose punësohet nga anëtarët e këtij partneriteti apo nga një autoritet publik me qëllim që të gjenerohen projekte dhe të mbështeten nxitësit e projekteve.

Në këtë fazë aktorët kërkojnë të shohin rezultate të shpejta. Ata dëshirojnë të demonstrojnë se është e nevojshme të marrin në dorë situatën dhe të përmbushin misionin për të ardhmen e territorit të tyre. Në këtë fazë nuk ekziston një vizion i përbashkët strategjik i të gjithë aktorëve, as strukturë e qëndrueshme organizative. Por, një grup i vogël në qendër të kësaj nisme është mjaft i motivuar; sipërmarrësit kryesorë i marrin vendimet së bashku.

LAG-et të cilat nuk shkojnë më tej se kaq, kërcënohen të shkrihen, sepse baza operative e tyre nuk është ende mjaftueshmërisht e fortë, që të mund të shkojë përtej kohëzgjatjes së financimit të një projekti. Për më tepër, agjenci të ndryshme zhvillimi ose institucione sektoriale të ndryshme mund të minojnë punët e LAG-eve për të ruajtur rolin e tyre dominues.

- **Faza e dytë: Rritja e profesionalizmit**

Stafi profesionist ose eksperti për zhvillimin vendor bëhen forca motivuese, por edhe mbështetësi kryesor për zhvillimin vendor. Suksesi i fillimit krijon besimin dhe kohezionin e nevojshëm midis anëtarëve, ndërsa ndryshimet për perspektivat dhe objektivat strategjike midis anëtarëve minimizohen nga perspektiva e rezultateve të arritshme. Aktorët vendorë (sipërmarrësit) përfshihen në proces si nxitës të projekteve të ndryshme individuale apo si kontribues vullnetarë në grupet tematike të punës. Ndërkohë që përfaqësuesit politikë në LAG-e i japin siguri grupit të partneritetit nga “hija e hierarkisë së pushtetit” duke qenë në ballë të punës për të promovuar këtë partneritet ose duke vepruar në hije si mentor apo arbitra të këtij grupi.

Ekspertët teknikë apo agjenci zhvillimi të kontraktuara marrin peshën e tyre të rëndësishme në veprimet operative, organizative apo të vendim-marrjes strategjike.

Kjo fazë e dytë shpesh përshkruhet si një praktikë e mirë për zhvillimin vendor me bazë partneritetin. Karakteristika e tyre kryesore është veprimi i një grupi ekspertësh apo stafi teknik që merr detyra nga partnerët (aktorët) vullnetarë. Aktorët e këtij partneriteti janë zakonisht të zënë me punët apo projektet e tyre dhe shpesh pjesëmarrja e tyre në çështje strategjike apo në një fazë të përgjithshme të zhvillimit të projekteve nuk është e rregullt. Ndërhyrja simbolike e tyre shpesh mbulohet nga anëtarët drejtues të bordit të LAG-ut, që në shumicën e rasteve ndodh që janë përfaqësues politikë. Në punën e tyre për të realizuar një strategji zhvillimi pak a shumë ambicioze, LAG

zhvillon një sërë veprimtarish promovuese, e kështu që puna administrative bëhet më e madhe.

Megjithatë edhe kjo fazë nuk mund të konsiderohet si një fazë e zhvilluar dhe e qëndrueshme dhe që përmban në vetvete disa rreziqe tipike:

