

15 vjet

në zemër të reformave



Ky botim u financua nga buxheti i shtetit në dispozicion të DAP. Përgatitja dhe përkthimi i materialeve u financua nga projekti "Support to the Albanian Department of Public Administration" IPA 2008, zbatuar nga GTZ

Një falenderim të veçantë u dedikohet të gjithë nëpunësve të Departamentit të Administratës Publike, të cilët me ekspertizën dhe përkushtimin e tyre ndihmuan në realizimin e reformave në administratën publike. Faleminderit për kontributin tuaj!

*Rustan Petrela, Gazmend Haxhija, Laura Pustina, Armand Sfarra,
Ramiz Balla, Blendi Klosi, Meli Idrizi, Migen Xhelili, Enton Lita,
Nuri Kerçani, Luljeta Shtino, Kreshnik Karalliu, Agron Lame,
Elona Konomi, Rezarta Abdiu, Aleksandra Stavro, Filloreta Kodra,
Arben Qesku, Zhani Shapiro, Altin Shumeli, Altin Prifti,
Gentjana Tabaku, Alda Xhaxhiiu, Andi Tugu, Nora Zela, Guxim Lohja,
Eris Kasmi, Valbona Nazarko, Blerta Selenica, Enkela Dudushi,
Suzana Kosta, Irena Ymeraj, Marjel Mejdini, Denada Kakehi,
Ira Papagjika, Rovena Goreja, Altin Sallaku, Ermir Kapllani,
Sulejman Vezi, Bledar Lahi, Migena Pata, Irena Bano, Dhimitër Gjika,
Entela Paluqa, Ansi Shundi, Ledio Nuraj, Kliti Mita, Erion Shehi,
Valbona Shegani, Margarita Duka, Edlira Kasaj, Eltin Qerazi,
Elton Ropi, Edi Spaho, Jalldyz Dhaskali, Silvana Alla,
Shqipe Sinoimeri, Erjona Rusmali, Jola Lezhja, Çetina Kuçuku.*

Përgatiti për botim:

Evis TASKA, MA

Nora ZELA, MA

Arti grafik:

Kleida MALUKA

DEPARTAMENTI I ADMINISTRATËS PUBLIKE
MINISTRIA BRENDSHME

Sheshi Skenderbej, Nr 3, Tiranë; Kutia postare nr. 1751

Tel: +355 4 235937; Tel/Fax: +355 4 251241

KAPITULLI I

DAP NË 15 VJETOR



Kam kënaqësinë t'u bashkohem urimeve për 15 vjetorin e Departamentit të Administratës Publike, një strukturë e rëndësishme lidhur me reformat në administratën publike. Thellimi i mëtejshëm i këtyre reformave është mënyra më e mirë për konsolidimin e një administrate publike të aftë për t'i ofruar publikut shërbime sa më cilësore, por edhe për përballimin e sfidave të integritetit të vendit!

Administrata jonë publike vihet vazhdimisht në provë për të dëshmuar efikasitetin, përgjegjshmërinë, dedikimin ndaj publikut, stabilitetin dhe paanshmërinë politike të saj. Përballimi i këtyre sfidave kërkon mbështetjen në parimet bazë të funksionimit të saj, që lidhen me profesionalizmin, meritokracinë, konkurimin dhe transparencën. Veprimtaria e administratës sonë zhvillohet në vëmendjen e veçantë të qeverisë shqiptare, pasi kjo qeveri ka vetëdijën se një administratë publike efiçente, e përgjegjshme dhe transparente, është zemra e një qeverisjeje demokratike. Në 15 vjet dhënieje të suksesshme ekspertize, Departamenti i Administratës Publike, është ndodhur në ballë të nismave për modernizimin e administratës publike, duke u përpjekur që në kuadrin e një legjislacioni gjithnjë e më kërkuar ndër vite, të japë kontributin e tij të padiskutueshëm, për ngritjen dhe forcimin e institucioneve, për rritjen e kapaciteteve të nëpunësve të administratës publike, në përmbushje të misionit tepër të rëndësishëm të qeverisë- ai i shërbimit ndaj publikut. Institucionet shqiptare janë në përpjekje të vazhdueshme për reformimin e tyre, por edhe

në sajë të asistencës dhe mbështetjes së partnerëve tanë ndërkombëtarë, ritmet e zhvillimit të reformave janë përshpejtuar. Gjej rastin për të falenderuar në mënyrë të veçantë të gjitha organizmat ndërkombëtarë, për ndihmesën që japin në mënyrë të vazhdueshme për qeverinë shqiptare, në funksion të realizimit me sukses të programeve publike.

Përmirësimet e ndjeshme në fushën e pagave, rritja e kapaciteteve të nëpunësve të administratës publike nëpërmjet trajnimit të tyre, puna për përafrimin e legjislacionit të brendshëm me atë europian, etj, kanë qenë disa nga synimet ambicioze të punës së qeverisë shqiptare, në fushën e reformës në administratën publike. Këto synime kanë mbështetur dhe orientuar punën e institucioneve të rëndësishme publike, ku dukshëm spikat Departamenti i Administratës Publike, si një strukturë përgjegjëse për zhvillimin, zbatimin dhe mbikqyrjen e politikave qeveritare në shërbimin civil. Zbatimi i Strategjisë për Administratën Publike 2009- 2013, trajnimi i vazhdueshëm, trajtimi konkurrues në pagë dhe zgjerimi i fushës së veprimit të legjislacionit të shërbimit civil, sigurojnë që krahas angazhimit në luftën kundër korrupsionit dhe konfliktit të interesit, si dhe masave për shkurtimin e shpenzimeve e thjeshtëzimin e procedurave, përpjekjet e qeverisë shqiptare, të fokusohen edhe më tepër në konsolidimin dhe zhvillimin e administratës publike.

Si Ministër përgjegjës për ecurinë e këtyre reformave, shpreh bindjen se Departamenti i Administratës Publike, tashmë i mirëvendosur në kuadrin e punës së përbashkët ndërinstitucionale, do të vazhdojë të ketë gjithë mbështetjen e nevojshme të qeverisë, për modernizimin e mëtejshëm të administratës publike. Suksese DAP-it në përmbushjen me sukses të objektivave të ligjit dhe të programit të qeverisë për thellimin e reformave në administratën publike!

LULZIM BASHA
Ministër i Brendshëm



Departamenti i Administratës Publike (DAP) është krijuar me Vendimin e Këshillit të Ministrave, Nr. 443, datë 05.09.1994, si një njësi brenda strukturës së Kryeministrisë, e cila në përputhje me programin e qeverisë, do të kryente studimet, projektligjet dhe projektaktet nënligjore për strukturën, detyrat dhe funksionimin e administratës publike.

Gjatë kësaj periudhe, Departamenti i Administratës Publike caktohet përgjegjës për hartimin e politikës së përgjithshme të formimit, rekrutimit dhe promovimit (promovimit) të nëpunësve të administratës publike. Së bashku me Ministrinë e Punës, Emigracionit e Përkrahjes Sociale, si dhe Ministrinë e Financave, DAP merr një përgjegjësi tjetër të rëndësishme- hartimin e sistemit të pagave dhe shpërblimeve për administratën publike dhe konceptohet si një qendër koordinuese dhe zbatuese e asistencës teknike për administratën publike.

Pra, DAP u idea si urë lidhëse për të gjitha nivelet e strukturës organizative e funksionale të administratës publike, me një strukturë të vogël organizative¹.

1 Drejtori i Departamentit të Administratës Publike, Këshilltari i Drejtorit të Departamentit të Administratës Publike, Shefi i Sektorit, Specialist, Sekretar dhe Shofer.

Përpyekjet për të ndërtuar një shërbim civil në Shqipëri, u konkretizuan me miratimin e Ligjit Nr. 8095, datë 21.03.1996, “Për shërbimin civil në Republikën e Shqipërisë”, me synimin për t’i dhënë fund politizimit të administratës, duke ngritur një shërbim civil të bazuar në meritat. Njëkohësisht, krijohet një ndarje mes funksioneve politike dhe atyre tekniko- profesionale, për të cilat mendohej të funksiononte sistemi i karrierës. Miratimi i këtij ligji, u shoqërua edhe Vendimin Nr. 657, datë 16.09.1996, “Për rregullat e etikës në shërbimin civil”, qëllimi i të cilit synonte përsosjen e shërbimit civil shqiptar, si dhe forcimin e besimit dhe mbështetjes së publikut ndaj tij, duke përcaktuar rregulla të sjelljes së personave që punojnë në shërbimin civil. Nga ana tjetër, u tregua vëmendje edhe për konfliktin e interesit, si dhe mënyrës së zgjidhjes së tij, në dobi të interesit publik.

Miratimi i këtij ligji, e vuri Departamentin e Administratës Publike, përpara nevojës për ndërtimin e një strukture më të fuqishme për të përballuar përgjegjësitë dhe detyrimet ligjore. Gjatë periudhës 1996- 1999, u miratuan disa ndryshime ligjore dhe nënligjore, të cilat synuan zbatueshmërinë më të mirë të ligjit të shërbimit civil. Kështu, miratohen vendime të Këshillit të Ministrave për rekrutimin, masat disiplinore, etikën dhe bëhet edhe një amendim ligjor në ligjin për shërbimin civil, me synimin për t’u përshtatur me kërkesat e reja të zhvillimit të burimeve njerëzore, si dhe të forcimit të rolit të Departamentit të Administratës Publike. Departamenti i Administratës Publike, tashmë nuk konceptohet vetëm si një strukturë qendrore monitoruese dhe koordinuese, por i caktohet një rol tepër i rëndësishëm- ai i promotorit të ndryshimit: institucional, konceptual, etj. DAP kryeson Grupin Ndërministror të Menaxhimit të Personelit, Organizimit dhe Shërbimeve², të cilit i njihet e drejta e përmirësimit dhe evidentimit të problemeve të personelit. Gjithashtu, një rol i rëndësishëm i jepet atij, lidhur me përcaktimin e renditjes së punëve, përcaktimin e detyrave dhe përgjegjësive për çdo pozicion që do t’i nënshtrohet procedurave të konkurimit, si dhe përcaktimit të kriterëve të veçanta që duhet të plotësohen për këto pozicione³.

Pas një pune përgatitore të mbështetur edhe nga organizmat kryesore ndërkombëtare të interesuara për reformat në këtë fushë (Bashkimi Evropian

2 Ky grup, përbehet nga drejtuesit e drejtorive të personelit- organizimit dhe shërbimeve.

3 VKM Nr.100, datë 04.02.1998, “Për procedurat e Organizimit të Konkurseve të kandidatëve për nëpunës civilë dhe rregullat për formën dhe përmbajtjen e njoftimit publik me anë të medias në këto konkurse”.

dhe Banka Botërore), Kuvendi miratoi Ligjin Nr. 8549, datë 11.11.1999 “Statusi i Nëpunësit Civil”. Me hyrjen në fuqi të këtij ligji në 27 janar të vitit 2000, u krijua mundësia për fillimin e implementimit të një sistemi tërësisht të ndryshëm, në menaxhimin e burimeve njerëzore në institucionet e administratës qendrore, ato qendrore të pavarura dhe në njësitë e pushtetit vendor (bashki dhe qarqe). Ligji Nr. 8549 datë 11.11.1999 “Statusi i Nëpunësit Civil”, rikonfirmoi disa institucione të cilat do të mbikqyrnin zbatimin e reformës në shërbimin civil, duke i dhënë kompetenca të veçanta dhe të zgjeruara, të cilat nuk i kishin pasur më parë. Kështu u rikonfirmuan Departamenti i Administratës Publike, si institucion që do të funksiononte në Këshillin e Ministrave (pjesë e strukturës së aparatit të Kryeministrit) dhe Komisioni i Shërbimit Civil, si organ administrativ i pavarur⁴.

I krijuar si një strukturë e brendshme e Këshillit të Ministrave, Departamenti i Administratës Publike mori përsipër detyra kryesore që lidhen me zbatimin dhe mbikëqyrjen e reformës në administratën publike të ndërmarrë nga qeveria, si dhe të gjitha reformat e tjera strukturore të ndërmarra prej saj. Pavarësisht se Departamenti është pjesë e strukturës së qeverisë dhe nuk mund të mbikqyrë zbatimin e ligjit në institucionet qendrore të pavarura dhe në bashki e qarqe, sa herë që i kërkohet, bën interpretime të dispozitave ligjore për këto institucione, me qëllim zbatimin uniform të ligjit dhe të parimeve të tij.

Ligji i vitit 1999, bën të nevojshëm riorganizimin e DAP-it, tashmë në dy sektorë: Sektori i Zhvillimit Organizativ, Funkcional dhe Strukturës së Pagave dhe Sektori i Informatizimit të Administratës dhe Koordinimit të Projekteve, me gjithsej 17 nëpunës civilë. Ligji “Statusi i Nëpunësit Civil”, tashmë përcakton qartë të drejtat dhe detyrat e Departamentit të Administratës Publike⁵, duke përcaktuar tre grupe atributesh⁶:

4 Departamenti i Administratës Publike përfaqëson qeverinë në reformën për shërbimin civil, ndërsa KSHC i jepet roli i një arbitri administrativ i paanshëm mes institucioneve shtetërore dhe nëpunësve civilë.

5 Neni 4/ pika 4 e Ligjit Nr. 8549, datë 11.11.1999, “Statusi i Nëpunësit Civil”.

6 **a) Kompetenca te përgjithshme:**

- i) Zhvillon, zbaton dhe mbikëqyr zbatimin e politikave qeveritare në shërbimin civil dhe çështje të tjera në lidhje me personelin;
- ii) Përgatit një raport vjetor mbi situatën e përgjithshme të shërbimit civil dhe ia paraqet atë KM.
- iii) Ushtron çdo kompetencë mbi çështje të personelit, që nuk i janë dhënë shprehimisht me ligj institucioneve të administratës qendrore.

- 1- Atribute lidhur me zhvillime strategjike;
- 2- Atribute lidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore në institucionet e administratës qendrore;
- 3- Atribute lidhur me fushën e rregullimit të pagave për institucionet e administratës publike.

Një sërë vendimesh të Këshillit të Ministrave, të cilat plotësuan të gjithë kuadrin ligjor, qartësuan rolet dhe kompetencat institucionale, për realizimin e procedurave në shërbimin civil, si: rekrutimi, promovimi, largimi, vlerësimi i

b) Kompetenca te veçanta:

- i) Përgatit për Këshillin e Ministrave aktet nënligjore me zbatim të përgjithshëm për shërbimin civil, ose amendamente në ato ekzistuese.
- ii) Jep mendim për ligjshmërinë e projektakteve nënligjore, të propozuara nga ministrinë.
- iii) Përgatit për KM klasifikimin dhe vlerësimin e vendeve të punës dhe ndryshimet në to, me propozimin e ministrisë apo institucionit të interesuar dhe miratimin e Ministrisë së Financave.
- iv) Përgatit dhe publikon udhëzime të përgjithshme, procedura, manuale dhe formularë për: Përshkrimin, klasifikimin, dhe vlerësimin e pozicioneve të punës për nëpunësit civilë;
 - Rekrutimin, seleksionimin, ngritjen në detyrë, lëvizjen paralele, masat disiplinore dhe vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë.
- v) Harton dhe zbaton programe me qëllim rritjen e efikasitetit në shërbimin civil.
- vi) Shpall konkurimin e hapur dhe publik për pranimin në shërbimin civil, me kërkesë të institucionit të administratës qendrore të interesuar.
- vii) Shpall fillimin e procedurave për lëvizjen paralele dhe ngritjen në detyrë me kërkesën e institucionit të administratës qendrore të interesuar.
- viii) Përgatit për Këshillin e Ministrave kriteret për shkronjat (vi) dhe (vii) të pikës 4 shkronja b.
- ix) Harton dhe zbaton politika e programe të përgjithshme trajnimi për shërbimin civil në tërësi.
- x) Mbikqyr zbatimin e legjislacionit të shërbimit civil në institucionet e administratës qendrore.
- xi) Përgatit për Këshillin e Ministrave, me propozim të institucioneve të administratës qendrore dhe me miratim të Ministrisë së Financave, planet afatmesme dhe afatgjata për personelin.
- xii) I paraqet Kryeministrit, me propozim të institucioneve të administratës qendrore, strukturën dhe organiken e tyre, në përputhje me dispozitat e ligjit organik për buxhetin.
- xiii) Emëron si nëpunës civilë në institucionet e administratës qendrore fituesit e konkurseve publike, në përputhje me Nenin 13 të këtij ligji.
- xiv) Përfaqëson Këshillin e Ministrave dhe së bashku me Ministrinë e Financave bën negociata kolektive me sindikatat ose përfaqësuesit e shërbimit civil.
- xv) Mban dhe administron Regjistrin Qendror të Personelit.
- xvi) Me miratimin e Ministrisë së Financave përgatit strukturën e pagave për punonjësit e administratës publike qendrore dhe vendore”.

rezultateve vjetore, mbajtja e të dhënave personale në dosjet e personelit, etj. Që prej vitit 1998, Departamenti i Administratës Publike u rrit gradualisht në numër, nga 4 në 18 punonjës. Kjo rritje sasiore, u shoqërua dhe me rritjen e cilësisë së punës dhe plotësimin e detyrimeve ligjore tepër të rëndësishme, të cilat ishin në funksion të programeve të qeverive në vite.

Viti 2002 ka qenë viti i konsolidimit të pozicionit të Sekretarit të Përgjithshëm në ministri, si pozicion ndërmjetës mes nivelit politik dhe atij menaxherial, i cili fillon të funksionojë në zbatim të kompetencave ligjore, por në praktikë vërehen raste të nevojës për ndërgjegjësimin e rëndësisë së këtij pozicioni, si në aspektin menaxherial, ashtu edhe atë koordinues për përballimin e situatave të ndryshme në menaxhimin e personelit dhe në marrëdhëniet me eprorët. Nisur nga rëndësia e rolit të Sekretarit të Përgjithshëm, një vëmendje e veçantë i kushtohet edhe programeve të trainimit për këtë pozicion, në formën e vizitave studimore, apo të seminareve të ndryshme. Gjithashtu përgatitja e Manualit për Sekretarët e Përgjithshëm⁷, ofroi një set njohurish në ndihmë të ushtrimit të kompetencave për këtë pozicion, të lidhura me korrektësinë procedurale, menaxhimin e burimeve njerëzore, menaxhimin e burimeve financiare, politikëbërjen, çështjet etike, etj. Funksionimi i pozicionit të Sekretarit të Përgjithshëm, koordinoi punën e Departamentin e Administratës Publike dhe ministrive të linjës, si dhe nxiti më tej bashkëpunimin për zgjidhjen e problemeve të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Gjithashtu, u përgatit edhe Manuali i Ministrisë, për të kontribuar në përshejtimin e reformës administrative në Shqipëri, kryesisht në drejtim të rritjes së efikasitetit dhe efijencës së administratës publike në ekzekutivin shqiptar⁸. Gjatë këtij viti, Departamenti i Administratës Publike zgjeron marrëdhëniet e tij me institucione të rëndësishme dhe të ngjashme të rajonit, me qëllim ballafaqimin e praktikave në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore. Miratimi i ligjit për etikën formalizon më tej edhe punën e DAP, për të plotësuar kështu kornizën ligjore lidhur me funksionimin e administratës publike.

7 Botimi i këtij Manuali u mundësua nga Komisioni European dhe u përgatit për qeverinë shqiptare dhe Departamentin e Administratës Publike, nga z. Gent Ibrahim L.L.M, Instituti Për Studime Publike dhe Ligjore, Shtator 2002.

8 Botimi i këtij Manuali u mundësua nga Komisioni European dhe u përgatit për qeverinë shqiptare dhe Departamentin e Administratës Publike, nga z. Ardian Dhima, Instituti Për Studime Publike dhe Ligjore, Qershor 2003.

Përmes Strategjisë së Komunikimit të nisur që prej vitit 2001, edhe gjatë vitit 2003, Departamenti i Administratës Publike synoi zbatimin dhe përmirësimin cilësor të marrëdhënieve me publikun dhe institucionet e tjera. Reforma e pagave zbatohet si pjesë dhe në përputhje me strategjinë e buxhetit afatmesëm (MTF). Duke qenë se u vërejt një piramidë e përmbysur administrative lidhur me ndarjet e pozicioneve specialist, për zbatimin e plotë të strukturës së re të pagave Departamenti i Administratës Publike hartoi udhëzimet përkatëse për kategorizimin e pozicioneve të punës, duke përcaktuar kriteret kryesore, si: përshkrimi i punës, rëndësinë e çdo pozicioni në raport me misionin e ministrisë dhe rëndësinë e çdo pozicioni brenda strukturave të brendshme të ministrisë përkatëse, duke përcaktuar përqindje fikse për çdo nivel.

Në vitin 2004⁹, vlerësohet se “Shqipëria ka bërë progres në përmirësimin e vlerësimit, rekrutimit dhe trajnimit të shërbimit civil dhe ka marrë masa për të përforcuar kuadrin ligjor”. Pas propozimit të amendimeve për ligjin mbi shërbimin civil, të cilat parashikojnë përmirësimin e rekrutimeve dhe mbajtjen e nëpunësve civilë brenda administratës publike, gjithashtu për të përfshirë në këtë ligj edhe qeverisjet vendore dhe prefektura – organe të pambuluara më parë – të përfshiheshin në këtë ligj, “Departamenti i Administratës Publike ka ndërmarrë disa hapa për ta bërë më transparent procesin e rekrutimit të nëpunësve civilë. Ajo ka botuar në faqen e saj të internetit vendet e lira dhe rezultatet e konkurseve të hapura dhe ka hartuar një manual rekrutimi për komisionet rekrutuese *ad hoc* me qëllim që të ulë ndërhyrjet politike...Numri i nëpunësve civilë të trajnuar nga Instituti Trajnues i Administratës Publike (TIPA) rritet çdo vit...”.

Duket qartë se puna e Departamentit arriti në një stad që kërkonte forcimin e mëtejshëm të kapaciteteve të menaxhimit, edhe përmes delegimit të përgjegjësive, gjë që u konkretizua në rolin e veçantë të nëpunësve të këtij departamenti unik, si koordinatorë të proceseve të rëndësishme si: hartimi i strukturave, përcaktimi i nivelit të pagave, përshkrimi i punës, vlerësimi i performancës, rekrutimi i nëpunësve në shërbimin civil, etj. Në zbatim të kompetencave të veta, gjatë vitit 2004, Departamenti i Administratës Publike merr një rol aktiv në mbikqyrjen e zbatimit të legjislacionit të shërbimit civil, si dhe të drejtuesit të punës për kryerjen me sukses të reformave në administratën publike. Shënohen përmirësime në realizimin e procedurave të pranimit në shërbimin civil, përmes procedurave

9 Raporti i Stabilizimit dhe Asociimit për vitin 2004, për Shqipërinë

të konkurimit të hapur dhe publik, rritet niveli profesional i nëpunësve të shërbimit civil, forcohen garancitë për stabilitetin dhe mbrojtjen e nëpunësit civil, si dhe konstatohet një atraktivitet në rritje për punësim në shërbimin civil dhe administratën publike në tërësi. Një arritje tjetër e punës së Departamentit të Administratës Publike konsiderohet edhe unifikimi i strukturave mbështetëse në ministritë e linjës, për njësi të tilla si: drejtoritë juridike, ekonomike, të menaxhimit të burimeve njerëzore, etj, gjë që ka bërë të mundur standartizimin e përshkrimeve të punës për pozicione të njëjta. Një aktivitet i rëndësishëm gjatë kësaj periudhe konsiderohet edhe rishikimi funksionalo- strukturor i institucioneve, të cilat hyjnë në sferën e ekzekutivit, duke bërë inventarizimin e të gjitha institucioneve në varësi të Këshillit të Ministrave, në varësi të ministrive të linjës, si dhe institucionet e pavarura. Ky inventarizim i kryer nga nëpunësit e Departamentit të Administratës Publike bëri të mundur hartimin e fishave të veçanta që kanë shërbyer si material bazë për projektin e Bankës Botërore lidhur me studimin e të gjitha institucioneve të varësisë, duke sjellë në vëmendje rishikimin funksionalo- strukturor të tyre, identifikimin e rasteve të mbivendosijeve dhe rekomandimin e ndryshimeve në institucionet, misionet dhe funksionet e të cilave mund të realizohen nga sektori privat.

Në raportin e Bashkimit Europian për vitin 2004, për Shqipërinë, vlerësohet se “gjatë periudhës që përfshihet në këtë raport, janë bërë disa përparime në reformën e administratës publike, por nevojiten ende përpjekje të qëndrueshme. Miratimi i ligjit mbi kontrollin e pasurive të zyrtarëve në prill 2003, miratimi i Kodit të ri të Etikës, rimarrja nga ana e Departamentit të Administratës Publike (DAP) të kompetencës për caktimin e pagave në administratën publike, kanë qenë që të gjithë hapa pozitivë. Hapat e kryer në drejtim të përmirësimit të sistemit të karrierës dhe pagave, si edhe kurset e ndryshme të formimit të organizuara nga Instituti i Trainimit të Administratës Publike (ITAP) janë gjithashtu elementë pozitivë. Megjithatë, përpjekje të mëtejshme janë të nevojshme në të gjitha këto fusha me qëllim që ligjet dhe kodet të jenë në lartësinë e objektivave të parashikuara nëpërmjet zbatimit të tyre në mënyrën e duhur...Janë marrë masa për zgjerimin e fushëveprimit të Ligjit të Shërbimit Civil (LSHC), me qëllim krijimin e një kuadri ligjor të përgjithshëm, i cili të përmbajë parime të përbashkëta për të gjithë nëpunësit civilë...Komisioni i Shërbimit Civil (KSHC) tanimë funksionon më mirë, por ai duhet të bëjë përpjekje të mëtejshme që të sigurojë që të gjithat detyrat e tij të parashikuara nga ligji të zbatohen si duhet. Ndërmjet Departamentit të

Administratës Publike (DAP) dhe KSHC-së, është vendosur një ndarje më e qartë përgjegjësish dhe një mirëkuptim më i mirë...”.

Në realizimin e objektivave të tij, Departamenti i Administratës Publike vazhdon të bashkëpunojë me ministritë e linjës dhe të gjitha institucionet e tjera të administratës publike, lidhur me politikën qeveritare, në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, si dhe për realizimin e objektivave në fushën e reformës së pagave dhe forcimit institucional. Gjithashtu, Departamenti i Administratës Publike bashkëpunon me institucione ndërkombëtare në të gjitha fushat e veprimtarisë së tij, bashkëpunim i cili konkretizohet në shkëmbimin e informacionit dhe marrjen e konsulencës, nga institucione ndërkombëtare të specializuara për projektet më të rëndësishme të hartuara nga Departamenti. Që me krijimin e tij, Departamenti i Administratës Publike është asistuar në nivel teknik, në kuadër të programit PHARE, programeve të ndryshme të Bankës Botërore, Programi Cards 2003, Programi Cards 2004, etj, për realizimin e objektivave të përcaktuara si në plan afatshkurtër, ashtu dhe afatgjatë.

Në vitin 2005, në zbatim të programit të qeverisë, varësia funksionale e Departamentit të Administratës Publike ndryshoi. Kalimi nga Kryeministri, tek Ministri i Brendshëm, ka synuar lehtësimin e qendrës së qeverisjes dhe atashimin e Departamentit pranë ministrisë me të cilën ka afërsinë më të madhe funksionale. Gjatë këtij viti, përveç menaxhimit të përditshëm të shërbimit civil, u ndërmor për herë të parë një rishikim organizativo-funksional i institucioneve të administratës publike. Ky rishikim, synoi racionalizimin e funksioneve, identifikimin e funksioneve të tepërta për çdo institucion dhe njësi përbërëse të tij dhe rritjen e efikasitetit të strukturës së re. Kjo iniciativë përkoj me ndryshimin e qeverisë dhe me vënien në zbatim të programit të Qeverisë, për tkurrjen e strukturave të administratës publike dhe “...krijimin e institucioneve të vogla, efektive dhe në dietë”. Duke vlerësuar se strukturat ekzistuese ishin të fryra, qeveria ndërmori një veprim për shkurtimin e tyre, që u kombinua me rishikimin organizativo-funksional të institucioneve. Një proces i tillë është shoqëruar me rishikimin e përshkrimeve të punës për pozicionet e prekura dhe njësitë e reja të krijuara, duke plotësuar kornizën e plotë të rishikimit funksional, ku përfshirja institucionale e Departamentit të Administratës Publike u konsiderua tepër e rëndësishme.

Roli i Departamentit të Administratës Publike fuqizohet mjaft në fushën e reformës së sistemit të pagave, ku u hartua një letër politikash dhe u ndërmorën

një sërë veprimesh në zbatim, si p.sh: përgatitja dhe fillimi i procedurave për miratimin e legjislacionit për pagat e institucioneve të pavarura, zbatimi i reformës për shtrirjen e strukturës së pagave të nëpunësve civilë edhe në institucione të tjera, etj. Në të njëjtën kohë, në fokus të punës së DAP, u vu edhe rritja e përdorimit të teknologjive të informacionit në aktivitetin e administratës publike, për realizimin e të cilit vazhdojnë të implementohen një sërë projektsh. Raporti i Stabilizimit dhe Asociimit për vitin 2005, për Shqipërinë thekson se Shqipëria ka bërë progres në përmirësimin e vlerësimit, rekrutimit dhe trajnimit të shërbimit civil dhe ka marrë masa për të përforcuar kuadrin ligjor. “Nevojiten akoma përpjekje të konsiderueshme për të pakësuar emërimet politike në nivelet drejtuese, përmirësimin e rrogave, strukturat e karrierës dhe prezantimin e një menaxhimi të performancës për të rritur efikasitetin e administratës publike... Departamenti i Administratës Publike ka ndërmarrë disa hapa për ta bërë më transparent procesin e rekrutimit të nëpunësve civilë. Ajo ka botuar në faqen e saj të internetit, vendet e lira dhe rezultatet e konkurseve të hapura dhe ka hartuar një manual rekrutimi për komisionet rekrutuese *ad hoc*, me qëllim që të ulë ndërhyrjet politike. Edhe pse gradualisht po pranohen praktikat e rekrutimit të hapur në shërbimin civil, vonesat dhe mosefijenca në rekrutim mund të shkaktojë mungesë personeli në fusha kyçe (si në administratën e drejtësisë)... Numri i nëpunësve civilë të trajnuar nga Instituti Trajnues i Administratës Publike (TIPA) rritet çdo vit. TIPA ka bërë përpjekje të mëdha për përmirësimin e komunikimeve të jashtme dhe për të punuar më ngushtë me pushtetin vendor. Është në zbatim një nismë e përbashkët e Ministrisë së Integritimit Europian, Departamentit të Administratës Publike dhe TIPA-s për të siguruar trajnime për çështjet e BE-së. ...Megjithatë, trajnimi i nëpunësve civilë mbetet i pamjaftueshëm: ministritë duhet të jenë më të përgjegjshme për të përcaktuar nevojat trajnuese dhe realizimin e tyre”.

Viti 2006, shënon një eksperiencë shtatëvjeçare të zbatimit të Ligjit Nr. 8549, datë 11.11.1999, “Statusi i Nëpunësit Civil”, duke u bërë kështu një vit i rëndësishëm për konsolidimin e reformës në administratën publike. Përfundimi i reformës institucionale në institucionet e administratës qendrore, u shoqërua me miratimin e strukturave të organizuara sipas parimeve të grupimit të funksioneve të ngjashme, duke mundësuar racionalizimin e pozicioneve të punës dhe rritjen e efikasitetit të nëpunësve. Manuali i Trajnimit për strukturimin e institucioneve, i cili u përgatit gjatë këtij viti në shërbim të stafit të Departamentit të Administratës Publike dhe të

menaxherëve të drejtorive të burimeve njerëzore të institucioneve, përdor instrumentet e analizës metodike, mbështetur në përvojat më të mira ndërkombëtare, të zbatuara në vende të ngjashme me Shqipërinë dhe të përshtatura me kushtet e saj¹⁰.

Kështu, në zbatim të programit të qeverisë, Departamenti i Administratës Publike shquhet për ndërhyrjen e thellë në sistemin e pagave të nëpunësve të administratës publike. Reforma e pagave ka patur si objektiva kryesorë të saj:

- Krijimin e një sistemi unik pagash dhe shpërblimesh në administratën publike, përmes shtrirjes së sistemit të pagave të nëpunësve civilë, në të gjitha institucionet e administratës publike;
- Rregullimin e situatës së pagave, shpërblimeve dhe strukturave për institucionet e pavarura. Përcaktimi i raportit të pagave për funksionarët e lartë shtetërorë, më pagën e Presidentit.

Sistemi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, si një nga projektet më të rëndësishme, pati vëmendjen e Departamentit të Administratës Publike, me qëllim vënien në punë të një sistemi për menaxhimin e informacionit lidhur me burimet njerëzore, në të gjithë administratën publike. Gjatë vitit 2006, Departamenti i Administratës Publike punoi për krijimin e një sistemi informatik, përmes të cilit mund të hidhen lehtësisht të dhënat e personelit të çdo institucioni. Regjistri Qendror i Personelit, konsiderohet një platformë modern e sistemit të menaxhimit të burimeve njerëzore, nga vënia në funksion e së cilës, mund të prodhohen raporte të ndryshme për monitorimin e procedurave që lidhen me menaxhimin e burimeve njerëzore.

Viti i tetë të zbatimit të legjislacionit të shërbimit civil, e gjen Departamentin e Administratës Publike të fokusuar në zgjerimin e fushës së veprimit të Ligjit “Statusi i Nëpunësit Civil”, uljen e kostove të procedurës së konkurimit, vënia në aplikim e sistemit të vlerësimit të nevojave për trajnim, përfundimin e reformës funksionale dhe strukturore në institucionet e pavarura, përmirësimin e sistemit

10 Ky manual është hartuar me kërkesë të Departamentit të Administratës Publike, nga ekspertë të kompanisë gjermane GOPA, në kuadër të projektit “Përmirësimi i Funksioneve Publike të Institucioneve Qendrore”, të mbështetur nga Banka Botërore, Tiranë 2006. Projekti realizoi analizën funksionale për të gjitha ministrinë e linjës.

të menaxhimit të performancës, etj. Në vitin 2007, Departamenti i Administratës Publike i kushton vëmendje tërheqjes në administratën publike të kapaciteteve të shkolluara jashtë vendit dhe sidomos atyre me kualifikime pasuniversitare.

Gjatë këtij viti, me propozimin e Departamentit të Administratës Publike dhe mbështetjen e qeverisë shqiptare, u ndërmorën dy iniciativa të rëndësishme në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore: fillimi i punës për zbatimin e projektit “Rishikimi i implementimit të legjislacionit të shërbimit civil, ku zë vend të veçantë rishikimi i procedurave të pranimit në shërbimin civil, si dhe hartimi i Strategjisë Ndërsëktoriale të Reformës në Administratën Publike (SNRAP), në kuadër të Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim.

Ndërkohë, një iniciativë tjetër e Departamentit të Administratës publike është ajo për ndryshimin e Udhëzimit lidhur me përshkrimet e punës¹¹, ku DAP ka marrë një rol jo vetëm si administrator, por edhe si asistues i procesit, në ndihmë të ministrive të linjës, duke bërë kështu një përmirësim të ndjeshëm të disa aspekteve teknike që lidhen me përshkrimin përgjithësues të punës dhe emërtesat tipike, sipas strukturës aktuale të pagave, për këto emërtesa. Gjithashtu, Departamenti i Administratës Publike bëri disa rregullime ligjore në udhëzimin lidhur me vlerësimin e rezultateve individuale në punë¹², duke bërë një reflektim më të saktë të hierarkisë së pozicioneve sipas strukturës klasike, për të ndarë më mirë rolet dhe përgjegjësitë e kategorive të drejtuesve përgjegjës për realizimin e procesit të vlerësimit vjetor, si dhe duke realizuar një lidhje të drejtpërdrejtë të vlerësimit të performancës me shpërblimin.

Lidhur me ristrukturimin e institucioneve, Departamenti i Administratës Publike filloi aplikimin në institucionet e varësisë, e një sistemi strukturor të ngjashëm me atë të ministrive të linjës. Ky sistem parashikon grupimin e funksioneve në përputhje me shërbimet që ato ofrojnë: shkencore, rregullatore/inspektuese, ofrues shërbimesh dhe shërbime mbështetëse¹³. Për t'u ardhur në

11 Ndryshimi i Udhëzimit Nr. 1, të Këshillit të Ministrave, “Për strukturën e renditjes së punëve në shërbimin civil, metodologjinë përkatëse dhe përshkrimin përgjithësues të rolit të Sekretarit të Përgjithshëm në këtë shërbim”.

