



Republika e Kosovës
Republika Kosova - Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada – Government
Ministria e Punëve të Brendshme
Ministarstvo Unutrašnjih Poslova - Ministry of Internal Affairs

**UDHËZUES NR.02/2023 PËR ZBATIMIN E SISTEMIT TË MENAXHIMIT
TË PERFORMANCËS PËR AGJENCITË**

Korrik 2023

TABELA E PËRMBAJTJES

Hyrje	3
Menaxhimi i performancës i orientuar drejt rezultateve – pse është i nevojshëm dhe si funksionon në praktikë	4
Logjika e menaxhimit të performancës.....	4
Rishikimi i praktikave dhe modeleve ndërkombëtare.....	6
Suedia	6
Portugalia.....	10
Turqia.....	11
Polonia	13
Sistemi i menaxhimit të performancës për Agjencitë në Kosovë – parimet kyçe	17
Hyrje	17
Komponentët e sistemit.....	18
Afati kohor	21
Modalitetet	22
Veprimet pasuese	24
Kërkesat për transparencë	25
Cikli i menaxhimit të performancës – Udhëzime praktike	29
Hyrje	29
Hartimi i Planit të Performancës.....	29
Organizimi i Monitorimit të Performancës brenda vitit.....	31
Hartimi i Raportit të Performancës	34
Kryerja e Dialogut të Performancës	35
Miratimi i Deklaratës së Performancës	36
Shtojca. Dispozitat përkatëse të LOFASHAP-it, në lidhje me sistemin e menaxhimit të performancës	40

HYRJE

Menaxhimi i performancës i orientuar drejt rezultateve është gurëthemel i qeverisjes dhe mbikëqyrjes efektive të agjencive publike. Gjerësisht është pranuar se Agjencitë duhet të gëzojnë autonomi të gjerë operationale, por Qeveria përmes Ministrive përgjegjëse duhet t'i mbajë ato përgjegjëse për zbatimin efektiv të Ligjeve dhe politikave. Ligji për Organizimin dhe Funksonimin e Administratës Shtetërore dhe Agjencive të Pavarura (LOFASHAP) i shoqëruar me Rregullore më të detajuara të Qeverisë, paraqet hapin e parë në përfshirjen e këtij modeli në administratën publike të Republikës së Kosovës.

Ky udhëzues synon të ndihmojnë Agjencitë dhe Ministrinë përkatëse në zbatimin e kornizës legislative për menaxhimin e performancës. Duke qenë se menaxhimi i performancës është ende risi për sistemin, është e qartë se aktorët kryesorë kanë nevojë për mbështetje për të kuptuar filozofinë e përgjithshme, si dhe elementet kryesore të këtij mekanizmi të ri për drejtimin dhe mbikëqyrjen e Agjencive. Nevoja për ndihmë shtesë është përforcuar edhe nga mos zbatimi i sistemit të menaxhimit të performancës deri më tani. Siç demonstron nga vlerësimi më i fundit i SIGMA-s, "(...) asnjë nga Agjencitë dhe Ministrinë nuk e kanë zbatuar ende në praktikë sistemin e menaxhimit të performancës të vendosur nga LOFASHAP"¹. Kjo tregon barrierat dhe pengesat sistematike që pengojnë zhvendosjen drejt menaxhimit të performancës të orientuar drejt rezultateve. Udhëzuesi jonë së bashku me Rregulloren e re për sistemin e menaxhimit të performancës për Agjencitë, duhet të kontribuon në adresimin e këtij deficiti për zbatimin.

Ky dokument shërben si doracak për përdoruesit e sistemit të menaxhimit të performancës. Prandaj, ai fokusohet në udhëzime praktike dhe këshilla se si të operohet brenda sistemit. Ai shoqërohet gjithashtu me njohuri nga përvojat ndërkombëtare, duke ofruar ilustrime të dobishme se si mund të funksionojë në praktikë sistemi i menaxhimit të performancës.

Udhëzuesi është i strukturuar si në vijim. Së pari, paraqitet ideja e përgjithshme e menaxhimit të performancës të orientuar drejt rezultateve në administratën publike, së bashku me modele dhe qasje të ndryshme ndërkombëtare. Më pas, sistemi i prezantuar nga LOFASHAP përshkruhet në përgjithësi, duke përfshirë të gjithë komponentët e ciklit të menaxhimit të performancës, fushëveprimin e sistemit, afatet kohore dhe kërkesat në lidhje me transparencën e procesit. Pjesa e fundit e dokumentit ofron udhëzime hap pas hapi për secilën fazë të ciklit të menaxhimit të performancës, duke u fokusuar veçanërisht në përmbajtjen dhe procesin e përgatitjes dhe miratimit të dokumenteve kryesore. Ai bazohet në Rregulloren Nr. 13/2023 për sistemin e menaxhimit të performancës për Agjencitë.

¹ SIGMA, Raporti i monitorimit: Kosovë, OECD 2021, online: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Kosovo.pdf>.

MENAXHIMI I PERFORMANCËS I ORIENTUAR DREJT REZULTATEVE – PSE ËSHTË I NEVOJSHËM DHE SI FUNKSIONON NË PRAKTIKË

LOGJIK A E MENAXHIMIT TË PERFORMANCËS

Administrata publike duhet t'i nënshtrohet një sistemi efektiv të llogaridhënies publike për rezultatet që jep në drejtim të shërbimit efektiv dhe efikas të qytetarëve, si dhe adresimit të sfidave sociale, ekonomike dhe politikave të tjera. Llogaridhënia në radhë të parë nënkupton raportimin dhe shpjegimin e outputeve dhe rezultateve të punës organeve më të larta përkatëse dhe publikut të gjerë. Tradicionalisht, kjo llogaridhënie e organeve administrative ishte e fokusuar në respektimin e rregullave dhe procedurave që rregullonin punën e tyre. Megjithatë, dekadat e fundit sollën ndryshime revolucionare në qasjen ndaj mbikëqyrjes së organeve të administratës publike. Tani jemi duke u përqendruar më shumë në matjen se sa organet e administratës publike ofrojnë shërbime publike në mënyrë efektive në përgjithësi, kontribuojnë në përmirësimin e cilësisë së jetës së qytetarëve. Kjo qasje përshkruhet si menaxhim i performancës i orientuar drejt rezultateve, pra sistemi, ku administrata publike vlerësohet kundrejt grupit të treguesve që lidhen me outputet dhe më e rëndësishmja, me rezultatet e punës së tyre.

Paraqitja e menaxhimit të performancës e orientuar drejt rezultateve kërkon ndryshime të konsiderueshme në mënyrën se si menaxhohen dhe mbikëqyren organet e administratës publike. Në veçanti, nëse fillojmë të vlerësojmë efektivitetin dhe efikasitetin e tyre në ofrimin e politikave publike, së pari duhet të sqarojmë pritshmëritë tona ndaj tyre. Prandaj, menaxhimi i performancës nuk ka të bëjë vetëm me vlerësimin e performancës, por edhe me planifikimin dhe vendosjen e objektivave të qarta, specifike dhe të matshme për organet që do të vlerësohen. Këto objektiva duhet të përshkruajnë gjendjen e dëshiruar të çështjeve publike që rezultojnë nga aktivitetet e administratës publike. Me fjalë të tjera, objektivi është një situatë ku zgjidhen problemet që justifikojnë ndërhyrjen publike.

Për të mundur vlerësim objektiv dhe të drejtë të performancës, duhet të sigurojmë që këto objektiva t'i plotësojnë kërkesat e të ashtuquajturit parimit SMART, prandaj ato duhet të jenë:

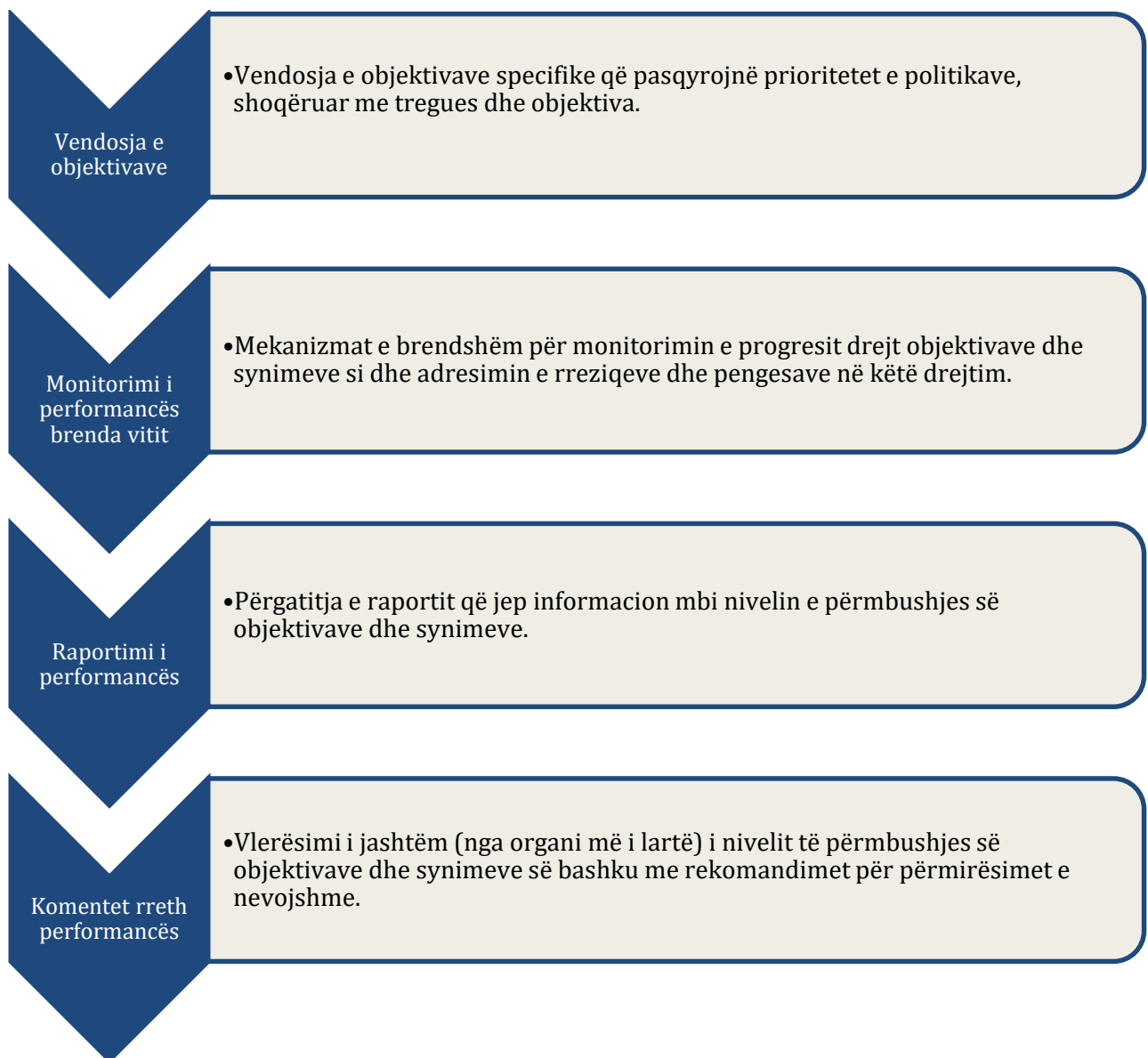
- S – specifike;
- M – të matshme;
- A – ambicioze (por edhe të arritshme);
- R – relevante;
- T - të kufizuara në kohë.

Për të matur realizimin e objektivave, duhet të vendosim tregues, duke marrë parasysh parimin CREAM, pra duke u siguruar që treguesit të jenë:

- C - të qartë;
- R – relevante;
- E – ekonomik (mund sigurohen me kosto të arsyeshme);
- A - adekuat;
- M – të monitorueshëm.