- *Kosto e lartë*: Nëse fondet minimizohen, stafi profesionist tenton të përqendrohet përherë e më shumë në detyrat e mandatuara administrative (siç mund të jenë financimet, monitorimet, kërkimi i mundësive të reja për financim, etj.) dhe të neglizhojnë komponentë strategjikë të punës, ngritjen e kapaciteteve dhe gjenerimin e projekteve të reja. Në rastin më ekstrem, që në fakt nuk ndodh rrallë, menaxheri shpenzon një pjesë të mirë të kohës së tij/saj për të siguruar punën pasardhëse në një sektor tjetër.
- *Elitarizmi*: Nëse stafi profesional apo dhe ekspertët përkatës nuk i ndajnë aftësitë dhe pushtetin e tyre me aktorët vullnetarë të këtij partneriteti dhe nëse ky partneritet mbyllet brenda guaskës organizative, grupi drejtues mund të degjenerojë në një agjenci teknokratike, e si rrjedhim aktorët vendorë do ta ndiejnë veten të zëvendësueshëm dhe më tej, ua delegojnë përgjegjësinë e tyre menaxherit dhe stafit të tij.
- Si rrjedhojë projektet nuk do të përcaktohen nga nevojat e vërteta të zonës por do t'i nënshtrohen kritereve selektive të “vështira”, të cilat mund të përmbushen vetëm nga elita e privilegjuar që nuk kanë nevojë për mbështetje ose që mund të zgjidhen nga preferencat individuale të stafit teknik, apo një grushti njerëzish me influencë në bord.
- *Politizimi*: Përbërja e pabalancuar e strukturave vendimmarrëse të një partneriteti mund të çojë në atë që individët me ambicie të mëdha politike të hedhin tej thelbin e kësaj sipërmarrjeje partneriteti dhe ta kthejnë zhvillimin vendor në një çështje për interesa politike të ngushta.

- **Faza e tretë: Maturimi – qeverisje vendore efektive**

Në këtë fazë aktorët vendorë janë aftësuar dhe të angazhuar për të marrë role me përgjegjësi. Partneriteti bëhet pika e referimit të një rrjeti të gjallë multi-funksional aktorësh vendorë të strukturuar mirë, të cilët në vetvete përmbajnë nën-rrjete të vogla dhe të specializuara. Në këtë fazë detyra kryesore e menaxherit të LAG-ut bëhet ajo e një bashkërenduesi të rrjetit, që vendos fokusin e impulseve novatore dhe që menaxhon shkëmbimet midis sistemit të aktorëve vendorë me atë të mjediseve të ndryshme sociale, institucionale apo edhe politike. Detyra themelore e bashkërendimit të rrjetit bëhet jo burokratike me qëllim që të mbahen nën kontroll dhe sa më të ulëta

shpenzimet organizative dhe administrative.

Stafi menaxhues i LAG-ut jep shërbime këshillimore vetëm për një numër projektesh më të rëndësishme. Shërbimet këshillimore standarde i kalojnë aktorëve vendorë të nën-rrjeteve sipas sektorit apo tematikës. Për të arritur në një vizion të përbashkët që do të rendiste fusha të ndryshme aktiviteti, kërkohen të zbatohen mekanizma komplekse hulumtimesh dhe vendimmarrjeje. Grupet administrative territoriale apo sektoriale që operojnë në mënyrë të decentralizuar administrojnë fonde të caktuara dhe për këtë duhet bërë gjithçka e mundur për të siguruar një raportim të përgjegjshëm. Përfaqësuesit e zgjedhur theksojnë nevojën e përpjekjes së përbashkët dhe të ndërlidhjes së veprimtarive të veçuara individuale me qëllimin kryesor zhvillimin vendor. Dhe së fundmi, ka gjithashtu edhe mekanizma efektive dhe të besueshëm për negocimin dhe mekanizma për zgjidhjen e konflikteve. Faza e maturimit në mënyrë thelbësore mbështetet në kapacitetet vendorë për vetë-organizim dhe ka prirjen të vlerësojë mundësinë dhe dëshirën e aktorëve vendorë për të mësuar.