12 Ndryshimi i Udhëzimit Nr. 2, të Këshillit të Ministrave, datë 07.07.2000, “Për Sistemin e Vlerësimit të Arritjeve Vjetore Individuale të Nëpunësve Civilë”.

13 Kjo synon që të gjitha institucionet e administratës publike, të organizohen sipas parimeve modern të menaxhimit, si dhe funksionimit eficient të strukturave të institucioneve të varësisë dhe eliminimin e mbivendosjeve me ministrinë.

ndihmë menaxherëve në procesin e analizave funksionale dhe organizative, në mbështetje të ndryshimeve strukturore, Departamenti i Administratës Publike, përgatiti një manual Trajnimi për ristrukturimin e institucioneve¹⁴.

Viti 2008, ka qenë një vit i suksesshëm për realizimin e disa iniciativave të rëndësishme në fushën e reformave në administratën publike. Pas 14 vjetësh eksperiencë në shërbimin civil, Departamenti i Administratës Publike ka objektiva të qarta strategjike. Hartimi i Strategjisë Ndërsektoriale të Reformës në Administratën Publike (SNRAP), në kuadër të Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (SKZHI), Grupi Teknik i ngritur për këtë qëllim me urdhër të Ministrit të Brendshëm, i kryesuar nga Departamenti i Administratës Publike dhe me mbështetjen e SIGMA dhe Institutit të Studimeve Bashkëkohore (ISB), nënshkrimi i Marrëveshjes për Themelimin e Shkollës Rajonale të Administratës Publike, ReSPA¹⁵, bashkëpunimi me Komisionin e Shërbimit Civil¹⁶, e drejtojnë Departamentin e Administratës Publike drejt të ardhmes. Gjatë kësaj periudhe është implementuar Projekti “Brain Gain”, me synimin e tërheqjes në administratën publike të nëpunësve, të cilët kanë përfunduar studimet master/

14 Gjatë përgatitjes së këtij manuali, Departamenti i Administratës Publike u asistua nga konsulentë të huaj, në kuadër të projektit “Për rishikimin funksional dhe strukturor të institucioneve të administratës qendrore”, financuar nga Banka Botërore.

15 Bashkëpunimi nëpërmjet Shkollës Rajonale të Administratës Publike (ReSPA), është një iniciativë e nënshkruar zyrtarisht në 2 maj të vitit 2006, ku në praninë e Komisionit Evropian u nënshkrua “Protokollin e Bashkëpunimit për Krijimin e Shkollës Rajonale të Administratës Publike (Faza 1)”, nga përfaqësuesit e vendeve anëtare të saj, përkatësisht: Republikës së Shqipërisë, Bosnjës dhe Hercegovinës, Republikës së Kroacisë, ish Republikës Jugosllave të Maqedonisë, Bashkimit Shtetëror të Serbisë dhe Malit të Zi, së bashku me Republikën e Malit të Zi dhe Republikën e Serbisë, si dhe të Misionit të Administratës së Përkohshme të Kombeve të Bashkuara në Kosovë, (UNMIK) që vepron në emër të Kosovës, në pajtim me rezolutën e Këshillit të Sigurimit të Kombeve të Bashkuara.

16 Komisioni i Shërbimit Civil, si institucioni që mbikqyr e kontrollon zbatimin e tij për të gjitha institucionet e përfshira në fushën e veprimit të ligjit; Departamenti i Administratës Publike, si institucioni që menaxhon procedurat e përcaktuara në legjislationin e shërbimit civil për Kryeministrinë dhe aparatet e ministrive të linjës dhe udhëheq reformën në administratën publike, si dhe; njësitë e personelit të institucioneve të pavarura. Gjatë vitit 2008, midis Komisionit të Shërbimit Civil dhe Ministrisë së Brendshme (Departamentit të Administratës Publike), u nënshkrua një marrëveshje bashkëpunimi, e cila synon të rrisë frymën e bashkëpunimit midis këtyre dy institucioneve, me synimin e zbatimit sa më rigoroz të legjislationit të shërbimit civil. Marrëveshja parashikon gjithashtu, edhe shkëmbimin e informacionit të nevojshëm midis dy institucioneve, sipas fushave ku ato veprojnë.

doktoraturë jashtë vendit me rezultate të mira dhe që janë kthyer ne Shqipëri pas datës 30 qershor 2007¹⁷.

Në funksion të përgjegjësive dhe rolit të rëndësishëm të reformës në administratën publike, DAP u riorganizua në një departament me tre drejtori: Drejtoria e Zhvillimit dhe Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, Drejtoria e Zhvillimit Organizativ, Funkcional dhe Politikave të Pagave dhe Drejtoria e Informatizimit të Administratës Publike. Një rol i rëndësishëm iu dha edhe ndërfaqes publike, përmes funksionimit të web-it të DAP¹⁸, si dhe komunikimit me publikun, ku jepën informacione të plota, të sakta, lidhur me menaxhimin e shërbimit civil ndër vite (raporte vjetore, të dhëna mujore, botime profesionale, etj.). Në këtë këndvështrim, një vëmendje të veçantë, Departamenti i Administratës Publike i ka kushtuar edhe monitorimit në mënyrë të vazhdueshme të ecurisë së reformës në administratën publike, përmes indikatorëve që reflektojnë mbarëvajtjen e reformës dhe tendencat në implementimin e saj. Këta tregues, monitorohen dhe publikohen në baza tremujore dhe vjetore. Gjithashtu, në vijim të iniciativave të ndërmarra, që prej janarit 2008, nëpunësve civilë/ nëpunësve me kualifikime pasuniversitare, me grada dhe tituj shkencorë, iu njoh e drejta e përfitimit të një shtese për kualifikimin përkatës, ku Departamenti i Administratës Publike¹⁹ në kushtet e përputhshmërisë së kualifikimit/ titullit shkencor, me përshkrimin e punës së funksionarit/ nëpunësit, miraton të drejtën e shpërblimit. Sipas progres Raportit 2008 për Shqipërinë, “kapaciteti i Departamentit të Administratës Publike në orientimin e shërbimit civil drejt një strukturë profesionale dhe të bazuar në meritë, duhet të forcohet më tej...Pagat në sektorin publik u rriten në Korrik 2008. Qeveria vazhdon të inkurajojë të diplomuarit shqiptarë në universitetet e huaja, të hyjnë në shërbimin civil. Plani i trajnimit për shërbimin civil është rishikuar me qëllim reflektimin më të mirë të nevojave...”.

Sot, Departamenti i Administratës Publike punon pareshtur vazhdimisht për implementimin me sukses të legjislacionit të shërbimit civil, duke përcaktuar

17 Departamenti i Administratës Publike ka shpallur disa pozicione pune të mbështetura nga ky projekt, ku u vu re një interesim i madh i shqiptarëve që jetojnë jashtë vendit, për t'u kthyer në Shqipëri dhe për të dhëne kontributin dhe eksperiencën e tyre në administratën publike shqiptare.

18 www.pad.gov.al

19 Sipas Udhëzimit Nr. 1, datë 18.04.2008, “Për rregullat e përfitimit të shtesës së parashikuar në to”, DAP bashkëpunon me Ministrinë e Arsimit dhe Shkencës dhe Ministrinë e Financave.

qartë synimet e tij, që lidhen me: miratimin e Strategjinë Ndërsektorale të Reformës në Administratën Publike²⁰, zgjerimin e fushës së veprimit të Ligjit “Statusi i Nëpunësit Civil”²¹; hartimin e dokumentit të politikës për reformën e pagave të punonjësve mbështetës, të institucioneve të administratës publike; rritjen e pagave në mënyrë të diferencuar, sipas prioriteteve të përcaktuara; përmirësimin e procesit të rekrutimit të nëpunësve civilë²², eliminimin e nepotizmit në administratën publike dhe sigurimin e punësimit në të, vetëm të personave të aftë profesionalisht dhe të përkushtuar në kryerjen e detyrave; rritjen e kapaciteteve të burimeve njerëzore nëpërmjet trajnimit, etj.

Gëzuar 15 vjetorin DAP! Punë të mbarë!

20 Në kuadër të Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim.

21 përfshirja në të, e institucioneve të varësisë të cilat janë aktualisht me zbatimin jashtë kësaj fushe veprimi.

22 për të mundësuar tërheqjen e elementëve më të aftë profesionalisht, duke ulur në të njëjtën kohë fenomenin e subjektivizmit në procesin e konkurimit. Gjithashtu, synohet ulja e kostove të procedurës së konkurimit, nëpërmjet organizimit të testimeve masive dhe ndryshimit të mënyrës së publikimit të vendeve të lira, nga gazetatat kombëtare, në faqen e internetit të Departamentit të Administratës Publike.

DREJTORËT NË VITE



BLERTA SELENICA

Master në Administrim Publik, në Universitetin e Tiranës, është diplomuar për Drejtësi, në vitin 1998. Që prej diplomimit, është angazhuar në projekte të ndryshme të shoqërisë civile, si Avokate, Koordinatore Projekti dhe Lektore dhe prej vitit 2000, mban titullin Avokate. Më 2004 – 2007, ka punuar si Menaxhere e Trajnimeve për Çështjet Ligjore, në Institutin e Trajnimit të Administratës Publike. Prej 2007, znj. Selenica, drejton DAP dhe është anëtare e Bordit Drejtues të ReSPA-s për Shqipërinë, si dhe pjesëmarrëse aktive në konferenca të ndryshme, ku ka prezantuar çështje të reformave për administratën publike. Pedagoge e jashtme në Fakultetin e Drejtësisë dhe të Ekonomisë dhe në disa universitete private, znj. Selenica, është bashkautorë e ciklit të leksioneve “Grupet Jofitimprurës të Interesit”, 2008, si dhe ka

përkthyer tekstin “Administrimi Publik– orientim për veprim”, me autorë R. Denhardt dhe J. Grubbs , 2007.

Viti 2009 shënon për DAP jo vetëm 15 vjetorin e krijimit, por edhe 10 vjetorin e miratimit të ligjit “Për statusin e nëpunësit civil”– ligji bazë ku mbështet aktivitetin e tij. Ndihej vërtet krenare që jam në krye të DAP, në një moment të tillë jubilar për jetën e këtij institucioni, por edhe Administratën Publike (AP) shqiptare në përgjithësi.

Momenti kur mora detyrën e drejtimit të DAP, përkoi me daljen e Urdhrit të Kryeministrit për hartimin e Strategjisë Ndërsektoriale të Reformës në Administratën Publike (SNRAP), në kuadër të Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim 2007-2013. Ndihej shumë e privilegjuar që kam qenë në udhëheqje të punës për këtë strategji, e para e këtij lloji, e cila do të shërbejë si dokument kryesor për punën e DAP në vitet në vazhdim.

DAP shërbeu si Sekretariati Teknik për SNRAP dhe u mbështet në të gjitha fazat e draftimit të strategjisë nga projekti “Rishikimi i zbatimit të legjislacionit të shërbimit civil”, financuar nga Banka Botërore (2008).

Për të ndihmuar në punën e hartimit të strategjisë, sidomos me treguesit kryesorë të shërbimit civil, Urdhri i Kryeministrit i datës 18 shtator 2007, ritheksoi detyrimin e ministrive të linjës dhe të Kryeministrit, për të raportuar çdo muaj në DAP treguesit e shërbimit civil. Në të njëjtën kohë, DAP filloi të ushtronte kontrole të përdymuajshme në këto institucione, me qëllim forcimin e zbatimit të legjislacionit të shërbimit civil. Që prej shtatorit 2007, në DAP

zhvillohen mbledhje të përmuajshme të përfaqësuesve të njëjësive të menaxhimit të burimeve njerëzore në ministritë e linjës, për të diskutuar mbi vështirësitë e hasura dhe për të koordinuar më mirë punën e tyre.

Për t'u përgjigjur më efektivisht detyrimeve ligjore, në shkurt 2008, u miratua struktura e re e DAP, sektorët e të cilit u kthyen në drejtori, për të rritur nivelin e përfaqësimit, sipas fushave që mbulon secila njësi: politikat e strukturave, pagave, shpërblimeve dhe vlerësimit individual; menaxhimi i burimeve njerëzore dhe rekrutimi; si dhe teknologjia e informacionit. Tjetër risi e kësaj strukture, ishte ndryshimi i emërtesës së specialistëve përgjegjës për politikat e mësipërme, në koordinatore.

Në cilësinë e drejtores së DAP, kam qenë pjesë aktive e iniciativës për krijimin e Shkollës Rajonale të Administratës Publike (ReSPA) dhe si përfaqësuese e Shqipërisë në Komitetin Drejtues të Shkollës, jam angazhuar në përzgjedhjen e kandidatëve të propozuar për të marrë pjesë në kurset e trajnimit të ReSPA-s. Vlen të përmendet se Shqipëria ishte vendi i parë në rajon që ratifikoi marrëveshjen për institucionalizimin e kësaj Shkolle.

Duke filluar nga Janari 2008, në kuadër të zbatimit të iniciativës së qeverisë shqiptare për të tërhequr dhe mbajtur në AP kandidatët më të mirë, DAP në bashkëpunim me MASH dhe Ministria e Financave, hartoi procedurat për miratimin e shtesës së pagës, për tituj e grada shkencore, për punonjësit e ministrive të linjës, KM dhe institucioneve në varësi të tyre.

Një nga arritjet kryesore në drejtimin e institucionit ka qenë edhe financimi i aktivitetit të DAP, për herë të parë, si program financiar më vete, për vitin 2009, duke krijuar kështu mundësinë për vendimmarrje më efektive lidhur me kryerjen e shpenzimeve. Në këtë program, përveç shpenzimeve operative dhe pagave, DAP ka në dispozicion një fond për mirëmbajtjen e Databazës së Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (HRMIS), si dhe për botimin e revistës së AP, numri i dytë i së cilës, tashmë është në dorën tuaj. Kjo revistë do të botohet tri herë në vit dhe do të shërbejë, jo vetëm si një forum për të ndarë praktikën më të mira dhe zhvillimet akademike në fushën e administrimit publik, por edhe për të rritur transparencën për aktivitetin e administratës. Për t'u shërbyer më mirë këtij qëllimi, në janar 2009 u shtua në strukturën e DAP pozicioni i Koordinatorit të Komunikimit, përgjegjës për të koordinuar punën për botimin e revistës, por edhe për të mbajtur kontaktet me institucionet e organizatat partnere, brenda e jashtë vendit. DAP ka marrëveshje bashkëpunimi, si me institucionet e AP shqiptare

(KSHC, ILDKP etj), por edhe me universitetet publike e private (Universiteti Luarasi, Universiteti “Marin Barleti”, etj.) dhe me organizata të ndryshme jofitimprurëse.

DAP vazhdon të jetë në qendër të vëmendjes për komunitetin e donatorëve, të cilët kanë ndjekur me interes të gjitha fazat e SNRAP dhe kanë vazhduar të mbështesin me projekte në këtë fushë. Aktualisht, DAP ka përfituar e po zbaton projektin e financuar nga IPA 2008 dhe GTZ, “Forcimi i Kapaciteteve të DAP”, si dhe është në fazën e fundit të tenderimit për dy projekte të financuara nga IPS Trust Fund: “Përgatitja e alternativave për shtrirjen e HRMIS” dhe “Strategjia e Trajnimit të AP 2010-2015”. Përfitoj nga rasti të falënderoj në këtë përvjetor të rëndësishëm për DAP, të gjithë donatorët tanë, për kontributin e tyre të vlefshëm.

Të gjitha këto arritje janë mundësuar në sajë të mbështetjes së nivelit politik për DAP dhe bashkëpunimit me të gjitha institucionet e AP, ndaj një falënderim të veçantë ua drejtoj titullarëve të institucioneve të AP, sekretarëve të përgjithshëm të KM dhe ministrive të linjës.

Është ky momenti gjithashtu, për të falënderuar të gjithë punonjësit e AP dhe në mënyrë të veçantë stafin e DAP, të cilët me përkushtim dhe vetëmohim, kontribuojnë çdo ditë në arritjet e institucioneve të tyre.

Do të preferoja ta mbyllja, duke cituar një prej studiuesve dhe autorëve të njohur të AP, Robert Denhardt, sipas të cilit “Motivi që udhëheq administratorët publikë, është dëshira për të kontribuar në zgjidhjen e problemeve sociale, promovimi i vlerave demokratike dhe standarteve etike në qeverisje, pasioni për t’i shërbyer interesit publik. Shërbimi publik është mënyra e vetme për të kthyer pasionin në ide dhe ngjarje që përmirësojnë cilësinë e jetës sonë”.



ENKELA DUDUSHI

*Drejtor i Drejtorisë së Zhvillimit Organizativ, FunkSIONAL dhe Politikave të Pagave
Departamenti i Administratës Publike, Ministria e Brendshme*

Një ndër kompetencat kryesore të punës së Departamentit të Administratës Publike është udhëheqja e reformës në fushën e pagave. Reformimi i sistemit të pagave ka filluar që kur këtë kompetencë e kishte Ministria e Punës, Çështjeve Sociale dhe Shanseve të Barabarta, por me ndryshimet në legjislacionin që rregullon këtë fushë, kompetenca i kaloi DAP, i cili në fund të vitit 2003, nisi punën për përgatitjen e një studimi të hollësishëm në fushën e pagave, që përfundoi në qershor të vitit 2004 dhe përfshiu:

- Inventarizimin e legjislacionit rregullues të pagave, për të gjitha institucionet e administratës publike, analizën e kuadrit ligjor ekzistues, si dhe përcaktimin e ndërhyrjeve legjislative të nevojshme;
- identifikimin e të gjitha sistemeve të ndryshme të pagave për punonjësit e administratës publike, analizën e avantazheve dhe disavantazheve për secilin sistem, në këndvështrimin e menaxhimit të burimeve njerëzore;
- analizën e mundësive të shtrirjes së strukturës së pagave për nëpunësit civilë, hap pas hapi, në pjesën më të madhe të institucioneve të administratës publike.

Përfundimi i këtij studimi, i pari në llojin e tij, shërbeu si punë përgatitore për të gjitha ndërhyrjet e mëpasshme në sistemin e pagave në administratën publike shqiptare dhe njëkohësisht, si bazë njohëse për asistencën teknike në fushën e pagave. Bazuar në rekomandimet e këtij studimi, me Urdhrin nr. 154, datë 01.09.2004, të Kryeministrit, u krijua Grupi i Punës për Rishikimin e Sistemit të Pagave dhe Shpërblimeve në Institucionet e Administratës Publike, puna e të cilit pati si qëllim final:

- Krijimin e një sistemi të harmonizuar dhe mirëartikulluar të pagave;
- shtrirjen e strukturës së re të pagave (sistemi i shërbimit civil), me të gjithë elementët e saj, në të gjitha institucionet e administratës publike;
- krijimin e një sistemi transparent pagash;
- krijimin e një sistemi pagash, të mbështetur në vlerën relative të vendit të punës, por duke nxitur komponentët personalë të pagës, (që lidhen me kualifikimet (në disa sektorë prioritarë apo specifike dhe performancën në punë, për të pasur një sistem që ndihmon zhvillimin e karrierës horizontale të pagave), mobilitetin dhe zhvillimin e kualifikimit dhe trainimeve nga nëpunësit e administratës publike;
- krijimin e një sistemi pagash, që të ndihmojë mbajtjen nën kontroll të shpenzimeve të personelit;
- rritjen e nivelit të pagave, në përputhje me prioritetet qeveritare, për të thithur punonjës profesionalisht cilësorë në administratën publike, si dhe për t'i mbajtur dhe motivuar ata.

Reforma e këtyre viteve në fushën e pagave, ka pasur si objektiva kryesorë të saj:

- 1- Krijimin e një sistemi unik të pagave dhe shpërblimeve në administratën publike, nëpërmjet shtrirjes së sistemit të pagave të nëpunësve civilë, në të gjitha institucionet e administratës publike. Skema e ristrukturimit të sistemit të pagave dhe rritjes së tyre është realizuar në dy drejtime:
 - a- Reformë e thellë **në strukturën dhe nivelet e pagave**. Struktura e pagës së nëpunësve në institucionet në varësi të Këshillit të Ministrave/ Kryeministrit dhe ministrave të linjës, është miratuar të jetë e njëjtë me strukturën e pagave të nëpunësve civilë. Përveç rritjes së konsiderueshme të nivelit të pagave, arritja më e rëndësishme e kësaj reforme, ishte unifikimi i sistemit të pagave sipas atij për nëpunësit civilë, si dhe kategorizimi i përgjithshëm i pozicioneve të punës në institucionet e administratës publike. Por, reforma në fushën e pagave, është kryer edhe për struktura me status të veçantë, duke realizuar ristrukturimin e sistemit të pagave, sipas atij të nëpunësve civilë (për një grup nëpunësish/punonjësish) dhe ruajtjen e modelit dhe specifikës së statusit të punonjësve.

b- Miratimi i shtesës për kualifikime pasuniversitare, grada e tituj shkencore, në përputhje me përshkrimin e pozicionit të punës, me synimin e tërheqjes dhe mbajtjes në administratën publike të kapaciteteve të shkolluara jashtë vendit dhe sidomos të atyre me kualifikime pasuniversitare.

2- Rregullimi i pagave, shpërblimeve dhe strukturave për institucionet e pavarura. Konkretisht, me miratimin i Ligjit Nr. 9584, datë 17/07/2006, është rregulluar:

a- Fusha e pagave dhe shpërblimeve:

Në dallim nga praktika e mëparshme, kur pagat përcaktoheshin në ligjet e organizimit dhe funksionimit të institucioneve të pavarura të krijuara me ligj, nëpërmjet referimit me pagat e funksionarëve të ekzekutivit (p.sh ministrit), apo e drejta e përcaktimit të pagës i jepej titullarit/organit drejtues të institucioneve, me ligjin e mësipërm:

- 1- Pagat e funksionarëve të lartë shtetërorë, përcaktohen në raport me pagën e Presidentit të Republikës, si paga më e lartë në administratën publike;
- 2- pagat e kabineteve ndihmëse, nëpunësve/nëpunësve civilë dhe punonjësve të tjerë të institucioneve të pavarura, përcaktohen nga Këshilli i Ministrave, duke iu referuar pagave të këtyre kategorive në Kryeministri dhe ministritë e linjës;
- 3- shpërblimet e anëtarëve të organeve drejtuese të këtyre institucioneve me kohë jo të plotë, përcaktohen në ligj, në përqindje të pagës së Kryetarit me kohë të plotë të organit drejtues, ose në përqindje të pagës së drejtorit ekzekutiv të institucionit, në rastin kur edhe kryetari nuk është me kohë të plotë.

b- Kompetenca e miratimit të strukturës, organikës dhe emërtesave:

Për shkak se struktura, organika dhe emërtesat kanë lidhje të drejtpërdrejtë me pagat, ligji përcakton që:

- Struktura dhe organika e institucioneve të pavarura të krijuara me ligj, të miratohet me vendim të Kuvendit të Shqipërisë (me asistencë të DAP dhe Ministrisë së Financave), në bazë të numrit të miratuar në zbatim të ligjit vjetor të buxhetit të shtetit, për secilin institucion;
- kabinetet ndihmëse, të mos kenë më shumë se dy funksionarë të brendshëm dhe një sekretar, me përjashtim të Kabinetit të Presidentit dhe Kryetarit të Kuvendit. Këshilltarë të jashtëm mund të ketë vetëm Presidenti dhe Kryetari i Kuvendit;
- emërtesat për pozicionet e nëpunësve civilë (sipas edhe përcaktimeve në legjislationin e shërbimit civil) janë përcaktuar në të njëjtin ligj.

Pavarësisht reformës së realizuar në këtë fushë, në vitet në vazhdim synohet:

- përfundimi i ristrukturimit të sistemit të pagave edhe për punonjësit mbështetës;
- përcaktimi i modaliteteve teknike për realizimin e karrierës horizontale të nëpunësve të administratës publike, jo thjesht për efekt të rritjes së herëpashershme të nivelit të pagës, por sidomos për të nxitur rritjen e performancës dhe të aftësive profesionale;
- kryerja e studimeve periodike mbi situatën e pagave, përputhjes së strukturës së pagës dhe shpërblimeve, me zhvillimet në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, me synimin e përmirësimeve të vazhdueshme në këtë fushë;
- krijimi i katalogut të vendeve të punës, për të përfunduar kategorizimin e të gjitha pozicioneve të punës, në administratën publike.



EDI SPAHO

Master në Ekonomi (Business Administrimi), për të Drejtën Tregtare dhe Civile, Universiteti i Wakayames, Japoni, është diplomuar për Drejtësi, në Universitetin e Tiranës, në vitin 1993. Pedagog i së Drejtës Tregtare, në Fakultetin e Drejtësisë, gjatë periudhës 1993- 2006, si dhe Anëtar i Dhomës së Avokatëve, Tiranë, që prej vitit 1994, ai ka shërbyer si Këshilltar Juridik në disa projekte e kompani, si dhe pedagog part time në Shkollën e Magjistraturës. Z. Spaho, ka drejtuar Departamentin e Administratës Publike në vitet 2006- 2007 dhe aktualisht është Avokat i Prokurimeve. Ai është autor/ bashkautor i disa botimeve në fushën juridike.

Zoti Spaho, si ishte dita e parë në Departamentin e Administratën Publike?

Pas një eksperience të gjatë në fushën juridike, në vitin 2006, u emërova Drejtor i Departamentit të Administratës Publike. Dita e parë në DAP nisi me prezantimin tim dhe të stafit, tek i cili mbështeta punën time të mëvonshme. Aty bashkëpunimi ynë u zhvillua natyrshëm, pasi punonjësit kishin vite që ushtronin ekspertizë, në profile te ndryshme të punës së tyre.

Pavarësisht nga kjo, duhet të jeni ndeshur me probleme apo jo?

Drejtimi i një njësie të tillë si Departamenti i Administratës Publike nuk është i lehtë. Legjislacioni i shërbimit civil, e përcakton atë si një njësi mbikqyrëse e politikave qeveritare në shërbimin civil dhe kjo do të thotë se DAP është promotori i reformave në administratën publike. Njëri nga problemet që së bashku me stafin kemi zgjidhur p.sh. ishte ai i emërimeve të përkohshme. Numri i këtyre emërimeve u ul ndjeshëm dhe u aplikua vetëm për arsye të cilat u lidhën me pezullimet, trajnimet, apo lejet shëndetësore. Një shqetësim tjetër të punës sonë, mund të përmend vështirësitë gjatë procesit të ristrukturimit, ku vetëm pas një pune profesionale, arritëm të bashkëpunimim me ministritë e linjës, për të minimizuar në maksimum kalimet në listën e pritjes, apo ankesat për lëvizjet që bëheshin të nevojshme në kuadër të ristrukturimit.

Cilat mund të jenë disa nga sukseset e punës suaj?

Vetë zgjidhja e problemeve. Gjithashtu, rritjen e bashkëpunimit me institucionet shtetërore mund ta konsideroj sukses dhe këtu mund të përmend interesin për bashkëpunim edhe nga institucionet e pavarura. Pavarësisht se këto institucione ligjërisht përgjigjen vetë për zbatimin e procedurave të

shërbimit civil përmes njërive të tyre të personelit, ekspertiza e ofruar nga DAP, është konsideruar e vlefshme për shkak të një orientimi më të saktë ligjor. Ndarja e eksperiencës së përbashkët në zbatimin e ligjit, sjell shumë përparësi dhe mendoj se ky bashkëpunim ka ndikuar mjaft pozitivisht edhe në rritjen e imazhit të DAP. Gjithashtu, një vëmendje të veçantë gjatë periudhës së drejtimit të këtij institucioni i kam kushtuar edhe zbatimit të vendimeve gjyqësore, të cilat ishin kthyer në tituj ekzekutivë. Programi i kontrolleve të ushtruara në zbatim të Urdhrit Kryeministrit, mendoj se ndikoi në rritjen e rolit mbikqyrës Departamentit të Administratës Publike, si dhe inicioi një praktikë administrative për raportimin mujor të ministrive të linjës, lidhur me zbatimin e legjislacionit të shërbimit civil. Miratimi i disa vendimeve të pagave gjatë kësaj periudhe, bëri të mundur edhe realizimin e përfitimit të një shpërblimi për kualifikimet pasuniversitare.

Ju drejtuat DAP për një vit e disa muaj dhe më pas morët nga Kuvendi i Shqipërisë, mandatin e Avokatit të Prokurimeve. Si e vlerësoni të ardhmen e DAP, tani pas 15 vjetëve eksperiencë?

Emërimi si Avokat i Prokurimeve, më dha mundësinë të njihem me mënyrën e funksionimit të institucioneve të pavarura, si dhe të zbatimit korrekt të parimeve administrative, në mbrojtje të të drejtave të ofertuesve dhe eksperiencën në drejtimin e një institucioni të rëndësishëm siç është DAP, më ka ndihmuar t'i kushtoj vëmendjen e duhur problematikave të ndryshme, pasi gama e procedurave të punës në DAP është shumë e gjerë, aq sa më duhet të them se aty, çdokush mëson çdo ditë. E pata të vështirë të ndahesha me stafin dhe ky është një nga momentet që e kujtoj si shumë prekës. Pas 15 vjetësh eksperiencë, besoj se DAP ndihet i fuqishëm për t'u përballur me sfidat në fushën e reformave në administratën publike, pasi mirëfunksionimi i institucioneve shtetërore, në përputhje me misionin për të cilin janë krijuar, do të konsolidohet përderisa ekziston vullneti dhe dëshira e të gjithëve. Në këtë kuptim, DAP disponon kapacitete të mjaftueshme për t'ia dalë mbanë, ndaj mendoj se së shpejti, ky departament do të ketë një konceptim të ri të rolit të tij, lidhur me reformat e ndërmarra nga qeveria shqiptare, drejt përmbushjes së standardeve dhe kriterëve të nevojshme për integrimin e vendit në BE. DAP-it i uroj shume suksese dhe punë të mbarë në rrugën e gjatë të reformave! Gëzuar 15 vjetorin!



ANSI SHUNDI

Ekspert i pavarur (HRM)

Ju keni një eksperiencë disavjeçare të punës në DAP, në nivele të ndryshme. Për një kohë të caktuar keni qenë edhe drejtues i tij. Ç'mendoni për këtë përvojë të fituar?

Të punosh në DAP është eksperiencë e veçantë, pasi të jep mundësinë të vështrosh të gjithë strukturën e administratës publike nga lart, në një pamje të plotë. Puna është shumë interesante dhe impenjative, gjithmonë je në qendër të evenimenteve dhe iniciativave më të rëndësishme të ndërmarra nga qeveria. DAP është një institucion “vigjilues” i sistemit, në emër të qeverisë. Për këtë arsye, nuk është shumë i “dashur” për institucionet e tjera dhe kolegët në ministri të ndryshme, pasi për vetë natyrën e tij ligjore, Departamenti në më të shumtën e rasteve thotë “Jo!” për propozimet e marra nga ministrinë. Departamenti është “konservator” në rritjen e numrit të punonjësve, në rritjen e pagave, ndryshimet e klasifikimeve dhe të strukturave, por të gjitha këto, bëhen në emër të stabilitetit dhe kontrollit të sistemit në tërësi. Në fund, gjithmonë kemi qenë të kënaqur për punën e bërë, për më tepër që të gjitha institucionet, e respektojnë punën e DAP-it, pasi e shohin si rregullatorin e sistemit, në ushtrim të detyrave të përcaktuara me ligj. Roli i DAP është qendror lidhur me hartimin e politikave qeveritare në fushën e shërbimit civil, si dhe për zbatimin e procedurave ligjore, si: rekrutimi, promovimi, masat disiplinore, etj. Ndaj e them me plot bindjen se nëse DAP do të kishte një rol më të kufizuar dhe më të zbehtë, atëherë sukseset e arritura deri më tani, nuk do të kishin qenë të mundura në këtë nivel që kanë arritur. Kjo është lehtësisht e verifikueshme, nëse e krahasojmë DAP me institucione të ngjashme në vende të tjera, por që kanë një numër më të kufizuar kompetencash. DAP ka gjithmonë nevojë të shihet si partner nga qeveria dhe të mbështetet me të gjitha mënyrat, pasi është struktura për të cilën të gjitha qeveritë kanë nevojë. Pa një mbështetje politike aktive, puna e DAP nuk mund të ketë efektet e pritura.

Flitet shumë për rritjen e aftësive profesionale të nëpunësve civilë. Në ç'fusha mendoni se është e nevojshme për t'u trainuar nëpunësi ynë civil?

Mendoj se trainimet e nevojshme mund të fokusohen në fushën e menaxhimit në përgjithësi, në hartimin dhe koordinimin e politikave dhe në përgatitjen e projekteve, përfshirë edhe menaxhimin e ciklit të projekteve. Kjo pasi, në të ardhmen, në marrëdhëniet më të shumta me BE-në, të gjitha financimet janë në formën e projekteve dhe nëse nuk ke projekte të mira, nuk mund të përfitosh fonde.

Ju jeni në dijeni për rishikimin e legjislacionit të shërbimit civil, gjë që pritet të sjellë ndryshime rrënjësore në skemën aktuale të shërbimit civil.

A ka ardhur koha për ndryshime të tilla dhe si mund të ndikojnë ato?

Ndryshimet e legjislacionit janë një proces normal, i cili tregon për evolucionin në përgjithësi të shërbimit civil dhe të sistemeve të menaxhimit të tij. Ndryshimet synojnë një përsosje të procedurave dhe implementim në vazhdimësi të parimeve të shërbimit civil, pasi vijnë si rrjedhojë e një periudhe 10 vjeçare të implementimit të ligjit aktual dhe synojnë korrigjimin e faktorëve negativë të vënë re në praktikën e gjithë kësaj kohe. Dhe, nëse ndryshimet do të ndikojnë për mirë, vetëm praktika do ta vërtetojë.

Në këtë event të rëndësishëm për punën e këtij departamenti, jam i lumtur t'u uroj nëpunësve aktualë, suksese në punën e tyre të përkushtuar, për realizimin e reformave të nisura! E ardhmja varet nga ajo çfarë bëjmë sot, ndaj respekt për institucionin dhe përkushtim për punën!



ZHANI SHAPO

Master ne Studimet Europiane, në Universitetin e Tiranës, është diplomuar për Drejtësi, në Universitetin e Bukureshtit, si dhe për Financë, në Universitetin e Tiranës. Që prej vitit 1998, ka dhënë ekspertizën e tij ligjore në nivele të ndryshme, në Departamentin e Administratës Publike, si dhe ka shërbyer si Drejtor Kabineti i Ministrisë të Shtetit, gjatë vitit 2002- 2003. Z. Shapo, ka drejtuar Departamentin e Administratës Publike nga viti 2003- 2005 dhe është angazhuar si pedagog i jashtëm në Universitetin e Tiranës, në lëndën e së Drejtës Civile. Më pas ka ofruar ekspertizë në fushën e reformave ligjore në disa institucione shqiptare, si dhe ka drejtuar disa projekte, si përfaqësues i disa organizmave kombëtare dhe ndërkombëtare. Aktualisht është Zv/ Drejtor i Projektit “Support to the Civil Service/ Department of Public Administration”.

De partamenti i Administratës Publike filloi përgatitjen e kuadrit normativ për statusin e nëpunësit civil në periudhën 1999-2000. Ky kuadër u hartua me mbështetjen e ekspertizës së OECD/SIGMA, një nga institucionet me prestigjioze në fushën e asistencës për reformat e administratave publike. Megjithëse kërkesë e disa partnerëve ndërkombëtare, mund të thuhet që iniciimi i kësaj reforme, ishte tashmë Një nevojë e brendshme e administratës publike shqiptare. Suksesi në fillimet e zbatimit të këtij legjislacioni, konfirmoi bindjen se ishim në rrugën e duhur dhe se zbatimi i tij, kontribuonte në arritjen e objektivit të tij, pikërisht atë të krijimit të një nëpunësie civile profesionale dhe te qëndrueshme, për t’i shërbyer “të mirës publike”. Të njëjten bindje, madje edhe më të fortë, vazhdoj të kem dhe sot, pavarësisht luhatjeve gjatë zbatimit të këtij legjislacioni.