Treguesit do të tregojnë nëse i kemi arritur objektivat tona apo jo. Për të matur progresin, duhet të specifikojmë vlerën bazë të secilit tregues (në fillim të periudhës së planifikimit) dhe vlerën e synuar në fund të periudhës së planifikimit. Sistemi gjithëpërfshirës i menaxhimit të performancës përfshin edhe specifikimin e aktiviteteve dhe outputeve që janë të nevojshme për arritjen e objektivave, të shoqëruar me përcaktimin e kostos, përkatësisht informacionin mbi burimet financiare të alokuara për aktivitetet që zbatojnë objektivat.

Progresi drejt objektivave të performancës duhet të monitorohet brenda vendit nga institucioni përgjegjës për realizimin e objektivave, si dhe në nivel të organit më të lartë. Në rastin e Agjencive publike, mbikëqyrja e jashtme e performancës së tyre do të jetë përgjegjësi e Ministrisë së portofolit, përkatësisht Ministrisë përgjegjëse për fushën e politikave ku operon Agjencia. I gjithë cikli i menaxhimit të performancës është paraqitur në grafikun e mëposhtëm:



RISHIKIMI I PRAKTIKAVE DHE MODELEVE NDËRKOMBËTARE

Ky model i përgjithshëm mund t'i nënshtrohet rregullimeve dhe modaliteteve të shumta, duke reflektuar traditat administrative dhe veçoritë specifike të sistemeve administrative kombëtare. Më poshtë po paraqesim përshkrimin e modeleve të disa vendeve të menaxhimit të performancës, duke ilustruar shumëllojshmërinë dhe diversitetin e qasjeve.

Suedia

Suedia është e njohur për traditën e saj shumëvjeçare ku Agjencitë publike luajnë rol kyç në zbatimin e Ligjeve dhe politikave. Është gjithashtu e njohur për promovimin dhe mbrojtjen e autonomisë së gjerë funksionale të Agjencive të kombinuar me llogaridhënie të fortë për rezultatet. Një numër i madh i Agjencive (mbi 200) kërkon model efektiv dhe uniform të drejtimit dhe llogaridhënies së tyre. Ky sistem është i strukturuar rreth të ashtuquajturave letra

të ndarjeve buxhetore të lëshuara çdo vit nga Qeveria, bazuar në propozimin e Ministrisë përkatëse. Është një dokument që i drejtohet Agjencisë duke specifikuar qëllimet dhe kërkesat për informata kthyesë për secilën fushë të aktiviteteve të Agjencive. Ai gjithashtu përmban ndarje buxhetore, bazuar në Ligjin e buxhetit të miratuar nga Parlamenti. Në shumë raste, letrat e ndarjeve buxhetore përfshijnë edhe detyra specifike (jo vetëm objektiva), duke reflektuar prioritetet e politikave të Qeverisë.

Agjencitë në raportet e tyre vjetore japin informacion për realizimin e objektivave së bashku me informacionin financiar. Kjo shërben si bazë për dialogun e rezultateve vjetore ndërmjet menaxhmentit të Agjencisë dhe Ministrisë së portofolit të përfaqësuar nga Sekretari i Shtetit (nëpunësi më i lartë civil në Ministri). Gjithashtu, raporti vjetor i Agjencisë i nënshtrohet shqyrtimit nga institucioni më i lartë i auditimit².

Më poshtë po paraqesim një fragment nga letra vjetore e ndarjeve buxhetore të miratuara nga Qeveria për njërën nga Agjencitë (Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit).

Letra e ndarjes buxhetore për vitin financiar 2022 në lidhje me Agjencinë Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit

Riksdag ka vendosur për aktivitetet e Agjencisë Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit për vitin buxhetor 2022 (Ligji 2021/22: 1 ed. Zona 17, ref. 20, Bet. 2021/22: MJU1, rskr. 2021/22: 110).

Qeveria vendos që gjatë vitit financiar 2022 për Agjencinë Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit do të zbatohet si në vijim dhe ndarjet buxhetore e përcaktuara më poshtë.

OPERACIONI

1 Objektivat dhe kërkesat e raportimit.

Puna e zhvilluar për zbatimin e kornizës së politikave klimatike.

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit duhet të raportojë se si autoriteti i ka zhvilluar aktivitetet e tij në mënyrë që të sigurojë një bazë për punën e qeverisë për zbatimin e kornizës së politikave klimatike dhe për arritjen e synimeve klimatike. Kjo përfshin veçanërisht zhvillimin e metodave të analizës dhe llogaritjen e efekteve klimatike.

Agjenda 2030

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit do të raportojë se si autoriteti brenda fushë-veprimtarisë së tij ka bashkëpunuar me aktorë të tjerë në punën me Agjendën 2030 dhe çfarë rezultatesh janë arritur për të kontribuar në arritjen e qëllimeve globale për zhvillim të qëndrueshëm.

Informacioni rreth klimës për publikun

Agjencia Suedeze e Mbrojtjes së Mjedisit do të raportojë mbi masat e marra nga autoriteti për të forcuar bashkëpunimin me SMHI dhe autoritetet e tjera në punën e komunikimit për klimën me publikun dhe për të kontribuar në zbatimin nga Suedia të nenit 12 të Marrëveshjes së Parisit.

Barnat në mjedis

²T. Kuchen & P. Nordman, Buxhetimi i Performancës në Suedi, Revista e buxhetimit e OECD, 2008/1.

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit duhet të raportojë për punën e autoritetit për të reduktuar barnat në mjedis. Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit duhet gjithashtu, për aq sa është e mundur, të përcaktojë sasinë e rezultateve, me fokus në efektet e pritshme, të granteve që janë dhënë në përputhje me urdhëresën (2018: 495) për grantet për trajtimin e ujërave të zeza nga mbetjet e barnave. Raporti duhet të përmbajë informacion mbi llojin e institucioneve që kanë marrë grant dhe sa.

Përdorimi i plastikës qarkore pa rrjedhje

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit duhet të raportojë për punën e Agjencisë për të rritur përdorimin e plastikës qarkore dhe për të reduktuar, mikro- dhe nano-plastikën në det dhe natyrë. Autoriteti duhet gjithashtu të raportojë për përpjekjet që janë bërë për të ndjekur çështjen brenda BE-së dhe në nivel global. Autoriteti duhet të raportojë mbi rezultatet e punës së autoritetit në fushën e plastikës me fokus në efektet e pritshme.

Përcjellja e mëtejme e punës së përforcuar me ekonominë qarkore.

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit duhet të raportojë se çfarë përpjekjesh ka ndërmarrë autoriteti për të forcuar punën me kalimin në një ekonomi qarkore dhe veçanërisht për të përmirësuar njohuritë rreth flukseve të materialit në shoqëri. Raporti duhet të tregojë se si puna ka kontribuar në rritjen e ritmit të ndryshimit dhe efekteve të tjera të punës.

Mbikëqyrja e prodhuesve të plastikës njëpërdorimshme dhe prodhuesve të ambalazhimit

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit do të raportojë se si autoriteti ka zhvilluar punën e tij me mbikëqyrjen e prodhuesve të produkteve plastike njëpërdorimshme në përputhje me urdhëresën (2021: 996) për produktet njëpërdorimshme, urdhëresën (2021: 998) për përgjegjësinë e prodhuesit për produkte të caktuara të duhanit dhe filterëve, urdhëresën (2021: 1000) për përgjegjësinë e prodhuesit për pecetat e lagura dhe për prodhuesit e ambalazheve në përputhje me urdhëresën (2018: 1462) për përgjegjësinë e prodhuesit për ambalazhimin.

Statistikat për mbetjet

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit do të raportojë mbi punën e autoritetit për zhvillimin dhe përmirësimin e regjistrit për mbetjet e rrezikshme dhe se si përdoret regjistri për të kontribuar në kalimin në një ekonomi qarkore. Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit duhet gjithashtu të raportojë se si autoriteti ka punuar për të pasur një sistem digjital më koherent për statistikën dhe gjurmueshmërinë brenda zonës së mbetjeve.

(...)

3 Detyrat

Parashikimet

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit do të raportojë parashikimet për periudhën 2022-2025 në rastet e mëposhtme të parashikimit. Parashikimet duhet të komentohen si në raport me mundësinë e parashikimit të mëparshëm ashtu edhe në raport me buxhetin. Parashikimet dorëzohen në sistemin e informacionit Hermes jo më vonë se

- 7 Shkurt,

- 27 Prill,
- 29 Korrik dhe
- 28 Tetor.

Raportimi i mbështetjes për investimet lokale për klimën

Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit do të sigurojë një llogari gjithëpërfshirëse se si janë përdorur fondet brenda ndarjes buxhetore 1:16 për investimet klimatike. Raporti do të përmbajë informacion mbi investimet për të cilat është vendosur, mbi rezultatet aktuale si dhe të pritshme dhe mbi efektet socio-ekonomike. Efektet shtesë të instrumentit duhet të jenë në fokus të veçantë. Për aq sa është e mundur, duhet të raportohen edhe efektet e punësimit në të cilat ka çuar përdorimi i ndarjes buxhetore. Puna me vazhdimin dhe vlerësimin e mbështetjes gjithashtu duhet të raportohet. Autoriteti duhet të bëjë gjithashtu propozime për ndryshime që mund të bëhen për të rritur efikasitetin socio-ekonomik të mbështetjes.

Raporti do të bëhet me ndihmën e të dhënave nga Bordi Administrativ i Qarkut të Qarkut Dalarna dhe Agjencia Suedeze e Energjisë. Detyra duhet të raportohet çdo vit në Zyrat e Qeverisë (Ministria e Mjedisit) jo më vonë se 15 Prill.

(...)

FINANCIMI

4 Ndarjet buxhetore

(...)

Zëri i ndarjes buxhetore do të përdoret për grante për shoqatën Svenskt Friluftsliv, për të shpërndarë në përputhje me urdhëresën (2010: 2008) për grantet shtetërore për organizatat me fokus natyrën dhe për shpenzimet e shoqatës për shpërndarjen e fondeve në përputhje me urdhëresën.

(...)

Zëri i ndarjes buxhetore mund të përdoret për shpenzimet administrative të Agjencisë Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit.

Zëri i ndarjes buxhetore mund të përdoret për shpenzimet për mbështetjen e zyrës, etj., për Këshillin e Objektivave Mjedisore.

Një maksimum prej 5,000,000 SEK mund të përdoret për grante për punë të tilla zhvillimore të kryera nga organizata të tjera që promovojnë aktivitetet për të cilat është përgjegjëse Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit.

Një maksimum prej 200,000 SEK mund të përdoret për shpenzimet për pjesëmarrjen në funksionin e sekretariatit në Rrjetin Evropian të Drejtuesve të Agjencive për Mbrojtjen e Mjedisit, NEPA.

Një maksimum prej 9,000,000 SEK, pas kërkesës nga Universiteti i Borås, mund të përdoret për vitin e fundit të detyrës për të krijuar një platformë për modën e qëndrueshme dhe tekstilet e qëndrueshme (M2018 / 01095). Nga këto, 1,000,000 SEK do të përdoren për të dhënë një kontribut të veçantë për Kolegjet dhe Universitetet përkatëse në lidhje me dizajnin e tekstileve

për të mundësuar riparimin, ripërdorimin, riciklimin dhe përhapjen e reduktuar të mikroplastikës.

Të paktën 25,000,000 SEK duhet të përdoren për të forcuar punën e Agjencisë në nivel kombëtar, brenda BE-së dhe ndërkombëtarisht, në mënyrë që të kemi përdorim më qarkor të plastikës dhe për të reduktuar plastikën, duke përfshirë mikro- dhe nano-plastikën, në det dhe natyrë. Përpjekjet duhet të mbulojnë të gjithë ciklin jetësor të plastikës, p.sh., dizajni i qëndrueshëm, standardizimi, ripërdorimi, materialet alternative, riciklimi dhe zvogëlimi i rrjedhjeve plastike. Nga fondet, maksimumi 5,000,000 SEK mund të përdoren për punën e autoritetit me koordinimin kombëtar të plastikës. Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit gjithashtu mund t'u paguajë grante të tjerëve në këtë fushë. Agjencia Suedeze për Mbrojtjen e Mjedisit mund t'i paguajë SMHI-së, një maksimum prej 1,500,000 SEK pas kërkesës për vitin financiar 2022 për zbatimin e një detyre mbi Analizën e përhapjes së mikroplastikës nga mikroplastika burimore tek ajo në det (M2021 / 02392).