Shoqatat ndërvendore janë asete të vlefshme në kapitalin social dhe institucional të territoreve rurale dhe shpesh përbëjnë shtyllën e LAG-ve. Duke qenë shoqatat e partnerëve publikë, ato janë të afta për:

- Bashkërendimin e veprimtarive planifikuese bashkiake, urbane dhe mjedisore;
- Optimizimin e lidhjeve për transportin e brendshëm me rrugët tranzite;
- Grumbullimin dhe bashkë-menaxhimin e burimeve për edukim, shëndetësi dhe mirëqenie sociale;
- Negocimin e kontratave për furnizim me ujë, energji elektrike dhe menaxhimin e rrjeteve urbane.
- Vendosjen e kriterëve të përbashkëta për drejtimin e investimeve në vendin më të mirë të mundshëm;
- Kontributin në mbrojtjen efektive mjedisore dhe përcaktimin specifik të vendeve kulturore ose pasurive natyrore me qëllim mbrojtjen, mirëmbajtjen dhe përkujdesin ndaj tyre
- Arritjen e marrëveshjeve për rishpërndarjen e të ardhurave nga taksat për balancimin e kostove me përfitimet si dhe për lehtësimin e pabarazive social-ekonomike.

Sigurisht që partnerët publikë përcaktojnë një kornizë të besueshme për zhvillimin vendor, por ka ende për t'u bërë:

- përforcimi i dinamikave të marrëdhënieve ekonomike vendorë dhe rajonale

- nxitja e kapaciteteve vetë-organizuese të individëve
- t'i mundësojë njerëzve artikulumin e nevojave të tyre
- negociimi dhe arritja e zgjidhjeve të përshtatshme të situatave me konflikte interesi
- forcimi për zhvillimin e integruar rajonal i të gjitha këtyre objektivave operative kërkojnë angazhimin dhe përfshirjen aktive të pjesëtarëve të komuniteteve vendore dhe në këtë qëndron thelbi i nevojës për zhvillimin e partneriteteve publike-private në një territor.

Çfarë është një partner privat? Çfarë është një partner publik?

Partner publik do të thotë përfaqësues i parashikuar nga ligji ose institucione të tjera, që zotërohet nga autoritetet publike dhe përmbush detyra publike të përcaktuara nga ligji. Partnerët privatë janë ata që përfshihen në botën e biznesit, ose mund të jenë ndërmarrje private si dhe organizata jofitimprurëse. Në shumë LAG-e, individë të veçantë marrin pjesë në organet vendim-marrëse. Këta njerëz mund të përfaqësojnë ndonjëherë edhe një sipërmarrje prej një individi dhe në mjaft raste ata janë të ftuar për të marrë pjesë për shkak të prestigjit të tyre të lartë publik apo si drejtues i njohur i komuniteti, ose mund të jenë anëtarë të rrjeteve të caktuar ose sponsor bujar.

Teksa përcaktojmë përbërjen e partneriteteve vendore, ndryshimi mes partnerëve publikë dhe privatë është pika më e rëndësishme. Në botën e LEADER, kufiri prej 50% për partnerët publik në organet vendim-marrëse të LAG-ve, përcakton një rol të rëndësishëm për zgjidhje të ndryshme. Në disa vende, roli i partnerëve privatë është vendosur në plan të parë, pasi ata konsiderohen si nxitësit kryesor për zhvillimin lokal. Si rrjedhojë, rëndësia e tyre në këto partneritete është dukshëm më e rëndësishme se ajo e partnerëve publik. Sa më shumë ndikim partnerët privatë kanë në partneritet, aq më shumë është e legjitimuar problematika vendore.

Në disa vende të tjera, aktorët institucionalë publikë shihen si lojtarët kryesorë dhe kufiri prej 50% mund të justifikohet duke quajtur disa prej tyre me status "jo-publik". Në vendet nordike theksohet mjaft i ashtuquajtimi model i partneritetit "tripalësh". Ky partneritet është i përbërë në masën 1/3 nga partnerë publikë, 1/3 tjetër nga sektori i biznesit dhe 1/3 tjetër nga përfaqësues të "sektorit të tretë" me përfaqësues të shoqërisë civile.

B) MODELI I AGJENCIVE TË ZHVILLIMIT EKONOMIK LOKAL (LEDA)

E para Agjenci Lokale për Zhvillimin Ekonomik (LEDA) u krijua në Evropë në fund të viteve '50 dhe është rritur në mënyrë të vazhdueshme që atëherë. Tani ka më shumë se 500 agjenci që funksionojnë në Evropë. Kanadaja, Shtetet e Bashkuara dhe Australia ndoqën shembullin e tyre, ndërsa pas rënies së Murit të Berlinit LEDA-t u krijuan edhe në vendet e ish bllokut lindor. Që në fillim të viteve '90 ato kanë filluar të krijohen edhe në vendet në zhvillim.