Sigurisht, pas një periudhe gati 10 vjeçare që prej miratimit të ligjit të shërbimit civil, parë edhe në këndvështrimin e vëzhguesit të jashtëm, së pari, i bëj vetes pyetjen: A ngërthen ky legjislacion në të gjitha elementët e tij, “zgjedhjet” më të mira për arritjen e objektivit të sipërpërmendur? Sigurisht përgjigja nuk rezulton të jetë e thjeshtë. Me bindje them që disa nga zgjedhjet kryesore si: ndarja e qartë e nivelit politik nga ai i shërbimit civil, pranimi në shërbimin civil vetëm nëpërmjet konkurimit, zgjedhja e qëndrueshmërisë në detyrë, etj., janë zgjedhje të shëndosha, nga të cilat nuk duhet te largohemi. Por nga ana tjetër, mund të them, se për shkak të një farë “pasigurie”, pothuaj normale në ambientin politik, në disa nga zgjedhjet e tjera, hartuesit ranë në grackën e “ngurtësisë”. Kështu ligji i nëpunësit civil, e “ka tepruar” në detajet procedurale dhe në disa rregullime

të ngurta, që çuan nga njëra anë, në mungesën e mundësisë së përshtatjes apo përmirësimit gradual të procedurave (p.sh. të rekrutimit në nivele të ndryshme, formave të ndryshme të testimi të njohurive, mobiliteti dhe ngritja në detyrë, etj), nëpërmjet akteve nënligjore dhe nga ana tjetër, në aspektin menaxherial, në një farë mënyre “nxitën” vendime ekstreme, pikërisht për shkak të mungesës së alternativave me fleksibile brenda sistemit. Në këtë drejtim, mendoj se është e nevojshme një ndërhyrje reformuese e kuadrit ligjor, që rrit fleksibilitetin e sistemit, por dhe siguron instrumentet menaxheriale alternative, për ruajtjen e burimeve njerëzore (edhe kështu deficitare) brenda sistemit të nëpunësisë civile. Sigurisht kjo ndërhyrje duhet të jetë e kujdesshme, e mirëmenduar dhe deri sa të bëhet ndryshimi formal, duhet të insistohet në zbatimet e ligjit, ashtu siç ai është.

Së dyti, zgjedhja e bërë për të filluar reformën në administratën publike, pikërisht me komponentin e reformimit të burimeve njerëzore (burime të cilat janë jo vetëm objekt i reformave, por dhe subjekt i tyre), ishte zgjidhja e duhur, por megjithatë kjo reformë nuk mund dhe nuk duhej të kufizohej vetëm këtu, siç fatkeqësisht ka ndodhur për faj të të gjithëve ne. Në vitin 2004, Departamenti i Administratës filloi një përpjekje serioze për shtrirjen e rolit të tij në **komponentin e dytë** të reformës në administratën publike, atë “institucionalo-funksionale”, nëpërmjet një iniciative për rishikimin funksional dhe strukturor pothuajse tërësor të ngrehinës ekzekutive, përpjekje që ende nuk është finalizuar, të paktën në atë masë që synohej. Gjithashtu, thuajse në të njëjtën periudhë, DAP ndonëse pak hezitues, nisi të shikonte në drejtim të një **komponenti të tretë** të kësaj reforme, atë të procedurave dhe proceseve horizontale të administrimit publik (p.sh. zhvillimi i politikave, procedimi administrativ, përdorimi i teknologjive të informacionit në veprimtarinë administrative, kostimin e shërbimeve, etj), rol ky sigurisht i vështirë, sa sektorial, ashtu edhe horizontal. Ndoshta pikërisht për shkak të kësaj vështirësie, roli i departamentit në këtë komponent, ka qenë i kufizuar. Megjithatë zhvillimet në vitet e fundit, megjithëse sektoriale, treguan që shtrirja e reformës në këtë drejtim, ishte jo vetëm e mundshme, por edhe e domosdoshme. Tani gjithnjë e më shumë, për shkak të afrimit në rrugën e integritimit evropian (vazhdimi i së cilës ka si parakusht pasjen e një administrate të aftë për zbatimin e legjislacionit evropian në dinamikën e tij), kthimi i vëmendjes drejt reformës në administratën publike, duhet të jetë një prioritet i çdo vendimmarrësi në këtë vend. Nga ana tjetër, ky kthim vëmendjeje, kërkon forcimin e rolit të DAP. Roli i

këtij departamenti duhet forcuar për të përfshirë të trija komponentët e reformës së administratës publike (komponentin e burimeve njerëzore- nëpunësin e civil, komponentin funksional- strukturore dhe komponentin e procedurave dhe proceseve administrative, përfshirë atë të modernizimit të shërbimeve që jep administrata), komponentë që i japin forcë njëri- tjetrit dhe plotësojnë të tërën. Në të trija këto komponentë, departamenti duhet të kthehet qartësisht, jo vetëm në njësinë që zhvillon politikën për qeverinë shqiptare, por në të njëjtën kohë në njësinë që realizon udhëheqjen metodologjike dhe që shërben si filtër i specializuar për qeverinë. Vetëm kështu kjo njësi mund të bëjë mundur që nismat që vijnë apo ndërmerren në nivel ministror, të respektojnë standardet e zgjedhjeve të bëra, në mënyrë që të sigurohet zbatimi i qëndrueshëm i reformave, për të mos humbur kohë, duke iu ardhur rrotull objektivave, pa i cekur ato.

Sigurisht që e gjitha kjo, duhet të fillojë nga hartimi apo plotësimi i kuadrit ligjor, si p.sh. atij për organizimin dhe funksionimin e administratës publike, procedurën administrative (Kodi i Procedurës Administrative), procesin e zhvillimit të politikave në nivel ministror (së bashku me mekanizmat e vlerësimit të impaktit të politikave dhe nismave ligjore), atij të rregullimeve për kartën (cilësinë) e shërbimeve dhe koston e tyre e kështu me radhë. E gjitha kjo, duhet shoqëruar me kompetenca të qarta për DAP, që do t'i mundësojnë atij t'i kryejë të dyja: rolin e zhvilluesit e nxitësit dhe atë filtrit të "cilësisë". Nga ana tjetër, forcimi i kapaciteteve në këtë departament, mbetet gjithnjë parakusht thelbësor, që do të vazhdojë të kërkojë kujdes dhe asistencë të vazhdueshme.

Së fundi, rruga drejt reformimit të administratës publike (siç tregojnë edhe eksperiencat e vendeve të reja anëtare të BE, por dhe ato të vendeve të rajonit), është një rrugë e gjatë, që kërkon kujdes dhe mbi të gjitha vazhdimësi. Për këtë mund të kontribuojmë të gjithë, secili nga pozicioni i vet, ai i vendimmarrësit, i menaxherit, i nëpunësit apo i konsulentit dhe sigurisht edhe përmes asistencës në kuadër të projekteve me partnerët ndërkombëtarë (të afërm të kësaj fushe), që duket ta kenë lënë së fundi, disi jashtë vëmendjes.



FILLORETA KODRA

Diplomuar në Universitetin e Tiranës, në Fakultetin Ekonomik më 1978. Ka dhënë ekspertizën e saj nivele të ndryshme të administratës publike, në Ministrinë e Punës dhe Çështjeve Sociale, Ministrinë e Arsimit, Ministrinë e Kulturës, Ministrinë e Financave dhe ka qenë Pedagoge e jashtme në Universitetin e Tiranës, Universitetin Marin Barleti dhe ISSAT. Znj. Kodra ka drejtuar DAP në vitet 1998 – 2003 dhe më pas ka shërbyer si Ministër Këshilltar gjatë 2003 – 2004, në Misionin e Përhershëm i Republikës së Shqipërisë në Gjenevë. Aktualisht është zv. Ministër i Punës, Çështjeve Sociale dhe Shanseve të Barabarta, si dhe Nënkryetare e Lëvizjes Socialiste Për Integrim. E specializuar në fushën e reformave ekonomike dhe politike, znj. Kodra, është autore/bashkautorë në disa botime në fushën e pagave.

Si e vlerësoni DAP-in në fillimet e punës suaj në drejtim të këtij institucioni?

Departamenti i Administratës Publike është një ndër institucionet që është ngritur dhe funksionon si i tillë pas transformimeve demokratike në vend, është njësia qendrore për menaxhimin e burimeve njerëzore në nivel qendror, si dhe ka veçorinë e detyrimit ligjor, që të hartojë e koordinojë politikat për zhvillimin e përmirësimin e vazhdueshëm të kësaj fushe. DAP është ndër institucionet publike të domosdoshëm për funksionimin e një administrate publike moderne, profesioniste, të paanshme dhe të bazuar në meritën, si themeli i funksionimit të një shteti modern dhe gjithashtu kusht i rëndësishëm për aderimin e Shqipërisë në strukturat e NATO-s e Bashkimit Europian.

Sot, në vitin 2009, mund të flitet për një histori të këtij institucioni- tashmë 15 vjeçar dhe unë ndjehem krenare që për një kohë jo të shkurtër, kam dhënë kontributin tim për transformimin e Departamentit, në një institucion modern ku hartohen politikat e përgatiten orientimet për menaxhimin e burimeve njerëzore në vend, për vlerësimin e nevojave për zhvillimin e administratës publike në Shqipëri, si dhe për trajnimin e nëpunësve publike në nivel qendror e lokal. Në vitin 1998, kur unë mora detyrën e drejtores së Departamentit, mund të them që kjo strukturë ekzistonte në letër. Ishte miratuar një vendim i Këshillit të Ministrave që përcaktonte misionin dhe funksionin, por praktikisht funksionet e DAP, i realizonin struktura të tjera brenda Kryeministrisë, apo këshilltarë të kryeministrit. Me një strukturë që përbëhej nga Drejtori, një sekretar dhe dy specialistë, puna e të cilëve ishte kryesisht përgatitja e strukturat e ministrive (thjesht si punë përgatitore, jo t'i shqyrtonin ato e të vendosnin

për koordinimin e tyre), DAP-i i vitit 1998, nuk kishte as autoritetin ligjor, as kapacitetet e nevojshme, për të udhëhequr reformën në administratë, si dhe për të kryer detyrat elementare të një institucioni publik. Në vitin 1998, pas ngjarjeve që kanë ndarë dy epoka të historisë moderne të Shqipërisë, kur kishte filluar puna për rimëkëmbjen e institucioneve e funksioneve të shtetit, pati gjithashtu një interes të veçantë nga donatorët që vepronin në Shqipëri, për të investuar në rimëkëmbjen e shtetit dhe ndërtimin e një administrate të aftë të përballej me sfidat e integritimit, por edhe me modernizimin e vetvetes njëkohësisht. Në këtë kuptim unë, si drejtuese e departamentit i kisha “duart e lira” të kërkoja çfarëdolloj mbështetjeje, mjaft ta kërkoja. Dhe besoj se e kam përdorur mirë “lirinë time”, sepse brenda dy vjetësh, Departamenti u kthye realisht në një “kantier ndërtimi”, apo më mire, në një institucion që u bë shtysa e reformimit e modernizimit të administratës brenda vendit dhe një model për t’u ndjekur në rajon e më gjerë. Si profesioniste, unë u angazhova plotësisht në realizimin e një detyre për të cilën punoja me dëshirë, e cila, pa përkrahjen dhe nxitjen e kryeministrit të asaj kohe dhe vullnetin politik të tij, unë nuk do të kisha mundur të arrija asnjë prej objektivave (të përcaktuara edhe si fusha prioritare të mbështetjes nga donatorët), që i kisha vënë vetes e institucionit që drejtoja.

Cilat ishin sfidat e para me të cilat u përballët për reformimin e administratës?

Kanë qenë shumë, po përmend disa prej tyre, së pari krijimin e perceptimit dhe të realitetit, se nëpunësit e administratës janë në shërbim të shtetit e jo të pushtetit. Lexuesit e kësaj interviste, mund të thonë se edhe sot kjo mbetet përsëri një sfidë. Unë mund të them vetëm se po nuk u krijua e përjetua një eksperiencë vendase, është e pamundur të krijohet tradita e të ndjehet nevoja e një aktiviteti apo institucioni. Për më tepër, në Shqipëri nuk ka ekzistuar një traditë e tillë dhe është meritë e punës së përbashkët me shumë kolegë të mi në ato vite, që tashmë në Shqipëri, ekziston një praktikë edhe gjyqësore, për raste të fituara apo të humbura reciprokisht nga shteti apo nëpunësit civilë. Shqipëria si shtet mbush 100 vjet në 2012, është një shtet i ri dhe si i tillë, i duhet të krijojë traditën e vet- atë shqiptare. Është e vërtetë gjithashtu se ne mund të mësojmë nga të tjerët, por eksperiencia vendase është e domosdoshme dhe e pazëvendësueshme. Edhe shtetet kanë periudhën e tyre feminare dhe si femijët, kanë nevojë të mësojnë për llogari të tyre. Dhe kjo gjë ndodhi me administratën, në ato katër vjet- në administratë

u arrit të krijohej perceptimi se njerëzit që punësoheshin, ishin aty për gjithë jetën. Edhe pse kjo nuk u respektua më vonë, përsëri mbetet një eksperiencë, që edhe pse e shkurtër, duhet studiuar, nxjerrë konkluzione e reflektuar për t'u përmirësuar, nëse është e nevojshme dhe pse jo për t'u zbatuar, nëse vlerësohet se është një përvojë pozitive, që duhet vazhduar për të mirën e të gjithë vendit.

Sfidë tjetër ishte shndërrimi i departamentit, në njësinë bazë qendrore të menaxhimit të burimeve njerëzore, në nivel qendror dhe qendra e përpunimit e hartimit të politikave në këtë fushë, për t'u zbatuar në të gjithë vendin. Reforma e sistemit të pagave të administratës publike ishte një drejtim tjetër ku u punua me intensitet dhe si rezultat i së cilës, u ngrit dhe u zbatua struktura e re e pagave të administratës publike që është në funksionim edhe sot, por që për fat të keq, nuk është çuar ende deri në fund. Gjithmonë kam besuar dhe vazhdoj të besoj, se puna e nderon njeriun, prandaj edhe nuk dyshoj se kur flet për punën e bërë, askush nuk të gjykon se po lavdëron vetveten. Për herë të parë në historinë e administratës, u arrit që qeveria të koordinonte donatorët dhe nën drejtimin e saj (qeverisë), të përcaktoheshin prioritetet dhe nevojat për financime e fonde, eksperiencë që filloi nga Departamenti e vazhdon edhe sot e kësaj dite. Si njësi bazë e menaxhimit të administratës publike, departamenti hartoi bazën ligjore e bëri të mundur fillimin e funksionimit të Institutit të trajnimit të Administratës Publike, si institucioni publik për trajnimin e punonjësve të rinj dhe ritrainimin e rritjen profesionale të nëpunësve ekzistues, duke e lidhur këtë rritje profesionale me rritjen e të ardhurave dhe ngritjen në karrierë të nëpunësve të administratës publike. Dhe gjithë kjo punë është bërë brenda dy vjetëve; 1999- 2001, kur pas hartimit të ligjit e akteve nënligjorë përkatës, filloi edhe zbatimi e vënja në jetë e tyre. Sfida jo të vogla që u përballuan me sukses dhe këtu me duhet të theksoj se, vërtet isha unë që drejtoja, por kisha tashmë edhe një ekip prej 16 vetësh, të cilat më ndiqnin e vazhdonin ditë pas dite, atë që ishte krijuar e shtohet çdo ditë. Përsëri më duhet të theksoj se kjo nuk ishte një punë e lehtë, kishte pengesa e probleme, duke filluar nga kundërshtimet për “ndërhyrje” kompetenca, por kishte gjithashtu edhe kënaqësinë e përkrahjes, nga ata që ndjenin përditë ndryshimin dhe që e pritën dhe e nxitën me entuziazëm këtë ndryshim.

A mund të na përmendni disa nga sukseset e punës tuaj disa vjeçare në DAP?

Në radhë të parë, konsideroj sukses të punës time, krijimin e besimit se në Shqipëri legjislacioni hartohet, por ç'ka është më e rëndësishme, zbatohet e sjell

përmirësime në gjendjen e secilit në veçanti dhe të vendit në përgjithësi- kjo për mua është arritja më madhore në punën time disa vjeçare; Së dyti një arritje tjetër e rëndësishme, është krijimi i bindjes tek nëpunësit dhe në përgjithësi në opinionin publik, se zbatimi i ligjit është jo vetëm një detyrim, por edhe një drejtë, që të krijon edhe mundësi për mbrojtje si person dhe si institucion. Të gjitha këto arritje, janë rezultat i një pune profesionale, këmbëngulëse e të dedikuar, që megjithëse me ngurim, u pritën shumë mire, së pari nga ata që ligji mbronte. E meta e vetme, për të cilën unë besoj se duhet të kisha bërë më shumë, është bashkëpunimi me median e shkruar dhe vizive, për të patur një komunikim të drejtpërdrejtë me nëpunësit dhe opinionin publik, por ndoshta në ato vite edhe media ishte në hapat e para dhe nuk kishte përfshirjen dhe gamën e aktiviteteve që ka sot.

Duke e parë atë periudhë nga sot, unë kujtoj entuziazmin me të cilin punonim, besimin që krijuam tek njerëzit, por dhe kohën e munguar për fëmijët dhe familjen, për të realizuar detyrimet.

Kjo revistë botohet në nderim të punës 15 vjeçare të DAP që prej krijimit. Si e vlerësoni rolin e sotëm të tij? Ç'urim mund të drejtoni, për këtë ngjarje të rëndësishme të jetës DAP-it?

DAP sot është një institucion qendror që duket se ka krijuar profilin e vet në administratën shqiptare, por që i duhet akoma punë për të luajtur rolin që i takon, si për menaxhimin e burimeve njerëzore, ashtu edhe për ristrukturimin e strukturimin e administratës publike. Nuk më vjen mirë kur dëgjoj të thuhet se me kalimin nga vartësia e kryeministrit, në strukturën e Ministrisë së Brendshme, DAP ka humbur fuqinë e vet. Departamenti i Administratës Publike është një institucion kyç për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe rëndësia e tij nuk përcaktohet nga vendi (fizik) ku ndodhet, por nga fuqia e ligjit që është i autorizuar të zbatojë. Konstatoj se nuk është vazhduar tradita e botimit të gazetës së administratës publike (ndaj më vjen mirë për punën që po bëni me botimin e kësaj reviste), po ashtu edhe Instituti i Trajnimit të Administratës Publike, kufizohet ende vetëm me përgatitjen dhe dhënien e kurseve hyrëse për nëpunësit e rinj. Kushtet në të cilat ndodhet vendi ynë, në prag të marrjes së ftesës për anëtarësim në BE diktojnë nevojën e rritjes e përsheptimit të ritmeve të punës në të gjithë institucionet shqiptarë, dhe e në veçanti në DAP, që është edhe qendra e krijimit, menaxhimit dhe ruajtjes së kapaciteteve administrative, aq të nevojshme e shumë shpesh të kërkuara, për administratën shqiptare. Uroj që DAP të rimarrë ritmin e të jetë në udhëheqje të rritjes e fuqizimit profesional të administratës shqiptare në nivel qendror, si dhe shembull për t'u ndjekur në nivel vendor!



AGRON LAMAJ

Diplomuar për Drejtësi në vitin 1976, në Universitetin e Tiranës. Në vitin 1996, mori gradën Doktor i Shkencave Juridike në Universitetin e Kostancës, Gjermani. Z. Lamaj, ka shërbyer si Këshilltar Juridik në Gjykatën e Rrethit Lushnjë gjatë periudhës 1976-1981 dhe më pas Gjykatës në Gjykatën e Rrethit Tiranë, gjatë viteve 1981-1985. Ai ka kryesuar Këshillin Ligjor, në Këshillin e Ministrave nga 1985-1990. Më pas shërbeu në fushën juridike dhe në vitet 1996-1997, u emërua anëtar i Dhomës së Avokatëve të Tiranës. Gjatë vitit 1998-1999, ka drejtuar Departamentin e Administratës Publike. Me Dekret të Presidentit të Republikës, u emërua Anëtar i Gjykatës së Lartë të Shqipërisë. Aktualisht është pedagog i jashtëm i së Drejtës Civile dhe asaj Tregtare, në Universitetin privat Justiniani.

Drejtimi i Departamentit të Administratës Publike ka qenë një detyrë, të cilën e kam kryer gjatë një periudhe që kishte të bënte me reformimin e shtetit, ndaj puna kryesore e DAP u fokusua në një proces të rëndësishëm reformimi, me mbështetjen e qeverisë shqiptare dhe institucioneve ndërkombëtare.

Përmes një kompanie konsulente²³, qeveria shqiptare u këshillua për reformimin strukturor të saj, duke bërë që dalëngadalë të zhvillohej edhe perspektiva e shërbimit civil, e cila u jetësua në ideimin e një platforme për konturimin e shërbimit civil në Shqipëri, në kuadër të Programit për Zhvillimit Perspektiv të Shërbimit Civil. Pas një procesi të gjatë diskutimesh, lidhur me subjektet që do të konsideroheshin nëpunës civilë dhe cilat do të ishin tagrat e tyre, asistuar edhe nga përfaqësuesit ndërkombëtarë, u hartua një projektvendim, i cili nuk arriti të miratohej. Në këtë projektvendim, përveç rrethit të subjekteve të atyre që do të konsideroheshin nëpunës civilë, u trajtua edhe mbrojtja shtetërore e tyre, si nëpunës publikë. Në këtë aspekt, kam mbështetur përfshirjen në këtë kategori nëpunësish, punonjësit e doganave, tatimeve, policisë dhe ushtrisë. Gjithashtu, një diskutim i veçantë ka qenë edhe moslejimi i së drejtës së grevës, me argumentimin se një nëpunës publik, nuk mund të bëjë grevë ndaj shtetit të cilit i shërben. Kjo çështje, u diskutua edhe më vonë dhe mbështet edhe në logjikën e të drejtave dhe detyrimeve të nëpunësit civil, në Ligjin Nr. 8549, datë 11.11.1999, “Statusi i Nëpunësit Civil”.

23 Roland Berger & Partner

Një synim tjetër me rëndësi gjatë periudhës 1998- 1999, ka qenë edhe krijimi i një instituti të shërbimit civil, më synimin e:

- 1- krijimit të elitës shtetërore;
- 2- Përgatitjes profesionale të doganierëve dhe tatimorëve;
- 3- Formimi i përgjithshëm i policisë (jo në kuptimin profesional, por lidhur me formimin e përgjithshëm si nëpunës publik)

Edhe ky projektvendim, nuk arriti të miratohej. Departamenti i Administratës Publike ka qenë një njësi strukturore e vogël, me tre sektorë, si ai i IT-se, i marrëdhënieve me jashtë dhe burimeve njerëzore, por pavarësisht brishtësisë së kësaj strukture, mendoj se gjatë periudhës së tranzicionit, forcat politike nuk interesoheshin për krijimin e një shërbimi civil të qëndrueshëm. Sot Departamenti i Administratës Publike ka marrë përsipër një rol të madh- ai i reformave në administratën publike, ndaj i uroj suksese dhe punë të mbarë, në përmbushjen e këtyre synimeve!



RUSTAN PETRELA

Master në Administrim Publik, në Universitetin e Sirakuzës, NY, SHBA, është diplomuar në vitin 1986, në Fakultetin e Gjeologjisë dhe Minierave, Universiteti Politeknik i Tiranës. Ai është çertifikuar në leadership ndërkombëtar dhe zhvillim ekonomik me fokus Ballkanin dhe vendet e Europës Lindore e Qendrore, në fushën e reformave në administratën publike, në fushën e ekonomisë dhe tranzicionit, si dhe në menaxhimin e biznesit. Z. Petrela, ka shërbyer në nivele të ndryshme të administratës publike shqiptare dhe ka drejtuar Departamentin e Administratës Publike në vitet 1994- 1998. Më pas ka shërbyer si konsulent në fushën e reformave në administratën publike qendrore dhe lokale. Që prej vitit 2001, është Analist i Lartë i Menaxhimit, në Departamentin e Financës, në Drejtorinë e Menaxhimit dhe e Buxhetit, në Kontenë e Onondages, Syracuse, New York, SHBA. Z. Petrela është autor i disa artikujve shkencorë.

Në fillimin e viteve 90 Shqipëria ishte në hapat e para të tranzicionit në të gjitha fushat. Një element i rëndësishëm i këtij tranzicioni ishte edhe reforma në fushën e administratës publike, e cila duhej t'i përshtatej misionit të ri të qeverisë demokratike. Kjo reformë duhej të ishte e thellë, ndaj duhej të përfshinte krijimin e institucioneve dhe funksioneve të reja, si dhe eliminimin e atyre që nuk reflektonin programin e ri të qeverisë. Një reformë e tillë institucionale nuk mund të zbatohet pa krijimin e një klase profesionale e të qëndrueshme nëpunësish, që do të ishte e aftë të shndërronte programet politike në shërbime publike konkrete, por duke marrë në konsideratë koston e administratës së re, e cila nuk duhej të përbënte një barrë të rëndë për taksapaguesit.

Detyrat që shtroheshin përpara qeverisë në fushën e reformës administrative, nuk mund të përshkruhen në pak rreshta, pasi ato ishin shumë komplekse, kështu që shumë shpejt Kryeministri dhe qeveria, kuptuan që kjo reformë duhej institucionalizuar, duke krijuar një funksion special në instancat më të larta qeveritare, i cili do të ishte i ngarkuar me projektimin dhe zbatimin e reformës. Kjo çoi në propozimin e Kryeministrit Aleksandër Meksi, për të krijuar pranë zyrës së tij Departamentin e Administratës Publike.

Në atë kohë unë punoja si Shef i Kabinetit të Kryeministrit dhe isha aktivizuar në procesin e projektimit të reformës administrative. Kryeministri më parashtrroi vizionin e tij për institucionalizimin e kësaj reforme dhe më ngarkoi me detyrën e përgatitjes së një projektvendimi, për krijimin e Departamentit të Administratës Publike, si edhe për hartimin e një misioni dhe një platformë pune

të këtij departamenti. Në shtator të vitit 1994, Këshilli të Ministrave miratoi Vendimin Nr. 443 të propozuar nga Kryeministri, për krijimin e Departamentit të Administratës Publike dhe unë u emërova drejtor i tij. Departamenti filloi punë me një staf të vogël njerëzish shumë të dedikuar dhe të aftë.

Me mbështetjen e pakursyer të Kryeministrit, të qeverisë dhe të institucioneve të Komunitetit Europian, u punua për hartimin e ligjit të parë të shërbimit civil dhe të paketës shoqëruese të akteve nënligjore. U paraqitën për herë të parë rregullat e etikës, rekrutimit dhe disiplinës në shërbimin civil, rregullat lidhur me sistemin e trainimit e të karrierës së nëpunësve civilë dhe nisi puna për të krijuar një sistem të përshkrimit e klasifikimit të punëve dhe sistem pagash të bazuar në të. Kjo paketë legjislacioni, synonte në tërheqjen e njerëzve sa më të aftë në shërbimin civil, në motivimin e tyre për të qëndruar dhe shërbyer sa më mirë, si dhe në aftësimin e tyre profesional. Ideja ishte që këta nëpunës do të fitonin një status që do t'i garantonte vendin e punës, pavarësisht nga ndryshimet politike. Në vendet e punës që mbulohehin nga ky legjislacion, mund të shkohej vetëm me konkurs e mbi bazë merite, e jo mbi bazë të përkatësive politike apo preferencave personale të drejtuesve politikë. Largimi nga këto vende pune do të bëhej vetëm nëse nëpunësi kryente shkelje që sipas ligjit kërkonin lirimin e tij nga detyra. Për mbikqyrjen e zbatimit të ligjit, u krijua Komisioni i Shërbimit Civil, si një organ objektiv e i pavarur politikisht.

Gjithashtu, u punua për optimizimin e strukturave organizative dhe funksionale të institucioneve qendrore qeveritare dhe për reflektimin e tyre në një dokument në formë manuali. Për të shtrirë reformën në të gjitha elementet dhe institucionet ministrore, si në qendër ashtu edhe në rrethe, pranë çdo ministrie u ngritën grupe pune të përbëra nga drejtues të lartë dhe të kryesuar nga zëvendësministra. Këto grupe u trainuan si në vend, ashtu edhe duke u ekspozuar ndaj përvojave të suksesshme jashtë Shqipërisë dhe krijuan kështu një rrjet shumë të fuqishëm ndërministror, pa të cilin DAP do ta kishte shumë të vështirë zbatimin e misionit të tij.

Një element tjetër i rëndësishëm i punës së departamentit ishte edhe futja e teknologjisë së informacionit në sa më shumë nivele të administratës, për të rritur efikasitetin e në punën e saj dhe në shërbim të publikut. Puna filloi në aparatet e Këshillit të Ministrave duke krijuar një rrjet kompjuterik lokal dhe një bazë të dhënash për legjislacionin. Qëllimi ishte ndërtimi i një rrjeti ndërministror, i cili do të mundësonte komunikimin elektronik dhe përdorimin e përbashkët

të bazave të të dhënave, duke rritur kështu efikasitetin e aparatit qendror. Ideja ishte që nëse puna që do të kryhej në këtë nivel do të ishte e suksesshme, atëherë do të përdorej si model e do të shtrihej edhe në nivele të tjera të institucioneve shtetërore, duke pasur si qëllim final një shërbim sa më të shpejtë, korrekt dhe cilësor ndaj publikut.

Me pak fjalë këto ishin hapat e para të punës së Departamentit. Hapa të cilat u kryen me entuziazëm dhe një besim të sigurt, në efektin pozitiv të punës që po bëhej nga ana e të gjithë njerëzve të ingranuar në këtë proces. Për kolegët e mi dhe për mua, kjo ka qenë jo vetëm një kohë rritjeje profesionale, por edhe një kohë që padyshim na ka bërë të ndjehemi krenarë, për vendosjen e gurëve të parë në themelin e ndërtesës së një shërbimi civil profesional dhe të një administrate publike moderne. Unë i jam mirënjohës asaj kohe edhe natyrisht i jam mirënjohës Kryeministrit Meksi e kolegëve të mi të Departamentit dhe të ministrive, si edhe kolegëve e konsulentëve ndërkombëtare për mbështetjen dhe kontributin e tyre në punën tonë të përbashkët.

Duke e mbyllur, dëshiroj t'u uroj drejtuesve dhe punonjësve aktuale të Departamentit të Administratës Publike, suksese në punën e tyre për konsolidimin e një administrate publike dhe një shërbimi civil profesional e modern në vendin tonë!

KAPITULLI 3

BASHKËPUNIMI ME DAP-IN NDËR VITE

GJERGJ LEZHJA

*Sekretar i Përgjithshëm
Këshilli i Ministrave*

“Administrata është pjesa me dukshme e qeverisë, është qeveria në veprim...”. Kjo thënie e ish presidentit të Shteteve të Bashkuara të Amerikës Woodrow Wilson, përbën edhe sot filozofinë bazë mbi të cilin operon administrata shqiptare e viteve të demokracisë, duke vënë profesionalizim dhe përkushtimin e saj në shërbim të qytetarëve.

Duke parë në retrospektivë ecurinë e administratës publike gjatë këtyre 15 vjetëve, konstatoj me kënaqësi se janë hedhur hapa solide për forcimin e trupës së nëpunësve civilë. Ne kemi institucione të konsoliduara, si Departamenti i Administratës Publike dhe Instituti i Trajnimit të Administratës Publike, që hartojnë dhe zbatojnë politikat lidhur me forcimin e administratës publike. Ne kemi një legjislacion të përparuar dhe të reformuar, si Ligji për shërbimin civil, në të njëjtën linjë me vendet më të

përparuara dhe përbën një gur themeli për funksionimin e administratës. Anëtarësimi në NATO dhe progresi i vendit drejt integritit në Bashkimin European i detyrohet në radhë të parë punës dhe përkushtimit të administratës publike, e cila është shtyllë kryesore në realizimin e reformave.

Megjithatë, kjo ecuri pozitive e veprimtarisë 15 vjeçare, na nxit dhe motivon për sfidën e ardhshme: anëtarësimin në BE. Për Qeverinë Shqiptare është e qartë, se si vend aspirues për t’u bërë anëtar i Bashkimit European, profesionalizmi dhe niveli i kapaciteteve të administratës publike është përcaktues në ritmin dhe shpejtësinë me të cilën i afrohem Bashkimit European. Ne jemi të vetëdijshëm për sfidën e madhe që kemi për të përgatitur dhe fuqizuar institucionet, si dhe për të ngritur kapacitetet menaxhuese dhe administrative në të tilla standarte, që të

garantojnë vënien në zbatim të kuadrit ligjor europian (acquis communautaire). Në këtë kuadër, Qeveria Shqiptare është e angazhuar të vijojë një reformë të thellë të administratës publike për krijimin e një rrjeti institucional efektiv dhe eficient, duke e konsideruar të lidhur ngushtë edhe me reformat e ndërmarra në sektorë të tjerë.

Strukturat institucionale kanë filluar reformimin me qëllim përballimin e sfidave integruese të vendit dhe përgatitjen për anëtarësim në BE. Në institucionet publike qendrore i është kushtuar përparësi gjithmonë në rritje trajnimit dhe kualifikimit të nëpunësve civilë, planifikimit strategjik dhe bërjes së politikave zhvilluese. Sidomos gjatë 4 vjetëve të fundit është intensifikuar puna për krijimin e një administrate të qëndrueshme, të përkushtuar ndaj zbatimit të ligjit dhe ndaj ofrimit të shërbimeve më të mira për qytetarët, me nëpunës civilë të rekrutuar dhe të vlerësuar sipas meritës dhe përkushtimit në kryerjen e detyrave individuale. Janë bërë ndryshime të konsiderueshme strukturore në administratën, si dhe është stabilizuar ekspertiza dhe kujtesa institucionale.

Politikat për reformimin e administratës publike janë udhëhequr ngavizioni politik për të njëjtin administratë të paanshme, profesionale, eficiente dhe një shërbim civil të bazuar mbi meritat. Mbi këtë vizion është ndërtuar edhe strategjia jonë për reformimin e mëtejshëm të administratës publike, e cila përbën dokumentin bazë që orienton reformat e nisura dhe ka në

fokus të saj përgatitjen për të përballuar denjësisht sfidat e integritimit.

Për periudhën në vijim, me prioritete dhe objektiva të qarta për reformën në administratë, Qeveria Shqiptare ka në qendër të qendër të vëmendjes, ngritjen e kapaciteteve për çështje të lidhura me integritimin europian, zbatimin e kërkesave të MSA-së, si dhe planifikimin dhe zbatimin e asistencës financiare të Bashkimit Europian në kuadër të Instrumentit të Paraaderimit IPA. Do të thellohet reformimi i strukturave administrative, në veçanti i strukturave që do të vënë në zbatim kapituj të ndryshme të legjislacionit europian, duke u përcaktuar atyre funksione dhe role të qarta. Do të nxitet kultura e menaxhimit të orientuar nga rezultatet, për të motivuar zhvillimin e karrierës dhe për të rritur profesionalizmin e administratës. Ndërkohë, do të përthithen për të kontribuar në shërbimin civil, elementë të përgatitur dhe të formuar në shkolla dhe universitete prestigjioze brenda dhe jashtë vendit, si edhe do të nxitet kualifikimi i mëtejshëm i punonjësve të administratës me studime pasuniversitare. Për këtë do të ngrihet edhe Akademia e Administratës Publike.

Ne jemi të angazhuar për të kryer reformën në administratën publike, pasi jemi të vendosur për të rritur eficientë e shtetit në shërbim sa më mirë të qytetarëve, ndaj jam i bindur se kjo reformë, do të na sigurojë një “qeveri eficiente në veprim”, si garanci për ritëm të shpejtë integritimi në BE.



MIMOZA HYSENAJ

*Kryetar
Komisioni i Shërbimit Civil*

Komisioni i Shërbimit Civil (KShC) dhe Departamenti i Administratës Publike janë dy institucione, të cilat jo rastësisht janë krijuar dhe janë përfshirë në të njëjtin ligj. Në këtë kontekst ajo çka është dhe do të jetë e rëndësishme është bashkëpunimi i ngushtë midis këtyre dy aktorëve kryesorë të menaxhimit dhe mbikqyrjes së shërbimit civil, të cilat janë përgjegjëse për menaxhimin dhe funksionimin e shërbimit civil në Republikën e Shqipërisë. Nëse Departamenti i Administratës Publike është institucioni i cili merret me menaxhimin e shërbimit civil në institucionet e administratës qendrore që përfshihen në shërbimit civil, është KShC, institucioni përgjegjës për mbikqyrjen e të gjithë menaxhimit të shërbimit civil në Republikën e Shqipërisë.