Një maksimum prej 10,000,000 SEK mund të paguhet si grant për Keep Sweden Clean për të zbatuar iniciativa për të rritur njohuritë dhe ndërgjegjësimin për hedhjen e mbeturinave dhe për të zbatuar iniciativa konkrete për të reduktuar hedhjen e mbeturinave në Suedi.

Një maksimum prej 1,500,000 SEK do t'i paguhet Administratës Kombëtare të Ushqimit pas kërkesës për vitin financiar 2022 për zbatimin e detyrave për të prodhuar udhëzime dhe udhëzues për aktivitetet në lidhje me gotat e ripërdorshme dhe kutitë e ushqimit të drekës (M2021 / 02087).

(...)

Burimi: <https://www.esv.se/statsliggaren/regleringsbrev/?rbid=22200>

Portugalia

Sistemi i Integruar i Menaxhimit dhe Vlerësimit të Performancës në Administratën Publike (SIADAP) zbatohet për menaxhimin e performancës së të gjitha organeve të administratës publike në Portugali. SIADAP përbëhet nga tre komponentë (nënsisteme):

- Nënsistemi i Vlerësimit të Performancës së Shërbimeve të Administratës Publike (SIADAP 1);
- Nënsistemi i Vlerësimit të Performancës së Menaxherëve të Administratës Publike (SIADAP 2);
- Nënsistemi i Vlerësimit të Performancës së Punonjësve të Administratës Publike (SIADAP 3).

Ky organizim siguron gjithëpërfshirjen e sistemit të menaxhimit të performancës, në të cilin objektivat dhe synimet institucionale (SIADAP 1) janë kaskaduar në nivelin e menaxherëve dhe më pas të punonjësve individualë.

SIADAP 1 përfshin si vetëvlerësimin vjetor të performancës nga institucionet përkatëse, ashtu edhe vlerësimin e jashtëm nga Ministria e portofolit. Vlerësimi i performancës përfshin:

- Misionin e institucionit;

- Objektivat strategjike shumëvjeçarë të përcaktuar nga organi më i lartë (p.sh. Ministria e portofolit për Agjencitë publike);
- Objektivat e vendosura çdo vit;
- Treguesit e performancës dhe burimet përkatëse të verifikimit;
- Burimet e disponueshme;
- Nivelin e përmbushjes së objektive;
- Identifikimin e çdo devijimi nga rezultatet e planifikuara dhe analizën e shkaqeve të tyre;
- Vlerësimin përfundimtar të performancës së institucionit.

Vlerësimi i performancës bazohet në kriteret e mëposhtme:

- Efektiviteti kuptohet si shkalla në të cilën një organ arrin objektivat e tij dhe merr ose tejkalon rezultatet e pritura;
- Efikasiteti përkufizohet si një marrëdhënie midis mallrave të prodhuara dhe shërbimeve të ofruara dhe burimeve;
- Objektivi cilësor, pra tërësia e vetive dhe karakteristikave të mallrave ose shërbimeve, të cilat u japin atyre aftësinë për të përmbushur nevojat e qarta ose të nënkuptuara të përdoruesve.

Objektivat zhvillohen nga vetë Agjencia, por më pas dorëzohen për miratim në Ministrinë e portofolit. Përmbushja e tyre i nënshtrohet vlerësimit nëpërmjet vetëvlerësimit dhe vlerësimit të jashtëm nga Ministria e portofolit. Vlerësimi përfundimtar i performancës së organit përmbillet me pikët e mëposhtme:

- Performancë e mirë, të gjitha objektivat e arritura, duke tejkaluar disa;
- Performancë e kënaqshme, të gjitha ose shumica e objektive përkatëse të arritura;
- Performancë e pamjaftueshme, nuk janë arritur objektivat më të rëndësishme.

Turqia

Në Turqi, sistemi i menaxhimit të performancës për të gjitha organet e administratës publike është i integruar në sistemin e buxhetit të performancës të krijuar nga Ligji për Menaxhimin dhe Kontrollin e Financave Publike. Dokumentet kryesore të përgatitura nga çdo organ i administratës publike janë programi vjetor i performancës dhe raporti vjetor i llogaridhënies. Programi i performancës përmban:

- Treguesit dhe objektivat për vitin e ardhshëm;
- Aktivitetet e parashikuara për zbatimin e tyre së bashku me burimet financiare të nevojshme;
- Informacioni mbi administratën përkatëse³.

Raportet e llogaridhënies japin një përshkrim të përgjithshëm të organit përkatës të administratës, por gjithashtu informojnë për arritjen e objektive, të shoqëruara me

³S. Catak & C. Cilingir, Buxheti i Performancës në Turqi, Revista e buxhetimit të OECD , 2010/3.

informacion të detajuar financiar, duke përfshirë arsyet për çdo shmangie nga buxheti i planifikuar.

Roli kyç në mbikëqyrjen e pajtueshmërisë së administratave me kërkesat e vendosura në kuadër të sistemit të menaxhimit të performancës i është caktuar institucioneve më të larta të auditimit – Gjykatës Turke të Llogarive (TCA). TCA shqyrton informacionin e performancës të ofruar nga institucionet. Tabela më poshtë specifikon qëllimin e auditimit të performancës të kryer nga TCA. Më pas, Asambleja e Madhe Kombëtare e Turqisë shqyrton menaxhimin dhe llogaridhënien e administratave publike në lidhje me përvetësimin dhe përdorimin e burimeve publike nga ana e tyre. Është e detyrueshme që drejtuesit ose zëvendësit e lartë të emërohen nga drejtuesit e lartë për t'iu bashkuar këtyre diskutimeve së bashku me Ministrat përkatës (neni 41 i Ligjit për Menaxhimin e Financave Publike dhe Kontrollin).

Tabela. Kriteret e auditimit të performancës së organeve të administratës publike të kryera nga TCA.

Objekti	Kriteret	Përkufizimi	Dokumentet relevante		
			Plani strategjik	Programi i performancës	Raporti i llogaridhënies
Siguroni pajtueshmërinë me kërkesat e raportimit.	Ekzistenca	Përgatitja e dokumenteve relevante nga i audituari sipas rregullimeve ligjore.			
	Kohëzgjatja	Raportimi i informacionit të performancës brenda periudhës ligjore.			
	Prezantimi	Raportimi i informacionit në përputhje me udhëzimet rregullatorë.			
Cilësia e përmbajtjes së informacionit të performancës.	Matshmëria	Matshmëria e objektivave në planet e performancës me anë të treguesve.			
	Relevanca	Ekzistenca e një lidhjeje logjike			

		ndërmjet objektivave dhe treguesve.			
	E mirëpërcaktuar	Një përkufizim i qartë dhe i paqartë i treguesve.			
	Konsistenca	Përdorimi konsistent i objektivave (përfshirë treguesit dhe objektivat) në dokumentet e planifikimit dhe raportimit të audituarit.			
	Verifikueshmëria	Gjurmueshmëria e informacionit të raportuar të performancës deri në burimin e tij.			
	Besueshmëria	Shkalla në të cilën çdo devijim ndërmjet performancës së planifikuar dhe të raportuar trajtohet nga audituari dhe nëse arsyet që shpjegojnë devijimin janë të besueshme.			

Burimi: A. Taner, Planifikimi Strategjik si mjet për llogaridhënie në Administratën Publike Turke. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20(3), 2018, 608-628.

Polonia

Sistemi i menaxhimit të performancës në administratën e Qeverisë Polake është i përqendruar në përcaktimin e objektivave për fushat përkatëse të politikave dhe jo në organet individuale. Deri në fund të Nëntorit, çdo Ministër është përgjegjës për miratimin e planit vjetor për të gjithë fushën e politikave për të cilën është përgjegjës Ministri. Janë rreth 30 fusha të politikave të

përcaktuara me Ligj, kështu që në disa raste një Ministër miraton dy ose tri plane, veçmas për secilën fushë të politikave.

Plani vjetor është i strukturuar rreth objektivave, treguesve, synimeve dhe specifikimeve të aktiviteteve kryesore. Deri në fund të Prillit, Ministri miraton raportin nga zbatimi i planit. Si plani vjetor ashtu edhe raporti vjetor bazohen në shabllon uniform, i cili mundëson krahasimin ndërmjet sistemeve Ministrore. Më poshtë ofrojmë një fragment nga plani vjetor për një nga fushat e politikave (shëndetësia), duke ilustruar si formatin ashtu edhe përmbajtjen e planeve.

**Plani i aktivitetit të Ministrit të Shëndetësisë për fushën e politikave: Shëndetësia (2022)
(fragment – objektivat kryesore).**

Nr.	Objektivi	Treguesit			Referenca në dokumente strategjike
		Titulli	Vlera e synuar	Aktivitetet kryesore	
1.	Përmirësimi i koordinimit të kujdesit onkologjik dhe qasshmëria e trajtimit onkologjik.	Numri i shërbimeve dhe subjekteve të përfshira në sistemin e kujdesit shëndetësor publik.	3	Elaborimi i akteve nënligjore përkatëse.	Strategjia Kombëtare për Onkologji.
		Numri i kontratave të lidhura për financimin e trajtimeve onkologjike.	50	Investimet infrastrukturore dhe modernizimi i njësive ekzistuese të kujdesit shëndetësor.	
2.	Forcimi i kapaciteteve të burimeve njerëzore të sistemit të kujdesit shëndetësor.	Numri i kontratave për realizimin e projekteve të nënshkruara.	7	Përgatitja dhe përfundimi i 7 thirrjeve për projekte që kanë të bëjnë me rritjen e kapaciteteve të personelit mjekësor.	Programi Njohuri – Arsimit – Zhvillim 2014-2020.
3.	Rritja e numrit të infermierëve në sistemin e kujdesit shëndetësor publik.	Numri i akreditimeve për institucionet arsimore që ofrojnë trajnime për infermierët.	48	Dorëzimi i kërkesave për akreditim nga institucionet përkatëse arsimore.	Politika shumëvjeçare për Infermierinë në Poloni.
		Numri i të diplomuarve në programet e arsimimit në infermieri.	6000	Verifikimi i standardeve të trajnimit.	
		Numri i inspektimeve të lidhje me cilësinë e	6	Kryerja e inspektimeve në	

Nr.	Objektivi	Treguesit			Referenca në dokumente strategjike
		Titulli	Vlera e synuar	Aktivitetet kryesore	
		trajnimeve në infermieri.		institucionet arsimore.	
4.	Mbështetja e njësive të kujdesit shëndetësor të përfshira në zbutjen e pandemisë COVID-19.	Numri i kontratave të lidhura për aktivitetet që kanë të bëjnë me zbutjen e pandemisë COVID-19.	250	Aktivitetet në lidhje me investimet dhe blerjen e shërbimeve dhe mallrave që përmirësojnë standardet e trajtimit të pacientëve me COVID-19.	N/A
		Numri i thirrjeve të shpallura për Aksin e Prioritetit XI REACT – BE.	6	Investimet infrastrukturore që rrisin kapacitetet e reagimit të njësive të kujdesit shëndetësor.	
5.	Përmirësimi i kapaciteteve të TI-së në sistemin e kujdesit shëndetësor.	Numri i e-shërbimeve të reja të vëna në dispozicion.	4	1) Certifikata elektronike e Vdekjes (Certifikata e- Vdekja); 2) Karta elektronike e Lindjes (e-Card Lindjet), me një shënim të lindjes së vdekur); 3) Urdhër ndërkufitar; 4) Mjekësi shkollore	N/A
		Numri i sistemeve të TI-së të optimizuara.	5	Optimizimi i shërbimeve elektronike të ofruara duke i përshtatur ato me nevojat aktuale të përdoruesve dhe pronarëve të bizneseve.	
		Elektronizimi i rimbursimit duke mundësuar paraqitjen e aplikacioneve për	1	1. Zbatimi i punës legjislative për ndryshimet në lidhje me elektronizimin e	

Nr.	Objektivi	Treguesit			Referenca në dokumente strategjike
		Titulli	Vlera e synuar	Aktivitetet kryesore	
		rimbursim nëpërmjet llogarisë së pacientit në internet.		rimbursimit individual. 2. Punimet e dizajnit të sistemit me pjesëmarrjen e Qendrës E-Shëndetësia. 3. Testet. 4. Hyrja në fuqi e Rregulloreve dhe zbatimi i sistemit.	