Edhe pse janë krijuar në kontekste të ndryshme, LEDA-t janë efektive, sepse ato nuk mbështeten në një model të vetëm. Ato përshtaten më tepër me nevojat e një zone të caktuar. Sekretet e suksesit të tyre është i trefishtë:

1. Së pari, aktorët e ndryshëm që ndikojnë në zhvillimin ekonomik të territorit, të cilët normalisht veprojnë në mënyrë të pavarur, grupohen në partneritet, nëse nuk janë në konkurrencë me njëri-tjetrin apo në konflikt.
2. Së dyti, ka një vështrim strategjik për zhvillimin e potencialit të zonës;
3. Së treti, burimet e disponueshme vlerësohen dhe mobilizohen në mënyrë të plotë;

LEDA-t bashkërendojnë strategjitë për zhvillimin ekonomik lokal, planet që ta bëjnë të funksionojë këtë zhvillim si dhe kërkon për shërbime mbështetëse në territor – duke përfshirë ngritjen dhe mbështetjen e bizneseve të vogla, trajnime, studime të fizibilitetit, thithjen e fondeve dhe lidhjen me burimet publike dhe private.

Një studim i fundit nga ana e Shoqatës Evropiane të Agjencive të Zhvillimit (EURADA), e cila lidh 150 LEDA në një rrjet, gjeti se arsyet e suksesit të LEDA-ve, ishin:

- Përqasja strategjike që i jep përparësi partneritetit mes institucioneve private dhe publike, ndërmjet përfaqësuesve të sferës politike, ekonomike dhe shoqërisë civile; që plotëson përpjekjet e rrjetit të biznesit në mbrojtjen e interesave të përbashkëta dhe në zhvillimin e tregjeve; dhe në një marrëdhënie të qëndrueshme të autoriteteve vendore me qeverinë qendrore dhe institucionet ndërkombëtare.
- Identiteti i fortë social, i cili pasqyrohet në përkufizimin e modeleve të zhvillimit që është vendosur nga kushtet historike, ekonomike dhe sociale të vendit dhe një përqasje bashkëpunuese edhe ndërmjet strukturave konkurruese, në mënyrë që të krijojnë objektiva të përbashkëta.
- Mjetet mbështetëse efektive, mundësisht të krijuara nga strukturat e

partneritetit fleksibël dhe kompetent që janë krijuar në nivel lokal dhe që janë përshtatur për të zbatuar projektin.

Nuk ka një model të vetëm të zhvillimit lokal dhe është e pamundur të identifikohet një model i një organizate të vetme që mund të përsëritet në mënyrë mekanike. Çdo vend ka karakteristikat e veta historike, politike, ekonomike, sociale dhe kulturore. Megjithatë disa karakteristika thelbësore të LEDA-s kanë treguar që janë të përdorshme në mënyrë universale dhe janë me të vërtetë thelbësore në mënyrë që të kontribuojnë në luftën kundër varfërisë dhe zhvillimin e ekonomisë vendore.

LEDA është një strukturë e organizuar

LEDA ka strukturën e vet ligjore dhe autonominë funksionale. Ajo njihet sipas të drejtës private dhe forma e saj ligjore lejon pjesëmarrjen e aktorëve vendorë si nga sektori publik (administratë lokale, institucione të decentralizuara nga qeveria kombëtare, shërbimet) ashtu edhe nga sektori privat (shoqatat, dhoma e tregëtisë, sindikatat, bankat). LEDA-t janë organizata jo-fitimprurëse. Ato lidhin së bashku një seri shërbimevsh të veçanta: shërbime financiare, asistencë teknike, trajnim i ndërmarrjeve potenciale, shërbime territoriale si marketing dhe mbështetje ndaj biznesit.