Që prej miratimit të legjislacionit aktual, bashkëpunimi 10 vjeçar midis Departamentit të Administratës Publike dhe Komisionit të Shërbimit Civil, ka vazhduar të zgjerohet dhe

konsolidohet më tej. Përmendim këtu bashkëpunimin e ngushtë konkretizuar me memorandumimin e parë të bashkëpunimit midis DAP dhe KSHC, të firmosur në vitin 2003. Pjesë e këtij bashkëpunimi, kanë qenë edhe propozimet në Mars të vitit 2005, për ndryshimin e Ligjit Nr. 8549, datë 11.11.1999, "Statusi Nëpunësit Civil". Pas kësaj periudhe marrëdhëniet e bashkëpunimit pësuan një ulje, por duke e konsideruar bashkëpunimin si një nga urat e suksesit të reformës në administratën publike, midis dy titullarëve të institucioneve, u konkludua për riformulimin dhe pasurimin e memorandumit të bashkëpunimit dypalësh, i cili u nënshkrua nga Ministri i Brendshëm zoti Nishani dhe KSHC në Shtator 2008. Pas kësaj, bashkëpunimi u ngrit në nivele më të larta, i cili u kurorëzua me shkëmbimin e ideve dhe me propozimin e ndryshimeve në legjislacionin në fuqi, mbi strategjinë ndërsektoriale të reformës në administratën publike. Konstatohet se

marrëdhëniet dypalëshe kanë vazhduar në drejtim pozitiv, në të gjitha aspektet e reformës në administratën publike, por gjithashtu shpreh interesin dypalësh në thellimin akoma dhe më tej të këtij bashkëpunimi në fushën e konsultimeve dhe shkëmbimit të

ideve për përmirësimin e mëtejshëm të legjislacionit të shërbimit civil kryesisht në administratën qendrore për të garantuar një shërbim civil profesional, të pavarur, të paanshëm politikisht, transparent dhe në shërbim të publikut.



GENCI TAJ

Sekretar i Përgjithshëm
Komisioni i Shërbimit Civil

Komisioni i Shërbimit Civil në bazë të legjislacionit të Shërbimit Civil, është institucion i pavarur, i ngarkuar edhe me mbikqyrjen e menaxhimit të shërbimit civil në të gjitha institucionet që përfshihen në fushën e veprimit të këtij ligji. Por si menaxhohet shërbimi civil brenda vetë KSHC-së?

Komisioni i Shërbimit Civil si institucion i pavarur, i cili merret me shqyrtimin e ankesave dhe mbikqyrjen e shërbimit civil për administratën qendrore, vendore dhe të pavarur, ka një përgjegjësi më të madhe për menaxhimin e burimeve njerëzore, për shkak se menaxhimi i burimeve njerëzore të vetes kthehet në një zbatim strikt të legjislacionit përkatës, pa gabimin më të vogël, për të dhënë shembullin e etalonit në zbatimin e tij, si dhe duke qenë se po KSHC, që mbikqyr menaxhimin e shërbimit civil në të gjitha institucionet që përfshihen në fushën e veprimit të këtij ligji, rritet më tepër përgjegjësia në zbatimin e procedurave të menaxhimit të burimeve njerëzore të Sekretariatit Teknik të KSHC-së. Nga eksperiencia shumë vjeçare në punën tonë në menaxhimin e shërbimit civil brenda Sekretariatit Teknik të KSHC-së dua të përmend se kemi përdorur të gjitha institutet e përfshira në ligjin “Statusi i Nëpunësit Civil” si konkurimet e hapura, lëvizjen paralele, ngritjen në detyrë dhe masat disiplinore të parashikuara në ligj. Po kështu mund të themi se një rëndësi të

veçantë i kemi dhënë vlerësimit të performancës së çdo nëpunësi civil qoftë në periudhë prove apo në vlerësimin vjetor, gjithashtu rritjes së kapaciteteve profesionale të Sekretariatit Teknik nëpërmjet trajnimeve të ndryshme të organizuara jashtë vendit.

Ne e kemi orientuar eksperiencën tonë në disa drejtime:

- 1- Komunikimi me nëpunësit e tjerë të shërbimit civil, përmes trajtimit të ankesave të tyre, pasi është Sekretariati Teknik që merret me plotësimin e të gjithë dokumentacionit për trajtimin e këtyre ankesave;*
- 2- Mbikqyrja e menaxhimit të shërbimit civil, përmes programeve të ndryshme të kontrollit dhe ushtrimit e mbikqyrjes në administratën qendrore, vendore dhe të pavarur;*
- 3- Organizimi i seminareve/ trajnimeve të administratës vendore.*

Ky shkëmbim eksperience ka dhënë rezultate mjaft të mira, sidomos në uljen e numrit të ankesave, si dhe në rritjen cilësore të menaxhimit e shërbimit civil në administratën vendore.

Gjatë gjithë këtyre viteve, ne kemi bashkëpunim të vazhdueshëm me Departamentin e Administratës Publike.

**Sipas legjislacionit të shërbimit civil, bashkëpunimin tuaj ndërinsti-
tucional, mund ta mendojmë në formën e një trekëndëshi në kulmet e
të cilit qëndrojnë: Komisioni i Shërbimit Civil, Institucioni qendror/
vendor/i pavarur dhe në kulmin tjetër Departamenti i Administratës
Publike. Si zhvillohet kjo marrëdhënie?**

Ky raport mes tri aktorëve të shërbimit civil do të thojë se është përmirësuar. Në Shtator të vitit 2008, kemi nënshkruar Memorandumin e ri të Bashkëpunimit, në të cilin është përcaktuar dhe përmirësuar më tej bashkëpunimi me DAP. Nga mbikqyrjet me institucionet qendrore, ku DAP është menaxhuesi i shërbimit civil, KSHC ka konstatuar një punë më të mirë lidhur me zbatimin e legjislacionit të shërbimit civil dhe kjo është reflektuar edhe në konkluzionet e mbikqyrjes me këtë institucion, apo në përmbledhjet e raporteve në vite.

Me DAP kemi pasur një bashkëpunim konstant dhe të frytshëm sidomos në diskutimin dhe shkëmbimin e ideve në lidhje me strukturën e re të KSHC-së gjatë vitit 2008 deri në miratimin e saj pranë Komisionit Parlamentar. Bashkëpunimi më i ngushtë është edhe përfaqësimi i DAP, në të gjitha seancat dëgjimore për trajtimin e ankesave. Gjithashtu Kolegjet e Bashkuara të

Gjykatës së Lartë përmes një vendimi kanë vendosur që KSHC-ja, si një quasi gjykatë, nuk do të përfaqësohet më si palë në shkallë të ndryshme. Ajo ç'ka ndodh më pas është që kërkesave të gjykatës së shkallës së parë, ose apelit, ne u përgjigjemi në kohë, përmes dorëzimit dosjes së plotë të ankesës së çdo nëpunësi. Nga statistikat tona rezulton se gjatë trajtimit të vendimeve të KSHC-së nga Gjykata e Apelit, 95 % e tyre është lënë në fuqi vendimi i KSHC-së, gjë që tregon cilësi të vendimmarrjes së KSHC-së. Po kështu edhe cilësia e përgatitjes së dosjeve të ankesave për shqyrtim, plotësimin të dosjeve me prova nga inspektorët e Sekretariatit Teknik, është shumë më e mirë dhe kjo reflektohet në vendimmarrjen e gjykatës.

Ç'vlerësim keni për bashkëpunimin me DAP në të ardhmen?

Nga mbikqyrjet e deritanishme, kemi vënë re se në disa institucione në kundërshtim me vetë urdhrin e Kryeministrit Nr. 41, datë 29.01.2004, "Për ndërprerjen e menjëhershme të kontratave të punës në pozicionet e shërbimit civil...", janë emëruar nëpunës me kontratë. Në pak raste, këto kontrata janë pranuar edhe nga DAP. Në rastet e marrjes në punë të nëpunësve civil me kontratë është tejkaluar përmbajtja e urdhrin që në fakt ka karakter ndalues e përjashtimisht lejues, i cili nënkupton emërimin e përkohshëm, vetëm pas plotësimit të një sërë kriteresh dhe vetëm për ato pozicione për të cilat është e nevojshme, për një kohë jo më shumë se gjashtë muaj. Rritja e nivelit të bashkëpunimit me DAP, pritet të sjellë edhe minimizimin e përdorimit të këtyre praktikave të marrjes në punë, për të cilat Komisioni i Shërbimit Civil, është kategorik për mos lejimin e tyre. Në të gjitha rastet KSHC-ja ka rekomanduar plotësimin e nevojave emergjente për nëpunës brenda institucionit me akt komandimi të përkohshëm, deri në plotësimin e vendit të lire, në përputhje me procedurat e përcaktuara në legjislacionin e shërbimit civil. Pra, bashkëpunimi ynë me DAP, pritet të jetë reciprok në funksion të kërkesave ligjore për menaxhimin e shërbimit civil. Duke punuar së bashku për forcimin e bashkëpunimit institucional midis dy institucioneve tona, shpreh bindjen për suksesin në realizimin e misionit të DAP, lidhur me forcimin e menaxhimit të shërbimit civil, të administratës qendrore.

Gëzuar festën!

ALBERT GAJO

Ish zv/ Ministër i Integritimit European

Departamenti i Administratës Publike bën 15 vjeç. Cila është lidhja juaj me këtë departament?

Me fillimin e punës së qeverisë së re në vitin 1992, UNDP kontaktoi me Zyrën e Kryeministrit për iniciimin e reformave administrative. Si këshilltari ekonomik i Kryeministrit në atë periudhë m'u la si detyrë të mbaja kontaktet me institucionet që ishin të interesuara për të mbështetur fillimin e reformave në administratën publike. Kështu në atë periudhë filluan kontaktet e para me Komisionin European dhe donatorë të ndryshëm. Disa ishin prioritet kryesore të qeverisë, gjatë kësaj periudhe:

- 1- Decentralizimi i pushtetit vendor;*
- 2- reformat strukturore (fokusuar më tepër në fushën e privatizimeve);*
- 3- zhvillimin e kapaciteteve institucionale për zhvillimin e politikave ekonomike;*
- 4- reforma në shërbimin civil kryesisht ajo e lidhur me pagat e nëpunësve.*

Në mars të vitit 1993, u zhvillua edhe seminari i parë për reformën në Administratën Publike, i cili u fokusua në prioritet e mësipërme. Në këtë periudhë u siguruan kontakte me Programin e OECD/BE, SIGMA-s, për reformën administrative, i cili sapo kishte filluar punë. Me ndihmën e këtij programi, zhvilluam vizita studimore (në Austri dhe Francë), ku u njohëm me mënyra të ndryshme të drejtimit dhe koordinimit të reformave administrative dhe politikave ekonomike. Për rrjedhojë, në verën e vitit 1993, i propozuam Kryeministrit, modelin e Kancelarisë Austriake, ku pranë Këshillit të Ministrave, krijohen struktura të fuqishme. Në këtë kuadër, u propozua ngritja e dy departamenteve: Departamentit të Administratës Publike dhe atij të Koordinimit të Ndihmës së Huaj, që në atë periudhë u quajt Departamenti për Investimet Publike dhe Koordinimin e Donatorëve. Fillimisht nga ana e Kryeministrit Meksi ngritja e këtyre Departamenteve në mesin e viteve '93', u konsiderua se ishte ende herët, pasi funksionimi i tyre i plotë nuk mund të fillonte pa përcaktuar më parë misionin dhe objektivat e tyre. Ndaj, për disa muaj, u kooptua një Këshilltar i veçantë për Administratën Publike, z. Albert Brojka. Hapi i dytë, ishte ai i krijimit të një baze ligjore për vënien në jetë të kësaj strukture, që çoi në miratimin e Vendimit të Këshillit të Ministrave, Nr. 443, datë 05.09.1994, "Për krijimin e Departamentit të Administratës

Publike”. Krahas kësaj, sërish me një vendim të Këshillit të Ministrave, u krijua edhe Departamenti i Investimeve Publike dhe Koordinimit të Donatorëve. Por le të përqendrohemi tek Departamenti i Administratës Publike. Përmes Programit PHARE, Departamenti i Administratës Publike gjatë kësaj periudhe përfitoi asistencë nga një projekt, i cili pati në fokus krijimin dhe forcimin e kapaciteteve të DAP. Një vëmendje të veçantë mori edhe zhvillimi i sektorit të IT-së në departament. Gjithashtu, gjatë kësaj periudhe fokusi i punës së Kryeministrit, si dhe Departamentit të Administratës Publike, u përqendrua tek piramida e pagave. Filloi puna për hartimin e legjislacionit të shërbimit civil, me mbështetjen ndërkombëtare, proces në të cilin kam qenë i përfshirë, për shkak se vazhdoja të isha koordinator i SIGMA-s. Për rrjedhojë, u miratua Ligji Nr. 8095, datë 21.03.1996, “Për shërbimin civil në Republikën e Shqipërisë”, i cili u shoqërua edhe me miratimin e disa akteve nënligjore, si ai për konfliktin e interesit, për etikën, krijimin e Komisionit të Shërbimit Civil, etj. Pavarësisht miratimit të këtyre akteve nënligjore, mendoj se ato patën një defekt, e cila lidhej me mungesën e forcës shtrënguese që normalisht duhet të kenë këto akte.

Cili është vlerësimi juaj për ligjin e vitit 1996?

Ligji i vitit 1996, ka të mirat, siç mund të ketë edhe defektet e tij. Por ajo që mendoj është se, nga viti 1996, deri në miratimin e Ligjit Nr. 8549, datë 11.11.1999, “Statusi i Nëpunësit Civil”, u krijua një boshllëk ligjor rreth dy vjeçar, i cili ka ndikuar negativisht për mënyrën e rekrutimit dhe funksionimit të administratës publike, duke qenë se ligji ekzistues u anashkalua. Ndoshta do të ishte më mirë të punohej mbi amendimin e ligjit të vjetër, duke ruajtur rregullat dhe parimet e tij, deri në zbatimin e ligjit të ri për shërbimin civil.

Nëse do të shikonim vendimin e krijimit, por edhe akte të tjera nënligjore të viteve 93’- 94, DAP e shohim si një strukturë bashkërenduese e punës për reformat në administratën publike, ndërkohë që procesi i rekrutimit iu njoh si e drejtë Komisionit të Shërbimit Civil. Si e gjykoni ju këtë rol të tijin gjatë kësaj periudhe? Po tani si e gjykoni rolin e DAP?

Kishte disa modele mbi të cilat DAP mund të zhvillohej. Por kompetenca e mbikqyrjes, kontrollit të procedurave, ndërkohë që është përgjegjës hartimin e politikave qeveritare për shërbimin civil dhe administratën publike në tërësi,

për mbarëvajtjen e procedurave të rekrutimeve (një anëtar i komitetit ad hoc është përfaqësues i DAP), etj, mendoj se është ndarë qartë, me kalimin e së drejtës së shqyrtimit të ankimit administrativ, tek Komisioni i Shërbimit Civil. Ajo që unë nuk mendoj se u zgjidh mirë me ligjin aktual të shërbimit civil, është heqja e komisionit disiplinor brenda institucionit, si një hallkë paraprake shqyrtuese, para drejtimit në Komisionit të Shërbimit Civil. Kalimi i mëvonshëm i DAP nga Kryeministria në varësi të Ministrit të Brendshëm, mendoj se e ka dobësuar deri diku rolin mbikqyrës të tij.

Bashkëpunimi juaj me DAP ka vazhduar edhe më tej. Në cilat fusha u zhvillua ky bashkëpunim?

Gjatë viteve 2005- 2009, kohë kur kam shërbyer si Zv/ Ministër i Integritimit, fokusi i punës ka qenë ngritja dhe forcimi i kapaciteteve në plan horizontal (të përgjithshëm) për administratën publike. Për ta bërë këtë, nevojitej një strategji, pasi alokimi i fondeve kërkonte një vlerësim të veçantë të situatës në administratën publike. Ndaj dy projektet e para, u fokusuan në misionin e Departamentit të Administratës Publike, mbi nevojat e administratës publike për ngritjen e kapaciteteve për integrimin europian. Më tej si fazë e dytë, u punua me hartimin e një plani të qartë nevojash, në të cilat u përfshinë institucionet ekzistuese (p.sh. DAP si strukturë përgjegjëse për reformat në administratën publike, ITAP lidhur me trajnimet, etj). Bashkëpunimi rezultoi frytdhënës. Nëse do të më pyesnit për rolin e mëtejshëm të DAP, unë e mendoj atë jo si një njësi koordinuese tashmë, por si një strukturë që mund të jetë në varësi të një Sekretari Shteti/ Ministri Shteti, realisht në rolin e një njësie hartuese dhe zbatuese politikash, ose si një ministri e veçantë/ institucion i pavarur (quasi ministri). Gjithsesi, roli i DAP në të ardhmen, pa dyshim në kuadër edhe të reformave në administratën publike, pritet të jetë i rëndësishëm.



FATOS HODAJ

Drejtor Ekzekutiv
Shoqata e Bashkive të Shqipërisë

Ju i përkisni grupit të nëpunësve të parë civilë në Shqipëri. Si e vlerësoni shërbimin civil të asaj kohe? A mund të flasim për një shërbim civil të strukturuar, sipas parimeve të administratës publike?

Ndiej nostalgji kur kujtoj kohën kur kam punuar në Ministrinë e Punës, kohë gjatë së cilës një administratë krejtësisht e re, diti të përballojë me sukses sfidat e atyre viteve. Suksesi ishte menaxhimi me profesionalizëm nga Ministri, z. Shehi, i cili me mençurinë e tij në motivimin e punonjësve, krijoi një “elitë” drejtuesish, ku komunikimi, transparenca dhe debati, ishin tiparet kryesore, pavarësisht mosekzistencës së një ligji të posaçëm për shërbimin civil, i cili u hartua jo shumë kohë më pas, si një domosdoshmëri e kohës. Unë kam drejtuar Inspektoratin e Punës, i cili si një nga organizmat më të rinj të Ministrisë në atë periudhë, që në vitin '95, megjithëse pa detyrim ligjor, arriti të organizonte testimin e parë të të gjithë inspektorëve, sipas sistemit amerikan të vlerësimit.

Më pas keni kaluar në një fushë tjetër të ekspertizës suaj, si drejtues i Shoqatës së Bashkive të Shqipërisë (SHBSH). Çfarë ndryshoi tek ju emërimi në këtë post?

Më tepër “pavarësi” në hartimin e programeve në organizimin e aktiviteteve dhe në emërimin e administratës. Në shoqatën tonë nuk kemi asnjë lloj mbështetjeje financiare nga qeveria, por vetëm me kuota anëtarësie të bashkive, të cilat matin aktivitetet tona nga produktet dhe rezultatet dhe jo nga prodhimi i letrave. Kjo na bën të jemi fleksibël ndaj kërkesave të bashkive, por edhe të rrisim pareshtur profesionalizmin tonë.

Në ç' nivel mund t'i përshkruani marrëdhëniet me DAP? Si konkretizohet kjo marrëdhënie? Në cilat çështje/ fusha?

SHBSH dhe DAP kanë marrëdhënie të mira bashkëpunimi, të cilat janë konkretizuar në takime të përbashkëta pune, trainime, seminare dhe workshope. Ne si shoqatë, e vlerësojmë faktin që ftesat drejtuar përfaqësuesve të DAP, për dhënie ekspertize në trajnimet apo seminarët e zhvilluara nga ana jonë, në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore në pushtetin vendor, kanë marrë përgjigje pozitive. Shkëmbimi i përvojës është tepër i rëndësishëm, pasi mendojmë se 15 vjet eksperiencë të zbatimit të ligjit nga ana e DAP, janë mëse të mjaftueshme për të ndikuar pozitivisht edhe mbi njësitë vendore, për mirëzbatimin e legjislacionit të shërbimit civil. E vlerësoj jashtëzakonisht punën e bërë nga DAP-i, në hartimin e kuadrit të plotë ligjor, me synimin për të krijuar një administratë publike të qëndrueshme, që pavarësisht faktit nëse është qendrore apo vendore, të ndihet njësoj e detyruar dhe e motivuar për ta zbatuar atë. Nisur nga disa probleme konkrete, mendoj se do të ishte e dobishme që në bashkëpunim me njëri-tjetrin, të kryenim një studim për vlerësimin e gjendjes së zbatimit të Ligjit për Nëpunësin Civil në qeverisjen vendore. Pas njohjes së gjendjes aktuale, mund të dalim edhe në rekomandime, lidhur me zbatimin e këtij ligji, në qeverisjen vendore. Fakti që në një të ardhme të afërt, administrata vendore do t'ia kalojë në numër administratës qendrore, mendoj se e bën edhe më të domosdoshëm këtë studim.

Së fundmi, i uroj DAP-it në 15 vjetorin e tij, të rrisë profesionalizmin dhe shkallën e pavarësisë dhe te jetë sa më korrekt në zbatimin e Ligjit të Nëpunësit të Shërbimit Civil!

DIANA METOHU

*Eksperte e fushës së pagave,
Ministria e Punës, Çështjeve Sociale dhe Shanseve të Barabarta*

Që prej vitit 1972, ka punuar në fushën e politikave të pagave, deri në vitin 2000, kur doli në pension. Megjithatë edhe pas kësaj periudhe, znj. Metohu për katër vjet të tjera, është angazhuar si Këshilltare e Jashtme e disa Ministrave të Punës. E emocionuar ajo tregon se puna me pagat ka qenë pasioni i saj dhe se bashkëpunimi me institucione dhe kolegë të ndryshëm, e ka ndihmuar shumë në përpjekjet për të bashkëhartuar politika të suksesshme të pagave.

“Në vitin 1992, Sektori i Pagave kaloi nga Ministria e Ekonomisë dhe Financave, në Ministrinë e Punës, Emigracionit, Përkrahjes Sociale dhe Ish të Përndjekurve Politikë. Shumë shpejt nga një sektor i thjeshtë, ai u konceptua si një sektor politikash, pasi politika e pagave dhe e të ardhurave, mori një rol të rëndësishëm në mbështetje të kushteve të reja ekonomike. Në këto kushte, në vitin 1995, Ministria e Punës, filloi bashkëpunimin me PNUD-in dhe Organizatën Ndërkombëtare të Punës, përmes projektit “Mbi përmirësimin dhe zhvillimin e politikave të Pagave”. Ky projekt bëri të mundur kryerjen e aktiviteteve konkrete në këtë fushë

dhe u konkretizua me realizimin e dy konferencave dhe me botimin e dy librave “Përmirësimi dhe Zhvillimi i Politikës së Pagave në Shqipëri” dhe “Tripartitizmi kundër krizës”, që krahas materialeve të tjera të mëvonshme, vazhdojnë të shërbejnë si material mbështetës, për hartimin e politikave shqiptare në fushën e pagave,. Gjithashtu, projekti ndihmoi për krijimin për herë të parë të një grupi tripalësh me ekspertë të pagave, me përfaqësim të barabartë nga shteti, punëdhënësit dhe punëmarrësit, të cilët luajnë një rol aktiv edhe në ditët e sotme, për mirëfunksionimin në përgjithësi të Këshillit Kombëtar të Punës dhe në veçanti të Komisionit të Pagave”.

Më pas, me miratimin e legjislacionit të shërbimit civil, si dhe me ndryshimet që pësoi ligji Nr. 8487, datë 13.05.1999, “Për Kompetencat për caktimin e pagave të punës”, kompetenca e hartimit të politikave të pagave për sektorin buxhetor, kaloi tek Departamenti i Administratës Publike, ku në bashkërendim me Ministrinë e Financave, përgatit strukturën e pagave për punonjësit e administratës publike qendrore dhe vendore. Ndërkohë,

kompetenca për përcaktimin e pagës minimale në shkallë vendi, si dhe kompetenca e indeksimit të pagave të punonjësve të sektorit buxhetor, vazhdon të jetë pjesë e punës së Ministrisë së Punës, Çështjeve Sociale dhe Shanseve të Barabarta, institucion i cili bashkëpunon ngushtë me punëdhënësit dhe punëmarrësit, për realizimin e këtyre proceseve.

Lidhur me zhvillimet aktuale në këtë fushë, znj. Metohu shprehet: “Më vjen mirë që puna e kolegëve të mi të pagave, vazhdon të kryhet më të njëjtin përkushtim! I uroj shumë suksese DAP-it në punën e tij fisnike për modernizimin e shërbimit civil, për të vazhduar me të njëjtën dëshirë reformimin e pagave të administratës publike!”



GAZMEND HAXHIA

President i ASG Group

Në këtë moment që po shkruaj, ndiej një ngarkesë emocionale, pasi jam një ndër punonjësit e parë të administratës shtetërore, të cilët 15 vjet më parë, kontribuan në ngritjen e DAP-it. Emërimi në këtë institucion, si një strukturë në varësinë e drejtpërdrejtë të Zyrës së Kryeministrit, në radhë të parë, ishte nder dhe status. Së dyti, kryerja e reformave (disa dhe historike do t'i quaja), prezantimi dhe më pas zbatimi i procedurave e proceseve që nuk njiheshin apo nuk ishin zbatuar më parë, sollën një përgjegjësi të madhe për të gjithë në pjesëtarët e këtij ekipi. Një element tjetër përgjegjësie ishte dhe fakti se pranë nesh, u atashua një ekip ekspertësh tejet profesionistë nga Irlanda, të Kompanisë TDI, ndërkohë që kishim vendosur partneritet me SIGMA-n, si pjesë e OECD. Koordinimi i punës së këtyre ekspertëve me punonjësit e Administratës Publike, nuk ishte fort i lehtë dhe roli ynë, ishte që marrëdhënia të ishte sa më e pranueshme e të jepte efektet e dëshiruara. Gjithashtu, ishim përgjegjës për koordinimin midis punës së Kryeministrit dhe këtyre ekspertëve.

Si institucion i ri, mund të them se patëm mbështetje nga të gjitha institucionet e linjës dhe arritëm shumë! Marrëdhëniet ndër-institucionale u

ndërtuan mbi një bazë reciprociteti dhe e veçanta e kësaj periudhe, ishte se midis palëve ekzistonte një ndershmëri dhe dëshirë për të realizuar objektivat, që mendoj vinte nga fakti se puna në administratë shtetërore konsiderohej nder, si dhe për shkak se po jetonim në momente të tilla historike, saqë shpeshherë të dukej sikur “shkruaje historinë”.

Më pas, u largova nga karriera e nëpunësit publik, për të ndjekur sfida të tjera që u fokusuan në sektorin privat, në rolin e sipërmarrësit. Megjithatë, nuk e kam ndërprerë lidhjen me sektorin publik, pasi vazhdoj të jem i angazhuar si Lektor në Programin Master në Administrim Publik, në Universitetin e Tiranës, si dhe në shkollën e Biznesit IEDC në Bled, Slloveni. Njëkohësisht, jap kontributin tim në këtë sektor, edhe përmes rolit tim si këshilltar në një ndër Institucionet kryesore shtetërore. Mendoj se disiplina e punës, puna në skuadër, aftësitë administrative që fitova gjatë viteve në DAP, më kanë ndihmuar shumë në punët e mëtejshme. Pas përfitimit të disa eksperiencave, arrin të analizosh se çfarë nuk duhet të bësh në aktivitetet e reja dhe më pas të reflektosh se çfarë mund të ishte bërë ndryshe, ose mbase

të mos bëhej fare. Vetitë si përgjegjësia, vendimmarrja në kohën e duhur, si dhe lidhshipi gjatë zhvillimit të procesit dhe kryerjes së detyrave, janë elementë mëse të domosdoshëm në sektorin privat, ashtu siç janë primare dhe në sektorin publik. Mobiliteti nga një sektor në tjetrin është fakt, por e rëndësishme është të kuptohet që baza e vlerave dhe aftësive mbi të cilat ngrihet dhe karakteri ynë profesional, mbetet e njëjtë.

Si një strukturë përgjegjëse për hartimin dhe zbatimin e politikave qeveritare në fushën e shërbimit civil,

DAP vazhdon të luajë një rol qendror në jetën administrative shqiptare. Mbase kërkohet që ky institucion të jetë me proaktiv në iniciimin e iderave dhe iniciativave të reja dhe kjo, mendoj se kryhet duke patur një koordinim mjaft të ngushtë, si nga brenda vetes, ashtu dhe me institucionet e tjera.

Me rastin e 15 vjetorit të “Lindjes” së DAP-it, të gjithë stafit në vite, i uroj mbarësi kudo që të jetë! Një falenderim për të gjithë ata që kanë kontribuar sado pak, në atë që DAP është sot- një institucion mjaft i rëndësishëm dhe me vlera!

VITORI KRISTO

*Drejtor në Drejtorinë e Shërbimeve Mbështetëse
Autoriteti i Konkurrencës*

Menaxhimi i burimeve njerëzore, në një vend me histori relativisht të shkurtër të zbatimit të një shteti të së drejtës, ishte një sfidë, jo vetëm për ne që ishim në marrëdhënie direkte me punëmarrësit, por për gjithë strukturat e shtetit, deri tek ligjvënësit dhe qeveritë. Të mësuar me ndryshime të shpeshta dhe jo pak herë mirëfillti politike, gjatë diskutimit dhe miratimit të projektligjit “Për Statusin e Nëpunësit civil”, nëpunësit e administratës u vendosën para dilemës: nga njëra anë ishte pasiguria,

për shkak të konotacionit negativ që kishte mbajtur fjala “reformë”, për shkurtimet apo zëvendësimet në vendet e punës dhe nga ana tjetër, ishte gjetja e “sigurisë” së munguar, që do të jepte praktikisht zbatimin e ligjit për nëpunësit civilë.

Të gjithë ata që investuan në reformën e shëndetshme në shërbimin civil gjatë asaj periudhe, kujtojnë me nostalgji dimensionet e reformës që preku punonjësit më të vjetër të administratës, për t’iu përshtatur zhvillimeve integruese të vendit. Gërshetimi i përvojës së tyre

me njohuritë e të sapodiplomuarve apo të ardhurve nga studimet jashtë vendit, krijuan një mozaik dijesh e kulturash, eksperiencash e njohurish, debatesh e evoluim idesh. Në qendër të reformës në administratën publike, padyshim ishte Departamenti i Administratës Publike, i cili përballoi me sukses sfidën e zbatimit të ligjit, jo vetëm për ministrinë e linjës, por edhe për institucionet kushtetuese dhe ato të pavarura, që iu nënshtruan valës së dytë të reformimit të administratës. Parë në këtë këndvështrim, me kënaqësi deklaroj sot se kam qenë pjesëmarrëse aktive në një pjesë të mirë të kësaj reforme dhe për këtë, dua të falenderoj për mirëkuptimin në shumicën e rasteve të ministrave apo drejtuesve të tjerë politikë, të gjithë ata që kanë bashkëpunuar dhe më kanë ndihmuar për krijimin e një kulture të re administrative të nëpunësve civilë, në Ministrinë e Transporteve dhe vetë nëpunësit, që tashmë ndjekin modele rregullash dhe standartesh mbarëevropiane.

Eksperienca e krijuar për implementimin e kritereve, si konkurimi mbi bazën e meritës profesionale mbi bazën e konkurimit të hapur, me disa përjashtime, mund të konsiderohet e suksesshme. Një rol të veçantë në këtë proces, veç DAP-it kanë

luajtur universitetet dhe fakultetet, me bashkëpunimin e të cilëve kemi rritur profesionalizmin e komiteteve *ad hoc*, për përzgjedhjen e kandidatëve fitues. Asistenca e DAP ka qenë e çmuar për të gjitha njësitë e menaxhimit të burimeve njerëzore në ministri, por mua më vlejti në mënyrë të veçantë, gjatë punës në Autoritetin e Konkurrencës. Cilësimi i veçantë që i jep ligji drejtorive të burimeve njerëzore pranë institucioneve të pavarura, duke i dhënë funksionet e DAP brenda institucionit, rrit përgjegjësitë, por ç'është me e rëndësishme, përgjegjshmërinë e këtyre strukturave, për të ndjekur me rigorozitet, parimet dhe rregullat që përcakton statusi i nëpunësit civil. Edhe gjatë punës pranë Autoritetit të Konkurrencës, ku fusha e veprimit është specifike në eksperiencën e Shqipërisë, kam ruajtur një bashkëpunim shumë të mirë me DAP, gjë që ka sjellë një ridimensionim të burimeve njerëzore, gjatë reformimit të këtij institucioni.

Duke i uruar përvjetorin dhe suksese në punën e tij të rëndësishme, dua edhe një herë të falenderoj DAP për mbështetjen e vazhdueshme që ka dhënë për reformën e shërbimit civil në shërbim të qytetarëve dhe rritjes së efikasitetit të burimeve njerëzore të administratës publike!

Prof. Dr. SKËNDER KAÇUPI

*Dekan i Fakulteti të Drejtësisë
Universiteti i Tiranës*

Reformat e nisura mbi 10 vjet më parë për krijimin e një administrate publike meritokrate, profesionale, apolitike, janë reforma të domosdoshme për një shtet të së drejtës dhe zhvillimit të administratës publike, të cilën padyshim ne si Fakultet i Drejtësisë, në Universitetin e Tiranës, e kemi ndjekur me vëmendje, jo vetëm për shkak të kurrikulave tona arsimore, por edhe për shkak të bashkëpunimi të ngushtë me hallkat e ngritura në sistemin e shërbimit civil.

Kryesisht ky bashkëpunim ka qenë mjaft i frytshëm me Departamentin e Administratës Publike. Së pari, duhet thënë se lëndë të caktuara të Fakultetit të Drejtësisë dhe kryesisht E Drejta Administrative, përqendrohen në trajtimin e elementëve të rregullimit ligjor të shërbimit civil. Kjo nënkupton që edhe drejtimit kërkimore të zhvilluara gjatë viteve në Fakultetin e Drejtësisë, kanë patur në vëmendje statusin e nëpunësit civil, përfaqshen e rregullimit tonë ligjor me atë të vendeve të tjera, kryesisht të BE-së, por edhe avancimin e politikave konkrete legjislativë në këtë drejtim. Kështu, bashkëpunimi si për realizimin e detyrimeve të kurrikulës, ashtu edhe

të punës kërkimore shkencore, ka qenë mjaft i ngushtë.

Së dyti, bashkëpunimi është fokusuar, jo vetëm pjesë e zhvillimit të anës akademiko- shkencore të vetë Fakultetit të Drejtësisë, por edhe si kontribut për zhvillimin e detyrimeve ligjore në lidhje me legjislacionin e shërbimit civil. Pedagogë të Fakultetit të Drejtësisë, kanë qenë aktivë në mbështetjen e testimeve profesionale e jopolitike të nëpunësve në shërbimin civil dhe me angazhimet e tyre direkte në konferenca dhe seminare në shërbimin civil, kanë dhënë kontribut të drejtpërdrejtë në diskutimet rreth legjislacionit të shërbimit civil në vendin tonë. Kjo frymë shumë pozitive e kontributit të ndërsjellë dhe e bashkëpunimit të frytshëm, mendoj se është element mjaft i rëndësishëm, pasi i shërben drejtpërdrejt zhvillimeve pozitive në vend.

Unë si dekan i Fakultetit të Drejtësisë, shpreh kënaqësinë dhe bindjen për vijueshmërinë e këtij bashkëpunimi, pasi Fakulteti ynë në përmbushje edhe të misionit të tij, do të vazhdojë të jetë mikpritës i të tilla bashkëpunimeve frytdhënëse për vendin dhe institucionet shtetërore.

Duke i uruar Departamentit të Administratës Publike gëzuar 15 vjetorin dhe zhvillim të mëtëjshëm institucional, i urojmë suksese edhe në avancimin e komunikimit me

publikun, siç është rasti i botimit të kësaj reviste mbi çështjet e shërbimit civil në veçanti dhe të administratës publike në përgjithësi!



Prof. Dr. VASILIKA KUME

*Drejtuese Ekzekutive e Programit Master
Fakulteti Ekonomik
Universiteti i Tiranës*

Jam e nderuar t'i uroj 15 vjetorin, Departamentit të Administratës Publike- një nga institucionet më të rëndësishme të menaxhimit të shërbimit civil. Pesëmbëdhjetë vjet nuk janë një periudhë e gjatë, por sidoqoftë e mjaftueshme për ta konsideruar një institucion të konsoliduar. Transformimi i ekonomisë shqiptare në një ekonomi tregu ka qenë një proces vërtet e vështirë dhe kjo reflektohej edhe në veprimtarinë e këtij institucioni tepër të brishtë dhe delikat. Këta 15 vjet, dëshmojnë për një numër suksesesh, por nuk duhet të harrojmë edhe dështimet. Më kujtohen ata të rinj plot pasion dhe dëshirë, që me punën dhe zellin e tyre dëshironin të sillnin një frymë të re në funksionimin e Administratës Publike në Shqipëri. Personalisht kam pasur fatin të punoj me këtë staf të mrekullueshëm të rinjsh

dhe së bashku kemi punuar me shumë dëshirë e përkushtim, në komisionet *ad-hoc* për pranimet në shërbimin civil. Por lufta jonë për progres, përveç arritjeve, në shumë raste dëshmoi edhe mungesën e ekspertizës.