Burimi: <https://www.gov.pl/web/zdrowie/plan-dzialalnosci-na-rok-2022>

SISTEMI I MENAXHIMIT TË PERFORMANCËS PËR AGJENCITË NË KOSOVË – PARIMET KYÇE

HYRJE

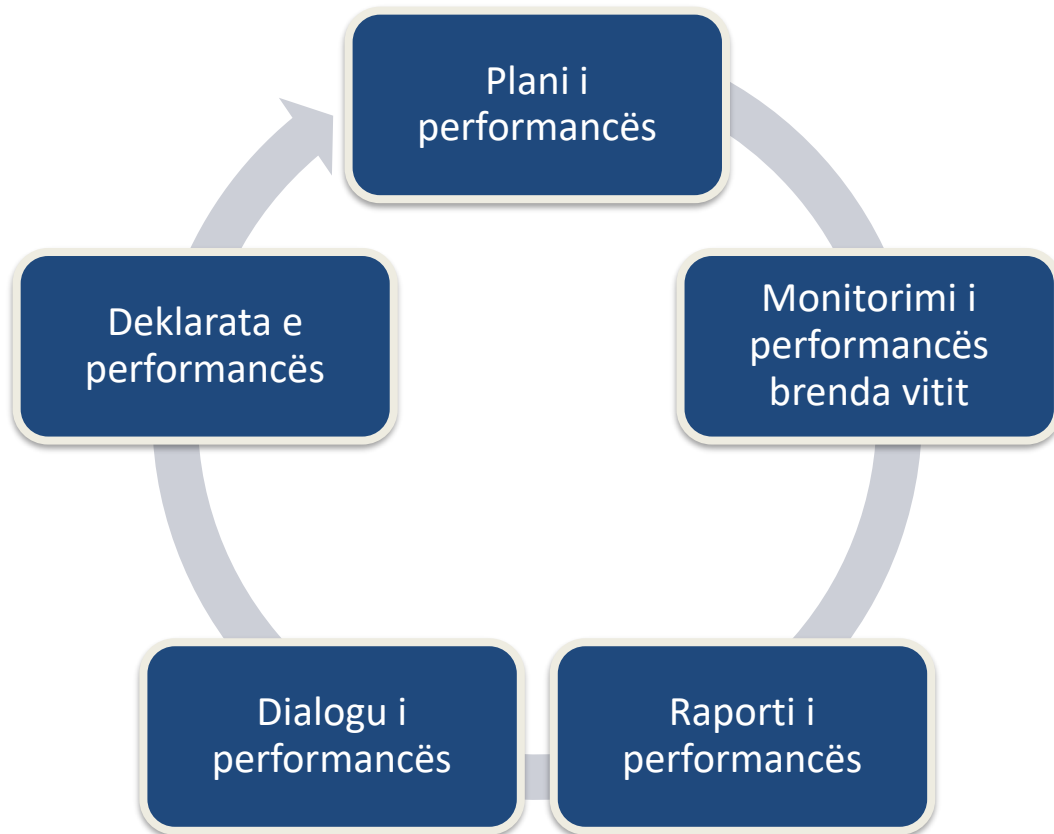
Ligji për organizimin dhe funksionimin e administratës shtetërore dhe Agjencive të Pavarura prezantoi kornizën uniforme për menaxhimin e performancës që është e aplikueshme për të gjitha Agjencitë që përbëjnë administratën publike në Republikën e Kosovës. Ky sistem mbështetet në parimet e mëposhtme:

- Fokusimi në rezultate (outpute) – sistemi i menaxhimit të performancës për Agjencitë është i përqendruar në përcaktimin e objektivave specifike që lidhen drejtpërdrejt me prioritetet e politikave të Qeverisë. Përmes sistemit të menaxhimit të performancës, Agjencive u kërkohet të demonstrojnë se sa efektivisht kontribuojnë në përmirësimin e treguesve kryesorë që lidhen me cilësinë dhe qasjen e shërbimeve publike dhe adresimin e sfidave sociale, ekonomike ose organizative. Kjo është në kontrast me qasjen klasike burokratike, ku kontrolli i Agjencive përqendrohet në inputet (procedurat, aktivitetet), duke injoruar në masë të madhe nëse këto inpute gjenerojnë ndonjë përfitim të prekshëm për qytetarët.
- Linja të qarta të llogaridhënies – secila Ministri është përgjegjëse për mbikëqyrjen e performancës së Agjencive të cilat veprojnë në fushat e politikave për të cilat Ministria është përgjegjëse. Ekziston një lidhje e qartë hierarkike, ku Ministria artikulon pritshmëritë dhe prioritetet e politikave dhe kërkon përgjegjësi nga Agjencitë për realizimin e tyre.
- Udhëheqja politike e Ministrave – Sipas nenit 29.2 të LOFASHAP, çdo Ministër ushtron, menaxhon dhe mbikëqyrë punën dhe veprimtarinë e Agjencive Ekzekutive të sistemit ministror.
- Roli i rëndësishëm i Sekretarëve të Përgjithshëm - Sipas nenit 18.3.3-4 të LOFASHAP, Sekretarët e Përgjithshëm të Ministrive “sigurojnë zbatimin dhe kontrollin e zbatimit të legjislacionit, të politikave dhe të vendimeve të Ministrit” dhe “sigurojnë menaxhimin, koordinimin, kontrollin dhe mbikëqyrjen e të gjithë sistemit ministror”. Ideja që mbështet LOFASHAP është që Sekretarët e Përgjithshëm të kryejnë udhëheqjen profesionale të të gjithë sistemeve ministrore, nën drejtimin politik të Ministrit.
- Arritja e ekuilibrit adekuat midis pavarësisë së Agjencive dhe llogaridhënies – sistemi i menaxhimit të performancës siguron që Agjencitë të jenë përgjegjëse për rezultatet e punës së tyre, por të mbeten të pavarura në operacionet e tyre të përditshme. Është thelbësore të nënvizohet se sistemi i menaxhimit të performancës i orientuar drejt rezultateve nuk rezulton në zvogëlimin e pavarësisë së Agjencive, por e kundërta –

“lejimin e menaxherëve të tyre të menaxhojnë”, ndërkohë që siguron llogaridhënie të fortë për rezultatet që ata japin duke përdorur këtë pavarësi.

KOMPONENTËT E SISTEMIT

Këto parime pasqyrohen në ndërtimin e detajuar të sistemit të menaxhimit të performancës që përshkruhet më poshtë:



HAPI 1. PLANI I PERFORMANCËS

Secila Agjenci duhet të zhvillojë dhe të propozojë çdo vit planin e saj vjetor të performancës. Plani i performancës duhet të ketë formën e një kornize logjike që përmban si më poshtë:

- Misionin e Agjencisë;
- 3 deri në 5 objektiva për vitin përkatës, të cilat duhet të jenë konkrete, të matshme, të arritshme, reale dhe të kufizuara në kohë. Të adresojnë sfidat specifike të politikave ose të japin rezultate specifike që përmirësojnë cilësinë e shërbimeve, kënaqshmërinë e qytetarëve, efektivitetin dhe efikasitetin e aktiviteteve të Agjencisë. Të jenë në përputhje me prioritetet dhe objektivat afatmesme të Ministrisë, përkatësisht të Zyrës së Kryeministrit dhe të Qeverisë, të harmonizuara me PVPQ. Të synojnë të zbatojnë mandatin e Agjencisë dhe të jenë të ndërlidhura;
- Treguesit për të matur arritjen e objektivave, të cilët duhet të shprehen në terma sasiorë në numra ose në përqindje. Kanë vlerën bazë dhe objektivat që duhen arritur në fund të vitit. Tregojnë qartë se cilat produkte dhe rezultate synohen të arrihen gjatë vitit të

mbuluar nga plani. Të jenë të lidhur me objektivat dhe të masin progresin në arritjen e objektivave. Të kenë pikat e referencës për situatën aktuale dhe objektivat që duhet të arrihen deri në fund të vitit;

- Rezultatet (outputet) e planifikuara për zbatimin e objektivave;
- Aktivitetet kryesore;
- Burimet financiare të alokuara për çdo objektiv specifik, duke përfshirë të gjitha burimet e përfshira në sigurimin e rezultateve (outputeve) të nevojshme për përmbushjen e objektivave;
- Duke iu referuar dokumentit strategjik dhe të politikave përkatëse për secilin objektiv, duke demonstruar një lidhje të qartë midis objektivit dhe kornizës përkatëse strategjike dhe politike.

Drejtori Ekzekutiv i Agjencisë duhet të organizojë procesin e përgatitjes së Planit të Performancës dhe të shpërndajë detyrat dhe përgjegjësitë ndërmjet njësive organizative të Agjencisë. Në veçanti, Drejtori i Agjencisë themelon një grup pune të ngarkuar me mbledhjen e të dhënave dhe koordinimin e përgatitjes së Draft Planit të Performancës. Propozimi për Planin e Performancës për vitin e ardhshëm plotësohet deri më 31 Tetor të vitit paraardhës dhe i dorëzohet njësive përgjegjëse të ngarkuar nga Ministri me mbikëqyrjen e Agjencive përkatëse për të kontrolluar si më poshtë:

- Përputhshmërinë e tij me objektivat strategjike dhe prioritetet e politikave të Qeverisë;
- Vlerësimin se deri në çfarë mase Plani i Performancës adreson komentet e performancës të ofruara nga Ministria në ciklin e mëparshëm të raportimit të performancës;
- Korrektësinë metodologjike.

Rekomandohet që njësia përgjegjëse të organizojë dhe drejtojë një seancë të planifikimit të performancës ku marrin pjesë menaxhmenti i Agjencisë dhe përfaqësues të njësive përkatëse të Ministrisë, me qëllim finalizimin e Planit të Performancës. Plani i miratuar i performancës nënshkruhet së bashku nga Drejtori i Agjencisë dhe Ministri deri më 30 Nëntor. Në rast të mungesës së marrëveshjes:

- Plani i punës për Agjencinë Ekzekutive nënshkruhet në mënyrë të njëanshme nga Ministri, jo më vonë se 31 Dhjetori i vitit paraprak.
- Plani i performancës për Agjencinë Rregullatore miratohet nga Qeveria, jo më vonë se 31 Dhjetori i vitit paraprak.

HAPI 2: MONITORIMI I PERFORMANCËS BRENDA VITIT

Progresi drejt objektivave të përcaktuara në Planin e Performancës duhet të monitorohet si nga Agjencia ashtu edhe nga Ministria e portofolit. Sistemi i brendshëm i monitorimit të performancës përfshin:

- Seancat e rregullta të monitorimit të performancës ku marrin pjesë stafi menaxherial i Agjencisë, me qëllim që të diskutohet progresi në zbatimin e objektivave specifike të përcaktuara në Planin e Performancës;

- Përgatitjen e raportit tremujor të performancës që përmban të dhëna për statusin e zbatimit të objektivave specifike të përcaktuara në Planin e Performancës;
- Identifikimin dhe adresimin e rreziqeve që mund të ndikojnë në zbatimin e objektivave specifike të përcaktuara në Planin e Performancës;
- Informimin e Ministrisë për çdo rrethanë që ndikon seriozisht në zbatimin e objektivave specifike të përcaktuara në Planin e Performancës.