Autonomia i mundëson një agjencie të jetë njëherësh njësi institucionale që luan rol në politikat lokale dhe kombëtare, njësi kontraktuese me akses të pavarur në financim për nënkontratat dhe shërbimet në programet kombëtare dhe ndërkombëtare dhe njësi administrative në gjendje të zbatojë projekte dhe të sigurojë shërbime dhe kredi në mënyrë të thjeshtë dhe jo burokratike. Pjesëmarrja e sektorit publik dhe privat dhe statusi si administratë private kanë treguar që janë faktorët e suksesit. Së fundmi, natyra private e menaxhimit të tyre u jep efektshmëri veprimeve të tyre.

LEDA është një strukturë territoriale

Agjencitë janë struktura territoriale të krijuara në zona veprimi të cilat përputhen me ndarjet administrative të vendit ku janë përfshirë: rajoni, krahina, bashkia, komuna ose të tjera. Zvogëlimi i dimensionit të kësaj njësie administrative ka treguar që është më e përshtatshme për përfshirjen e strukturave të decentralizuara të shtetit, të cilat e përdorin LEDA-n si një mjet për zhvillimin e politikave nën juridiksionin e tyre.

LEDA është një forum për dialog social dhe negociata

Agjencitë LEDA janë menduar të jenë forum për dialog social dhe negociata ku aktorët vendorë të mund të nxisin dhe të përcaktojnë procesin e tyre të zhvillimit ekonomik. Anëtarësia e përzierë është element qendror i kohezionit që i mundëson LEDA-ve të jenë vendi i negociatave dhe vendimmarrjes. Si

sektori privat ashtu edhe ai publik kanë shumë interes të madh të marrin pjesë në to.

LEDA bashkërendon planin për zhvillimin ekonomik vendor

Hapi i parë i LEDA-s është të bashkojë të gjithë aktorët në mënyrë që të krijojë një strategji për zhvillimin vendor të ekonomisë. Normalisht që kufijtë e kësaj strategjie nuk janë fiks, por janë rishikuar në mënyrë të vazhdueshme duke parë përvojën kolektive dhe mundësitë e reja.

Plani që personifikon strategjinë tregon sektorët më premtues, ndërhyrjet prioritare dhe konfigurimet e tyre. LEDA ose mund të bashkërendojë procesin e planifikimit drejtpërsëdrejti ose mund të sigurojë mbështetje teknike për administratën vendore që është përgjegjëse për planifikimin. Në këtë mënyrë biznesi që është promovuar ose mbështetur mund të orientohet në prodhimin e përfitimeve për zhvillimin e territorit dhe jo vetëm për punonjësit e vet. Objektivi kryesor është të filloj një rreth vicioz i zhvillimit duke aktivizuar burimet vendore natyrore, ekonomike, teknike dhe njerëzore.

LEDA është një armë kundër varfërisë

Një nga qëllimet bazë të LEDA-s është të luftojë modelet tradicionale të zhvillimit ekonomik që cakton detyra dhe privilegje për prodhimin e të mirave vetëm për segmente të vogla të popullsisë dhe mbështetet në faktin se nuk ka gjasa që të mirat që mund të blihen vetëm nga të pasurit të arrijnë të blihen edhe nga të varfrit (i njohur ndryshe si “Efekti Trickle-Down”). Ky nuk është modeli i vetëm i mundshëm. Përvoja e LEDA-s tregon që të varfërit dhe të përjashtuarit nga shoqëria vërtet mund të futen në rrethin e ekonomisë kur burimet që mungonin janë bërë të disponueshme edhe për ta.

LEDA siguron kredi

Pengesat për zhvillimin e veprimtarive sipërmarrëse janë të njohura. Ato përfshijnë mungesën e kulturës menaxheriale, ekspertizës teknike dhe mundësitë e tregut, infrastrukturën e pamjaftueshme dhe mungesën e madhe të burimeve financiare. Kjo e fundit është identifikuar shpesh si shkak i të gjitha problemeve. Në fakt, sistemi financiar i vendeve në zhvillim pothuajse nuk ekziston në nivel vendor. Përkundër këtij sfondi, është e qartë që LEDA do të jetë me të vërtetë e dobishme, nëse ndihma që ajo ofron në hartimin e planeve të biznesit shoqërohet me mbështetje financiare nga ana e tyre.