Ndihem shumë e privilegjuar që më jepet mundësia të shpreh disa opinione personale për Departamentin e Administratës Publike, me eksperiencën tepër të vlefshme të specialistëve të të cilit, pranë Fakultetit të Ekonomisë, u hap dhe funksionon me sukses Master në Administrim Publik. Ky program ka dhënë një ndihmë tepër të vlefshme në përgatitjen e specialistëve të Administratës Publike. Dëshiroj të përmend këtu edhe bashkëpunimin e vlefshëm me ITAP-in, për trajnimin e punonjësve të shërbimit civil. Si rezultat i punës dhe përpjekjeve tepër profesionale të këtij Instituti, ky

bashkëpunim mendoj se ka dhënë frytet e tij në rritjen e nivelit menaxherial të punonjësve të administratës publike.

Është fakt se roli i Administratës Publike është konsideruar që në fillim, si pjesë e procesit të demokratizimit, por duhet të jemi të ndërgjegjshëm se në praktikë institucionet publike mbeten akoma të “dobëta”. Një progres i kënaqshëm është bërë, por shumë sfida mbeten për t’u përballuar në të ardhmen. Vitet që kemi lënë pas, kanë qenë vite të arritjeve dhe dështimeve njëkohësisht. Këtë vit, bota ekonomike ku po jetojmë, po përjeton momente të vështira të një krize të rëndë, pjesë e së cilës jemi edhe ne.

Vitet që vijnë na ofrojnë sfida të reja. Tani ne e ndiejmë veten më pranë se kurrë ëndrrës sonë disavjeçare për të qenë anëtarë të familjes Evropiane. Një faktor përcaktues për të realizuar këtë vizion tonin, do të ishte një shërbim publik profesional, që rrit besimin e publikut tek qeveria dhe ofron krijueshmëri, aftësi dhe përpjekje, për të projektuar dhe zbatuar politikat ekonomike dhe sociale. Investimi në rritjen e profesionalitetit të shërbimit publik duhet të jetë një nga prioritetet kryesore. Të gjithë së bashku kemi shumë për të bërë për realizimin e ëndrrave tona!

Jetë të gjatë dhe vetëm suksese!

Prof.Assoc. Dr. ANDRI KOXHAJ

*Përgjegjës i Departamentit të Menaxhimit
Fakulteti Ekonomik, Universiteti i Tiranës*

Ndihem i respektuar të jem pjesë e një grupi të nderuar bashkëpunëtorësh të Departamentit të Administratës Publike për gjithë këto vite.

Bashkëpunimi ynë me Departamentin e Administratës Publike (DAP) është i gjatë dhe intensiv. Së pari, ai është fokusuar në pjesëmarrjen e komiteteve *ad hoc* për rekrutimin e nëpunësve civilë, ku së bashku me kolegët, jemi përpjekur për

të dhënë ekspertizën tonë më të mirë, në hartimin e tezave të konkurseve dhe të vlerësimit të konkurentëve. Megjithatë, edhe kemi mësuar nga përgjegjësitë e serioziteti i DAP-it, lidhur me procedurat e pranimit në shërbimit civil. Gjatë angazhimit tim personal, më ka bërë përshtypje serioziteti i punonjësve të DAP, lidhur me ndërtimin e punës së tij në mënyrë strategjike, për ngritjen e komiteteve

ad hoc dhe përzgjedhjen e kandidatëve më të mirë në pozicionet e lira. Së dyti, një fushë tjetër e suksesshme, është ajo e trajnimeve afatshkurtra dhe afatgjata, ku bashkëpunimi ynë ka qenë reciprok. Shumë punonjës të administratës publike, ndër të cilët edhe vetë punonjës të DAP, kanë marrë pjesë në studimet për programet Master, të zhvilluara prej shumë vjetësh, ku Departamenti ynë i Menaxhimit, luan rol kryesor. Nga ana tjetër, ekspertiza e pedagogëve të Fakultetit tonë, në fushën e trajnimeve, është ofruar më shumë përkushtim, ku përmes Institutit të Trajnimit të Administratës Publike (ITAP), janë trajnuar një pjesë e mirë e nëpunësve të administratës publike.

Një bashkëpunim tjetër është edhe angazhimi i niveleve të larta të administratës publike, apo dhe i vetë stafit të Departamentit të Administratës Publike, si guest-speaker në leksione dhe tema të caktuara, nga të cilët, studentët bachelor apo të Programit Master, krahas atyre teorike, kanë marrë njohuritë e nevojshme praktike. Në këtë aspekt, përftimi ka qenë i ndërsjelltë, pasi tema të

përgjithshme dhe të veçanta për mënyrën e ndërtimit të administratës publike dhe posaçërisht të shërbimit civil, kanë qenë dhe mbeten një pjesë e rëndësishme e të gjitha kurrikulave dhe trainimeve që stafi ynë pedagogjik, me ndihmën e materialeve të ofruara nga DAP, ka trajtuar në diskutimet dhe temat akademike me studentët. Gjithashtu, është zhvilluar një punë e lavdërueshme në raport me produktin më të vlefshëm të punës sonë- përgatitja e studentëve në jetën praktike, përmes praktikave mësimore të cilat tashmë janë bërë standart i bashkëpunimit tonë shumëvjeçar. Studentët gjatë zhvillimit të kësaj praktike mësimore, e cila zhvillohet në semestrin e fundit të studimeve të tyre, kanë gjetur një hapësirë mbështetëse në administratën publike, për të mësuar, punuar dhe për t'u përgatitur për të ardhmen e tyre.

Në përfundim, në këtë 15 vjetor të rëndësishëm celebrimi, jam i lumtur t'i uroj DAP jetë të gjatë, punë të mbarë dhe suksese të mëtejshme në realizimin e detyrave të veta, për përmbushjen e misionit sa të rëndësishëm, aq edhe profesional e historik që ai ka!

Shumë suksese!

Gjatë këtyre 15 viteve Departamenti i Administratës Publike bashkëpunon me institucione ndërkombëtare në të gjitha fushat e veprimtarisë së tij, bashkëpunim i cili konkretizohet në shkëmbimin e informacionit dhe marrjen e konsulencës nga institucione ndërkombëtare të specializuara për projektet më të rëndësishme të hartuara nga Departamenti, duke finalizuar disa iniciativa të mëdha në fushën e reformave në administratën publike. DAP është asistuar në nivel teknik nga donatorë të ndryshëm në kuadër të programit PHARE, Programi Cards 2002, Programit Cards 2003, Programit Cards 2004, SIGMA, UNDP, programeve të ndryshme të Bankës Botërore, Fondacioni SOROS e të tjera për realizimin e objektivave të përcaktuara si në plan afatshkurtër, ashtu dhe afatgjatë. Gjithashtu, në realizimin e tyre, Departamenti i Administratës Publike vazhdon të bashkëpunojë me Institucionet kombëtare si Ministrinë e Linjës si dhe Institutin e Trajnimit të Administratës Publike përsa i përket përcaktimit të objektivave dhe planeve të punës.

Ja si shprehen bashkëpunëtorë të ndryshëm në vite, lidhur me punën e tyre me Departamentin e Administratës Publike:

ÚNA KELLY

*Ish drejtuese e programit për reformën në administratën publike
Delegacioni i Komisionit Evropian në Shqipëri*

Përgatitjet për pranimin në Bashkimin Evropian (BE) parashtrajnë kërkesa të shumta për institucionet e vendeve kandidatë dhe vendeve të mundshme kandidatë. Kriteret e Kopenhagenit për pranimin në BE nënvizojnë nevojën për stabilitetin e institucioneve, sundimin e ligjit, dhe aftësinë për të marrë përsipër detyrimet

e anëtarësimit. Kriteret e mëvonshme të Madridit kërkojnë që këto vende të kenë krijuar kushtet e nevojshme për integrim përmes përshtatjes së strukturave të tyre administrative. Gjithashtu, ato e vënë theksin te domosdoshmëria për përshtatjen e legjislacionit të Komunitetit Evropian me legjislacionin e vendit nëpërmjet strukturave të përshtatshme

administrative dhe gjyqësore. Të gjitha sa më sipër nuk mund të arrihen pa një shërbim civil të konsoliduar, profesional, të efektshëm dhe të qëndrueshëm.

Departamentit të Administratës Publike (DAP) iu ngarkuan shumë kompetenca që buronin nga ligji kryesor “Për statusin e nëpunësit civil” i vitit 1999, si dhe aktet e mëvonshme nënligjore. Për pasojë, objekti i tij i shtriu kompetencat nga krijimi, zbatimi dhe shqyrtimi i administrimit të politikave shtetërore për shërbimin civil, nga marrja në punë, kategorizimi i vendeve të punës, vlerësimi, menaxhimi, zhvillimi i karrierës, largimi nga puna, deri te shpërblymimi dhe trajnimi i stafit në të gjithë administratën, si në nivel qendror ashtu dhe në nivel vendor. Pra, DAP u përball me sfida të shumta për zhvillimin e tij si institucioni i ngarkuar me krijimin dhe ruajtjen e një shërbimi civil profesional, të efektshëm, me bazë meritën dhe të qëndrueshëm.

Nga periudha përpara vitit 1991, DAP mbarti një trashëgimi që kërkonte nga ky institucion të bënte një ndryshim real dhe thelbësor. Rëndësia e tij u pasqyrua në faktin se ai u pozicionua si departament brenda Këshillit të Ministrave, me kompetencën për të trajtuar aspekte themelore të administrimit më të gjerë të shërbimit publik. Prandaj, asistenca e BE-së për DAP-in kishte si qëllim dhe objekt që të hidheshin themelet kryesore administrative për të përmbushur si

Kriteret e Kopenhagenit, ashtu dhe ato të Madridit, duke patur në vëmendje arritjen e aftësive të shkëlqyera për përafrimin me standardet e BE-së.

Objekti i gjerë i asistencës dhe “karakteri i saj për të kontribuar për hedhjen e themeleve” pasqyrohet te shtrirja e veprimtarive që pasuan. Në programin fillestar PHARE përfshihej trajnimi i mbi 600 zyrtarëve shqiptarë për çështje të BE-së dhe çështje të tjera që kanë lidhje me të. Në kuadrin e asistencës së mëvonshme për administratën dhe DAP-in, u ofruan informacione dhe pajisje të teknologjisë së komunikimit, dhe u projektua një bankë të dhënash për personelin. Mbështetja tjetër, që është dhënë përmes programit CARDS gjatë qëndrimit tim në këtë detyrë, u përqendrua në fusha të mirëfillta të reformës, të tilla si: analiza dhe reformat e propozuara për një sistem unik të pagave, përdorimi standard i përshkrimeve të punës, si dhe procedurat për menaxhimin e performancës dhe pilotimin e saj në disa ministri. Komisioni i Shërbimit Civil, organ i zgjedhur nga Kuvendi i Shqipërisë për trajtimin e ankesave administrative, ka qenë gjithashtu partner i mbështetjes së BE-së për DAP-in.

Programi “Mbështetja për përmirësimin e qeverisjes dhe menaxhimit” (SIGMA) – një nismë e përbashkët e BE-së dhe Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD) – i ka shërbyer

gjithashtu projektimit, hartimit të strategjive, planifikimit, zbatimit, hartimit të ligjeve dhe konsolidimit në fushën e administratës publike gjatë kohës që kam punuar në Shqipëri.

Përveç asistencës për fusha të mirëfillta të reformës në shërbimin civil, një objektiv kryesor për të garantuar qëndrueshmërinë u përmbush me krijimin e Institutit të Trajnimit të Administratës Publike (ITAP). Në asistencën e BE-së për ITAP-in përfshihej planifikimi strategjik, hartimi i programeve, standardet për cilësinë dhe ofrimi i pajisjeve. Përveç kësaj, ishte parashikuar që asistencën të kishte një rol kryesor për rrënjosjen e qëndrueshmërisë strategjike, përfshirë punën e konsiderueshme për trajnimin e trajnerëve.

Gjatë kohës që kam drejtuar asistencën e BE-së për DAP-in në fushën e reformës në administratën publike, ka patur një vullnet të qartë për ta harmonizuar më mirë shërbimin civil me standardet e BE-së. DAP mori rol drejtues në disa fusha, nga marrja e nismës për shtesa dhe ndryshime të ligjeve dhe vlerësimit të akteve nënligjore, deri te mbikëqyrja e vlerësimet e funksioneve të ekzekutivit, me qëllim hartimin e Ligjit “Për etikën”. Pavarësisht nga ndryshimet në kuadrin administrativ dhe linjat e raportimit gjatë viteve të fundit, DAP vazhdon të jetë një organ i rëndësishëm për reformë në administratën e nëpunësve civilë në nivel qendror dhe vendor.

Reforma në administratën publike është gjithnjë një “punë që shkollon përpara” dhe krijon kërkesa të përhershme dhe të vazhdueshme për përmirësim, për t’iu përshtatur ndryshimeve politike, administrative dhe financiare. Duhet të jetë e qartë që një përpjekje kaq e rëndësishme mund të ketë sukses vetëm nëse themelet hidhen dhe kuptohen qartë, dhe cilësisë së realizimit nga ana e administratës publike i jepet rëndësi në raport me punën që duhet të bëjë, dhe me ndryshimet me të cilat ajo duhet të përballet. Gjatë kohës që është ofruar kjo asistencë, kanë dhënë kontributin e tyre ekspertë nga shumë vende, dhe është studiuar më shumë sesa një model qeverisjeje. Unë kam patur privilegjin dhe fatin që, gjatë kohës që kam qëndruar këtu, të gjithë palët e interesuara kanë kontribuar në mënyrën më të plotë, dhe ata do të kenë sukses dhe do të ecin përpara, jo më pak edhe drejtuesit dhe zyrtarët aktualë të DAP-it. Përmbushja si e Kriterëve të Kopenhagenit ashtu dhe e atyre të Madridit në mënyrë të vazhdueshme dhe me institucione të pavarura bëhet një objektiv vërtet i arritshëm në të cilin DAP mund ta konsiderojë veten si drejtues. Mbërritja në përvjetorin e 15-të është vërtet një arritje, një nderim për angazhimin e atyre që përfituan nga kjo asistencë, si dhe për BE-në dhe donatorët e tjerë në këtë sektor. Gëzuar përvjetorin!

FRANCISCO CARDONA

Ekspert SIGMA/OECD

Efektshmëria e shtetit varet nga qeveria dhe efektshmëria e qeverisë varet nga administrata dhe shërbimi civil. Prandaj, cilësia e shërbimit civil përfaqëson një faktor kufizues për efektshmërinë e një shteti.

Nëse sa më sipër është e vërtetë, pse kaq shumë qeveri e shpërfillin, apo madje, e sulmojnë profesionalizmin e shërbimit civil? Si ndodh që, nganjëherë, qeveritë parapëlqejnë një shërbim civil joprofesional? Mos duhet të nxjerrim përfundimin se qeveritë nuk janë të interesuara për nxitjen e një shteti që funksionon? Nëse qeveritë votohen nga qytetarët, a mos vallë duhet të vijmë në përfundimin se qytetarët, gjithashtu, parapëlqejnë një shtet të dobët? A mos duhet të nxjerrim përfundimin se politikanët interesohen vetëm për interesat e veta, qofshin personale apo partiake? Përfundime të tilla do të ishin ligështuese nga pikëpamja psikologjike dhe paralizuese nga pikëpamja politike. Ato mund të jenë edhe të pavërteta.

Si në shumë vende, edhe në Shqipëri, historia e administratës shtetërore është një histori e përshtatjes së vazhdueshme me kërkesat e reja që ka shoqëria. Shoqëria ka kërkuar një administratë demokratike profesionale sepse, pa të, shteti nuk mund të garantojë sigurinë

personale, të drejtat e pronës dhe zhvillimin ekonomik, të cilat janë kërkesa minimale që të ekzistojnë qeniet njerëzore dhe shoqëritë njerëzore. Si ndodhi kjo përshtatje në Shqipëri? A është reforma në strukturat shtetërore, përfshirë administratën publike dhe shërbimin civil, ende në proces reformimi për t'iu përshtatur një shoqërie që kërkon demokraci dhe një shtet të maturuar? Vetëm shqiptarët mund t'iu japin përgjigje këtyre pyetjeve.

Pothuajse të gjithë shtetet në mbarë botën janë në një proces të përshtatjes së vazhdueshme. Në gjysmën e Evropës, që nga viti 1989 proceset e reformave janë të thella, sepse ato po ndryshojnë regjime politike për të krijuar shtete demokratike, jo vetëm përmirësime anësore të administratave të tyre. A ia kanë dalë në krye?

Sipas një studimi të kohëve të fundit të SIGMA-s, "Qëndrueshmëria e reformave në shërbimin civil", reformat nuk kanë hedhur rrënjë në vendet që iu bashkuan BE-së në vitin 2004, dhe pasi hynë në BE, reformat dështuan në pothuajse të gjithë vendet. Arsyet mund të jenë të shumëfishta, dhe shpjegimet për këtë dështim të përgjithshëm të politikave mund të jenë të shumëfishta.

Ka disa mësimë që duhen nxjerrë, të tilla si: reformat duhet të drejtohen në vend nga politikanët e vendit. Asnjë organizatë ndërkombëtare ose presion i huaj nuk mund të garantojë qëndrueshmëri. Një tjetër mësim është se reforma duhet perceptuar si një domosdoshmëri e vendit për të përmirësuar shtetin dhe strukturat e tij operative. Sidoqoftë, mund të ndodhë që aktorët kryesorë në vend të parapëlqejnë një shtet të dobët, të paktën gjatë viteve të para të një regjimi të ri ekonomik. Por do të vijë një kohë kur elitat e reja politike dhe ekonomike do ta gjykojnë të paturit e një shtetit që të punojë më mirë, si

domosdoshmëri, dhe reforma do të ndodhë. Ndërkohë, askush nuk mund ta bëjë punën që vetëm shqiptarët janë në gjendje ta bëjnë.

Dhjetë vjet pas krijimit të Departamentit të Administratës Publike (DAP), është i dukshëm transformimi i shumë mentaliteteve politike shqiptare lidhur me domosdoshmërinë e një shteti demokratik që të funksionojë më mirë, dhe të jetë i aftë të dalë me rezultate përpara qytetarëve të tij dhe partnerëve të tij të ardhshëm evropianë. Ndoshta tani është koha e duhur për të ndërmarrë sërish një përpjekje për një shërbim civil të qëndrueshëm. Gëzuar përvjetorin!

EVIS SULKO

*Eksperte e Sektorit Publik
Zyra e Bankës Botërore në Tiranë.*

Projekti më i rëndësishëm i realizuar nga Banka Botërore me Departamentin e Administratës Publike është “Reforma në Administratën Publike “. Projekti filloi në vitin 1999 dhe u mbyll në vitin 2006. Fokusi kryesor i projektit ishte Ligji i Shërbimit Civil, trajnimi i nëpunësve civilë, krijimi i një sistemi të informatizuar të bazës së të dhënave të punonjësve të administratës qendrore, dhe krijimi i një sistemi funksional

thesari. Edhe pas përfundimit të këtij projekti, Banka Botërore, duke e konsideruar administratën publike dhe mirëfunksionimin e saj si një element kyç në përmirësimin e cilësisë së ofrimit të shërbimeve ka vazhduar mbështetjen e saj nëpërmjet bashkëpunimeve të tjera. Nëpërmjet projektit të fundit disa vjeçar, Banka po mbështet DAP-in për të përmirësuar “Zhvillimin e Bazës së të dhënave për Shërbimin Civil” dhe Institutin e Trajnimit të Administratës

Publike për të hartuar Strategjinë e Trajnimit për periudhën 2010 - 2012 si dhe për të përmirësuar kurrikulat në përputhje me nevojat e procesit të integritimit.

Më pas, veçanërisht gjatë 3 viteve të fundit kontakti me DAP-in ka qenë pjesë e përditshme e punës sime në Bankën Botërore. Departamenti është një institucion i ri që sigurisht në këto 15 vite ka krijuar emrin dhe autoritetin e tij, ka pasur vështirësitë e tij dhe në përshtatje me kontekstin social ekonomik dhe politik herë pas herë ka ndjerë dhe “tronditje”. Vlerësoj pozitivisht përkushtimin e stafit dhe të të gjithë drejtuesve të këtij institucioni për të zbatuar dhe monitoruar

zbatimin e ligjit të shërbimit civil. Përmenda më parë besimin, sepse në periudha të caktuara besimi i personave që dëshirojnë të punojnë në administratën publike është lëkundur, për arsye objektive ose jo. Dhe them se në këtë drejtim Departamenti ka ende shumë punë për të bërë. Personalisht nuk mendoj që problemi qëndron tek varësia e tij nga një Ministri apo nga KM. Jam e bindur që një institucion, mund të arrijë të ushtrojë autoritetin e tij. Në përfundim, në këtë 15 vjetor të rëndësishëm celebrimi, dëshiroj t’i uroj DAP jetë të gjatë, punë të mbarë dhe suksese të mëtejshme në realizimin e detyrave të veta!

Shumë suksese!

BERNARD ZENELI

Drejtues i Programit “Brain Gain” UNDP

Programi “Brain Gain” është një nismë e Qeverisë së Shqipërisë që mbështetet nga UNDP, që nga fillimi i këtij programi në korrik të vitit 2006. Bashkëpunimi me DAP ka qenë tepër i ngushtë që nga fillimi i Programit Brain Gain, së pari me ndryshimin e disa VKM-ve në lidhje me bonuset financiare për nëpunësit administrativë që zotëronin grada pasuniversitare dhe më tej, me integrimin e proceseve Brain Gain në administratë. Më pas ky bashkëpunim vazhdoi me bashkërendimin e politikave për të kthyerit nga jashtë, si me shkëmbimet e informacionit, për vende pune që lidhen drejtpërsëdrejti me natyrën e programit Brain Gain.

A mund të përmendni ndonjë vështirësi/sukses në punën tuaj?

Nuk ka qenë aspak e lehtë të bindje drejtues të ndryshëm në administratë për përfitimet që kanë nga punësimi i individëve që vijnë nga jashtë e që mund të përfitojnë nga Programi Brain Gain. Po ashtu ndryshimet që ne donim të bënim për të rritur prurjet cilësore nga Diaspora kërkojnë edhe ndryshimin e ligjit të Shërbimit Civil, gjë e cila duket e vështirë për momentin sepse është ligj që kërkon 3/5 votë mbështetëse në parlament. Suksesi më i madh ka të bëjë me faktin se në sajë të bashkërendimit të punës me DAP, ky program ka fituar njohje dhe popullaritet në mbarë administratën publike duke lehtësuar shumë përhapjen e politikave Brain Gain në të.

Si e mendoni të ardhmen e bashkëpunimit me DAP?

Bashkëpunimi besoj se do të jetë shumë i mirë në të ardhmen në procesin e aplikimit për vende pune on line, gjë që aktualisht ende nuk është e mundur. Kjo do të rrisë si efikasitetin e programit Brain Gain, ashtu edhe efikasitetin e bashkëpunimit për integrimin e mëtejshëm të diasporës në administratën publike. Në përfundim, në këtë 15 vjetor të rëndësishëm celebrimi, dëshiroj t'i uroj DAP-it jetë të gjatë, punë të mbarë dhe suksese të mëtejshme në realizimin e detyrave të veta në vitet në vijim!

Shumë suksese!

EDLIRA ÇEPANI

Rrjeti i Studentëve Shqiptarë në Botë, AS@N

Rrjeti AS@N, është një rrjet gjithë përfshirës i të rinjve shqiptarë që studiojnë apo janë diplomuar jashtë vendit, si një instrument që influencon dhe realizon politikëbërjen, të cilat orientojnë investimin e të ardhmes së të rinjve shqiptarë në Shqipëri apo për Shqipërinë aty ku ndodhen.

Në përmbushje të disa prej objektivave kryesore të AS@N, janë ndërmarrë prej vitesh, në bashkëpunim me DAP, disa iniciativa për nxitjen e punësimit të të rinjve dhe integrimin e tyre në tregun e punës në Shqipëri si “Internship – Rikthim dhe Punësim” për katër vite radhazi (2006-2009), tryeza të rumbullakëta me ekspertë

si “Punësimi i të rinjve, tendenca dhe sfidat”, etj. Në të gjitha këto iniciativa, Departamenti i Administratës Publike, ka qenë një nga mbështetësit kryesorë, duke bërë të mundur realizimin e tyre me sukses. DAP na ka mbështetur në mënyrë të vazhdueshme në iniciativat për kthimin e trurit, kthimin e të rinjve studentë e të diplomuar jashtë vendit në Shqipëri dhe gërshtimin e njohurive të tyre me ato të të rinjve studentë në vend, duke krijuar një infrastrukturë bashkëpunimi me më shumë se 1200 të rinj që kanë kryer praktikat e punës pranë ministrive dhe institucioneve të tjera falë bashkëpunimit DAP-AS@N, si dhe duke mundësuar integrimin në tregun e punës të të rinjve shqiptarë nëpërmjet këtyre iniciativave. Falë mbështetjes së DAP, për 4 vite, qindra studentë e të diplomuar, kanë patur mundësinë të kenë akses në administratën publike dhe të marrin

një eksperiencë profesionale duke qenë në bashkëveprim të drejtpërdrejtë me ekspertët dhe me ambientin e punës. Kontributi i DAP në iniciativat për inkurajimin e strukturave publike, për të implementuar shfrytëzimin e pasurisë dhe energjisë intelektuale të të rinjve shqiptarë që studiojnë e janë diplomuar në botë në favor të progresit në Shqipëri, ka qenë tejet i rëndësishëm.

Falë një bashkëpunimi të shkëlqyer me stafin dhe drejtuesit e DAP, kemi hedhur së bashku, një hap të madh për implementimin e strategjive për kthimin e trurit dhe kemi investuar së bashku për krijimin e një infrastrukture, nëpërmjet së cilës mund të japin kontributin e tyre akademik dhe profesional të gjithë të rinjtë profesionistë kudo që ata ndodhen, duke përfituar një eksperiencë të vyer në tregun e punës dhe duke qenë çdo herë e më aktivë në zhvillimin e vendit.

Gëzuar dhe ju faleminderit!



ARBEN RAMA

Shefi i Sektorit të Programeve për Qeverisjen Demokratike pranë UNDP Diplomuar për Shkenca Politike dhe Marrëdhënie Ndërkombëtare, z. Rama për 8 vjet, ka shërbyer si nëpunës i shërbimit diplomatik të Ministrisë së Jashtme të Shqipërisë. Më pas ka punuar si Konsulent i Programit të Reformës së Administratës Publike të Komisionit Evropian në Shqipëri për 2 vjet (1994-1995). Që prej vitit 1996, është përgjegjës i programeve të Qeverisjes Demokratike dhe Reformës së Administratës Publike të UNDP.

Reforma e Administratës Publike ka qenë gjithmonë një fushë e preferuar për UNDP, si dhe për mua personalisht. Përpjekjet e organizatës sonë në këtë fushë gjatë 10 vjetëve të para pas ndryshimeve kanë qenë të mëdha, por terreni i veprimtarisë sonë në këtë fushë nuk ka qenë shumë i përshtatshëm për të prodhuar rezultate të qëndrueshme. Ka patur mjaft rezistencë për një reformë të plotë në administratën publike; ka patur shumë prioritete për qeveritë e 10 vjeçarit të parë mbas ndryshimeve demokratike, siç edhe kanë influencuar në ritmin e kësaj reforme edhe kriza politike e '97^{tes} dhe ajo e Kosovës e '98^{tes}.

Përfshirja jonë më serioze në reformën e administratës publike ka nisur pas aprovimit të ligjit për shërbimin civil në vitin 1999. UNDP u bë pjesë e të gjitha proceseve rëstrukturuese të institucioneve qendrore dhe vendore në Shqipëri, dhe mori përsipër reformën e trajnimit të nëpunësve civilë nëpërmjet krijimit të Institutit të Trajnimit të Administratës

Publike.

Procesi i krijimit dhe konsolidimit të ITAP-it ka ndihmuar edhe në përmirësimin e marrëdhënieve midis vetë donatorëve në Shqipëri. Delegacioni i BE-së në Tiranë ishte partneri ynë i parë në këtë përpjekje dhe më pas Instituti tërhoqi edhe partnerë të tjerë, si SIGMA/OECD, SIDA, SOROS²⁴, etj.

Fillimisht, punonjësit profesioniste dhe teknike të Institutit ishin që të gjithë në listën e pagave të UNDP, dhe projekti ynë paguante absolutisht të gjitha shpenzimet për funksionimin e Institutit, duke përfshirë edhe shpenzime të tilla si pritje-përcjellje.

24 Menjëherë pas vendimit për krijimin e ITAP, Qeveria shqiptare miratoi Vendimin Nr. 316, date 23.06.2000 "Miratimin e Projekt marrëveshjes për krijimin e Institutit të Trajnimit të Administratës Publike financuar nga Program i Zhvillimit të Kombeve të Bashkuara UNDP". Më 22.11.2000 u nënshkrua një marrëveshje ndërmjet Departamentit të Administratës Publike dhe Fondacionit "Shoqëria e hapur" për Shqipërinë SOROS, mbi zhvillimin e Institutit.

Por është me rëndësi të thuhet se qeveria shqiptare shumë shpejt tregoi seriozitet dhe përgjegjësi duke e përfshirë Institutin në buxhetin e shtetit. UNDP vazhdoi edhe për disa vjet ta mbështesë ITAP-in me asistencë teknike si edhe duke i dhënë këtij një ekspozim ndërkombëtar. EIPA dhe institucione të tjera të këtij niveli u bënë shpejt partnerët më të afërt të këtij Instituti.

Është shumë kënaqësi të konstatojmë sot se ITAP-i jo vetëm e luan me shumë sukses rolin e tij si institucioni qendror i trajnimit të administratës publike shqiptare në të gjitha nivelet, por edhe është kthyer në një pikë referimi dhe strukture e specializuar për të gjitha trajnimet në Shqipëri. ITAP-i ka një profil të kompletuar dhe një pozitë të konsoliduar jashtë vendit në raport me institucionet më të avancuara të këtij

lloji në rajonin tonë dhe më gjerë.

Një arritje shumë e madhe për reformën e administratës publike në Shqipëri sot është aprovimi nga Qeveria i Strategjisë Kombëtare ndërsektoriale në këtë fushë, ku me të drejtë parashikohet të kalohet në një nivel më të avancuar për përgatitjen dhe trajnimin e punonjësve të shërbimit civil, dhe ku pa diskutim, ITAP-i do të jetë pika e nisjes për të kaluar në stadin e ardhshëm të formimit të një formacioni të nëpunësve civile në Shqipëri të shkëputur plotësisht nga ndërhyrjet politike, të orientuar drejt rezultateve, të pajisur me cilësitë e paanësisë, transparencës ndaj publikut, llogaridhënies, dhe profesionalizmit, duke tërhequr në shërbimin tonë civil talentet dhe burimet më të kualifikuara njerëzore të tregut të punës në Shqipëri.

Prof.Ass. Dr. RAIMONDA DUKA

*Universiteti i Tiranës
Fakulteti Ekonomik
Departamenti i Ekonomiks-it*

Pavarësisht sfidave dhe vështirësive me të cilat është përballur, reforma, fuqizimi dhe rritja e kapaciteteve profesionale në Administratën Publike, shënojnë arritje për të cilat padyshim, një numër i madh institucionesh dhe individësh,

ndihen mirë e shpeshherë me kënaqësi, ndoshta dhe me pak modesti, mund të thonë: kam dhënë dhe unë kontributin tim në rritjen dhe fuqizimin e këtij institucioni.

Trajnimit të administratës publike iu kushtua rëndësi pas hyrjes në fuqi të

legjislacionit përshërbimin civil. Ndërsa nevojat për trajnime ishin të mëdha, kapacitetet trajnuese nuk ekzistonin, për rrjedhojë, numri i trajnimeve dhe i nëpunësve të trajnuar, ishte shumë i vogël. Në sajë të bashkëpunimeve të suksesshme të DAP dhe Fondacionit të Shoqërisë së Hapur për Shqipërinë (Fondacioni Soros), u mundësuan dy trajnime të para shumë të rëndësishme për administratën vendore që kishin në fokus zbatimin e ligjit për Shërbimin Civil dhe atij të Prokurimeve Publike. Krijimi i një njësie të posaçme për trajnimet, tashmë ishte kthyer në domosdoshmëri.

Ndoshta janë të pakët ata që e dinë sesi u krijua dhe u fuqizua ITAP. Sot mund të duket e pabesueshme, por në nëntorin e vitit 2000, kishte vetëm një vendim qeverie dhe dy persona të emëruar që endeshin nëpër zyra. Ngritja dhe funksionimi i ITAP, u kthye në sfidë për stafin drejtues të DAP-it, ndaj falë një bashkëpunimi të suksesshëm të DAP-it, PNUD-it dhe Fondacionit Soros, u bë e mundur një mbështetje institucionale për ITAP-in, mbështetje që vuri themelet e këtij institucioni. Mbështetja që Fondacioni Soros i dha ITAP-it, ndonëse nuk ishte e vetmja, shërbeu si një fillesë e mbarë dhe shtysë edhe për donatorë të tjerë, për të vazhduar mbështetjen institucionale ndaj tij. Që nga viti 2000, ITAP-it i është dashur të përballet me përgatitjen

e një game të gjerë modulesh trajnimi për punonjësit e shërbimit civil, e cila u mbështet në vlerësimin e nevojave për trajnim të punonjësve të institucioneve publike. Hartimi i moduleve të trajnimit u mbështet nga shumë donatorë, ku Fondacioni Soros dha gjithashtu një kontribut të qenësishëm. Bashkëpunimi ndërmjet dy institucioneve mori dimensione të reja, sidomos në fushën e rritjes së kapaciteteve për njësitë e pushtetit vendor. Në kushtet e mungesës së një institucioni të posaçëm për trajnimin e administratës vendore, DAP-i dhe ITAP-i morën përsipër trajnimin e nëpunësve civilë të administratës vendore. Në sajë të një mbështetje të vazhdueshme, u mundësua hartimi i kurrikulave të reja në fushën e menaxhimit të pronave, financave lokale, shërbimeve sociale, qeverisjes me pjesëmarrje etj. Këto projekte janë konkretizuar tashmë me ngritjen e Qendrës së Trajnimeve për Pushtetin Vendor (një nga tri qendrat trajnuese të ITAP).

Krahas bashkëpunimit produktiv dhe të suksesshëm për më shumë se 6 vjet me DAP dhe ITAP, në pozicionin e Koordinatorës së Programeve të Administratës Publike në Fondacionin Soros, nuk mund të lë pa përmendur eksperiencën si trainere që prej vitit 2005 me ITAP. Ekzistenca e planeve dhe kalendarëve vjetore të trajnimeve për

të gjitha kategoritë e nëpunësve civilë, modulet e trajnimit të ofruara, numri i madh i trajnerëve me kontribute të spikatura nga Administrata Publike, fusha akademike apo nga sektori i shoqërisë civile, natyrisht janë faktorë kryesorë të arritjeve të deritanishme për

formimin e nëpunësve civilë nga DAP dhe ITAP. Ndaj, shpreh besimin për vazhdimësinë e punës së suksesshme të Departamentit të Administratës Publike, duke i uruar njëkohësisht edhe gëzuar përvjetorin e pesëmbëdhjetë!

THILO MÖLLER

Drejtues i Projektit

"Mbështetja për Departamentin e Administratës Publike", IPA 2008

Shqipëria është angazhuar të realizojë objektivin për t'u bërë vend kandidat për anëtarësim në Bashkimin Evropian. Për këtë proces pranimi është ofruar mbështetje e konsiderueshme përmes Instrumentit të Para-Pranimit (IPA) të Bashkimit Evropian. Sektorët e politikave, që janë mbuluar përmes IPA-s, përfshijnë një fushë të gjerë, meqenëse asistencë synon të nxisë reformat e nevojshme ligjore dhe institucionale. Nga mësimet që janë nxjerrë lidhur me raundet e mëparshme të pranimin në BE, është pranuar gjerësisht se zbatimi i efektshëm i legjislacionit është një kriter kryesor në këtë proces. Ky kërkon një investim të konsiderueshëm për burimet njerëzore, me qëllim që të krijohen dhe të ruhen kapacitetet e nevojshme të administratës publike të Shqipërisë. Aktori kryesor për realizimin e objektivit për një

menaxhim të efektshëm të burimeve njerëzore në administratën publike të Shqipërisë është DAP. Kjo është arsyeja pse DAP është përcaktuar si partneri kryesor për financimet nga ana e IPA-s për zbatimin e një projekti që ka si objektiv përmirësimin e qeverisjes në sektorin publik. Projekti, që zbatohet nga GTZ-ja, synon të ndihmojë për kryerjen e ndryshimeve në kuadrin legjislativ dhe krijimin e kapaciteteve të DAP-it. Projekti ka nisur në tetor 2009 dhe ka një kohëzgjatje prej 18 muajsh.