Monitorimi brenda vitit nga Ministria përfshin të drejtën e Ministrisë për t'i kërkuar Drejtorit të Agjencisë në çdo kohë që:

- Të sigurojë informacione, dokumente ose shpjegime në lidhje me progresin në zbatimin e Planit të Performancës;
- Të ndajë informacione dhe dokumente në lidhje me sistemin e brendshëm të menaxhimit të performancës, duke përfshirë raportet tremujore të performancës;
- Të marrë pjesë në takime dhe seanca për të diskutuar progresin në zbatimin e Planit të Performancës.

HAPI 3: RAPORTI I PERFORMANCËS

Drejtori i Agjencisë duhet të organizojë procesin e përgatitjes së Raportit vjetor të Performancës dhe të shpërndajë detyrat dhe përgjegjësitë ndërmjet njësive organizative të Agjencisë. Në veçanti, drejtori duhet të krijojë një grup pune të ngarkuar me mbledhjen e të dhënave dhe koordinimin e përgatitjes së Draft Raportit të Performancës. Raporti i Performancës duhet të japë informacione mbi nivelin e përmbushjes së objektivave specifike të përcaktuara në Planin e Performancës, të shoqëruar me shënime shpjeguese për çdo rrethanë që ka ndikuar në zbatimin e objektivave dhe që janë të rëndësishme në kontekstin e vlerësimit të performancës së Agjencisë.

Raporti duhet të dorëzohet në njësinë përgjegjëse të Ministrisë përkatëse deri më 31 Mars.

HAPI 4: DIALOGU I PERFORMANCËS

Brenda 30 ditëve nga pranimi i Raportit të Performancës, Sekretari i Përgjithshëm i Ministrisë përkatëse organizon dhe menaxhon procesin e dialogut të performancës që përbëhet nga hapat e mëposhtëm:

- Analiza e Raportit të Performancës nga të gjitha njësitë organizative përkatëse të Ministrisë e përmbyllur me komente me shkrim dhe pyetje drejtuar Agjencisë;
- Seshioni i dialogut të performancës ku kanë marrë pjesë Sekretari i Përgjithshëm, përfaqësues të njësive organizative të Ministrisë të ftuar nga Sekretari i Përgjithshëm, Drejtori dhe stafi drejtues i Agjencisë.

Seshioni i dialogut të performancës duhet të fokusohet në:

- Adresimin e komenteve dhe pyetjeve të njësive organizative të Ministrisë në lidhje me Raportin e Performancës;
- Diskutimin e fushave të performancës jo optimale për të sqaruar arsyet e dështimit në objektivat e realizimit, si dhe marrjen në konsideratë të masave korrigjuese;

- Informimi i Agjencisë për objektivat e politikave të Qeverisë që duhet të prioritetizohen nga Agjencia në periudhën e ardhshme.

HAPI 5: DEKLARATA E PERFORMANCËS

Brenda 30 ditësh nga përfundimi i dialogut të performancës, njësia përgjegjëse e Ministrisë përgatit deklaratën për performancën e Agjencisë. Deklarata e performancës duhet të përfshijë:

- Informacionet për miratimin ose refuzimin e Raportit të Performancës së Agjencisë nga Ministri;
- Vlerësimin përshkruar të performancës së Agjencisë, veçanërisht duke u fokusuar në justifikimin e miratimit ose refuzimit të Raportit të Performancës, si dhe në treguesit e fushave të performancës së shkëlqyer dhe nën-optimale;
- Tregimin e fushave, ku performanca e Agjencisë kërkon përmirësim të veçantë dhe fushat që duhet të prioritetizohen duke marrë parasysh prioritetet strategjike dhe politike të Qeverisë.

Deklarata e Performancës nënshkruhet nga Ministri përkatës ose në rast të Agjencive Rregullatore të miratuara nga Qeveria.

AFATI KOHOR

 AFATI KOHOR		 AKTIVITETET	
VITI 1	Nëntor	Përgatitja e Draft planit të performancës për vitin e dytë nga Agjencia dhe ndarja e tij me Ministrinë e portofolit. Negociatat midis Agjencisë dhe Ministrisë së portofolit për përmbajtjen e planit të performancës për vitin e ardhshëm. Miratimi i përbashkët i planit të performancës nga Ministria dhe Agjencia.	
	Dhjetor	Miratimi i planit të performancës nga Ministria (ose Qeveria për Agjencitë Rregullatore) në rast të mungesës së marrëveshjes ndërmjet Agjencisë dhe Ministrisë.	
VITI 2	Janar		Monitorimi i performancës brenda vitit.
	Shkurt		E BRENDASHME: Raportet tremujore të performancës së
	Mars		
	Prill		

	Maj		brendshme pas progresit drejt objektivave dhe treguesve. E JASHTME: Ministria e portofolit kërkon informacione, dokumente, shpjegime, mban takime me Agjencinë për të diskutuar progresin në zbatimin e Planit të Performancës.
	Qershor		
	Korrik		
	Gusht		
	Shtator		
	Tetor		
	Nëntor	Përgatitja e Draft-Planit të performancës për vitin e 3-të nga Agjencia dhe bashkëndarja e tij me Ministrinë e portofolit. Negociatat ndërmjet Agjencisë dhe Ministrisë së portofolit për përmbajtjen e planit të performancës për vitin e ardhshëm. Miratimi i përbashkët i planit të performancës nga Ministria dhe Agjencia.	
Dhjetor	Miratimi i planit të performancës për vitin e 3-të nga Ministria (ose Qeveria për Agjencitë Rregullatore) në rast të mungesës së marrëveshjes midis Agjencisë dhe Ministrisë.		
VITI 3	Janar	Përgatitja dhe dorëzimi i raportit të performancës për vitin e 2-të pranë Ministrisë së portofolit.	
	Shkurt		
	Mars		
	Prill	Dialogu i performancës i organizuar nga Ministria e portofolit. Miratimi i Deklaratës së Performancës nga Ministria e portofolit (ose nga Qeveria për Agjencitë Rregullatore).	

MODALITETET

Sistemi i menaxhimit të performancës zbatohet për të gjitha Agjencitë e administratës shtetërore. Megjithatë, ka një ndryshim të vogël midis mekanizmave të zbatueshëm për Agjencitë Ekzekutive dhe Agjencitë Rregullatore. Ata mbështeten në parimin e përgjithshëm se Agjencitë Rregullatore, duhet të gëzojnë status më autonom sesa Agjencitë Ekzekutive.

Agjencitë Ekzekutive: lloj i paracaktuar i Agjencisë që operon në marrëdhënie të pavarura me Ministrinë përgjegjëse për fushën përkatëse të politikave dhe përgjegjëse për zbatimin e Ligjeve dhe politikave nën mbikëqyrjen e Ministrisë. Agjencia Ekzekutive nuk gëzon asnjë garanci të veçantë autonomie dhe është objekt i udhëheqjes së drejtpërdrejtë të Ministrive përkatëse të portofolit.

Agjencitë Rregullatore: lloj i veçantë i Agjencisë që mund të krijohej vetëm për të kryer rregullimin dhe mbikëqyrjen e veprimtarisë së operatorëve specifikë të tregut me qëllim mbrojtjen e konsumatorëve dhe sigurimin e konkurrencës së lirë. Në veçanti, ky lloj është projektuar për të ashtuquajturat autoritete rregullatore kombëtare që sipas legjislacionit të BE-së, duhet të pajisen me garanci të veçanta të autonomisë funksionale në kryerjen e funksioneve të tyre rregullatore thelbësore. Ky grup organesh përfshin autoritetet dhe rregullatorët e mbrojtjes së konkurrencës, përgjegjëse për tregun e energjisë, shërbimet e mediave audio-vizuele, komunikimet elektronike dhe shërbimet postare. Statusi i tyre nuk nënkupton pavarësi të plotë nga Qeveria, por më tepër autonomi të zgjeruar në kryerjen e funksioneve të tyre kryesore rregullatore. Garancitë specifike të kësaj autonomie parashikohen nga direktivat përkatëse të BE-së.

Duke pasuar këtë dallim, rregullat e përgjithshme të sistemit të menaxhimit të performancës mbeten të njëjta për të dy llojet e Agjencive, por në aspektet e mëposhtme kompetencat e Qeverisë në lidhje me rregullatorë janë paksa të kufizuara në krahasim me Agjencitë Ekzekutive.

Tabela. Dallimet në sistemin e menaxhimit të performancës për Agjencitë Ekzekutive dhe Agjencitë Rregullatore.

<i>Elementi i sistemit</i>	<i>Agjencitë Ekzekutive</i>	<i>Agjencitë Rregullatore</i>
Plani i performancës.	Në rast të mungesës së marrëveshjes midis Agjencisë dhe Ministrisë së portofolit për planin e performancës, plani miratohet nga Ministria.	Në rast të mungesës së marrëveshjes midis Agjencisë dhe Ministrisë së portofolit për planin e performancës, plani miratohet nga Qeveria.
Monitorimi i performancës brenda vitit.	Ministria e portofolit mund të nxjerrë udhëzime të detyrueshme në lidhje me zbatimin e objektivave të përcaktuara në planin vjetor të performancës.	Ministria e portofolit nuk mund të nxjerrë udhëzime të detyrueshme në lidhje me zbatimin e objektivave të përcaktuara në planin vjetor të performancës.
Raporti i performancës.	—	
Dialogu i performancës.	—	

Deklarata e performancës.	e	Deklarata e performancës miratohet nga Ministri i portofolit.	Deklarata e performancës miratohet nga Qeveria.
----------------------------------	----------	---	---

VEPRIMET PASUESE

Siç është përmendur tashmë, sistemi i menaxhimit të performancës nuk duhet domosdoshmërisht të përfundojë me ndonjë pasojë ligjore, financiare ose organizative për organizatën e vlerësuar. Vlerësimi i performancës nuk është i lidhur në mënyrë të pandashme me mekanizmat e sanksioneve apo shpërblimeve. LOFASHAP parashikon vetëm një rast kur vlerësimi i performancës shoqërohet në mënyrë eksplicite me pasoja ligjore. Mos miratimi i raportit vjetor të performancës së Agjencisë Rregullatore nga ana e Qeverisë për dy vite radhazi, sjell skadimin e mandatit të organit menaxhues të kësaj Agjencie.

Në rastin e Agjencive Ekzekutive, çështja është më komplekse. LOFASHAP nuk e rregullon fare këtë çështje, prandaj zbatohen dispozitat e Ligjit Nr. 06/L - 114 për Zyrtarët Publikë (LZP) dhe Aktet nënligjore të miratuara në bazë të tij. Sipas LZP-së, drejtorët e Agjencive Ekzekutive (si anëtarë të kategorisë së zyrtarëve të lartë të menaxhmentit) mund të shkarkohen, veçanërisht pas dy vlerësimeve “të pakënaqshme” për dy vite radhazi të vlerësimit të performancës (neni 61.1.3. i LZP-së). Në rastin e vlerësimit të një Drejtori Ekzekutiv të një Agjencie Ekzekutive, vlerësimi i performancës bëhet nga Ministri, në bazë të vlerësimit paraprak të dhënë nga Sekretari i Përgjithshëm.