Një nga faktorët e qëndrueshmërisë dhe suksesit janë krijimi i fondeve financuese për kredi të buta ose për garantimin e kredive pa kolateral. Kredia jepet në bazë të planit të biznesit ku realizueshmëria e planit vlerësohet nga ekspertët.

LEDA është një partner i favorizuar për të bashkëpunuar për decentralizimin

Komunitetet vendore në vendet e zhvilluara janë gjithnjë të prirura për të rritur nismat bashkëpunuese me homologët e tyre për zhvillimin e vendit. Këto forma të reja të bashkëpunimit synojnë të krijojnë kanale të përhershme bashkëpunimi, mobilizimin e burimeve financiare, teknike dhe solidaritetin.

Megjithatë bashkëpunimi i decentralizuar është shpesh i ndërlikuar për shkak të ndarjes së aktorëve vendorë dhe mungon një organizatë referimi për të zgjidhur problemet e panumërta që shqetësojnë projektet ekonomike, për të cilat kërkohet një ndikim i vërtetë si dhe mbështetje.

VII. PRAKTIKA TË SUKSESHEME

Austria (LAG)

“Upper Austrian LAG Sauwald” u krijua në vitin 1999 në përgatitje të programit LEADER. Pas disa viteve pune themelore për të ndërtuar strukturat dhe për të identifikuar temat më të rëndësishme të zhvillimit, stafi profesional i LAG nisi të asistonte në zbatimin e projektit në vitin 2003. Disa projekte të ndryshme turistike sollën një bum të papritur në turizëm që ishte një degë jo shumë e rëndësishme deri në atë kohë. Në fazën e parë, LAG-u operoi si një agjenci turistike, por shumë shpejt nisi një proces vetë-organizimi sektorial deri në vitin 2006 kur u krijua “Bordi i Turizmit Sauwald”. LAG u ideua për të drejtuar procesin e strukturimit deri sa të konsolidohet plotësisht.

Honduras (Agjencia e zhvillimit ekonomik lokal LEDA)

ADEVAS, Agjencia e Zhvillimit të Luginës Sensenti, ishte një nga subjektet e para të Agjencive të Zhvillimit Lokal Ekonomik, të krijuara në Amerikën Qendrore. Kur ajo u ngrit në vitin 1994 me mbështetjen e Programit PRODERE, zona saj e veprimit ishte e kufizuar në shtatë fshatrat në Luginën e Sensentit, që mbulojnë vetëm një pjesë e Qarkut të Ocotepeque, në Honduras. Kjo zonë historikisht, kulturalisht dhe ekonomikisht homogjene ka pasur pasoja të rënda sidomos nga lufta në El Salvador, afër kufirit me të. Kështu ajo ishte bërë një strehë për mijëra refugjatë, shumica e të cilëve mbeti për gati një dekadë. ADEVAS e vendosur për të punuar në Luginën e Sensentit ka arritur shpejt rezultate të rëndësishme në drejtim të ndërmarrjeve që ka ndihmuar, duke krijuar vende pune dhe duke siguruar kredi.

Shtatë vjet pas themelimit, ADEVAS është bërë një pikë kyçe referimi për Këshillin Rajonal dhe është gjithnjë e më shumë në gjendje për të punuar me institucionet kombëtare dhe organizatat ndërkombëtare, duke sjellë një vizion të ri zhvillimi për ekonominë lokale.

VIII. REFERENCA

1. "Successful partnerships: A guide", OECD, Vienna, 2006;
2. "Partnership Guide", UNIDO, Vienna, 2002.
3. "Strengthening Local Governments Through International Partnerships" VNG-International, 2007.
4. "Partnership Toolkit" 2008.
5. "Baza ligjore për shoqërinë civile" AMSHC, Tiranë, 2011.