Si Drejtuesi i Ekipit të këtij projekti, ndihem i privilegjuar që punoj me pjesëtarë shumë të angazhuar të stafit të Departamentit të Administratës Publike. Mezi pres që t'i zbatojmë të gjithë veprimtaritë e planifikuara, me qëllim që veprimtaritë e DAP-it të përmirësohen, dhe të krijohen kapacitetet për menaxhimin e burimeve

njerëzore në administratën publike në tërësi. Gjatë dhjetë viteve të fundit, kam qenë shumë i angazhuar në projekte që ka financuar BE-ja për krijimin e institucioneve në vende, të cilat kanë nisur procesin e pranimit në BE. Përveç detyrës që kam kryer në Komisionin Evropian në Bruksel, kam punuar gjithashtu në Delegacionin e BE-së në Sllovaki, Serbi dhe Kosovë. Përvoja e “zgjerimit të BE-së” tregon qartë

se reforma në administratën publike ka rëndësi vendimtare për procesin e integritit evropian. Ndonëse këto reforma janë nganjëherë të rënda për t’u zbatuar, pranohet gjerësisht se, në fund, të gjitha përpjekjet ia vlejnjë! Për këtë arsye, ndjem i nderuar që kam rastin të punoj ngushtësisht me të gjithë pjesëtarët e stafit të DAP-it që të kontribuoj për këtë qëllim të rëndësishëm. Gëzuar përvjetorin!

JAN RECKMANN

Drejtues i Projektit
Mbështetja për Ministrinë Shqiptare të Integritit Evropian

A mund të prezantoheni dhe cilat janë marrëdhëniet tuaja me DAP/ITAP-in?

Herën e parë që erdha në Tiranë, InWEnt gjerman– Internationale Weiterbildung und Entwicklung (Krijimi i Kapaciteteve në Botë, Gjermani), organizatë “motër” e GTZ-së, më kishte ngarkuar të përcaktoja partnerët e përshtatshëm në administratën shqiptare me të cilët mund të vendosnim bashkëpunim për të realizuar një Program të gjerë njëvjeçar për Trajnimin e Trajnerëve në kuadrin e Programimit dhe Menaxhimit të IPA-s. Në atë kohë, punoja si Menaxher i Lartë Projekti në Institut für Europäische Politik (IEP) (Institutin për Politikën Evropiane) në Berlin. Së bashku me InWEnt-in, planifikonim që të krijonim në administratën publike një “Grup trajnerësh për IPA-n”, për të cilin kishte shumë nevojë, dhe i cili, pas një vit trajnimi intensiv, të ishte në dispozicion të Ministrisë së Integritit Evropian, Ministrive të linjës, dhe veçanërisht, të ITAP-it për veprimtari trajnimi që lidheshin me IPA-n (Kuadri IPA, PCM etj.).

A mund të përmendni disa vështirësi/suksese të këtij bashkëpunimi?

Me ndihmën dhe mbështetjen e DAP-it, ishte e lehtë që të gjendeshin lidhjet

e nevojshme institucionale për këtë “Grup trajnerësh për IPA-n”, i cili ishte parakusht për suksesin dhe qëndrueshmërinë e këtij programi. ITAP u tregua i gatshëm që jo vetëm të ofronte mjediset e nevojshme për trajnim, por, për më tepër, të shkëmbente përvojën e vet në menaxhimin e trajnimeve me partnerët e projektit. Në këtë kohë, ne arritëm të përcaktonim dhe të përzgjidhnim një grup të mirë kandidatësh të talentuar dhe të përkushtuar për trajnerë, të cilët ishin të gatshëm t’i nënshtroheshin një programi njëvjeçar trajnimi krahas punës që kryenin rregullisht çdo ditë. Dhe, përfundimisht, ITAP, me mbështetjen e DAP-it, u angazhua vetë për ta përdorur këtë Grup Trajnerësh në të ardhmen— që, në fakt, e ka angazhuar! (Duke filluar nga shtatori 2009, ITAP ka organizuar një numër trajnimesh për programimin e IPA-s dhe Menaxhimin e Cikleve të Projekteve të BE-së, duke angazhuar Trajnerët e licensuar për IPA-n.)

Si e shihni të ardhmen e DAP/ITAP-it?

Kur InWEnt-it iu desh që të merrte një vendim për zgjatjen e mundshme të programit, ishte pikërisht mbështetja e qëndrueshme dhe bashkëpunimi i sigurt dhe i besueshëm me DAP-in dhe ITAP-in që flisnin qartë në favor të vazhdimësisë. Prandaj, vendimi pozitiv që erdhi nga pala gjermane, nuk shkaktoi habi. InWEnt është i bindur se investimi për kapacitetet e administratës publike të Shqipërisë për menaxhimin e projekteve është një nevojë urgjente. Dhe kjo arrihet më së miri duke u mbështetur te bashkëpunimi i drejtpërdrejtë me DAP-in dhe TIPA-n. Pas 15 vitesh ekzistence, DAP, nga ana tjetër, është maturuar në mënyrë të ndjeshme. DAP ka krijuar një histori mbresëlënëse bashkëpunimesh ndërkombëtare. Gëzuar përvjetorin!

KAPITULLI 4

ADMINISTRATA DHE SFIDAT E SAJ

ARTAN HOXHA

*Drejtor Ekzekutiv
Instituti për Studimet Bashkëkohore***ADMINISTRATA E MERITËS-SFIDA PËR SHTETIN
DEMOKRATIK, LIGJOR DHE EUROPIAN**

Pas dy dekadash të vendosjes së demokracisë, shtetit ligjor dhe ekonomisë së tregut është e logjikshme dhe e dobishme të vlerësohet niveli i parametrave bazë të shkallës së arritjes së standarteve që përcaktojnë masën dhe cilësinë e demokracisë, zbatimit të ligjit dhe funksionimit të tregut në Shqipëri. Në tërësinë e standarteve spikasin edhe ato të lidhura me tiparet bazë të administratës shtetërore në një rend të tillë shoqëror: depolitizimi, meritokracia, transparenca, modernizimi, njëherazi duke pranuar se këto katër tipare janë kushte për arritjen e efikasitetit dhe drejtësisë së vendimmarrjes dhe/ose ofrimit të shërbimeve publike.

Analizat e shumta të kryera nga

aktorë të ndryshëm të interesit, japin vlerësime kryesisht jopozitive lidhur me arritjet apo mosarritjet e këtyre standarteve. Kritikët zor se shohin ndonjë progres përveçse atij të ngadaltë evolutiv, ndërsa shkaqet i gjejnë kryesisht tek mungesa e vullnetit politik dhe tek mentaliteti klanor i shoqërisë. Në mënyrë asimetrike duket se mungon grupi i vlerësuesve optimistë të arritjeve në këtë çështje. Vështirë të gjendet ndonjë analize që të evidentojë me nota pozitive arritje kontrastuese në raport me konkluzionet kritikuese. Përballë një analize të tillë konkluzionesh, edhe pak vlerësues optimistë tulanen, flasin nën zë, druhen se dalin jashtë rryme. Tek e fundit, është

më e lehtë të kritikosh e të mohosh, sesa të evidentosh zhvillimet pozitive. Duket se në tërësinë e saj, analiza dhe konkluzionet vendosen në anën neutrale e negative të vlerësimeve. Me fjalë të tjera, arrihen në përfundimin që nuk ka progres, përveçse atij të ngadaltë e të mundimshëm evolutiv.

Përballë këtij vlerësimi jopozitivist, po tentojmë të shtrojmë disa pyetje bazë, pa nguruar se kërkojmë të arrijmë në një opinion të kundërt e pikërisht që: administrata shtetërore ka pësuar një transformim rrënjësor në një periudhë prej dy dekadash që në raport me kompleksitetin dhe vështirësinë e këtij transformimi, është një periudhë fare e shkurtër. Çfarë do të ishte realiste të prisnim në këto dy dekada e që s'qenka arritur? A nuk janë transformuar në thelb blloqet e mëdha të administratës shtetërore, krahasuar me pikënisjen e tyre dy dekadave më parë? Ç'mund të themi për transformimin e sistemit masiv të institucioneve të mbrojtjes? Po për sistemin e policisë shtetit? A nuk kemi sot një transformim në rrënjë të sistemit arsimor? Po ai shëndetësor që sapo ka hyrë në një transformim radikal? A nuk kemi sot dy nivele të pushtetit ekzekutiv, qendror dhe vendor me kompetenca qartësisht të ndara dhe a nuk është sot bashkia/komuna tërësisht e ndryshme krahasuar me disa vite më parë? Si shpjegohet rritja e fortë e të ardhurave fiskale, ndjeshëm

mbi ritmet e rritjes ekonomike? Si shpjegohet regjistrimi për disa orë i bizneseve dhe shërbimi i shpejtë i liçencimit, krahasuar me kalvarin e gjatë e të mundimshëm, pak kohë më parë? Po kryerja e prokurimeve publike tërësisht në mënyrë elektronike? Si shpjegohet që Gjykata Kushtetuese rrëzon pa ngurim ligje dhe vendime të maxhorancave të radhës? A nuk janë dënuar me mijëra krime dhe a nuk janë zgjidhur me qindra mijëra mosmarrëveshje civile?

Nëse do merrnim për referencë raportin profesional dhe analitik të Bankës Botërore mbi Treguesit e Qeverisjes pyetjet e mësipërme marrin përgjigje pozitive. Gjashtë treguesit e këtij raporti: i) të drejtat dhe përgjegjshmëria ii) stabiliteti politik dhe mungesa e dhunës e terrorizimit iii) efektiviteti i qeverisë iv) cilësia e rregullave v) forca e ligjit vi) kontrolli mbi korrupsionit; kanë ecuri të ndjeshme pozitive vit pas viti dhe kanë kaluar medianen ose i janë afuar asaj. Përgjigje pozitive të pyetjeve të mësipërme marrim edhe nga raporte të tjera, si ai i Transparency International, Raport Progresi i Komisionit Europian, Këshilli i Europës, dhe plot raporte të tjera profesionale e të çliruara nga interesat imediate dhe/ose politike.

Ndërkaq dimë që të gjitha funksionet publike dhe segmentet përkatëse të administratës u janë nënshtruar

reformave të mëdha e komplekse. Për rrjedhojë kemi qartësisht një lidhje shkak-pasojë voluntariste e revolucionaro-transformuese dhe jo thjesht një lidhje shkak-pasojë rastësore dhe pra evolutive. Transformimet e mëdha japin efekte sa makroskopike aq edhe mikroskopike. Ato modifikojnë, sa relacionet mes institucioneve, ashtu edhe ato brenda një institucioni, sa aspektin formal të vendimmarrjes, po aq edhe mënyrën reale të sjelljes së çdo zyrtari. P.sh. në rastin e reformës rregullatore për ngritjen e sistemit *one-stop-shop* të liçencave, kam vënë re me kënaqësi që jo vetëm sot kemi një sistem të thjeshtë, transparent e modern liçencimi, por edhe se më shumë se 100 zyrtarë nga të gjitha ministrinë, në rreth 6 muaj proces pune intensive, ndryshuan sjelljen përkundrejt këtij transformimi kaq të madh, duke kaluar nga një sjellje rezistuese dhe/ose mosbesuese në një sjellje kontribuese dhe mbështetëse. Efekte të tilla ka pasur dhe do të ketë pak a shumë çdo reformë në çdo fushë a sektor.

Gjithsesi vështirimin duhet ta hedhim edhe në një segment të ngushtë e specifik të administratës shtetërore, në segmentin që përbëhet nga të quajturit “nëpunës civil”. Për këtë segment ka një ligj organik i cili ka adoptuar standartet më të larta dhe metodat më të avancuara lidhur me ndarjen mes nivelit politik ndaj atij civil, kriteret

e metodat e rekrutimit e te karrierës apo të vlerësimit të performancës dhe dhënies së stimujve apo dënimeve. Këtu unë ndaj opinionin se jemi ende larg standarteve të adoptuara nga legjislacioni aktual, por jam kundër kriterëve që mohojnë progresin e madh të arritur dhe injorojnë faktorë të fortë e pengues në kryerjen e kësaj reforme. Në fakt segmenti në fjalë i nëpunësve civilë është ai më pranë “zonës së rrezikut”, më pranë nivelit politik, ndodhet në atë interval ku vihet në diskutim nëse pozicioni është civil apo politik. Le të mos injorojmë edhe situatën ekonomike e sociale, ku në shumë zona të vendit, punësimi në këtë segment, është një ndër oportunitetet e pakta ose të vetme të punësimit.

Megjithatë progresi është i dukshëm dhe i prekshëm. Shkalla e politizimit dhe shkalla e ndërrimit të nëpunësve të këtij segmenti, ka ardhur në rënie pikiatë nga njëri cikël politik tek tjetri. Nga ana tjetër janë rritur ndjeshëm niveli arsimor dhe profesional mesatar në këtë segment. Treguesit e progresit janë më të lartë në administratën civile qendrore dhe më modeste në atë vendore. Edhe brenda vetë administratës civile qendrore, progresi është më i lartë në institucionet ministrore, se sa në ato të pavarura. Brenda sistemeve ministrore progresi është me i lartë në disa nga segmentet funksionale, si ato financiare/buxhetore

apo njësitë organizative politikëbërëse dhe më pak në njësi të tilla si ato me funksione inspektuese.

Për atë që ka ecur kjo reformë, duke konsideruar edhe përshkallëzimin pozitiv të mësipërm, s'mundet që të mos veçojmë rolin progresist, këmbëngulës dhe sistematik të Departamentit të Administratës Publike (DAP) dhe të Institutit të Trajnimit të Administratës Publike (ITAP), si dy instrumentet bazë e të specializuara për ideimin, kryerjen dhe monitorimin e reformës së administratës publike në tërësi dhe të segmentit të veçantë civil të saj. Aty ku këto dy institucione kanë më shumë kompetenca, progresi është më i madh. Kjo nuk është një lidhje rastësore. Në 15 vitet e jetës së tij, DAP është përballur me sfidat e ideimit dhe zbatimit të një reforme e konsideruar mjaft e vështirë edhe në kushte favorizuese e jo më në kushtet e Shqipërisë: vend i vogël, pa traditë administrativo-civile, i mbipolitizuar dhe i sapo dalë nga varfëria. DAP ka mundur të ideojë dhe propozojë politika, të monitorojë zbatimin e rregullave dhe të përballet me sjelljet e segmenteve të forta të pushtetit. DAP ka ditur të përdorë “edhe mënyrat e forta dhe ato të buta”, “edhe kulaçin edhe kërbacin”. DAP “ka humbur plot beteja, por po fiton luftën”. Edhe shoqëria bashkë me të. Unë besoj se me këtë ecuri të

derisotme, në pak vite, segmenti civil i administratës publike, do të performojë në stardartet e pranueshmërisë për Bashkimin Europian. Kjo do të jetë një arritje e madhe. Proceset integrale po përbëjnë një faktor determinues i progresit të shpejtë e pa kthim. Ndërkaq, reformat e administratës dhe administrimit publik në tërësi dhe ajo e segmentit civil të saj po hyjnë në një fazë të fundit europianizuese. Sot bëjmë fjalë për arritjen e standarteve të cilësisë së vendimmarrjes administrative, të konsolidimit dhe përmirësimit fin të sistemit të rekrutimit e karrierës apo të organizimit funksional nëpërmjet delegimit poshtë dhe bashkëpunimit horizontal për adresimin e çështjeve ndërsektoriale e multidisiplinore. Strategjia e Administratës Publike dhe plani i saj i veprimit deri në vitin 2013, japin qartë dhe thjeshtë ku do arrijmë dhe si do arrijmë. DAP i ka të qarta synimet, mënyra dhe sfidat. DAP ka kompetencat dhe aftësitë të udhëheqë procesin e ta zbatojë këtë strategji. Për ta mbyllur, do kujtoj iluzionin e udhëtarit në anije, që kur është tek bashi i saj dhe sheh përpara duket se s'po shkon gjëkund, por kur del tek kici dhe sheh mbrapa, brigjet nga është nisur, nuk dukem më. Aq më shumë që tashmë brigjet e përtejme për ku jemi nisur e duam sa më parë të arrijmë, shquhen dukshëm në horizont...

NORA ZELA, MA

VLERËSIMI I NDIKIMIT NË FUNKSION TË PERFORMANCËS ADMINISTRATIVE

Efamshmjia “Si urdhëron shefi?”, është shprehja që shpesh më ka bërë të mendoj për një kategori nëpunësish publikë, të cilët pa e menduar rolin dhe rëndësinë e të qenit në shërbim të publikut me përgjegjësinë e duhur, zbaton verbërisht detyrat që i thuhet të kryejë. Them i thuhet të kryejë, se në fund të fundit eprori mund të ngarkojë detyra, por cila është në të vërtetë detyra e nëpunësit? Fatkeqësisht vazhdojmë të dëgjojmë të thuhet “unë e di që kjo s’bëhet, por ç’të bëj, e kërkon shefi!”, duke i dhënë kështu emërtesës “epror”, një konotacion të tillë negativ, krejt tjetër nga ai real, deri në të frikshëm... Si mundet një nëpunës publik, i emëruar në sajë të meritës, eksperiencës dhe aftësive të tij, të shprehet dhe të veprojë në këtë mënyrë? A mund të ekzistojë një epror, i cili pasi bindet për ekspertizën e dhënë, të thotë “bëj kështu si të them unë, pavarësisht se nuk e lejon ligji?”. Nuk e besoj! Në të kundërtën, përse ekziston nëpunësi publik? Arsyeja përse dua të sjell në vëmendje këtë aspekt të rëndësishëm të vendimmarrjes dhe më pas të menaxhimit, është drejtimi

i këtij diskutimi në këndvështrimin e Vlerësimit të Ndikimit Rregullator, i cili bëhet i nevojshëm, duke u kthyer deri në detyrim ligjor, në të gjitha vendet që e kanë përfunduar këtë proces.

Një vlerësim i Ndikimit Rregullator ose siç njihen zakonisht RIA²⁵, është një dokument i hartuar përpara miratimit të një projektakti, pikërisht për faktin se merr në konsideratë pasojat që mund të ketë një projekt rregullator, informacion i cili nuk mund të merret nëse nuk kryhet ky proces. Nevoja për RIA, rritet prej faktit që projektaktet sjellin pasoja në shumë drejtime, pasoja që shpesh janë të vështira për t’u parashikuar, pa një studim të detajuar dhe pa konsultime me grupet e interesit. Pra, këtu nuk ka vend për naivitete, sepse analiza dhe studimet që kryhen gjatë vlerësimit të ndikimit rregullator, ofrojnë sigurinë që edhe nga pikëpamja sociale, të krijohet një përfitim më i madh se kostot. Pikërisht për të arritur këtë siguri sociale, Vlerësimi i Ndikimit Rregullator shoqërohet me analiza të ndryshme ekonomike, dhe kërkon ekspertizë profesionale,

25 RIA- Regulatory Impact Assessment

kohë dhe burime. RIA-t zhvillohen në shumë vende, pavarësisht qëllimit, përmbajtjes, rolit dhe influencës së tyre në politikëbërje. Në thelb, roli i RIA-s është të ofrojë një vlerësim të detajuar të pasojave të mundshme të një projekti të ri, për të kuptuar nëse ai do të arrijë apo jo qëllimin për të cilin është hartuar. Si RIA-t e para, janë cilësuar të ashtuquajturat “Inflation Impact Assessments”²⁶, të kërkuara nga administratat e Karterit, në SHBA, në vitin 1978. Kërkesat për RIA u zgjeruan gjatë administratës së Reganit, duke përfshirë edhe analizën kosto-përfitim. Gjithashtu, sipas të dhënave, RIA është zhvilluar edhe në Australi, në vitin 1985. Nga mesi i viteve '90, përafërsisht 12 vende të OECD kanë zbatuar kërkesat e RIA dhe aktualisht të gjitha vendet e OECD përdorin RIA. Gjithashtu, Banka Botërore ka promovuar fuqishëm kërkesat e RIA për klientët e saj, gjë që ka çuar në rritjen e numrit të vendeve që përdorin RIA. Vlerësimi i ndikimit për ndërhyrjet legjislative, në Kanada është prezantuar për herë të parë, në vitin 1999. Ai iu referua Udhëzimit për Vlerësimin e Ndikimit për Ndërhyrjet Legjislative, si dhe Udhëzimit për Proceset Legjislative. Në BE, Komisioni Europian prezantoi sistemin e vlerësimit të ndikimit në 2002, i cili sipas

perspektivës së këtij komisioni, është një proces që ndihmon në mbështetjen dhe strukturimin e politikave.

Në Mbretërinë e Bashkuar, RIA për shumë vite ka qenë një mjet kyç për përmirësimin e cilësisë së projektave dhe reduktimin e kufizimeve të panevojshme në biznes. RIA-t janë zhvilluar nga departamentet e qeverisë në nivel qendror, duke përdorur udhëzimet e përgatitura nga niveli më i lartë i ekspertizës, në qeveri. Ndërkohë në maj 2007, është prezantuar një sistem i ri i RIA, që u përdor në funksionim të plotë në nëntor 2007, tashmë i njohur si Vlerësimi i Ndikimit (IA), pasi shumë kufizime qeveritare mbi biznesin, sektorin e shërbimeve dhe institucionet publike, jo gjithmonë implementoheshin në formën e ligjeve, apo kodeve, p.sh. kodet e praktikës, kërkesat për raportim, apo udhëzimet për financim, ndikimi i të cilave, gjithashtu është i nevojshëm për t'u vlerësuar. Vlerësimi i ndikimit mundëson një vendimmarrje më të mirëinformuar për nivelin politik, duke u bërë një ndihmesë ndaj vendimmarrjes, por jo një zëvendësuese e saj. Rezultatet e vlerësimit të ndikimit natyrshëm merren seriozisht në konsideratë, kur merren vendime politike. Mendohet se procesi i vlerësimit të ndikimit rregullator ka avantazhet dhe disavantazhet e tij, të cilat në mënyrë të përmbledhur mund të jenë:

26 Vlerësimi i ndikimit të inflacionit

AVANTAZHET:

- Arrijnë qëllime sociale dhe ato që lidhen me mjedisin (pra marrin në konsideratë përgjegjësinë ligjore dhe sociale që kanë institucionet shtetërore dhe grupet e interesit, gjatë procesit të hartimit të një projektakti);
- sigurojnë mbrojtjen në publikut (në rolin e përfituesit të shërbimeve publike/ të klientit);
- përmirësojnë performancën ekonomike, duke nxitur konkurrencën;
- është një proces që kryhet nga nëpunës më ekspertizë profesionale;
- merr në konsideratë hartimin e disa skenarëve, të cilat shtojnë mundësitë për alternativa dhe minimizojnë riskun për pasojat të papritura, efekti i të cilave është tepër negativ për rëndësinë e një projekti;
- është një mjet i vlefshëm për politikëbërje efektive e efçente dhe jo një zëvendësim për të marrë vendime që përshijnë si analizën teknike, ashtu dhe zgjedhjen politike, pra nuk e kufizon hapësirën vendimmarrëse të niveleve politike;
- respekton parimin e transparencës, duke nxitur konsultimet publike, përmes përfshirjes së grupeve të interesit, si dhe parimin e efçencës, efektivitetit dhe efikasitetit;
- merr në konsideratë analiza të ndryshme ekonomike, të cilat

përpiqen të vlerësojnë përfitimet dhe kostot që mund të shkaktojnë iniciativa të ndryshme ligjore.

DISAVANTAZHET:

- Mund të krijojë barriera të papritura dhe të pashmangshme për biznesin;
- nëse nuk kryhet siç duhet, mund të shkaktojë pasojat të papritura, duke i gjetur të papërgatitur nëpunësit/ institucionet përgjegjëse;
- mund të rrezikojë të shmanget si pasojë e mosnjohjes së tij, apo dhe të kthehet në një proces të pavlerë dhe të keqpërdorur për interesa të ngushta elektorale, nëse kryhet pas miratimit të një ligji/ akti nënligjor.

Vlerësimi i Ndikimit Rregullator mund të përdoret si një mjet në hartimin dhe zbatimin e projektakteve të ndryshme. Përmes zbatimit të parimeve të transparencës dhe përgjegjshmërisë, Vlerësimi i Ndikimit Rregullator mund të ndikojë gjithashtu në ndërtimin e legjitimitetit të legjislacionit të një shteti. Rëndësia e këtij procesi, rritet më tepër, pasi një aspekt i rëndësishëm i tij, janë edhe konsultimet publike. Ndërkohë që p.sh. për Afrikën e Jugut, Vlerësimi i Ndikimit Rregullator, është koncept i ri, ai ka perspektivë të luajë një rol të rëndësishëm në formulimin e politikave. Ai lidhet me një program të Departamentit të Shërbimit Publik

dhe Administratës, i cili titullohet “*Nga shiriti i kuq, në shiritin e reformave*”²⁷, dhe synon të reduktojë “shiritin e kuq” në sektorin publik. Ministria e Financave e këtij vendi po punon mbi

27 Këtu, “From a red tape to a smart tape”, është një koncept i Administrimit Publik, sipas të cilit “ekzistojnë shumë shirita të kuq- (pra shumë vonesa dhe burokracia), është ankesa e përhershme e bizneseve dhe qytetarëve në vendet e OECD. Ndaj për të shmangur këtë, qeveritë bëjnë shumë përpjekje për të reduktuar dhe thjeshtëzuar procedurat administrative të tilla, si p.sh. one-stop shop (si qendra fizike dhe elektronike), thjeshtëzimin e procedurave për lejet dhe licencat, shkurtimi i kohëzgjatjes për vendimmarrje, metoda të matjes së kufijve administrative, asistencë për mbikqyrjen rregullatore të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme dhe rritjen e besimit mbi bazën e zgjidhjeve të teknologjisë së informacionit (si p.sh. prokurimet elektronike, regjistri elektronik i regjistrimit të bizneseve, etj). P.sh. në Shqipëri, me shërbimin me një ndalesë (one-stop shop) dhe procedura të shkurtuara, transparente dhe të shpejta, Qendra Kombëtare e Licencimit (QKL), synon të reduktojë barrierat administrative ndaj nismës së lirë, të ulë kostot për bizneset në procesin e licensimit dhe të zvogëlojë hapësirat për informalitet, duke përmirësuar ndjeshëm klimën për biznes në vend. Me procedura të standartizuara dhe sportele shërbimi në të gjithë vendin, shërbimi me një ndalesë për licencat, do të funksionojë në bazë të një sistemi elektronik që përputhet me atë të Qendrës Kombëtare të Regjistrimit (QKR). Për më tepër, shiko www.qkl.gov.al.

një projekt pilot për të hartuar një vlerësim të ndikimit rregullator lidhur me procedurat e qeverisë.

Vlera e vlerësimit të ndikimit për përmirësim të kuadrit ligjor po pranohet gjithnjë e më tepër, ndërkohë që vendimmarrësit politikë dhe parlamentet po këmbëngulin gjithnjë e më shumë në vlerësimin e ndikimit. Kjo mund të shtrojë detyra të reja edhe për DAP-in. Ndoshta do të ishte një shkas për ta menduar kryerjen e këtij procesi, gjatë procesit të hartimit dhe miratimit të strukturave të institucioneve shtetërore. Ekzistojnë përpjekje për ta bërë një gjë të tillë, ndonëse të vakëta dhe shpesh për sektorë të veçantë, por sjellja në vëmendje e këtij diskutimi, është më tepër një dëshirë për të kontribuar sadopak krahas shumë kontributeve të drejtuesve, kolegëve dhe bashkëpunëtorëve të nderuar në vite, në fushën e reformave në administratën publike. Pse jo, mund të jetë edhe një këmbanë për nëpunësit e “vegjël”, të cilët ende s’kanë arritur të kuptojnë rolin e tyre të nderuar- atë të qenies në shërbim të publikut. Vetëm kështu ata do të kenë edhe atë të cilën dëshirojnë- respektin dhe vlerësimin e shefit... duke i bërë eprorit të tyre një nder të madh- të vlerësohen për atë që sjellin përmes punës së tyre, duke ndikuar kështu në forcimin e traditës më të mirë dhe shtimin e performancës së administratës shqiptare!

ORJANA ARAPI

Koordinator

Departamenti i Bashkërendimit të Strategjive dhe Koordinimit të Ndhmës së Huaj
Këshilli i Ministrave

SISTEMI I PLANIFIKIMIT TË INTEGRUAR PJESË E QENËSISHME E REFORMËS NË ADMINISTRATËN PUBLIKE

Ecuria e administratës publike gjatë periudhës së tranzicionit karakterizohet nga transformime rrënjësore sipas modeleve më të përparuara ndërkombëtare. Këto transformime janë bazuar në një frymë neo-liberale në menaxhimin publik dhe në reformat strukturore. Orientimi i Shqipërisë kah integrimin europian, ka diktuar nevojën për përmirësime të mëtejshme të administratës publike. Krijimi i DAP shënon pikënisjen e një sërë ndryshimesh ligjore e strukturore të reformës në administratë. Modernizimi i shërbimit civil dhe strukturave qeveritare, rritja e efikasitetit të politikëbërjes, kombinuar kjo me reformimin e menaxhimit të financave publike janë ndër dimensionet kryesore të reformës, ku eficaenca në politikëbërje, ka qenë në qendër të vëmendjes së Qeverisë shqiptare. Ky dimension u materializua në vitin 2005, me prezantimin e një sistemi koherent, eficient dhe të integruar për planifikimin, zbatimin dhe monitorimin e politikave:

Sistemit të Planifikimit të Integruar (SPI). Në themel të këtij sistemi është lidhja harmonike e Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim (SKZHI) me menaxhimin e financave dhe investimeve publike. SKZHI është një dokument sintezë e 21 strategjive sektoriale dhe 17 strategjive ndërsektoriale, ku strategjia ndërsektoriale e administratës publike zë një vend shumë të rëndësishëm. Skeleti institucional i këtij sistemi u realizua përmes rishikimit të shpërndarjes së funksioneve, si dhe ngritjes në nivel qendror të disa strukturave të reja kyçe, ku spikat krijimi i Departamentit të Bashkërendimit të Strategjive dhe Koordinimit të Ndhmës së Huaj (DEBASKON). Ndërkohë u krye një ndarje e qartë e funksioneve të programimit të politikave, buxhetimit dhe zbatimit të politikave në ministritë e linjës. Thelbi i funksionimit të këtij sistemi, bazohet në bashkërendimin e punës midis tre institucioneve qendrore: DEBASKON, Ministrisë së Financave dhe Ministrisë së Integrit, ndërkohë

që DAP luan rol të rëndësishëm në zbatimin e ndryshimeve të nevojshme dhe ristrukturimin e shërbimit civil. Vënia në zbatim e mekanizmit për Vlerësimin e Impaktit të Politikave do të jetë një ndër hapat e mëtejshëm të modernizimit të administratës dhe përmirësimit të politikëbërjes. Ky proces do të kërkojë

angazhimin dhe bashkëpunimin e mëtejshëm në nivel qendror dhe do të kompletojë SPI, duke qartësuar lidhjen midis politikave, legjislacionit dhe buxhetit. Ngritja e kapaciteteve administrative për të zbatuar këtë proces, do të jetë sfida e radhës për forcimin e SPI-së.

ELONA HALA

Specialiste, analiste pune

Drejtorja e Përgjithshme e Shërbimeve Mbështetëse, KM

Delegimi nga lart-poshtë si dhe bashkëpunimi horizontal ndërinstitucional, përbëjnë dy parime bazë të përmirësimeve organizative, ndaj mishërimi dhe realizimi në praktikë i këtyre parimeve, mbetet një sfidë e rëndësishme në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, si një mekanizëm thelbësor në organizimin dhe drejtimin e një institucioni, në mënyrë të veçantë në aparatit të Këshillit të Ministrave (KM). Sigurisht kur flasim për KM, kemi parasysh funksionimin e tij si organi më i lartë ekzekutiv, që merret me hartimin e politikave, strategjive dhe objektivave, në funksion të realizimit të programit politik të qeverisë në fusha dhe sektorë të ndryshëm. Por KM vepron përmes aparatit të tij dhe si njësi administrative, juridike, publike, në mbështetje të veprimtarisë të KM.

Spektori i Menaxhimit të Burimeve

Njerëzore, si pjesë përbërëse e Drejtorisë së Përgjithshme të Burimeve Njerëzore në Kryeministri, ka të bëjë pikërisht me harmonizimin e funksioneve politikëbërëse dhe vendimarrëse të Qeverisë (aspekti politik), me funksionet administrativo-organizative të saj (aspekti administrativ). Roli i menaxherit të burimeve njerëzore këtu është specifik, pasi mundëson koordinimin, harmonizimin dhe bashkërendimin e detyrave në nivel ndërinstitucional, duke patur gjithnjë në vëmendje ndërthurjen e tri niveleve të përfaqësimit: politik, shërbim civil dhe mbështetës (teknik), si pjesë të organizimit strukturor të Këshillit të Ministrave. Një performancë e mirë në përmbushjen e përgjegjësisë, kërkon domosdoshmërisht një proces rekrutimi të burimeve njerëzore, mbi bazën e meritokracisë, profesionalizimit dhe tërheqjes së kapaciteteve me potencial

intelektual të lartë, kualifikimeve dhe trajnimeve të detyrueshme, brenda dhe jashtë vendit, zhvillimit të sistemit të karrierës, etj. Bashkëpunimi me DAP mbetet i një rëndësie të thelbësore, për vetë natyrën e veçantë të kompetencave dhe përgjegjësiwe ligjore të kësaj njësie, apo dhe institucione të tjera si: KSHC, ITAP etj. Me rritjen e kërkesave që dikton koha, natyrshëm lind nevoja e bërjes së disa ndryshimeve specifike në vendime apo akte të tjera nënligjore, të cilat domosdoshmërisht i shërbejnë përmirësimit të cilësisë së shërbimit, rritjes së efikasitetit në punë dhe krijimit të një performace më të mirë të burimeve njerëzore. DAP, ka luajtur një rol të rëndësishëm në zhvillimin e burimeve njerëzore në Kryeministri, sa i takon respektimit së procedurave ligjore.

MBNJ mbetet një faktor kyç në afirmimin e zhvillimin e përgjegjësiwe, vlerave e meritave, jo vetëm të individëve, si pjesë e kapitalit njerëzor, por dhe në konsolidimin e institucioneve dhe strukturave ekzistuese të MBNJ, përmes trajnimeve e kualifikimeve të mëtejshme të menaxherëve të BNJ. Ndaj roli i DAP, jo vetëm gjatë këtyre 15 vjetëve, por edhe në të ardhmen, mendoj se do të jetë tepër i rëndësishëm në realizimin me sukses të reformave në administratën publike, si dhe në menaxhimin modern të burimeve njerëzore.

Duke qenë pjesë e qenësishme e këtij procesi, jam plotësisht e bindur jo vetëm në potencialin e pazëvendësueshëm të burimeve njerëzore, sot dhe në të ardhmen, në Shqipëri dhe kudo në botë, por dhe në një dimension të ri të tyre: atë të perjetësisë.

NAIM SEFERI

Diplomuar në Universitetin Marin Barleti

Nëse do të më kërkohej të jepja një përkufizim sa më të thjeshtë për administratën publike, do të thoja se është një mekanizëm, mjet, në duar e qeverisë për të arritur objektivat e saj. Në themel të saj qëndron, eficienta, efektiviteti dhe përgjegjshmëria. Burokracia konceptohet rëndom për të paralelizuar odisetë e gjata dhe peripecitë që individit mund t'i duhen për të mbaruar një hall në "zyrat e

shtetit". P.sh, njerëzit ankohen shpesh se për një çertifikatë duhet të kalosh 2-3 zyra, ose të presësh një anëtar të komisionit shëndetësor, i cili pasi ka ngrënë drekë, duhet të përfundojë edhe kafënë gjatë orarit të punës dhe kjo, të shtyn të mendosh se këta janë doemos burokratë. Njerëz pa të cilët zyra nuk funksionon dot dhe anasjelltas. Mendoj se është kryekëput e gabuar. Koncepti burokraci ka të bëjë

me rregullat, detyrat dhe funksionet që shërbejnë për të organizuar zyrën e një punonjësi të administratës publike.

Sot rreth 13% e AP, përbëhet nga shërbimi civil, të cilit i kërkohet të jetë sa më profesional, pra të funksionojë mbi bazë të meritës, pa anësi politike, duke patur në thelb mbrojtjen e interesit publik. Vetë ekzistenca e një fryme të re si DAP

është një arritje e madhe, është një risi e de-politizimit të hierarkisë së administratës publike. DAP është përsosja e një mendësie, e cila erdhi në jetë falë arritjeve dhe pjekjeve të kushteve social-kulturore të popullit shqiptar. Uroj që në të ardhmen DAP të jetë një strukturë më e fuqizuar, e ngarkuar me misionin e zhvillimit të politikave të qeverisë në shërbimin civil.