Rregullorja Nr. 15/2020 specifikon rregullat e detajuara të vlerësimit të performancës së shëfave të Agjencive. Mekanizmi i vlerësimit të performancës i krijuar nga kjo Rregullore përbëhet nga hapat e mëposhtëm:

- (1) Brenda muajit Janar të vitit në të cilin bëhet vlerësimi i performancës ose brenda tre muajve të parë të emërimit të punonjësit, mbikëqyrësi (Ministri) së bashku me drejtuesin e Agjencisë duhet të përcaktojnë dhe të bien dakord me objektivat dhe planin e aktiviteteve për arritjen e objektivave të përcaktuara për vitin për të cilin bëhet vlerësimi. Përcaktimi i objektivave bazohet në objektivat e institucionit dhe në përshkrimin përkatës të punës së punonjësit.
- (2) Të paktën një herë gjatë periudhës së vlerësimit dhe/ose sa herë të gjykohet e nevojshme, Ministri duhet të mbajë takim me Drejtorin për të shqyrtuar progresin e bërë në arritjen e objektivave të përcaktuara dhe sjelljen profesionale për të dhënë sugjerime për përmirësimet e nevojshme.
- (3) Vlerësimi përfundimtar i arritjes së objektivave dhe aftësive profesionale të Drejtorit bëhet në fund të periudhës së vlerësimit dhe përfshin takime për të diskutuar arritjen e objektivave dhe rezultatet e arritura; Vetëvlerësimin nga punonjësi; Marrjen e mendimit nga kolegët dhe vartësit e tij; Vlerësimin (Notimin) e objektivave dhe konfirmimin e

vlerësimit nga i vlerësuar; Vlerësimi i arritjes së objektivave të punës përbën 60% të rezultateve përfundimtare të vlerësimit, ndërsa vlerësimi i sjelljes profesionale të nëpunësve civil përbën 40% të rezultateve përfundimtare të vlerësimit.

Këtyre rregullave u mungon referenca e qartë për sistemin e menaxhimit të performancës të vendosur nga LOFASHAP. Megjithatë, është e qartë se objektivat individuale për Drejtorët e Agjencive duhet të vendosen në përputhje me objektivat institucionale të përcaktuara në planin e performancës së Agjencisë. Më pas, niveli i zbatimit të objektivave dhe synimeve të performancës së Agjencisë duhet të jetë një element thelbësor që ndikon në vlerësimin përfundimtar të performancës së drejtorit. Në praktikë, rregullat specifike të mëposhtme duhet të merren parasysh nga Ministrat që kryejnë vlerësimin e performancës së udhëheqësve të Agjencive:

- Zbatimi i suksesshëm i shumicës së objektivave dhe synimeve të përcaktuara në planin e performancës së Agjencisë duhet të rezultojë në vlerësim “të mirë”, “shumë të mirë” ose “të shkëlqyeshëm” të performancës së drejtorit;
- Arritja e rreth gjysmës së objektivave dhe synimeve të formuluar në planin e performancës së Agjencisë duhet të rezultojë në notë “të kënaqshme ose të mjaftueshme” për drejtorin;
- Dështimi në përmbushjen e një pjese të konsiderueshme të objektivave dhe synimeve të Agjencisë duhet të çojë në notë “të pakënaqshme ose të pamjaftueshme”.

Këto rregulla janë të përmbledhura në grafikun e mëposhtëm:

Grafiku. Lidhja e vlerësimit të performancës së Agjencisë me vlerësimin e performancës së Drejtorit.

VLERËSIMI I PERFORMANC ËS SË AGJENCISË	Nën 50% të objektivave të arritura.	Rreth 50% e objektivave të arritura.	75% ose pak më pak e synimeve të arritura.	Të gjitha dhe gati u arritën synimet .	Të gjitha objektivat janë tejkualuar në mënyrë të konsiderueshme .
VLERËSIMI I PERFORMANC ËS SË DREJTORIT	E pakënaqshme / pamjaftueshm e.	E kënaqshme / e mjaftueshme .	E mirë.	Shumë e mirë.	E shkëlqyeshme.

KËRKESAT PËR TRANSPARENCË

Është thelbësore të sigurohet që sistemi i menaxhimit të performancës nuk i shërben vetëm qëllimeve të rritjes së llogaridhënies së Agjencive ndaj Qeverisë, por gjithashtu kontribuon në

llogaridhënien e tyre ndaj publikut të gjerë. Procesi duhet të jetë transparent dhe informacionet mbi objektivat, synimet, si dhe nivelin e realizimit të tyre duhet të jenë të disponueshme për publikun. LOFASHAP përcakton kërkesat specifike për transparencë, megjithëse detyrimi i përgjithshëm për ndarjen e dokumenteve përkatëse me publikun mund të nxirret edhe nga dispozitat e Ligjit Nr. 06/L-081 për qasje në dokumente publike (në tekstin e mëtejshëm LQDP).

Elementi i sistemit të menaxhimit të performancës	Kërkesat për transparencë
Plani i performancës.	Plani i performancës duhet të publikohet në faqen e internetit të Agjencisë dhe të Ministrisë së portofolit brenda një jave nga miratimi i tij.
Monitorimi i performancës brenda vitit.	Nuk ekziston asnjë kërkesë e qartë e përcaktuar nga LOFASHAP për të publikuar dokumentet e prodhuara në kuadër të procesit të monitorimit të performancës brenda vitit, veçanërisht raportet e brendshme tremujore të performancës së Agjencive. Megjithatë, sipas nenit 5.1. të LQDP-së, institucionet publike janë të detyruara të publikojnë në mënyrë proaktive çdo dokument publik të prodhuar, të pranuar, të mbajtur ose të kontrolluar në formë elektronike, përmes publikimit në faqen zyrtare të institucioneve publike, pavarësisht nga kërkesa e një personi për qasje. Afati i publikimit është 15 ditë nga përfundimi i dokumentit.
Raporti i performancës.	Raporti i performancës duhet të publikohet në faqen zyrtare të Agjencisë brenda një jave nga dorëzimi i tij në Ministrinë e portofolit. Ai duhet të publikohet edhe në faqen zyrtare të Ministrisë brenda një jave nga pranimi i tij nga Ministria.
Dialogu i performancës	Deklarata e performancës duhet të publikohet në faqen zyrtare të Ministrisë së portofolit brenda shtatë ditëve nga miratimi i saj nga Ministri. Deklarata e performancës duhet gjithashtu të bëhet publike në faqen e internetit të Agjencisë brenda shtatë ditëve nga pranimi i saj nga Ministria.

Duhet nënvizuar se Agjencitë dhe Ministrinë duhet të sigurojnë që dokumentet përkatëse të publikohen në një mënyrë që mundëson qasje të lehtë dhe të shpejtë në të dhënat e performancës. Në praktikë, për t'i shërbyer qëllimeve të transparencës duhet të zbatohen masat e mëposhtme:

- Si Agjencia ashtu edhe Ministria e portofolit duhet të krijojnë një seksion të veçantë në faqet e tyre të internetit (të disponueshme direkt nga faqja e parë e institucionit përkatës). Ky seksion duhet të përmbajë: 1) Shpjegim të përgjithshëm të sistemit të menaxhimit të performancës (shih më poshtë); 2) Të gjitha dokumentet (planet e performancës, raportet e performancës, deklaratat e performancës) të grupuara sipas viteve.
- Dokumentet duhet të publikohen në format të hapur (p.sh., PDF) dhe duhet të mundësojnë përpunim të mëtejshëm, në veçanti kërkimin dhe nxjerrjen e pjesëve të dokumenteve.
- Dokumentet për të gjitha vitet duhet të mbahen të disponueshme, d.m.th. të dhënat për ciklet e kaluara të vlerësimit të performancës duhet të mbeten të disponueshme.

Shpjegimi i përgjithshëm i sistemit të menaxhimit të performancës do t'u sigurojë qytetarëve informacionet bazë për qëllimet dhe parimet e sistemit. Është e qartë se shumica e qytetarëve nuk janë të njohur me idenë dhe rregullat e menaxhimit të performancës, prandaj ata kanë nevojë për një prezantim dhe udhëzim. Propozimi për një shënim të shkurtër rreth sistemit të menaxhimit të performancës që do të publikohet në faqet zyrtare të Ministrive dhe Agjencive është dhënë më poshtë:

SISTEMI I MENAXHIMIT TË PERFORMANCËS PËR AGJENCITË – INFORMATA BAZË

Çka është menaxhimi i performancës?

Sistemi i menaxhimit të performancës u kërkon të gjitha Agjencive të përcaktojnë dhe bien dakord me Ministrinë përkatëse në lidhje me objektivat dhe synimet kryesore, duke u fokusuar në mënyrën se si Agjencia duhet të kontribuojë në rritjen e cilësisë së shërbimeve publike dhe adresimin e problemeve kryesore ekonomike, sociale dhe të politikave.

Pse nevojitet menaxhimi i performancës?

Falë këtij mekanizmi, çdo qytetar mund të mësojë se çfarë planifikon të arrijë Agjencia në vitin e ardhshëm për sa i përket përmirësimit të prekshëm dhe të matshëm të mënyrës se si i shërben qytetarëve dhe shfrytëzimit të parave të tatimpaguesve.

Cilët janë elementet kyçe të sistemit të menaxhimit të performancës?

Sistemi i menaxhimit të performancës përbëhet nga një cikël aktivitetesh që përfshijnë Agjencinë dhe Ministrinë që po i mbikëqyr operacionet e saj. Së pari, Agjencia dhe Ministria bien dakord për planin vjetor të performancës së Agjencisë. Ky dokument përmban objektiva specifike, tregues për të matur përmirësimin dhe synimet që duhen arritur për secilin tregues. Gjatë vitit, Agjencia zbaton planin dhe më pas raporton në Ministri mbi nivelin e arritjes së objektivave dhe synimeve përmes raportit vjetor të performancës. Bazuar në rezultatet e arritura, Ministria i jep Agjencisë informata kthyesë mbi performancën, duke miratuar ose refuzuar raportin vjetor.

Cilat janë pasojat e performancës së mirë apo të dobët të Agjencive?

Menaxhmenti i Agjencive me performancë të dobët mund të shkarkohet sipas rregullave të përcaktuara me Ligjin për Organizimin dhe Funksionimin e Administratës Shtetërore, Agjencive të Pavarura dhe Ligjin për Zyrtarët Publikë. Agjencitë me performancë të mirë mund të shpërblehen, p.sh., rritje të buxhetit ose lavdërime publike.

CIKLI I MENAXHIMIT TË PERFORMANCËS – UDHËZIME PRAKTIKE

HYRJE

Në këtë pjesë, ne i udhëzojmë përdoruesit e sistemit të menaxhimit të performancës (Agjencitë dhe Ministritë) nëpër të gjitha hapat e procesit, në veçanti duke ofruar këshilla praktike për përpunimin e dokumenteve kyçe: Plani i Performancës, Raporti i Performancës dhe Deklarata e Performancës.

Për çdo fazë të ciklit të menaxhimit të performancës, ne ofrojmë disa këshilla dhe sugjerime që mund ta përmirësojnë cilësinë e procesit. Megjithatë, duhet theksuar gjithashtu se Agjencitë dhe Ministritë mund ta përshtatin këtë këshillë të përgjithshme sipas kushteve të tyre specifike dhe praktikave të krijuara të bashkëpunimit dhe komunikimit.

HARTIMI I PLANIT TË PERFORMANCËS

Data:							
AGJENCIA							
MINISTRIA PËRGJEGJËSE							
Misioni i Agjencisë							
Objektivat	Treguesi(t)	Vlera bazë	Vlera e synuar	Outputet	Aktivitetet kryesore	Alokimi financiar	Referenca në dokumente strategjike/politike
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

Drejtori i Agjencisë

Ministri

Objektivat: Pjesa më e rëndësishme e Planit të Performancës është specifikimi i objektivave që pasqyrojnë prioritetet për Agjencinë për vitin e ardhshëm. Ndërsa është e qartë se objektivat duhet të formulohen në përputhje me parimin SMART, ka disa udhëzime të tjera metodologjike që duhet të merren parasysh në formulimin e objektivave:

- Objektivat duhet t'i referohen sferës së jashtme të veprimtarisë së Agjencisë, gjegjësisht zbatimit të politikave publike, programeve apo strategjive që synojnë përmirësimin e cilësisë dhe qasshmërisë së shërbimeve publike, efektivitetin e ndërhyrjeve publike që adresojnë sfidat sociale, ekonomike dhe sfidat e tjera të politikave. Plani i Performancës nuk duhet t'i referohet qëllimeve të brendshme organizative, të tilla si rritja e kualifikimeve të stafit të Agjencisë ose përmirësimi i parakushteve teknike për operacionet e Agjencisë.
- Objektivat duhet t'i mbulojnë të gjitha fushat kryesore të funksioneve të Agjencisë. Plani i Performancës duhet të përcaktojë synime për secilën sferë të detyrave, megjithëse disa prej tyre mund të prioritizohen përmes një numri më të madh objektivash specifike.
- Nuk ka një numër minimal ose maksimal objektivash. Kjo varet nga fushëveprimi i detyrave të Agjencisë, por edhe nga pritshmëritë e Ministrisë së portofolit në lidhje me përmirësimet e nevojshme në performancën e Agjencisë, si dhe nga prioritetet e politikave të Qeverisë. Në përgjithësi, Agjencitë përgjegjëse për fushat e prioritizuara nga Qeveria duhet të presin më shumë objektiva.
- Objektivat duhet t'i referohen përmirësimit të parametrave që janë nën kontroll të plotë ose nën ndikim të rëndësishëm të Agjencisë, ku në mënyrë të arsyeshme mund të pritët që Agjencia t'i përmbushë ato.

Treguesit: Sipas parimit CREAM, treguesit duhet të mundësojnë verifikimin e saktë të nivelit të përmbushjes së objektivave. Në disa raste, një tregues do të jetë i mjaftueshëm për të përcaktuar nëse objektivi është arritur, por në lidhje me shumicën e objektivave, do të nevojitet një grup treguesish. Treguesit do të shprehen si numra, përqindje ose (përgjashtimisht) si vlera PO/JO.

Vlera bazë: Për ta matur progresin, është e nevojshme të përcaktohet fillimisht vlera e treguesit në fillim të periudhës së planifikimit (në momentin e hartimit të Planit të Performancës).

Vlera e synuar: Kjo lidhet me vlerën e dëshiruar të treguesit në fund të vitit të mbuluar nga Plani i Performancës. Kjo vlerë duhet të jetë ndryshe nga vlera bazë, duke demonstruar progresin e pritur.

Outputet: Në këtë pjesë, duhet të renditen aktivitetet kyçe që pritët të gjenerojnë objektiva. Outputet kanë të bëjnë me detyra ose shërbime specifike që duhen përfunduar në mënyrë që të prodhohen rezultate përfundimtare (objektiva). Kjo mund të përfshijë, për shembull:

- Përgatitjen/miratimin e dokumenteve dhe akteve legislative;
- Përfundimin e detyrave të investimit/blerjes/zhvillimit të TI-së;

- Përfundimin e trajnimeve, aktiviteteve të ndërgjegjësimit apo aktiviteteve edukative.

Aktivitetet kryesore: Ato duhet të jenë të përcaktuara qartë, të kenë një afat të përcaktuar zbatimi, i cili përcaktohet sipas tremujorëve; Të kenë të përcaktuar Departamentin ose njësinë përgjegjëse për zbatimin; Të kenë koston financiare për zbatimin dhe burimin e buxhetit.

Alokimi financiar: Kjo pjesë duhet të lidhë Planin e Performancës me buxhetin e Agjencisë. Ai duhet të përmbajë vlerësimin e të gjitha burimeve financiare të përfshira drejtpërdrejt në zbatimin e objektivit specifik, në veçanti, realizimin e të gjitha outputeve të parashikuara si thelbësore për arritjen e objektivit.

Referenca në dokumente strategjike/politike: Kjo pjesë duhet të lidhë Planin e Performancës me dokumentet e politikave të Qeverisë që lidhen drejtpërdrejt me objektivat specifike.

Propozimi për Planin e Performancës duhet të zhvillohet në mënyrë bashkëpunuese nga udhëheqësia e lartë e Agjencisë. Drejtori duhet të sigurohet që të gjitha njësitet organizative të përfshihen në zhvillimin e Planit të Performancës duke propozuar objektiva, tregues dhe synime. Pas përfundimit të propozimit për Planin e Performancës, duhet të nisin negociatat me Ministrinë e portofolit. Ky proces mund të organizohet si më poshtë:

- Përpara se Agjencia të fillojë hartimin e Planit të Performancës, Ministria (nëpërmjet Sekretarit të Përgjithshëm) duhet të informojë Agjencinë për pritshmëritë dhe prioritetet e saj;
- Pas përfundimit të Draftit, Sekretari i Përgjithshëm duhet ta qarkullojë atë në njësitë përkatëse të Ministrisë, të mbledhë komentet me shkrim dhe t'ia dorëzojë Agjencisë;
- Agjencia duhet ta rishikojë planin bazuar në këto komente dhe ta ndajë versionin e rishikuar me Sekretarin e Përgjithshëm;
- Pas kësaj, Sekretari i Përgjithshëm duhet ta ftojë udhëheqësinë e Agjencisë për seancë, ku miratohet versioni përfundimtar i Planit të Performancës.

ORGANIZIMI I MONITORIMIT TË PERFORMANCËS BRENDË VITIT

Në përgjithësi, progresi drejt objektivave të përcaktuara në Planin vjetor të Performancës duhet të monitorohet nga vetë Agjencia, veçanërisht përmes raporteve tremujore të performancës. Këto dokumente janë për përdorim të brendshëm dhe shërbejnë si një mjet për të identifikuar në një fazë të hershme çdo problem dhe rrezik që ndikon në zbatimin e suksesshëm të objektivave. Në praktikë, nuk ka nevojë të elaborohen raporte gjithëpërfshirëse. Rekomandohet që në baza tremujore, të ruhet dhe përditësohet një panel kontrolli në formatin Excel i cili tregon progresin drejt secilit objektiv.

Shablloni për Panelin e kontrollit për monitorimin e performancës brenda vitit

Objektivi	Progresi (%)	Progresi (outputet e realizuara)	Rreziqet e identifikuara	Veprimet e nevojshme	Statusi	Data
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

Objektivi: Lista e objektivave të marra të gatshme me “copy-paste” nga Plani i Performancës.

Progresi (%): Vlerësimi i nivelit të përmbushjes së objektivave, i shprehur në përqindje.

Progresi (outputet e realizuara): Lista e outputeve të përcaktuara nga Plani i Performancës që tashmë janë përmbushur (realizuar).

Rreziqet e identifikuara: Faktorët që mund të ndikojnë ndjeshëm në zbatimin e suksesshëm të një objektivi, prandaj, kërkojnë vëmendje të veçantë dhe masa zbutëse. Kjo mund të përfshijë, në veçanti, ndryshime politike ose paqëndrueshmëri, ngarkesë të tepruar të punës, detyra shtesë të caktuara që pengojnë kapacitetin e Agjencisë për t'u fokusuar në objektivat e përcaktuara nga Plani i Performancës.

Veprimet e nevojshme: Masat zbutëse që do të zbatohen për t'i zbutur rreziqet e përcaktuara më parë. Kjo mund të përfshijë, p.sh., ndryshime organizative, rialokim të përgjegjësisë dhe detyrave ndërmjet njësive, kërkimin e burimeve shtesë ose shënjimin e rreziqeve dhe problemeve për Ministrinë e portofolit.

Statusi: Vlerësimi i përgjithshëm i situatës dhe perspektivat në lidhje me përmbushjen e objektivave, të shprehura duke përdorur sistemin e semaforëve:

STATUSI	PËRSHKRIMI
	RREZIKU MADHOR Është arritur pak ose aspak progres drejt objektivit. Ka rreziqe të

	rëndësishme të identifikuara që mund të kenë ndikim të dëmshëm në zbatimin e suksesshëm të objektivit.		
	NEVOJITET	VËMENDJE	E SHTUAR
	Ekziston nevoja për masa të veçanta zbutëse dhe pa to realizimi me sukses i objektivit është në rrezik.		
	PROGRES I MIRË		
	Zbatimi i detyrës po ecën sipas afatit ose përpara tij dhe nuk u identifikuan rreziqe të mëdha që mund të pengojnë arritjen e suksesshme të objektivit.		

Data: Data e përditësimit të fundit të Panelit të kontrollit

* Në mënyrë opsionale, ky Panel kontrolli mund të përmbajë gjithashtu tregues të njësive organizative përgjegjëse ose të përfshira drejtpërdrejt në zbatimin e objektivave përkatëse, si dhe në zbutjen e rreziqeve specifike të identifikuara.

Paneli i kontrollit duhet të menaxhohet nga Drejtori i Agjencisë dhe të plotësohet gjatë sesioneve të brendshme ku marrin pjesë udhëheqësit e të gjitha njësive organizative të Agjencisë. Këto sesione duhet të mbahen në fund të çdo tremujori të vitit.

HARTIMI I RAPORTIT TË PERFORMANCËS

Date:							
AGENCY							
RESPONSIBLE MINISTRY							
<i>Mission of the Agency</i>							
Objectives	Indicator(s)	Target value	Actual value	Outputs planned	Outputs completed (Yes/No)	Financial allocation spent	Explanatory note
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

Director of the Agency

Bazuar në inputet në Panelin e kontrollit, raporti final i performancës duhet të përgatitet nga Drejtori i Agjencisë. Ai duhet të sigurojë informta të besueshme mbi nivelin e zbatimit të të gjitha objektivave (dhe outputeve) të përfshira në Planin e Performancës. Krahësuar me përmbajtjen e Planit të Performancës, Raporti i Performancës përfshin një element shtesë, gjegjësisht shënimin shpjegues. Në këtë pjesë, Agjencia duhet të shpjegojë shkurtimisht faktorët që ndikuan në dështimin e realizimit të objektivave.

KRYERJA E DIALOGUT TË PERFORMANCËS

Dorëzimi i Raportit të Performancës mundëson fillimin e dialogut të performancës. Ky proces synon shqyrtimin thelbësor të performancës së Agjencisë nga Ministria e portofolit, që do të përmbillet me informatat kthyesë mbi performancën.

Pasi të merret Raporti i Performancës nga Ministria e portofolit, Sekretari i Përgjithshëm duhet ta qarkullojë atë midis të gjitha njësive të Ministrisë të përfshira në mbikëqyrjen e Agjencisë për të mbledhur informata kthyesë dhe për t'u përgatitur për sesionin e Dialogut të Performancës. Ky sesion është pjesa qendrore e procesit, duke siguruar shkëmbimin e pikëpamjeve dhe duke i ofruar Agjencisë informata kthyesë të strukturuar. Sesioni i Dialogut të Performancës mund të organizohet sipas agjendës së mëposhtme:

Agjenda tentative për sesionin e Dialogut të Performancës

Pjesëmarrësit: Sekretari i Përgjithshëm i Ministrisë, udhëheqësit e njësive ministrore të përfshirë drejtpërdrejt në bashkëpunimin me Agjencinë; Këshilltarët politikë të Ministrit; Drejtori i Agjencisë dhe Udhëheqësit e njësive organizative të Agjencive.

Materialet: Versioni final i raportit të performancës, dokumente shtesë që ofrojnë p.sh., shpjegime për performancën nën optimale në disa fusha.

Plani:

1. Prezantimi hapës i Drejtorit të Agjencisë – fokusimi në fushat me performancë veçanërisht të mirë dhe shpjegimi i shkaqeve të performancës nën-optimale; prezantim i shkurtër i mësimave të nxjerra për periudhën e ardhshme të planifikimit.
2. Sesioni i pyetjeve dhe përgjigjeve - objektiv pas objektiv: eksplorimi i fushave të performancës nën-optimale dhe masave të mundshme zbutëse, ofrimi i shpjegimeve shtesë për Ministrinë, të cilat mundësojnë verifikimin e informatave mbi performancën.
3. Diskutim mbi prioritetet e ardhshme – rezultatet e këtij diskutimi duhet të merren parasysh nga Agjencia gjatë hartimit të Planit të Performancës për vitin e ardhshëm dhe/ose rregullimit të dokumenteve strategjike afatgjata.
4. Përmbledhje nga Sekretari i Përgjithshëm – ofrimi i informatave të përgjithshme kthyesë për Agjencinë në lidhje me performancën. Sekretari i Përgjithshëm duhet ta informojë Udhëheqësinë e Agjencisë për vlerësimin e propozuar të performancës (miratimi/refuzimi i Raportit të Performancës) dhe të japë arsyetimin e këtij vlerësimi, megjithëse Vendimi final do të merret nga Ministri dhe do të artikullohet përmes Deklaratës së Performancës.