GERTI PESHKOPIA

Diplomuar në Universitetin "UFO"

Gjatë studimeve universitare, kam mësuar se baza më e fuqishme e funksionimit të aparatit shtetëror është AP. Një informacion më të gjerë për mënyrën e funksionimit të kësaj administrate dhe në veçanti të asaj shqiptare, kam marrë prej lëndës së Administrimit Publik. Gjatë zhvillimit të kësaj lënde, pata mundësinë të njihesha me fushat dhe veprimtarinë me të cilat merret Administrata Publike, shumëllojshmërinë e veprimeve të qeverisë, si dhe me mënyrën e ndërveprimit të institucioneve të ndryshme shtetërore, apo jo qeveritare, për realizimin e programeve të ndryshme publike. Gjithashtu, u njoha edhe me rolin e DAP, sidomos në përzgjedhjen e kandidatëve për rekrutimin e punonjësve civilë. Gjithashtu, u njoha në veçanti me funksionet dhe kompetencat e DAP-it, njohuri të cilat u shoqëruan me informacionet e vëna në dispozicion edhe në ëeb-site-n e këtij institucioni. Ajo që më

tërhoqi më shumë, është marrëdhënia e këtij institucioni të rëndësishëm qeveritar me institucionet e tjera qendrore, lidhur me rekrutimin në shërbimin civil, si dhe procese të tjera të rëndësishme të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Më pas, kam mësuar se në sajë të meritës së tij, roli i nëpunësit civil është rritur, përdorimi i etikës nuk është më "një luks" dhe profesionalizmi i nëpunësve, është gjithmonë në rritje. Kjo gjë është shumë e dukshme në perceptimet e njerëzve për administratën publike, ku mbizotërojnë ato pozitivet. Pas diplomimit shpresoj të jem pjesë e shërbimit civil, ku mund të jap kontributin tim, ashtu si shumë të rinj që dëshirojnë të punojnë në institucionet shtetërore shqiptare.

Gëzuar 15 vjetorin dhe shumë suksese në punën tuaj të vështirë! Sa më shumë profesionalizëm, për një AP në shërbim të qytetarit!

KAPITULLI 5

BOTIME

MANUALI I SEKRETARIT TË PËRGJITHSHËM²⁸ fokusohet në rolin e këtij pozicioni të rëndësishëm, si menaxheri më i lartë i institucionit, detyrat e të cilit ndër të tjera, fokusohen në menaxhimin e burimeve njerëzore. Sekretari i Përgjithshëm nën udhëzimet e këtij manuali, mund të marrë orientime të rëndësishme të punës së tij, të cilat të kombinuara me detyrimet që rrjedhin nga legjislacioni i shërbimit civil, përbëjnë një set të vlefshëm njohurish. Ky manual mund të shihet si një paketë informacioni që fokusohet në katër drejtime kryesore:

1. korrektesa procedurale, ku një vëmendje e madhe i kushtohet standarteve procedurale në marrëdhëniet me personat privatë;
2. menaxhimi i burimeve njerëzore, ku manuali përqendrohet në përgatitjen e dokumentit të

politikës së menaxhimit të burimeve njerëzore;

3. menaxhimi i burimeve financiare, ku tregohen detyra konkrete të Sekretarit të Përgjithshëm në fushën e menaxhimit financiar;
4. Politikëbërja dhe të tjera, ku bëhet një ndërthurje e sjelljes etike të nëpunësve civilë me rolin për zbatimin dhe implementimin e politikave qeveritare dhe në administrimin e shërbimeve publike.

MANUALI I MINISTRIT²⁹ është hartuar për të kontribuar në përshpejtimin e reformës administrative në Shqipëri, përmes rritjes së efikasitetit dhe efikasitetit të administratës publike. Ky manual paraqitet në një kohë kur rrethanat politike të brendshme dhe të jashtme, si dhe kuadri ligjor, kanë krijuar një premisë të favorshme për një reformë serioze të administratës publike

28 Përgatitur nga Gent Ibrahim, LL. M, Instituti për Studime Publike dhe Ligjore, printimi është mundësuar nga Komisioni European.

29 Përgatitur nga Ardian Dhima, Instituti për Studime Publike dhe Ligjore, printim i realizuar nga Komisioni European



shqiptare, në drejtim të efektivitetit dhe integritetit të aktivitetit të saj.

Përgatitja e këtij dokumenti, synon të ofrojë rrugëzgjidhje në rastet e paraqitjessëmundshmetëkonfuzioneve për ndarjen e roleve dhe detyrave midis nivelit politik dhe atij administrativ, ku një vëmendje e veçantë i kushtohet marrëdhënies së nëpunësve civilë, sidomos të Sekretarit të Përgjithshëm me Ministrin. Sigurisht vëmendja kryesore në këtë manual përqendrohet tek pozicionimi i Ministrit në administratën publike, i cili në kryerjen e detyrave të tij, ka detyrimin për t'iu përmbajtur standarteve më të larta etike të sjelljes zyrtare dhe personale. Nga ky pozicionim duket se varet edhe në një masë të madhe efikasiteti, eficaenca dhe neutraliteti i administratës publike, e cila nga ana e saj, duhet të përmbushë detyrimet ligjore me profesionalizëm dhe integritet. Pikërisht ndërthurja

e këtyre detyrimeve, bën që kjo marrëdhënie të vihet në funksionim të plotë, duke patur në konsideratë zbatimin e parimeve të paanësisë dhe të integritetit profesional, gjatë zhvillimit dhe zbatimit të politikave qeveritare.

MANUALI I TRAINIMIT PËR STRUKTURIMIN E INSTITUCIONEVE, është hartuar në kuadër të Projektit “Përmirësimi i Funksioneve Publike të institucioneve qendrore” të mbështetur nga Banka Botërore. Ky manual është një dokument praktik në shërbim të njëjësive që merren me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe përdor instrumentet e analizës metodike, sipas përvojave më të mira ndërkombëtare. Përmes këtij manuali, përdoruesit marrin njohuri lidhur me kuadrin institucional për ristrukturimin, ku dalin në pah kompetencat e Departamentit të Administratës Publike dhe Komisionit të Shërbimit Civil, si dy institucione të rëndësishme për menaxhimin e shërbimit civil. Gjithashtu, përmes koncepteve dhe parimeve administrative, përdoruesit e këtij manuali mund të marrin informacion për mënyrën sesi hartohet një strukturë, si dhe fazat e këtij procesi të rëndësishëm në mbarëvajtjen e punës së një institucioni. Marrja në konsideratë e disa opsioneve për funksionimin organizativ, duke e fokusuar vëmendjen në arritjen e qëllimit të institucionit,

sipas orientimeve të këtij manuali, duhet bërë në përputhje me politika dhe parime themelore, të cilat kanë të bëjnë me parimet e qeverisjes së mirë. Qeverisja e mire, i përmbahet në thelb organizimit kushtetues, ligjor dhe administrativ, nëpërmjet të cilit qeveritë ushtrojnë pushtetin e tyre, duke marrë në konsideratë përgjegjësinë ndaj publikut, zbatimin e ligjit, transparencën dhe pjesëmarrjen e qytetarëve. Ky manual, i orienton menaxherët e burimeve njerëzore, në modelin që identifikon katër fusha kryesore:

- 1- Funksionet e programimit, planifikimit dhe vlerësimit, që çojnë në përcaktimin, përmirësimin dhe mundësimin e zbatimit të politikave publike;
- 2- Funksionet e shërbimeve rregulatore, që përfshijnë rregullimin e veprimeve të “brendshme” dhe “të jashtme”, si: liçencimi, akreditimi, auditimi, etj;

- 3- Funksionet e dhënies së shërbimeve, për një grup klientësh, të “brendshëm” ose “të jashtëm” për qeverinë, si: trajnimi, arsimi, shërbimet këshillimore, etj;
- 4- Funksionet e shërbimeve mbështetëse, që mbështesin menaxherët operacionale dhe për iniciativat politike, si: zhvillimi i burimeve njerëzore, financa, shërbimet ligjore, etj.

Manuali fokusohet për përdorimin e analizës funksionale, e cila synon funksionimin më eficient dhe më efektiv të institucionit dhe të njëjseve përbërëse të tij, me qëllim që struktura e një institucioni, të jetë një reflektim i drejtpërdrejtë i misionit dhe objektivave strategjikë. Në këtë manual, janë përfshirë gjithashtu në trajtë shtojcash, disa instrumente të gatshëm, që shërbejnë për të lehtësuar kryerjen e analizave funksionale dhe organizimin e funksioneve në njësitë organizative të ministrive.

De partamenti i Administratës Publike tregon një vëmendje të veçantë për transparencën e punës së tij, duke botuar një sërë materialesh publicitare gjatë vitit, të cilat mund të shkarkohen nga faqja e internetit www.dap.gov.al. Ky institucion moni-

toron në mënyrë të vazhdueshme ecurinë e reformës në administratën publike mbështetur në treguesit e suksesit të saj (indikatorët), të cilët reflektojnë mbarëvajtjen e reformës dhe tendencat në implementimin e saj.



BOTIMET SIGMA

Nr.37 “Zgjerimi i bashkimit evropian: një analizë e bashkëbisedimeve për vendet e Ballkanit përëndimor”.

Nr. 39 “Roli i Ministrive në Sistemin e Zhvillimit Politik, monitorimi dhe vlerësimi”

Nr. 43 “Organizimi i administratës qendrore shtetërore. Politikat dhe instrumentet”

LEGJISLACIONI I SHËRBIMIT CIVIL

Ligji Nr. 8549, date 11.11.1999 “Statusi Nepunesit Civil”

Vendim Nr. 231, date 11.05.2000 “Per Pranimin ne Sherbimin Civil dhe Periudhen e Proves” i Keshillit te Ministrave.

Vendim Nr. 231, date 11.05.2000 “Per Pranimin ne Sherbimin Civil dhe Periudhen e Proves” i Keshillit te Ministrave (i Ndryshuar).

Vendim Nr. 221, date 16.5.2002 “Per disa shtesa dhe ndryshime ne vendimin Nr. 231, date 11.5.2000 te Keshillit te Ministrave “Per pranimin ne sherbimin civil dhe periudhen e proves”, I ndryshuar.

Vendim Nr. 838, datë 13.12.2006 “Për një ndryshim në vendimin nr. 231, datë 11.5.2000 të Këshillit të Ministrave “Për pranimin në shërbimin civil dhe periudhën e provës”, të ndryshuar.

Vendim Nr. 306, date 13.06.2000 “Per Disiplinen ne Sherbimin Civil” i Keshillit te Ministrave.

Vendim Nr. 315, date 23.06.2000 “Per Krijimin dhe Funksonimin e Institutit te Trainimit te Administrates Publike dhe Trainimin e Nepunesit Civil)” i Keshillit te Ministrave (i ndryshuar).

Vendim Nr. 316, date 23.06.2000 “Per Miratimin, ne parim, te Projektit “Krijimi i Institutit te Trainimit te Administrates Publike”, te financuar nga programi per Zhvillim i Kombeve te Bashkuara” i Keshillit te Ministrave

Vendim Nr. 355, date 07.07.2000 “Per Organizimin e Dosjes per Regjistrin e Personelit” i Keshillit te Ministrave.

Vendim Nr. 342, date 14.07.2000 “Per Levizjen Paralele dhe Ngritjen ne Detyre te Nepunesit Civil” i Keshillit te Ministrave.

Vendim Nr. 360, date 14.07.2000 “Per lirimin nga Sherbimi Civil” i Keshillit te Ministrave.

Vendim Nr. 325, date 21.2.2003 “Per Pozicionin, Detyrat dhe Pergjegjesite e Sekretarit te Pergjithshem ne Ministri ” i Keshillit te Ministrave.

Udhezim Nr. 1, date 13.06.2000 “Per Strukturen e Renditjes te Puneve ne Sherbimin Civil, Metodologjine Perkatese dhe Pershkrimin Pergjithsues te Rolit te Sekretarit te Pergjithshem ne kete Sherbim” i Keshillit te Ministrave, i ndryshuar.

Udhezim Nr. 2, date 07.07.2000 “Per Sistemin e Vleresimit te Arritjeve Vjetore Individuale te Nepunesve Civil” i Keshillit te Ministrave, i ndryshuar.

Urdhri Nr. 118, datë 12.05.2006, “Për përdorimin e Regjistrit Qendror të Personelit”.

VKM Nr. 173, date 07.03.2003 “Per Emerimin, Lirimin ose Shkarkimin nga Detyra te Drejtuesve te Institucioneve ne Varesi te Keshillit te Ministrave, Kryeministrit, ose te Ministrit” i Keshillit te Ministrave

15 Years

in the Center of Reforms



This publication is supported by state budget deserved to DoPA. Material's preparation and translation is supported by the European Union's IPA 2008 Project "Support to the Albanian Department of Public Administration", implemented by GTZ.

I have the pleasure to join in wishing the Department of Public Administration a happy 15th anniversary. This structure has proved important for public administration reforms. Taking these reforms further ahead is the best way to streamline a public administration capable of providing the public with more qualitative services, as well as meeting Albania's integration challenges!

Our public administration is constantly put to the test to demonstrate efficiency, accountability, commitment to the public, as well as its stability and political impartiality. Rising to the challenge requires reliance on the core governing principles relating to professionalism, merit-based service, competition and transparency. Our administration's performance is at the focus of attention of the Government of Albania, given that it is aware that an efficient, responsible, and transparent public administration is instrumental in a democratic approach. Over the past 15 years in the course of which successful expertise has been provided, the Department of Public Administration has taken a leading role in the initiatives for the public administration modernisation. In the framework of a progressive legislation, over the years it has sought to make a key contribution towards the building and strengthening of the institutions and the capacity of the public administration employees, thus helping accomplish a very important mission of the Government's – that of serving the public. Ceaseless efforts have been made to reform the Albanian institutions. Thanks to the assistance and support provided by our international partners, as well, reforms have proceeded at an accelerated pace. I would like to seize the opportunity to extend a special thank you to all the international bodies for the assistance they have continuously provided to us Albanians to ensure the successful application of the public programmes.

The significant improvement in the salaries, the increased capacity of the public administration employees through their training, and the focus on bringing national legislation into line with the European legislation, included some of the ambitious goals for the Government of Albania with regard to the public administration reform. These goals have been conducive to and guided important public institutions, with the Department of Public Administration noticeably standing out as a structure responsible for developing, implementing,

and overseeing government policies concerning civil service. The implementation of the Strategy for Public Administration Reform 2009- 2013, constant training, training based on competitive salary, and expanded scope of the civil service legislation, ensure that, as well as being committed on the fight against corruption and conflict of interest, and the measures to cut on expenditure and simplify the procedures, the Government of Albania is ever more focussed on streamlining and developing the public administration.

In my capacity as the Minister responsible for the progress of these reforms, I believe that the Department of Public Administration, which is now quite distinguishable in the institutional establishment, will continue to receive the necessary support from the Government to ensure further modernisation of the public administration. Congratulations to DoPA on having successfully enforced the legislation and achieved the goals of the Government programme intended to take public administration reforms further ahead!

LULZIM BASHA
MINISTER OF INTERIOR

DOPA IN 15 YEARS

The Department of Public Administration was set up by Decision of the Council of Ministers, no. 443, dated 5 September 1994, as a unit within the Prime Minister's Office structure. Under the Government programme, it was assigned with conducting research, and designing draft-laws and subordinate legislation on the public administration structure, duties and function.

Over this period of time, the Department of Public Administration was tasked with developing an overall policy for the public administration employees' recruitment, training and promotion. Jointly with the Ministry of Labour, Emigration and Social Assistance, and the Ministry of Finances, DoPA took on another important task – that of creating the salary and remuneration system in the public administration. And it was perceived as a centre responsible for coordinating and implementing the technical assistance to the public administration.

Hence, with a small organisation structure,¹ DoPA was designed as a linking bridge across all the public administration organisation and functional levels. The efforts to create the civil service in Albania were materialised upon the adoption of Law no. 8095, dated 21 March 1996, ‘On the civil service in the Republic of Albania,’ with a view to putting an end to the politicisation of the administration, and introducing a merit-based civil service. At the same time, a dividing line between the political and technical-professional functions, which were thought to regulate the career system, was drawn. Adoption of this law was followed by Decision no. 657, dated 16 September 1996, ‘On the ethical rules applicable to the civil service.’ By outlining the rules of ethics for the civil service members, it was intended to help improve the Albanian social service, and build up the public confidence and support for it. On the other hand, care was taken to address the issue of the conflict of interest, and its settlement in favour of the public.

Upon the adoption of the said law, the Department of Public Administration was faced with the need to build an even more powerful structure capable of living up to the legal responsibilities and obligations. Between 1996 and 1999, a number of amendments to laws and subordinate laws providing for better enforcement of the civil law legislation, were passed. Hence, the Council of Ministers made decisions on recruitment, disciplinary measures, and ethics. The social service legislation was amended to satisfy the new requirements for human resource development, and the improved role due to the Department of Public Administration. Now, the Department of Public Administration is no longer perceived as merely a central coordinating and monitoring structure. It is assigned with a very important role – that of the promoter of change, including institutional and conceptual change. DoPA is placed at the head of the Inter-ministerial Group for the Staff, Organisation and Services Management,² which is entitled to identify staff-related issues and come up with due updating. Likewise, it has an important role to play to ensure job categorisation, and descriptions of tasks and responsibilities for any position

1 Director of the Department of Public Administration, Advisor to Director of the Department of Public Administration, Head of Section, Expert, Secretary, and Driver.

2 This group is conceived of the heads of the management and human resource development directorate and the services directorate.

subject to competition procedures, as well as establishment of specific criteria to be satisfied for one to take such a job.³

Following preparatory work supported also by the main international bodies interested in reforms in this area (European Union and World Bank), the Parliament enacted Law no. 8549, dated 11 November 1999, 'On the status of the civil servant.' With the coming into force of this law on 27 January 2000, it was made possible for an entirely different system to be applied in the management of human resources in the central administration institutions, the independent central departments, and local government units (municipalities and regions). Law no. 8549, dated 11 November 1999, 'On the status of the civil servant,' reconfirmed a number of institutions that would oversee the implementation of the civil service reform, conferring new specific and broad powers to them. Hence, the Department of Public Administration as an institution under the Council of Ministers (part of the Prime Minister's Office structure), and the Civil Service Commission as an independent administrative body,⁴ were reconfirmed.

Established as an internal structure under the Council of Ministers, the Department of Public Administration took on the principal responsibilities for the implementation and overseeing of the public administration reform carried out by the Government, as well as all the other structural reforms effected by it. Irrespective of the fact that it is part of the Government establishment, and cannot oversee the enforcement of law in independent central departments, and municipalities and regions, where necessary, the Department of Public Administration is involved in the interpretation of legal provisions regulating these institutions, so as to ensure that legislation and its principles are equally applied.

Under 1999 Law, DoPA, now registering a total of 17 civil servants, needs to be reorganised in two areas: the organisational, functional and salary development, and the automation of the administration and coordination of projects. Law 'On the status of the civil servant' already spells out the duties and rights of

3 Decision by the Council of Ministers no. 100, dated 4 February 1998, 'On the procedures for holding competitions for candidate civil servants, and the rules about the form and content of public announcement about these competitions published in the media.'

4 The Civil Administration Department represents the Government in the civil service reform, and the Civil Service Commission is assigned with the role of an unbiased administrative arbiter between government institutions and civil servants.

the Department of Public Administration,⁵ with the attributes falling into three major categories⁶:

- 1- Attributes ascribed to strategic developments;
- 2- Attributes ascribed to management of human resources in central administration institutions;
- 3- Attributes ascribed to regulation of salaries in public administration institutions.

A number of decisions by the Council of Ministers, which helped complete the whole legal landscape, clarified institutional roles and powers instrumental in following procedures in the civil service recruitment, promotion, dismissal, and annual performance evaluation, as well as keeping personal information in the staff files. As early as 1998, the Department of Public Administration has gradually been enlarged, with the number of employees going up from 4 to 18. This increase in the staff members went hand in hand with their better qualitative performance. In the meantime, important legal obligations, conducive to the implementation of government programmes in years, were discharged.

Year 2002 saw the consolidation of the position of the Secretary General in the Ministry, as a position in between the political and managerial level. The function of this position is regulated by law. However, in the course of practice, certain cases are indicative of the need to raise awareness of the importance of this position, both in its management and coordination aspects, with both of them being entailed in coping with different situations arising in the staff management, and the relationships with the superiors. Building on the importance of the Secretary General's role, special attention is also attached to the training programmes created for this position, in the form of study tours, or different workshops. Likewise, *The Handbook for Secretaries General*⁷ provides information about the Secretary General's powers concerning procedural fairness, human resource management, financial source management, policy-making, and ethical issues. In performing this function, the Secretary General helps coordinate work between the Department

5 Article 4/4, of Law no. 8549, dated 11 November 1999, 'On the status of the civil servant.'

6 Law no. 8549, dated 11 November 1999, 'On the status of the civil servant.'

7 Publication of this Handbook was sponsored by the European Commission, and was prepared, on behalf of the Government of Albania and the Department of Public Administration, by Mr. Gent Ibrahim LL.M, the Institute for Public and Legal Studies, September 2002.

of Public Administration and the line Ministries, and pursue further on their cooperation for resolving human resource management issues.

Likewise, *The Handbook for Minister* was also prepared to help accelerate administrative reform in Albania, and particularly, increase public administration effectiveness and efficiency across the Albanian executive.⁸ During that year, the Department of Public Administration forges their relationships with important and similar institutions across the region, allowing it to compare the human resource management practices to those of these institutions. The law on ethics, which was also adopted, further formalises DoPA's performance, thus completing the legal framework governing the function of the public administration.

During 2003, too, through the Communications Strategy implemented as early as 2001, the Department of Public Administration aimed at upgrading public relations, and the relationships with other institutions. The salary reform is implemented as part of and in compliance with the medium-term budget (MTF). What was noted was a jeopardised administrative pyramid of the expert position categories. Hence, to ensure full compliance with the new salary structure, the Department of Public Administration drew up the relevant instructions for job categorisation, with the main criteria being established, including job description, weight of any position in relation to the mission of the Ministry, and the weight of any position within the internal structure of the relevant Ministry, with a fixed percentage for every level being determined.

In 2004,⁹ it was reported that 'Albania has made progress in improving civil service evaluation, recruitment, and training, and has taken steps to strengthen the legal framework.' After suggestions for amending the civil service legislation in order to improve recruitment, and retain civil servants within the public administration, with the goal being to ensure that this law also applies to local governments and prefectures – previously not regulated by law, 'The Department of Public Administration has taken a number of steps to make the recruitment process for civil servants more transparent. It has published vacancies and results of open competitions on its website, and has drafted a manual on recruitment for *ad hoc* recruitment committees in an effort to reduce political interference.... The

8 Publication of this Handbook was sponsored by the European Commission, and was prepared, on behalf of the Government of Albania and the Department of Public Administration, by Mr. Ardian Dhima, the Institute for Public and Legal Studies, June 2003.

9 Stabilisation and Association Report 2004, for Albania.

number of civil servants trained by the Training Institute of Public Administration (TIPA) is increasing each year...’

The Department of Public Administration clearly reached a point in its work that called for further improvement in their management capacity, also through the delegation of responsibilities. This was materialised in the special role vested in the employees of this unique Department as coordinators for important processes, including creation of structures, determination of the salary level, job description, performance evaluation, and recruitment of employees in civil service. In 2004, through the exercise of their authorities, the Department of Public Administration assumes an active role in overseeing enforcement of civil service legislation. It also takes the lead in successfully carrying out the public administration reforms. Improvement in the procedures for admission into the civil service is registered, which is due to open and public competition proceedings. Civil service employees demonstrate a higher professional level. Stability and protection of a civil servant is better guaranteed. An ever increasing number of people are invited to join the civil service, and the public administration overall. Another milestone in the work of the Department of Public Administration includes also the unification of support structures in the line Ministries, for such units as the juridical, economic, and human resource management directorates, with this allowing the standardisation of job descriptions for similar positions. An important activity during this period includes the review of the function and structural organisation of the institutions, falling under the executive, thus making the inventory of all the institutions subordinate to the Council of Ministers, and to the line Ministries, as well as the independent institutions. This inventory made by the Department of Public Administration employees helped draw up specific records employed as core documents for the World Bank-led project on the study of all the subordinate institutions, with a focus being placed on the review of their function and structural organisation, identification of overlapping cases, and the recommendation for changes in the institutions whose missions and functions may be performed by the private sector.

In the European Union Report 2004, for Albania, it is stated that, ‘There has been some progress in public administration reform over the reporting period, but sustained efforts remain necessary. The adoption of the law on the control of officials’ assets in April 2003, the adoption of the new Code of Ethics, and recovery by the Department of Public Administration of its competence on fixing public

administration's salaries have all been positive steps. Steps towards improving the career and salary system, as well as the various training organised by the Training Institute of Public Administration (TIPA) are also positive elements. Nonetheless, further efforts are necessary in all these areas in order that laws and codes answer to the expectations through proper implementation... Measures have been taken aimed at extending the scope of the Civil Service Law (CSL), so as to create an overall legal framework with common principles for all the civil servants.... The Civil Service Commission (CSC) now appears to function better, but should make further efforts to ensure that all its duties under the law are properly implemented. A clearer division of responsibilities and better understanding between the Department of Public Administration and the Civil Service Commission has been established...'

In its efforts to achieve its goals, the Department of Public Administration continues to combine forces with the line ministries, and all the other public administration institutions, on the government policies for human resource management, and achievement of goals in the salary reform and institutional strengthening. Likewise, the cooperation of the Department of Public Administration with international institutions covers all the areas of its activity. This cooperation is materialised in the information exchange, and the consultancy provided by specialised international institutions on the most important projects developed by the Department of Public Administration. As early as its inception, the Department of Public Administration has received assistance, at a technical level, in the framework of the PHARE Programme, different World Bank-led programmes, the CARDS Programme 2003, and the CARDS Programme 2004, so as to be able to achieve both the short- and long-run goals.

In 2005, in furtherance of the government programme, the functional dependency of the Department of Public Administration changed. No longer reporting to the Prime Minister, which helped relieve the burden on central government, the Department of Public Administration was now subordinate to the Minister of the Interior, namely attached to the Ministry with which it shares a greater functional similarity. During that year, alongside the daily management of the civil service, a review of the functions and structural organisation of the public administration institutions was done for the first time. This review was designed to help rationalise the functions, identify redundant functions for every institution and its constituent units, and increase efficiency of the new

structure. This initiative coincided with the new Government taking office, and implementation of the government programme for reducing the public administration structures, and ‘...establishing small-sized, effective and on-diet institutions.’ Considering that the existing structures had redundant staff, the Government moved in the direction of cutting redundant staff, with this move being combined with the review of the functions and structural organisation of the institutions. Such a process took place along with the review of the job descriptions for the positions affected, and the newly established units, thus completing the picture of the functional review. Involvement of the Department of Public Administration, as an institution, was viewed as very important.

The role due to the Department of Public Administration in the salary system reform is greatly empowered. A letter of policies was drawn up, and a number of steps were taken, including preparation and initiation of proceedings for the adoption of legislation on salaries in independent institutions, and implementation of the reform for extending the salary structure, applicable to civil servants, to other institutions, as well. At the same time, DoPA made it a priority of its work to ensure greater exposure of the public administration to the information technologies, for which a number of projects are still being implemented. The Stabilisation and Association Report 2005, for Albania, underscores that Albania has made progress in improving the oversight, recruitment and training of the civil service, and has taken steps to enhance its legal framework. ‘Considerable efforts remain necessary to restrict political appointments to the appropriate levels, improve salaries and career structure, and introduce performance management to raise the effectiveness of the public administration... The Department of Public Administration has taken a number of steps to make the recruitment process for civil servants more transparent. It has published vacancies and results of open competitions on its website, and has drafted a manual on recruitment for *ad hoc* recruitment committees in an effort to reduce political interference. While open recruitment practices for central civil service are gradually becoming accepted, delays and inefficiencies in recruitment can cause staff shortages in crucial areas (such as the administration of justice)... The number of civil servants trained by the Training Institute of Public Administration (TIPA) is increasing each year. TIPA has made great efforts to improve its external communications and to work more closely with local government. A joint initiative of the Ministry of European Integration, Department of Public Administration and TIPA to

provide training relating to the EU is being implemented... Training for civil servants, nonetheless, remains predominantly supply-driven: ministries should take greater responsibility for redefining training needs and ensuring delivery.’

In 2006, seven years away from the coming into force of Law no. 8549, dated 11 November 1999, ‘On the status of the civil servant,’ the public administration reform was consolidated. The next move following completion of intuitional reform in the central administration institutions included the endorsement of the structures organised according to the principle of a similar function-based set, allowing rationalisation of jobs and enhanced effectiveness of employees. The *Training Handbook for the Structuring of Institutions*, which was prepared during that year to be used by the staff of the Department of Public Administration, and the heads of human resource directorates in the institutions, employs the instruments of methodical analysis, on the basis of the best international practices applied in countries similar to Albania, and tailored to its conditions.¹⁰

Hence, in the course of the implementation of the Government programme, the Department of Public Administration was focused on bringing about a deep-going change in the salary system of the public administration employees. The salary reform included the following main goals:

- Creating a unique salary and remuneration system across the public administration, including civil servants’ salaries across all the public administration institutions;
- Regulating the salary, remuneration, and structures for the independent institutions. Fixing the ratio of salaries for senior officials to the salary of the President of the Republic.

One of the most important projects, the human resource management system, which was a priority of the Department of Public Administration, was designed to make a human resource information management system operational across all the public administration. During 2006, the Department of Public Administration worked on introducing a computer-based system to easily feed the data on staff from any institution. The Staff Central Register is seen as a modern platform of the

10 This Handbook was written, at the request of the Department of Public Administration, by GOPA experts, a German company, in the framework of the World Bank-led Strengthening Public Functions of Central Departments Project, Tirana 2006. Under the Project, an analysis of the functions across all the line Ministries was made.

human resource management system instrumental in producing different reports on the monitoring of proceedings relating to human resource management.

In the eighth year of the implementation of the civil service legislation, the Department of Public Administration is focused on expanding the scope of Law ‘On the status of the civil servant,’ reducing competition proceedings cost, applying the system for the identification of training needs, completing the functional and structural reform in the independent institutions, and upgrading the performance management system. In 2007, the Department of Public Administration is focused on attracting capacities trained abroad, and especially the post-university graduates, into the public administration.

During that year, upon the proposal of the Department of Public Administration and through support from the Government of Albania, two important initiatives regarding human source management were taken: implementation of the *Review of the Civil Service Legislation Enforcement* Project, with a special focus being put to the reviewing of proceedings for admission into the civil service, and drafting of the Intersectoral Strategy for Public Administration Reform (ISPAAE), in the framework of the National Strategy for Development and Integration.

In the meantime, another initiative taken by the Department of Public Administration includes that for amending the Instruction on job descriptions,¹¹ in which case DoPA has a role to play both as an administrator and assistant to the process, coming to the aid of the line Ministries, thus bringing about significant improvement in a number of technical aspects relating to the generalised job description and typical job names, in line with the current salary structure for these job names. Likewise, the Department of Public Administration made a number of legal amendments to the Instruction with regard to individual performance outputs,¹² thus more accurately reflecting the hierarchy of the positions according to the classical structure. The reason behind this was to ensure a better division of the roles and responsibilities due to executives responsible for delivering the annual performance appraisal, and establishing a direct link between the performance evaluation and remuneration.

11 Amendment to Instruction by the Council of Ministers no. 1, ‘On the ranking structure for civil service jobs, the relevant methodology, and the generalising description of the role due to the Secretary General in this service.’

12 Amendment to Instruction by the Council of Ministers no. 2, dated 7 July 2000, ‘On the civil servants’ individual annual performance outputs evaluation system.’

With reference to the restructuring of institutions, in the subordinate institutions the Department of Public Administration applied a system similar in structure to that applicable to the line Ministries. Under this system, functions are grouped in line with the services provided: scientific, regulatory/inspection, provision of services, and support services.¹³ To help managers with the process of functional and organisational analyses, and further to structural changes, the Department of Public Administration, prepared a training handbook with guidance on the restructuring of institutions.¹⁴

Year 2008 saw the successful delivery of a number of important initiatives in the public administration reforms. Building on a 14-year long experience in the civil service, the Department of Public Administration sets clear-cut strategic goals. Development of the Intersectoral Strategy for Public Administration Reform in the framework of the National Strategy for Development and Integration, the Technical Group set up to that effect by order of the Minister of the Interior and headed by the Department of Public Administration, and through support from SIGMA and the Institute of Contemporary Studies (ICS), the signing of Agreement on Founding the Regional School of Public Administration (ReSPA)¹⁵, and cooperation with the Civil Service Commission,¹⁶ orientate the

13 The aim here is to ensure that all public administration institutions are organised according to modern management principles, entailing efficient function of the subordinate institution structures, and elimination of overlapping with the Ministries.

14 In preparing this Handbook, the Department of Public Administration was assisted by foreign consultants in the framework of the World Bank-financed Review of the Central Administration Institutions Functions and Structure Project.

15 ReSPA was created in May 2nd, 2006 to promote regional cooperation in the field of public administration. In the presence of the European Commission, the signature process of the International Agreement which provides for the establishment of the School (ReSPA) was signed by Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, the former Yugoslav Republic of Macedonia, Montenegro, Serbia and the United Nations Interim Administration Mission in Kosovo, acting on behalf of Kosovo pursuant to the United Nations Security Council Resolution. It emphasized the need to support necessary reforms in the field of public administration, strengthening administrative capacity and developing human resources in the field.

16 The Civil Service Commission, as the institution overseeing and checking its implementation across all the institutions coming into the scope of the law; the Department of Public Administration, as the institution managing the proceedings under the civil service legislation on behalf of the Prime Minister's Office and the line Ministries, and guiding the public administration reform; as well as the human resource units in the independent institutions.

Department of Public Administration towards the future. This period saw the implementation of the *Brain Gain* Project, with a view to attracting into the public administration individuals who have finished master/doctoral studies abroad with good results, and have returned to Albania after 30 June 2007.¹⁷

Bearing in mind the responsibilities entailed and the importance of the public administration reform, DoPA was reorganised into a department with three directorates: Directorate of Human Resource Management and Development, Directorate for Organisation and Functional Organisation and Salary Policy, and Directorate for the Automation of Public Administration. Importance was attached to interface through the DoPA website,¹⁸ and communication with the public, with comprehensive information on civil service management in the years being published (annual reports, monthly data, and professional publications). From this perspective, the Department of Public Administration laid special importance also to the constant monitoring of the progress of the public administration reform through indicators reflecting the running of the reform, and the trends in its implementation. These indicators are monitored and published on a three-monthly and yearly basis. Likewise, further to the initiatives taken, as early as January 2008, civil servants/employees with post-university training, and scientific grades and titles, enjoyed entitlement to receive an additional benefit for their relevant training. The Department of Public Administration¹⁹ looks into the compliance of the scientific training/title with the official/employee's job description, and approves entitlement to

During 2008, a cooperation agreement was signed between the Civil Service Commission and the Ministry of the Interior (the Department of Public Administration). This agreement is intended to help enhance cooperation between these two institutions, with a view to ensuring as strict an enforcement of the civil service legislation as possible. The agreement also provides for the sharing of the required information between the two institutions, according to the areas in which they operate.

17 The Department of Public Administration has announced a number of vacancies with support from this Project, which proved to hold the interest of the Albanians living abroad, so that they return to Albania and make their contribution and offer their experience to the Albanian public administration.

18 www.pad.gov.al

19 Under Instruction no. 1, dated 18 April 2008, on the regulations for benefiting the additional payment provided for in them, DoPA is cooperating with the Ministry of Education and Science and the Ministry of Finances.

remuneration. According to Progress Report 2008, for Albania, ‘The capacity of the Department of Public Administration to steer the civil service towards an independent, merit-based and professional body needs further strengthening... Public sector salaries were increased in July 2008. The Government continues to encourage Albanian graduates of foreign universities to join the civil service. The training plan for civil servants has been revised to reflect the needs better ...’

At present, the Department of Public Administration continues to put forth ceaseless efforts to successfully enforce the civil service legislation, clearly setting its goals relating to the adoption of the Intersectoral Strategy for Public Administration Reform²⁰; expansion of the scope of Law ‘On civil servant status’²¹; the designing of the policy instrument for reforming the salaries of support employees in public administration institutions; the raising of salaries in a differentiated manner, in line with the identified priorities; the improvement in the civil servants’ recruitment process,²² eliminating nepotism in the public administration, and only ensuring recruitment of professional individuals committed to discharging their duties; and the strengthening of the human resource capacity through training.