MIRATIMI I DEKLARATËS SË PERFORMANCËS

Data:	
AGJENCIA	
MINISTRIA PËRGJEGJËSE	
Aprovimi i Raportit të Performancës (Po/Jo)	
Vlerësimi përshkrues i performancës	
Fushat me performancë të mirë	
Prioritetet për përmirësimin e performancës	

Ministri

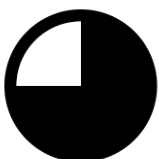
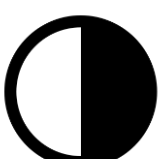
Shablloni i Deklaratës së Performancës

Data:	
AGJENCIA	
MINISTRIA PËRGJEGJËSE	
Aprovimi i Raportit të Performancës (Po/Jo)	
Vlerësimi përshkrues i performancës	
Fushat me performancë të mirë	
Prioritetet për përmirësimin e performancës	

Ministri

Deklarata e Performancës e përgatitur nga Sekretari i Përgjithshëm dhe e nënshkruar nga Ministri përfundon ciklin e menaxhimit të performancës. Ky cikël përbëhet nga tri elemente:

- **Informata mbi refuzimin e aprovimit të Raportit të Performancës.** Në këtë pjesë, Ministria jep një vlerësim të përgjithshëm të performancës së Agjencisë, bazuar në rezultatet e raportuara dhe të verifikuara të aktiviteteve të saj. Ndërsa vlerësimi mund të ndryshojë në rrethana specifike, qasja e përgjithshme që udhëheq vendimet për aprovimin ose refuzimin e raportit është paraqitur më poshtë:

PERFORMANCA	INFORMATAT KTHYESE	SHPJEGIMI
 Janë arritur ose pothuajse janë arritur të gjitha synimet.	Aprovimi.	Në përgjithësi, përmbushja apo edhe tejkalimi i të gjithë synimeve tregon performancë shumë të mirë të Agjencisë. Megjithatë, kjo mund të tregojë gjithashtu se objektivat dhe synimet nuk ishin mjaftueshëm ambicioze. Prandaj, Ministria e portofolit duhet ta shqyrtojë mundësinë që të vendosë objektiva dhe synime më ambicioze për vitin e ardhshëm.
 Janë arritur 75% ose pak më pak e synimeve.	Aprovim me informata kthye mbi fushat e performancës nën-optimale të ofruara.	Zbatimi i suksesshëm i shumicës së dukshme të objektivave dhe synimeve duhet të shpërblehet me aprovim të raportit të performancës. Megjithatë, deklarata e performancës duhet të tregojë fushat ku objektivat dhe synimet nuk janë realizuar dhe të specifikojë nëse Agjencia duhet të ndërmarrë masa të veçanta për ta përmirësuar situatën në këto fusha.
 Janë arritur rreth 50% e synimeve.	Aprovim/refuzim.	Në parim, përmbushja e gjysmës ose përafërsisht gjysmës së objektivave/synimeve duhet të rezultojë në vlerësim negativ të performancës (refuzim i raportit të performancës). Megjithatë, ky Vendim i paracaktuar mund të ndryshohet, nëse dështimi në zbatimin e objektivave dhe synimeve rezulton qartë nga faktorë të jashtëm mbi të cilët Agjencia nuk ka pasur ndikim dhe nuk ka mundur t'i zbusë ndikimet e tyre negative. Ministria duhet t'i tregojë qartë edhe fushat ku pret përmirësime të mëdha

PERFORMANCA	INFORMATAT KTHYESE	SHPJEGIMI
		të performancës në periudhën e ardhshme.
 Janë arritur 1/3 e synimeve.	Refuzim.	Me shumicën e konsiderueshme të objektivave dhe synimeve të papërmbyshura, refuzimi i raportit të performancës është i vetmi opsion i mundshëm. Megjithatë, në raste të tilla, Ministria duhet gjithashtu ta inkurajojë Agjencinë që ta zhvillojë një plan të veçantë për përmirësimin e performancës duke synuar fushat me performancë veçanërisht të ulët.
 Janë arritur më pak se 1/3 e synimeve.	Refuzim + aktivitete të mundshme përcjellëse.	Në këtë rast, përveç refuzimit të raportit të performancës, Ministria duhet ta marrë në konsideratë një rishikim gjithëpërfshirës të statusit, funksioneve dhe udhëheqësisë së Agjencisë. Kjo mund të përfshijë gjithashtu nevojën për të marrë në konsideratë ridizajnimin organizativ të Agjencisë.

- **Vlerësimi përshkrues i performancës**, gjegjësisht, arsyetimi i shkurtër i vendimit final duke u fokusuar në fushat me performancë veçanërisht të mirë ose veçanërisht të dobët. Në rast të refuzimit të Raportit të Performancës, arsyetimi duhet të jetë veçanërisht i gjerë.
- **Fushat me performancë të mirë**, ku Agjencia demonstroi operacione veçanërisht të suksesshme.
- **Prioritetet për përmirësimin e performancës**, gjegjësisht, përmbledhje e rekomandimeve për aktivitetet e ardhshme, duke u fokusuar veçanërisht në fushat e performancës nën-optimale dhe fushat e prioritizuara nga Qeveria.

SHTOJCA. DISPOZITAT PËRKATËSE TË LOFASHAP-IT NË LIDHJE ME SISTEMIN E MENAXHIMIT TË PERFORMANCËS

Neni 18

Sekretari i Përgjithshëm

1. Sekretari i Përgjithshëm është nëpunësi më i lartë civil i Ministrisë, përgjegjës për drejtimin e të gjithë veprimtarisë administrativo-profesionale të sistemit Ministror.
2. Sekretari i Përgjithshëm i raporton dhe i përgjigjet drejtpërdrejt Ministrit dhe ushtron detyrën nën drejtimin dhe udhëzimet e Ministrit.
3. Sekretari i Përgjithshëm ka këto përgjegjësi kryesore:
 - 3.1. Mbështet Ministrin në punën e tij;
 - 3.2. Siguron koordinimin e hartimit të politikave në Ministrinë përkatëse;
 - 3.3. Siguron zbatimin dhe kontrollin e zbatimit të legjislacionit, të politikave dhe të Vendimeve të Ministrit;
 - 3.4. Siguron drejtimin, koordinimin, kontrollin dhe mbikëqyrjen e të gjithë sistemit Ministror;
 - 3.5. Siguron bashkëpunimin me Ministri të tjera dhe institucionet, si dhe me Agjencitë e Pavarura;
 - 3.6. Vendos për administrimin e burimeve financiare, materiale dhe njerëzore, të sistemit Ministror, në përputhje me legjislacionin në fuqi;
 - 3.7. Çdo përgjegjësi tjetër, që i caktohet me Ligj apo të deleguar shprehimisht nga Ministri.

Neni 30

Sistemi i Menaxhimit të Performancës

1. Çdo Agjenci Ekzekutive dhe Agjenci Rregullatore harton dhe propozon çdo vit planin vjetor të performancës (në “Plani i Performancës”) së saj.
2. Plani i performancës, sipas paragrafit 1 të këtij neni, përfshin:
 - 2.1. Kuadrin logjik, që përcakton objektivat, produktet dhe rezultatet specifike për t’u arritur, të kombinuar me treguesit e performancës, indikatorët dhe detyrat përkatëse;
 - 2.2. Pjesën financiare, që specifikon buxhetin e Agjencisë dhe shpërndarjen e tij sipas rezultateve specifike për t’u arritur.
3. Plani i performancës dakordohet ndërmjet Agjencisë dhe Njësisë Përgjegjëse deri më 30 Nëntor të vitit paraardhës. Në rast të mungesës së dakordimit, plani vjetor i performancës miratohet nga Ministri për Agjencitë Ekzekutive dhe nga Qeveria e Kosovës për Agjencitë Rregullatore, jo më vonë se 31 Dhjetori i vitit paraardhës.

4. Çdo Agjenci i paraqet Njesisë Përgjegjëse raportin vjetor të performancës (“Raporti i Performancës”) brenda datës 31 Mars të vitit të pasardhës. Raporti i performancës përfshin informacion të detajuar për arritjen e objektivave, produkteve dhe rezultateve të përcaktuara në planin e performancës.

5. Njësia Përgjegjëse, bazuar në raportin e performancës, fillon një proces dialogu institucional me Agjencinë për rezultatet e performancës të vitit të kaluar. Dialogu përfshin vlerësimin nga njësia përgjegjëse e rezultateve të arritura nga Agjencia. Dialogu mbi performancën përfundon brenda tridhjetë (30) ditëve nga paraqitja e Raportit të Performancës.

6. Bazuar në rezultatet e dialogut të performancës, sipas paragrafit 5 të këtij neni, Njësia Përgjegjëse përgatit Deklaratën e performancës vjetore të Agjencisë, që miratohet nga Ministri për Agjencitë Ekzekutive dhe nga Qeveria e Kosovës për Agjencitë Ekzekutive Rregullatore. Deklarata e performancës përfshin miratimin apo mosmiratimin e raportit të performancës dhe një vlerësim të performancës dhe fushat specifike, në të cilat është e nevojshme të ndryshojë performanca e Agjencisë.

7. Plani i performancës, raporti i performancës dhe deklarata e performancës, publikohen në ueb faqen e Ministrisë dhe të Agjencisë përkatëse brenda një afati një (1) javor nga paraqitja, përkatësisht miratimi i tyre.

8. Qeveria e Kosovës, me propozim të Ministrisë së Administratës Publike dhe të Ministrisë së Financave, me Akt nënligjor, miraton rregullat e hollësishme për hartimin dhe formatin e planit të performancës, të raportit të performancës dhe të deklaratës së performancës.

Neni 31

Instrumentet specifike të mbikëqyrjes dhe drejtimit të Agjencie Ekzekutive

1. Për ushtrimin e mbikëqyrjes të një Agjencie Ekzekutive, Njësia Përgjegjëse ka të drejtë:

1.1. Të kërkojë informacion dhe dokumente lidhur me punën e Agjencisë;

1.2. Të ndërmarrë inspektime lidhur me ligjshmërinë, efektivitetin dhe eficiencën e punës të Agjencisë dhe të nxjerrë urdhra të detyrueshëm për korrektimin e veprimeve bazuar në rezultatet e inspektimit;

1.3. Të nxjerrë udhëzime të detyrueshme lidhur me zbatimin e objektivave të përcaktuar në planin vjetor të performancës.

2. Njësia Përgjegjëse nuk mund të japë urdhër apo udhëzime lidhur me procedurat administrative për çështje të caktuara konkrete dhe individuale në kompetencë të Agjencisë Ekzekutive.

3. Përveçse kur parashikohet shprehimisht ndryshe me Ligj, Njësia Përgjegjëse është gjithashtu, “organi epror” në procedurën e ankesës administrative ndaj Akteve të Agjencisë Ekzekutive, sipas Ligjit për Procedurën e Përgjithshme Administrative.

Neni 32
Instrumentet specifike të mbikëqyrjes së Agjencie Rregullatore

1. Për ushtrimin e mbikëqyrjes të një Agjencie Rregullatore, Njësia Përgjegjëse ka të drejtë:
 - 1.1. Të kërkojë informacion dhe dokumente lidhur me punën e Agjencisë;
 - 1.2. Të ndërmarrë inspektime lidhur me ligjshmërinë, efektivitetin dhe eficiencën e punës së Agjencisë.
2. Njësia Përgjegjëse nuk mund të japë urdhra apo udhëzime lidhur me procedurat administrative për çështje të caktuara konkrete dhe individuale në kompetencë të Agjencisë Rregullatore.
3. Përveçse kur parashikohet shprehimisht ndryshe me Ligj, ndaj Vendimeve/Akteve të Agjencisë Rregullatore në ushtrimin e funksioneve të saj rregullatore, mund të ngrihet drejtpërdrejt kontest administrativ në Gjykatën kompetente për çështjet administrative.