Happy 15th anniversary of DoPA! Good luck!

20 In the framework of the National Integration and Development Strategy.

21 Incorporation of the subordinate institutions into it, actually, falls outside this scope.

22 In order to allow attracting the best professionals, thus doing away with subjectivism during competition. Likewise, the aim is to reduce competition proceedings cost by arranging tests of a large number of people, and shifting announcement of vacancies from national papers on to the Department of Public Administration website.

DIRECTORS OF DOPA IN THE YEARS

BLERTA SELENICA

Master in Public Administration, University of Tirana; graduated in law in 1998; was involved in different civil society projects as advocate and project coordinator; taught in university; was conferred the title of lawyer in 2000; was manager for training on legal issues in the Training Institute of Public Administration between 2004 and 2007; manages the Department of Public Administration as of 2007; is a member of ReSPA Steering Board for Albania; participated actively in different conferences on issues concerning public administration reforms; teaches in the Faculty of Law and Faculty of Economics, and a number of private universities, first and second cycle; contributed as co-author of a cycle of lectures on 'Non-profit groups of interest,' 2008; translated Public Administration – Guidance for Action by Robert Denhardt and Joseph Grubbs, 2007, into Albanian.

In 2009, the 15th anniversary of the founding of DoPA is celebrated 10 years away from the adoption of the Law “On the status of the civil servant” – the basic law regulating the DoPA performance. I feel really proud to be at the head of DoPA at such jubilee moment in the life of this institution, as well as of the Albanian public administration, overall.

The moment when I was appointed at the head of DoPA coincided with the Prime Minister’s Order on developing the Inter-sectoral Strategy of the Public Administration Reform (ISPAR), in the framework of the National Strategy for Development and Integration, 2007-2013. I take pride in having led the efforts for the drafting of this Strategy, the first of its kind, which will be a key document instrumental in the DoPA activity in the succeeding years. DoPA served at the technical secretariat for the ISPAR. Throughout the stages for the drafting of the Strategy, it was assisted through the World Bank-funded *Reviewing the Enforcement of the Civil Service Legislation* Project (2008). Efforts for the designing of the Strategy, and particularly, the major indicators concerning civil service were supported by Prime Minister’s Order of 18 September 2007, which once again underscored the obligation for the line Ministers and the Council of Ministers to report civil service indicators to DoPA on a monthly basis. At the same time, DoPA started off with their practice of checking on these institutions every two months for the purpose of looking into the enforcement of the civil service legislation. As of September 2007, DoPA began to host monthly meetings of the representatives from the human resources management units in the line

Ministries, in order to discuss about the difficulties encountered, and to ensure a better coordination of the efforts across the board.

For DoPA to be able to meet its obligations most effectively, its new structure was endorsed in February 2008. Under the new structure, the DoPA divisions were turned into directorates, with a view to enhancing the representation level in the areas covered by each unit: structure, salary, remuneration and individual evaluation policies; human resources and recruitment management; and information technology. Another novelty relating to this structure included also the change of the names of the experts responsible for the above-mentioned policies into coordinators. In my capacity as the DoPA Director, I have been actively involved in the initiative for the founding of the Regional School of Public Administration (RSoPA). In my capacity as the Albanian representative in the Steering Board of the School, I was involved in screening the proposed candidates to attend the RSoPA training courses. It is worth mentioning here that Albania was the first country region-wide to ratify the agreement for the institutionalization of this School.

As of January 2008, DoPA joined efforts with the Ministry of Education and Science and Ministry of Finances to design the procedures for approving the additional benefit for those holding scientific titles and degrees, and for the employees in the line Ministries, the Council of Ministers, and their subordinate institutions. This additional benefit was sanctioned in the framework of the implementation of the initiative taken by the Government of Albania to attract and retain the best candidates into the public administration. One of the major achievements while at the head of this institution includes the funding of the DoPA activity, for the first time in 2009, considering it as an independent financial programme, thus allowing more effective decision-making in terms of expenditure. Aside from the operating expenses and salaries, this programme provides for funding earmarked for the maintenance of the human resources management database (HRMD), and the publication of the public administration magazine, the second issue of which is now made available to the readers. This magazine will come out three times a year, and will serve as a forum not merely to help share the best practices and academic developments in the field of public administration, but also enhance transparency surrounding the administration performance. To better serve this purpose, the communication coordinator position was incorporated into the DoPA structure in January 2009.

The communication coordinator is responsible for coordinating the efforts for the publication of the magazine, as well as maintaining contacts with the partner institutions and organizations, inside and outside of Albania. DoPA has entered into cooperation agreements with Albanian public administration institutions (KSHC, ILDKP etc.), public and private universities (*Luarasi* University, and *Marin Barleti* University), and different non-profit organizations.

DoPA still captures the focus of attention of the community of donors who have followed all the ISPAR stages with interest, and continue to provide assistance through projects in this field. At present, DoPA is implementing *Strengthening the DoPA Capacity* Project funded by IPA 2008 and the GTZ. DoPA is moving towards the last stage of the tender for two projects financed by the IPS Trust Fund, *Preparing Alternatives for Extending HRMIS* and *Public Administration Training Strategy 2010-2015*. In this important anniversary for DoPA, I would like to seize this opportunity to acknowledge the valuable contribution made by all our donors. All these achievements were made possible through the support that political levels have provided to DoPA, and the latter's cooperation with all the public administration institutions. Hence, a special thank you goes for the heads of the public administration institutions, the Secretaries General in the line Ministries, and the Council of Ministers.

This is also a moment to thank all the public administration employees, who are contributing with devotion and self-denial to the achievements in their institutions, on a daily basis. A special thank you goes also for the DoPA staff, as well. In conclusion, I would like to refer to one of the renowned public administration researchers and authors, Robert Denhardt, who says, "Public administrators' guiding motive is their wish to contribute to the settlement of social issues, the promotion of democratic values and ethic standards in governance, and the passion to serve public interest. Public service is the only one way to translate passion into ideas and events that help improve the quality of our life."

ENKELA DUDUSHI

*Director of Directory of Organizational Functional and Salary Development
Ministry of Interior*

One of the principal authorities vested in the Department of Public Administration includes leadership of the salary reform. The Ministry of Labour, Social Affairs and Equal Opportunities effected the reform in the pay system, when it had the power to do so. However, after amendments to the legislation regulating this field, this authority was transferred to DoPA, which, by late 2003, put forth efforts to prepare a detailed study on salaries, which was finished in June 2004, including the following:

- Taking an inventory of the legislation regulating the salaries for all the public administration institutions, making an analysis of the existing legal framework, and identifying the required legislative interventions;
- Identifying all the different systems of salaries for the public administration employees, and making an analysis of the advantages and disadvantages for each and every system, from the perspective of human resource management;
- Making an analysis of the possibilities to extend the structure of salaries for civil servants, step by step, to the largest number of the public administration institutions.

This study, the first of its kind, served as a preparatory basis for all the subsequent interventions into the Albanian public administration pay system, and at the same time, as a basis to identify the required technical assistance in the field of salaries. Building on the recommendations of this study, and with Order by the Prime Minister no. 154, dated 1 September 2004, the Working Group for Reviewing the Salary and Remuneration System in the Public Administration Institutions was set up, of which ultimate goal included the following:

- Establishing a harmonised and well-articulated salary system;
- Extending the new salary structure (civil service system), along with all its elements, to all the public administration institutions;
- Establishing a transparent pay system;
- Establishing a pay system resting on the relative value of the job, while urging personal salary components relating to training (as well as work

performance in certain priority or specific sectors, in order to put in place a system that helps determine salaries for a horizontal career), mobility, and attendance of training by public administration employees;

- Establishing a salary system that helps keep staff expenditure under control;
- Raising the salary levels in compliance with the government priorities, in order to absorb professionally qualitative employees into the public administration, and keep them motivated.

The main goals of salary reform over the past years include the following:

- 1- Establishing a unique salary and remuneration system in the public administration by extending the civil servant pay system to all the public administration institutions. The pay system restructuring and pay increase scheme has been complied with in two aspects:
 - a- Deep-going reform **in the salary structure and levels**. The adopted structure of salaries for the employees in the institutions subordinate to the Council of Ministers/Prime Minister and the line Ministers, was the same as the civil servant salary structure. Aside from the considerable raising of the salary levels, the most important achievement of this reform included unification of the salary system in line with the civil servant salary system, as well as the overall classification of jobs in the public administration institutions. However, the salary reform has also affected structures enjoying a special status, with the salary system being restructured in line with the one applicable to civil servants (for a group of office workers/employees), with the model and specifics of the employees' status being maintained.
 - b- Adopting an additional benefit for post-university training, and scientific degrees and titles**, in accordance with the job description, with a view to attracting and retaining the capacities trained abroad, and particularly, those with post-university training, in the public administration.
- 2- Regulating the salaries, remunerations and structures for the independent institutions. And, in concrete terms, with the adoption of Law no. 9584, dated 17 July 2006, the following were regulated:

a- Salaries and remunerations

Unlike previous practice, where salaries were determined in the laws on the organisation and function of the independent institutions established by law, through reference to salaries for the executive officials (for instance, the Minister), or where the right to determine the salary was recognised to the heads/executives of the institutions, under the above-mentioned law:

- 1- Senior government officials' salaries are determined with reference to the salary of the President of the Republic, as the highest salary in the public administration;
- 2- Salaries for assisting cabinets, office workers/civil servants, and other employees in the independent institutions, are determined by the Council of Ministers, with reference to the salaries for these categories in the Prime Minister's Office and the line Ministries;
- 3- Remuneration for part-time members of the executive bodies of these institutions is determined by law, commensurate with the salary of the full-time head of the executive body, or commensurate with the salary of the executive director of the institution, in the event that its head does not work full time.

b- Authority to adopt the structure, organisation chart, and appointments:

Because the structure, organisation chart and appointments are directly related to salaries, the law stipulates that:

- Structure and organisation chart of the independent institutions set up by law must be adopted with decision by the Parliament of Albania (through assistance from DoPA and the Ministry of Finances), on the basis of the numbers approved subject to the law on the annual state budget, for each and every institution;
- Assisting cabinets must not have more than two full-time officials and one secretary, except for the Cabinet to the President of the Republic and the Speaker of Parliament. The President of the Republic and the Speaker of Parliament may have external advisors only;
- Appointments to civil servant jobs (according to specifications in the civil service legislation) are determined by the same law.

Irrespective of the reform carried out in this field, the goals for the years to come include:

- Completing the restructuring of the system of salaries for support employees, as well;
- Establishing the technical modalities for a horizontal career of the public administration employees, not merely for the purpose of occasionally raising the salary levels, but particularly, for the purpose of encouraging improved performance and professional skills;
- Conducting periodical studies on salaries, the compliance of the salary and remuneration structure with developments in the human resource management field, with a view to ensuring constant improvement in this field;
- Creating the job catalogue, in order to complete the categorisation of all the jobs in the public administration.

EDI SPAHO

Master in Economy (Business Administration) for Commercial and Civil Law, University of Wakayames, Japan; graduated in law, University of Tirana, 1993; taught Commercial Law in the Faculty of Law between 1993 and 2006; is a member of the Notary Chambers Tirana as of 1994; was a legal counsel to a number of projects and companies; taught part time in the School of Magistrates; managed the DoPA between 2006 and 2007; is Advocate of Procurement; contributed as author/ co-author of several publications in the field of law.

How was your first day in the Department of Public Administration?

In 2006, after a long experience in the legal field, I was appointed Director of the Department of Public Administration. On my first day in DoPA, I introduced myself, and allowed the staff to introduce themselves. It was the same staff on which I would rely later on. The employees had gained a lot of expertise through the years, and in different areas, and we worked together well.

Irrespective of this, you should have been tackling with different problems, right?

Managing a unit such as the Department of Public Administration is no easy job. Under civil service legislation, it is vested with authorities to oversee the government policies pursued with regard to civil service. It means that DoPA is the promoter behind the public administration reforms. One of the issues on

which my staff and I worked, and resolved, included temporary appointments. The number of such appointments decreased significantly, and applications were only allowed to be submitted in cases involving suspension, training, or health leaves. In the course of work, we also came across difficulties regarding the restructuring process. In that case, professional capacity helped to ensure cooperation with the line Ministries to maximally reduce moving people to the waiting list, or the number of complaints because of the necessary changes as part of restructuring.

Which could be some milestones in your work?

The very solution provided to issues. Likewise, I could mention here increased cooperation with the government institutions, and the interest that independent institutions took in cooperation. Irrespective of the fact that these institutions are themselves legally bound to follow the civil service procedures through their human resource units, they found DoPA expertise valid, allowing them a more accurate legal orientation. Sharing experiences in the enforcement of legislation entails many advantages, and I believe that this type of cooperation has impacted positively on the improved image of DoPA, as well. While at the head of this institution, I was also particularly careful to ensure that court decisions, which had already become executive titles, were duly executed. I am of the opinion that the oversight programme pursuant to the Order by the Prime Minister led to an improved oversight role due to the Department of Public Administration. It also helped formalise an administrative practice according to which the line Ministries were duty bound to report on the enforcement of the civil service legislation, on a monthly basis. During this period of time, a number of decisions made on salaries paved the way for the application of post-graduate training benefits.

You stayed at the head of DoPA for a year and several months, and then, you obtained the approval of the Parliament of Albania for the office of the Procurement Advocate. At a distance of 15 years of experience, how would you see the future of DoPA?

In my capacity as the Procurement Advocate, I have been able to understand how independent institutions work. Proper application of the administrative principles in defence of bidders, and my experience at the head of an important institution, such as DoPA, has allowed me to devote appropriate attention to different issues. In the course of its work, DoPA has to deal with a large range of issues, and indeed, I say that whoever serves on it has a lot to learn every

day. I found it difficult to part with my staff, and I recall that as a very moving moment. At a distance of 15 years, I maintain that DoPA is strong, and capable of meeting the challenges of the public administration reforms, given that well-functioning government institutions, which carry out the mission undertaken by them, will be consolidated, because all of us have the will and wish it to be that way. In this respect, DoPA has sufficient potential and can make it. I believe that, soon, this Department will redefine its role in face of the reforms carried out by the Government of Albania towards meeting the required standards and benchmarks for Albania's integration into the European Union. I wish DoPA many successes, and good luck on its path towards reforms! Happy 15th anniversary!

ANSI SHUNDI

Free Lance Expert (HRM)

Over many years, you have been involved with DoPA, at different levels. For a given period of time, you have been at the head of this institution. What is your opinion of the experience you have gained from working for DoPA?

My experience with DoPA has been special. Working for this institution allows one to capture a full view of the public administration structure, from the top down. During a highly interesting and demanding work, you always find yourself at the core of the most important initiatives taken by the Government, and in the whirlpool of the most important events sponsored by it. DoPA is alert to the system on behalf of the Government. Hence, it is not very much 'to the liking' of other institutions and the counterparts in different Ministries, given that, being positioned in defence of legislation, the Department of Public Administration more often than not says 'No!' to the proposals submitted by the Ministries. The Department of Public Administration adopts a 'conservatory' approach to the increase in the number of employees, increase in the salaries, changes in classifications and structures. However, everything is done for the purpose of maintaining the stability of the system as a whole, and having a grip on it. Finally, we have always been happy with what we have done. Moreover, all the institutions pay tribute to DoPA performance. From how it discharges

its duties defined by law, they see in it the regulator of the system. DoPA has a central role to play in developing government policies in the civil service, and following legal procedures, including recruitment, promotion, and disciplinary measures. Therefore, it is with certainty that I say that, if DoPA had performed a less active, secondary role, then the successes achieved so far would have been impossible. This is easily verifiable through a comparison between DoPA and similar institutions in other countries, which have rather limited authorities. DoPA will always have to be seen as a partner by the Government, and to be supported in all ways, as it is the structure that all the institutions need. Without active political support, DoPA performance could not yield the expected results.

There is much talk of the civil servants' increased professional skills. Which are the areas in which our civil servants need to receive training?

My idea is that required training could cover the management area overall, policy development and coordination, and preparation of projects, including management of the cycle of projects. The reason being that, in future dealings with the European Union, funding will be provided in the form of projects, and no good projects, no funds.

You are aware that the review of the civil service legislation is under way. Radical changes are expected in the current civil service scheme. Is it high time to accommodate similar changes, and what impact can they have?

Amendments to the legislation are part of a normal process, which is indicative of the overall civil service evolution and its management systems. Amendments are designed to improve procedures, and further implementation of the principles underlying civil service. They are made at a distance of 10 years from the adoption of the current law, and are intended to redress the negative factors identified in the course of practice over the past years. And practice alone will show whether they will have a positive impact or not.

In this landmark event in the history of this Department, I am pleased to wish their current staff successes in their devoted work for the implementation of the reforms taken! The future depends on what we can do today. Therefore, all my appreciation goes for the institution and the commitment to work!

ZHANI SHAPO

Master in European Studies, University of Tirana; graduated in law, University of Bucharest; graduated in Accountability, University of Tirana; provided legal expertise at different levels in the Department of Public Administration as of 1998; was Director of Cabinet for the Minister of State between 2002 and 2003; managed the Department of Public Administration between 2003 and 2005; taught Civil Law in University of Tirana part time; provided expertise in the field of legal reforms for a number of Albanian institutions; managed a series of projects as a representative of a number of national and international bodies; is deputy director of the Support to the Civil Service/Department of Public Administration Project.

Between 1999 and 2000, the Department of Public Administration put forth efforts to prepare the legal framework for the status of the civil servant. This framework was prepared through expertise from OECD/SIGMA, one of the most highly esteemed institutions offering assistance for public administration reforms. Even though it came as a request from a number of international partners, it could be said that this reform was already an inherent need of the Albanian public administration. Successful enforcement of this legislation confirmed that we were on the right path, and its enforcement helped achieve a major goal, namely, the creation of a professional and sustainable civil service liable to serve the ‘public good.’ To this date, I continue to share much the same conviction, despite difficulties in the enforcement of this legislation.

Of course, at a distance of nearly 10 years from the adoption of the Law ‘On the status of the civil servant,’ and from

the perspective of an external observer, first, I ask myself the question, ‘Does this legislation, in all its components, capture the best “choices” to achieve the afore-mentioned goal?’ Sure, there is no easy answer to that. It is with full conviction that I say that some of the major choices, including clear-cut separation of the political level from the civil service, admission into the civil service through competition only, and favouring stability on the job, are sound choices that need not be given up. However, on the other hand, I could say that, through some sort of ‘insecurity,’ almost normal in the political domain, with regard to some of the other choices the drafters of the law fell into the trap of ‘rigidity.’ So, the Law ‘On the status of the civil servant’ is ‘overselling’ its procedural details, and certain rigid regulations, with the result being that, on the one hand, it was impossible to gradually adjust or improve the procedures (for instance, with regard to recruitment at different levels, different ways of testing

knowledge, mobility and promotion) through subordinate laws, and on the other hand, at a management level, extreme decisions were sort of ‘incited’, precisely through the lack of more flexible alternatives within the system. In this regard, I consider that there is need for fine-tuning intervention into the legal landscape, which would help increase flexibility of the system, and produce the alternative managerial instruments to ensure that human resources (indeed, not yet in sufficient numbers) are retained within the civil service system. Of course, this has been a well-thought-out and carefully handled intervention, and until formal amendments to the law are made, they should insist to enforce it the way it is.

Then, starting the public administration reform precisely with the human resource reform component (with these resources being both the subject and scope of the reform) was the right way to go about it. However, this reform could not and should not have been confined to that only, as unfortunately was the case through our fault, and I mean all of us. In 2004, the Department of Public Administration made a serious effort to attack the **second component** of the public administration reform, the ‘institutional-functional’ component, through an initiative designed to review the functions and structural

organisation across almost all the executive establishment, with this effort not yet being finalised, at least to the extent intended. Likewise, almost at the same time, DoPA, even though slightly hesitant, started to look in the direction of the **third component** of this reform, that of the horizontal procedures and processes of public administering (for instance, development of policies, administrative proceedings, use of information technologies in the administrative process, and costing of services), which, of course, rendered this role difficult in terms of both sectoral and horizontal coverage. It is perhaps this intricacy that restricted the role of the Department of Public Administration with regard to this component. However, developments in recent years, even though sector-specific, proved that orienting the reform in this direction was both plausible and indispensable. Now, more than ever, as we have embarked on the road towards European integration (and, to that effect, having an administration capable of enforcing European legislation is a precondition), focusing on the public administration reform should be a priority for every decision-maker in this country. On the other hand, it calls for the strengthened role of DoPA. A stronger role of this Department would ensure coverage of the three components of the

public administration reform (human resources-civil servant component, functional-structural component, and the component of administrative procedures and processes, including the modernisation of services provided by the administration), with these components empowering and complementing one another. With regard to these three components, the Department of Public Administration should definitely turn into the unit developing policies on behalf of the Government of Albania. And not only that, but also into the unit implementing the methodological guidance, and serving as a specialised filter on behalf of the Government. This would ensure that initiatives taken at a Ministry level comply with the standards of the choices made. This ensures sustainability of reforms, and helps save time by avoiding circumventing the goals, without affecting them.

Of course, for this to happen one has to focus on completing the legal framework governing the organisation and function of public administration, administrative proceedings (Administrative Procedure Code), the process of

policy development at a Ministry level (along with the impact assessment tools for the legal policies and initiatives), and the process for the adjustments to the (quality) services charter and their cost, and so on. All of them should entail the provision of clear competences for DoPA, allowing it to perform both these roles: that of the developer and promoter, and that of the 'quality' filter. On the other hand, strengthening of capacity in this Department remains always a critical precondition. Therefore, there is need for constant care and assistance.

Finally, the road towards the reformation of public administration (as is borne by the experiences of both the EU new member countries, and the countries across the region) is long. It calls for care, and above all, sustainability. To that effect, in their positions everybody may contribute: decision-makers, managers, employees, or consultants. And, of course, such contribution enlists the assistance provided through projects implemented jointly with our international partners (close to this area), which seem to have recently overlooked it to some extent.

FILLORETA KODRA

Graduated in Political Economy from the Faculty of Economics, University of Tirana, 1978; provided expertise at different levels of the public administration: Ministry of Labour and Social Affairs, Ministry of Education, Ministry of Culture, Ministry of Finances; taught part time in University of Tirana, Marin Barleti University, and the Institute of Strategic Studies (ISSAT); managed the Department of Public Administration between 1998 and 2003; was Minister Counsellor in the Permanent Mission of the Republic of Albania in Geneva between 2003 and 2004; is deputy minister of the Ministry of Labour, Social Affairs and Equal Opportunities; is deputy chairperson of the Socialist Movement for Integration; was trained in the field of economic and political reforms; contributed as author/co-author of a number of publications in the salary field.

How did you see DoPA when you initially came at the head of this institution?

The Department of Public Administration is one of the institutions that were set up following democratic transformations in the country, and still functions as such. It is the central human resource management unit at a central level. It is duty bound to develop and coordinate policies designed to bring about development and constant improvement in this area. DoPA is one of the necessary public institutions to ensure the function of a modern, professional, unbiased and merit-based public administration essential for the function of a modern state, and also, a crucial premise for Albania's adherence to NATO and European Union structures.

Now, in 2009, we can say that this institution has an already 15-year long history, and I feel proud that, for a not short time, I have made my contribution to the transformation of the Department of Public Administration into a modern institution, in which policies are designed and orientations are prepared for the human resource management at home, the assessment of the needs for the development of public administration in Albania, and the training of public administration employees at a central and local level. I can say that, in 1998, when I was appointed director of the Department of Public Administration, this structure existed in paper alone. The Council of Ministers had made a decision that defined its mission and function. However, practically speaking, DoPA functions were performed by other structures within the Prime Minister's Office, or advisors to the Prime Minister. Consisting in a structure perceived of the Director, a secretary and two experts, who basically had the duty to prepare the structures in the Ministries (and they were supposed to do the preparatory

work, not look into them and decide on their coordination), in 1998, DoPA had neither the legal authority, nor the required capabilities to lead the public administration reform, and discharge the basic duties of a public institution. In 1998, after the events that divided two eras of the modern Albanian history, where efforts were put forth to ensure recovery of the institutions and functions of the State, donors operating in Albania took also a special interest in investing in the recovery of the State and the building of an administration capable of meeting the integration challenges, and concurrently, handling its own modernisation. In this respect, in my capacity as the Director of the Department of Public Administration, I was 'free' to ask for whatever assistance. It sufficed that I asked for one such. And I maintain that I have made good use of 'my freedom,' because, in a matter of two years, the Department of Public Administration was indeed turned into a 'construction site,' or rather, into an institution that became the promoter for the public administration reform and modernisation within the country, and a role model across the region at large. As a professional, I was fully committed to carrying out a duty I was willing to do. Without the support from and encouragement by the then Prime Minister and his political willpower, I would not have been able to achieve any of the goals (also identified as priority areas absorbing donors' assistance) that I had set for myself and the institution I was managing.

Which were the first challenges you had to cope with for the public administration reform?

I will touch upon some of the many challenges. We had first to work on creating the understanding and reality that the public administration employees serve the State, not the state power. Those, who will be reading this interview, may say that this challenge is still very much present to this very day. I may only say that, unless a local experience is in place, it is impossible to create a tradition, and feel the need for an activity, or institution. Moreover, such a tradition was lacking in Albania. It is to the credit of the efforts shared with many co-workers of mine in those years, that indeed a judiciary practice relating to cases won or lost by either the State or the civil servants is in place in Albania now. In 2012, Albania will be commemorating the 100th anniversary of the founding of its State. It is a new State, and as such, it needs to build its own tradition, namely the Albanian tradition. Likewise, it is true that we can learn from the others. However, the local experience is necessary and irreplaceable. Like

children, the states go through their childhood period, and need to learn at their expense. And this is what happened with the public administration. Over those four years, the understanding was developed in the public administration that people recruited in the public administration had a lifetime position. Even though such an approach was not abided by later on, it still is an experience. And even though a short experience, it should be studied, and conclusions should be drawn. Some thinking should also be done to ensure improved performance. And if necessary, why not implement it if it is seen as a positive experience, which should be carried on for the benefit of the country as a whole.

Another challenge included turning the Department of Public Administration into the basic human resource management unit at a central level, as well as the centre for developing and elaborating policies in this area, so that they could be applied country-wide. The reform of the system of salaries in the public administration affected another direction of our intensive efforts. The outcomes of such efforts included the introduction and implementation of the new structure of salaries in the public administration, which is still in place to date. However, unfortunately, it has not yet been taken through to the end. I have always believed, and still believe, that work makes the man honourable. Therefore, I never doubt that, if you talk about the work done, no one thinks that you are boasting of what you did. A first achievement in the public administration history was that the Government succeeded in coordinating the donors. Under guidance by the Government, the priorities and needs for funding were identified, with such experience starting with the Department of Public Administration, and still going on. Being the basic public administration management unit, the Department of Public Administration developed the legal basis, and allowed the operation of the Training Institute of Public Administration as a public institution for training the new employees, and retraining of the existing employees so as to ensure their professional improvement, linking such professional improvement with the increased incomes, and career promotion, of the public administration employees. And all this work was handled over two-year span, between 1999 and 2001, where the drafting of the relevant act and subordinate acts was followed by their enforcement. These were major challenges that were successfully met. And here, I need to stress that, indeed, I was at the head of the establishment. However, now we had a staff of 16 members, who followed closely my activity, and continued to work on what was added on a daily basis. Again, I need to underscore that

this was no easy task. It entailed hindrances and problems, including objections to ‘interference’ with the competencies. However, it also afforded the satisfaction of being supported by those who every day saw a change, and accepted and enthusiastically encouraged this change.

Can you enlist some successes in your job over several years at the head of DoPA?

First, I see the building of confidence that Albania was producing legislation, as a success of my job. However, what is most important, this legislation is enforced, and helps bring about improvement in everybody’s situation in particular, and the country’s situation overall – for me, this is the greatest milestone in my job with DoPA over several years. Second, another major achievement includes the instilling of conviction among the employees, and overall, in the public opinion, that the enforcement of legislation is not merely an obligation, but also a right, which also provides persons and institutions with the tools to defend themselves. All these achievements are the outcome of a persistent and committed work done with professionalism, which, even though with reluctance, was very well received, and primarily, by those that enjoyed defence under the legislation. A downside to my performance, for which I think I should have done more to address, concerns cooperation with the written and visual media to ensure direct communication between employees and the public opinion. However, in those years, the media were just taking their first steps into their development, and were not focused on covering the same range of activities as they cover nowadays.

Looking back at that period, I recall the enthusiasm with which we worked, the confidence people placed in us, as well as the missed time with our children and families, so as to fulfil our obligations.

This magazine is published on the occasion of the 15th anniversary of DoPA. How do you see the role it is playing now? Which will be your wish on this landmark event in the DoPA history?

A central institution, DoPA has now developed its clear-cut features in the Albanian administration. However, it needs to do more to fine-tune the role it has to play in the human resource management, and the structuring and restructuring of the public administration. It does not feel good to hear that, now that it is no longer reporting to the Prime Minister but to the Ministry of the Interior, DoPA has lost its relevance. The Department of Public Administration has a key role to play in the human resource management.

Its relevance is not determined by its (physical) location, but by the power of the law it is duty bound to enforce. I find that they have stopped publishing the journal of the public administration (therefore, I feel happy to see efforts are being made to publish this magazine). Likewise, the Training Institute of Public Administration is still limited to preparing and offering orientation courses for the new employees. As Albania expects to receive an invitation for EU membership, the conditions in the country call for accelerated work rates across all the Albanian institutions, and particularly, in DoPA, which is the centre for building, managing and retaining the administrative capacity, with this capacity being so very necessary for and often required of the Albanian administration. I hope that DoPA picks up the rhythm, and takes a leading role in the professional improvement of the Albanian administration at a central level, and is a role model at a local level!

ARBEN LAMAJ

Graduated in law, University of Tirana, 1976; was given the title Doctor of Legal Science, University of Kostanz, Germany, 1996; was legal counsel in the Court, District of Lushnja, between 1976 and 1981; was legal counsel in the Court, District of Tirana, between 1981 and 1985; headed the Legal Council, Council of Ministers, between 1985 and 1990; worked in the legal field; appointed a member of the Notary Chambers Tirana between 1996 and 1997; managed the Department of Public Administration between 1998 and 1999; was decreed a member of the Supreme Court of Albania by the President of the Republic; teaches Civil and Commercial Law in the private University, Justiniani, part time; contributed as author/ co-author of several publications in the field of law.

I was at the head the Department of Public Administration at a time when the whole establishment of the state was subject to reformation. Therefore, DoPA made it a priority to focus on an important process of reformation, which would take place with support from the Government of Albania and international institutions.

With regard to its structural reformation, the Government of Albania used the services of a consultation

company.²³ The perspective of a civil service was developed gradually, which was materialised in a platform for the civil service in Albania as part of the Civil Service Perspective Development Programme. At the end of a long process of debates on the subjects to be seen as civil servants and their mandates, which was also supported by international representatives, a draft

²³ Roland Berger & Partner.

decision was designed, which did not meet approval. The said draft decision specified the range of subjects to be seen as civil servants, and provided for their protection by the State in their capacity as public administration employees. In this aspect, I worked on ensuring that the customs and tax employees, and police and Army, were incorporated into this category of employees. A special debate was also held on the prohibition of the right to strike, with the argument that a public administration employee cannot strike against the state they serve. This issue was later on taken up for discussion, and was made to rest on the logics underlying the rights and obligations of the civil servant under Law no. 8549, dated 11 November 1999, 'On the status of the civil servant.'

Between 1998 and 1999, another very important goal included the establishment of an institute of civil service, with a view to:

- 1- Creating the state élite;
- 2- Providing professional training to customs and tax officers;
- 3- Introducing police to a general development (not professionally speaking, but in terms of the background as public administration employees)

This draft decision was not passed, either. The Department of Public Administration used to be a small structural unit consisting of three divisions: IT division, foreign relations division, and human resource division. However, despite the fragility of this structure, I claim that, during the transition period, the political forces did not take any interest in establishing a sustainable civil service. At present, the Department of Public Administration has taken on to play a major role in the public administration reforms, and therefore, I wish them successes and good luck in achieving their goals!

RUSTAN PETRELA

Master in Public Administration, Syracuse University, New York, USA; graduated from the Faculty of Geology and Mining, Polytechnic University of Tirana, 1986; certified in international leadership and economic development, with a focus on the Balkans and the countries in Eastern and Central Europe, in the field of public administration reforms, economy and transition, and business management; served on different levels of the Albanian public administration; managed the Department of Public Administration between 1994 and 1998; was consultant in the field of reforms across the central and local public administration; is senior management analyst in the Financial Department, Management and Budget Directorate, County of Onondages, Syracuse, New York, USA, as of 2001; contributed with a number of scientific articles.

In the early nineties, Albania was at the very outset of transition affecting all the areas. An important element of this transition included also the reform in the public administration, which had to adjust to the new mission of the democratic Government. This had to be a deep-going reform, with the establishment of institutions and new functions, and the elimination of those not reflecting the new programme of the Government, being high on the agenda. Such institutional reform could not be carried out without putting in place a sustainable class of professional employees, capable of translating the political programmes into concrete public services. However, care had to be taken not to allow the costs that the new administration entailed, became a heavy burden for the tax payers.

The tasks that the Government had to cope with in the area of administrative reform cannot be put in a few lines, as they were highly complex. So, very soon the Prime Minister and

the Government understood that this reform had to be institutionalised, and a special function had to be established at the highest government levels, and assigned with the designing and implementation of the reform. Then, Prime Minister Aleksandër Meksi forwarded the proposal for setting up the Department of Public Administration under his office.

At that time, I was the Head of Cabinet for the Prime Minister, and was involved in the process of designing the administrative reform. The Prime Minister outlined his vision for the institutionalisation of this reform, and assigned me with the task of drawing up a draft decision on the establishment of the Department of Public Administration, and developing a mission and a working platform for this Department. In September 1994, the Council of Ministers endorsed Decision no. 443, submitted by the Prime Minister, on the establishment of the Department of Public

Administration, and I was appointed its director. The Department of Public Administration started off with a small staff of highly dedicated and capable individuals.

Through helpful support from Prime Minister, the Government and the European Community institutions, we worked on writing the first law on the civil service, as well as the accompanying package of subordinate legal acts. For the first time ever, we presented the ethical, recruitment and discipline rules and regulations in the civil service, and the rules and regulations governing the civil servants' training and career system. We put in efforts to develop a system of job description and classification, and a salary system based on that. This legislation package was intended to help attract the most capable people into the civil service, to justify their motivation for staying on, and serving to their best, as well as provide professional training. The idea was to grant those employees a status on the basis of which their job would be guaranteed, irrespective of the political changes. People taking the jobs provided for in this legislation, had to compete for the job. They were appointed to these jobs on the basis of their merits, and not on the basis of the political affiliations, or political executives' personal preferences. An employee could be dismissed from

such job if they committed offences for which the law prescribed their release from duty. To ensure oversight of the enforcement of the law, the Civil Service Commission, as an objective politically independent body, was set up.

We also focused on the optimisation of the organisation and functional structures of the central government institutions, with them being reflected in a document in the form of a handbook. To ensure that all the elements and ministerial departments, both at the centre and down in the districts, undergo this reform, working groups consisting of senior office workers and headed by deputy ministers were set up at every Ministry. These groups received training in Albania, and were exposed to successful experiences outside of it. Hence, a very powerful inter-ministerial network was set up, without which DoPA would have found it very difficult to carry out its own mission.

The Department of Public Administration worked also to make sure that as many levels in the public administration as possible were introduced to the information technology, which would help enhance the efficiency of its performance and service to the public. Initially, we were focused on the establishment of the Council of Ministers, where a local

computer-based network and a database on the legislation were created. The reason behind this was to introduce an inter-ministerial network allowing on-line communication, and shared use of the database, thus enhancing the efficiency of the central establishment. The idea was that, if the work to be handled at this level was successful, the model would be applied at other levels of government institutions, as well, with the final goal being to ensure a fast, correct, and qualitative service to the public.

Put in a few words, these were the initial steps taken by the Department of Public Administration. We did our job with enthusiasm, and a sincere belief in the positive effect of the work contributed by all the people involved in this process. This was

a time where my co-workers and I matured professionally, a time, which undoubtedly made us feel proud of having laid the first foundations for the establishment of a professional civil service and a modern public administration. I am grateful to that period of time, and of course, to Prime Minister Meksi and my co-workers in the Department of Public Administration and the Ministries, as well as to international counterparts and consultants for their support and contribution to our joint work.

By way of winding up, I would like to wish the incumbent managers and employees of the Department of Public Administration successes in their efforts for the consolidation of a professional and modern public administration and civil service in our country!